



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**OS RECURSOS HUMANOS COMO ATIVO ESTRATÉGICO: A**

**ABORDAGEM BASEADA NOS RECURSOS**

*O caso Vale da Rosa*

***Pedro Miguel Caetano Ramires***

Orientação: Professor Doutor António João Coelho  
Sousa

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**OS RECURSOS HUMANOS COMO ATIVO ESTRATÉGICO: A**

**ABORDAGEM BASEADA NOS RECURSOS**

*O caso Vale da Rosa*

***Pedro Miguel Caetano Ramires***

Orientação: Professor Doutor António João Coelho  
Sousa

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015

À minha família por tudo...

## **Resumo**

### **OS RECURSOS HUMANOS COMO ATIVO ESTRATÉGICO: A ABORDAGEM BASEADA NOS RECURSOS - *O caso Vale da Rosa.***

O sucesso das organizações depende em grande medida dos seus recursos e da capacidade que essas organizações revelam para os combinar, constituindo-se tal combinação como a base para a criação e desenvolvimento daquilo que na área da estratégia empresarial alguns autores (Hamel & Prahalad, 1990; Hamel & Breen, 2008) optaram por designar de competências centrais e que são fonte de Vantagens Competitivas Sustentadas (VCS). Na criação e manutenção dessas competências centrais, os Recursos Humanos (RH) assumem papel fundamental. Com este estudo, seguindo a perspectiva estratégica da designada Teoria Baseada nos Recursos (TBR), pretende-se realçar a importância dos RH, enquadrados num sistema mais vasto de recursos, para o desenvolvimento de competências centrais, como determinante do sucesso na organização empresarial Herdade Vale da Rosa.

No final são feitas algumas propostas de ajustamentos ao sistema existente, no intuito de melhorar a competitividade da empresa.

### **Palavras-chave:**

Recursos Humanos, Teoria Baseada nos Recursos, Estratégia, Gestão e Herdade Vale da Rosa.

## **Abstract**

### **HUMAN RESOURCES AS STRATEGIC ASSETS: APPROACH BASED ON RESOURCES – Vale da Rosa case (study)**

The success of the organizations is largely dependent on their resources, as well as on the ability revealed by the organization to combine them. It is this combination that makes up the base for the creation and development of what has been designated by some authors in the corporate strategy area (Hamel & Prahalad, 1990; Hamel & Breen, 2008) as core competences and that are the source of sustainable competitive advantage. It is in the establishing and maintenance of such core competences, that the Human Resources assumes their central role. With this work we aim to emphasize the importance of the HR, embedded within a vast system of resources, to the development of central skills, as pivotal to the success of the organization Herdade Vale da Rosa.

At the completion of the work there will be some proposition to the adjustment of the existing system, aiming to the enhancement of the competitiveness rates revealed.

### **Keyword:**

Human Resources, Based-Resourced View, Strategy, Management and Herdade Vale da Rosa

## Agradecimentos

Como nada na vida se consegue sem a colaboração, a amizade e a estima dos outros, quero aqui expressar o meu agradecimento a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram significativamente para a concretização deste projeto pessoal e académico.

Sem obedecer a nenhuma ordem de importância. Quero agradecer:

À Dr.<sup>a</sup> Carolina Silvestre, da Herdade Vale da Rosa, pelo entusiasmo e empenho com que abraçou este projeto, pelo modo expedito com que procurou corresponder as todas as minhas solicitações, indo sempre ao encontro das minhas pretensões. Eternamente agradecido e reconhecido! Extensível, também, a todos aqueles, da Herdade Vale da Rosa, que participaram nas entrevistas revelando enorme abertura e disponibilidade, em especial o Dr. Carlos Rodrigues, por disponibilizar os indicadores financeiros. O meu muito obrigado!

Ao meu orientador, Prof. Doutor António Sousa, pela orientação sagaz e esclarecida, respeitando em permanência as minhas escolhas de abordagem, fazendo correções e sugestões de enorme oportunidade e acuidade. Grato por tudo, Professor!

Ao Capitão Rui Alves, que para além de meu comandante de companhia, efetuou a revisão ao texto fazendo sugestões certeiras e oportunas, a minha gratidão, meu capitão!

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Mónica, à Rita, à Ana e à Céu, pela paciência e amizade reveladas nos trabalhos que realizámos em conjunto. Convosco aprendi o valor do trabalho em equipa. Obrigado!

Aos meus amigos Bruno e Zita, pelo apoio e amizade demonstrados. Sempre presentes. Obrigado pela amizade!

## ÍNDICE

Índice de Anexos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Índice de Quadros .....	11
Índice de gráficos .....	12
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	13
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	14
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos .....	15
1.3 Metodologia .....	16
1.4 Estrutura do Trabalho .....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Da estratégia político-militar à gestão estratégica .....	18
2.2 O processo estratégico.....	23
2.2.1 Análise .....	23
2.2.2 Formulação.....	28
2.2.3 Implementação e controlo.....	34

2.3	Teorias em confronto: o posicionamento estratégico, a teoria baseada no mercado e a teoria baseada nos recursos.....	36
2.4	Teoria das capacidades dinâmicas .....	40
2.5	Competências centrais .....	41
2.6	Gestão estratégica de recursos humanos .....	42
3	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	46
3.1	Método do estudo de caso .....	46
3.2	Abordagem qualitativa.....	47
3.3	Técnica de recolha de dados.....	48
3.4	Tratamento dos dados .....	49
4	HERDADE VALE DA ROSA – O CASO .....	52
4.1	A Herdade Vale da Rosa – Origens e traços gerais da estrutura.....	52
4.2	Caraterização da Herdade Vale da Rosa e sua envolvente .....	54
4.3	Modelo Estratégico .....	60
4.3.1	Missão .....	60
4.3.2	Visão .....	61
4.4	Gestão de Recursos Humanos.....	62
4.4.1	Formação e desenvolvimento .....	63
4.4.2	Avaliação de desempenho .....	64



5	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES ESTRATÉGICAS	66
5.1	Apresentação dos resultados das entrevistas.....	66
5.2	Análise e discussão dos resultados .....	78
5.2.1	Caraterização do entrevistado .....	78
5.2.2	Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa .....	78
5.2.3	Planeamento estratégico .....	80
5.2.4	Gestão estratégica de RH .....	87
5.3	Sugestões estratégicas .....	89
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	95
6.1	Limitações do estudo .....	97
6.2	Pistas para investigações futuras .....	98
	BIBLIOGRAFIA.....	99
	ANEXOS .....	civ

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Guião da entrevista – fundador e administrador .....	cv
Anexo nº 2: Guião da entrevista – gestores de topo .....	cvii
Anexo nº 3: Entrevista n.º 1.....	cx
Anexo nº 4: Entrevista n.º 2.....	cxviii
Anexo nº 5: Entrevista n.º 3.....	cxxv
Anexo nº 6: Entrevista n.º 4.....	cxxxii
Anexo nº 7: Entrevista n.º 5.....	cxxxvi

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Processo estratégico.....	23
Figura nº 2: Análise PEST.....	24
Figura nº 3: Modelo das <i>cinco forças competitivas</i> de Porter.....	25
Figura nº 4: Modelo VRIO.....	26
Figura nº 5: Matriz SWOT (versão clássica).....	27
Figura nº 6: Matriz SWOT (nova versão).....	28
Figura nº 7: Tipos de vantagem competitiva.....	32
Figura nº 8: Cadeia de valor.....	33
Figura nº 9: Organograma da Herdade Vale da Rosa.....	53
Figura nº 10: Organograma do departamento de RH.....	63
Figura nº 11: Sugestões de linhas de ação estratégica: aplicação da nova SWOT à Herdade Vale da Rosa.....	90
Figura nº 12: Sistema integrado de GRH proposto para o Vale da Rosa.....	91

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Quatro princípios fundamentais de <i>A Arte da Guerra</i> (Tzu, 2008)	18
Quadro nº 2: Matriz <i>Produtos-Mercados</i> de Ansoff.....	29
Quadro nº 3: Matriz de atividades BCG.....	31
Quadro nº 4: Mapa de entrevistas por função de responsabilidade.....	48
Quadro nº 5: Grelha de categorias, subcategorias e indicadores de análise das entrevistas.....	50
Quadro nº 6: Análise de conteúdo E1.....	67
Quadro nº 7: Análise de conteúdo E2.....	70
Quadro nº 8: Análise de conteúdo E3.....	72
Quadro nº 9: Análise de conteúdo E4.....	74
Quadro nº 10: Análise de conteúdo E5.....	76
Quadro nº 11: Análise VRIN.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1: Uva de mesa – exportação, importação e produção (€).....	56
Gráfico nº 2: Preço médio da uva de mesa para importação e exportação.....	57
Gráfico nº 3: Volume de negócios da Herdade vale da Rosa (M €).....	57
Gráfico nº 4: Quantidade de uva de mesa comercializada pela Herdade Vale da Rosa (ton).....	58
Gráfico nº 5: Margem bruta da uva de mesa da Herdade Vale da Rosa (%).....	59
Gráfico nº 6: Preço médio de venda da uva de mesa da Herdade Vale da Rosa	59

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

GRH – Gestão de recursos humanos

PME – Pequena e média empresa

RH – Recursos humanos

TBR – Teoria baseada nos recursos

VCS – Vantagem competitiva sustentável

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

No mundo de hoje, em especial o mundo dos negócios, as organizações movem-se num ambiente instável e, por vezes, hostil, caracterizado por uma competição desenfreada determinante da sua sobrevivência e do seu sucesso.

A globalização e o ritmo vertiginoso da mudança social, política e cultural alavancada pelo desenvolvimento tecnológico geram novos desafios, que se afirmam como oportunidades ou ameaças às organizações, de resultado incerto. A internacionalização dos mercados, a universalização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como plataformas de negócios e de difusão de informação, o capital intensivo, a necessidade crescente de satisfação dos clientes e a inovação, são desafios a que nenhuma organização se pode alhear sob pena de perder o comboio de alta velocidade no qual assenta o desenvolvimento e progresso da Humanidade.

Paralelamente, assiste-se à afirmação e exaltação da sociedade do conhecimento que consagra a nova sociedade das organizações, como proclamou Peter Drucker (1992). Nesta sociedade aos tradicionais fatores de produção (terra, capital e trabalho) associa-se o conhecimento, que suplanta em importância os anteriores. Se nas tradicionais sociedades industriais a preocupação residia na produção, na atual sociedade do conhecimento a centralidade está nas pessoas, por que são elas que fazem as organizações e por que é nelas que reside o conhecimento. Este moderno fator de produção, ao contrário dos tradicionais, quanto mais partilhado for mais se desenvolve.

Deste modo, ocorre uma alteração de paradigma de acordo com o qual os colaboradores deixam de ser percecionados como um custo pela gestão e convertem-se num ativo estratégico fonte de VCS (Barney, 1991; Mueller, 1996; Kaplan & Norton, 2004; Newbert, 2008). Há uma associação incontornável entre a decisão e a execução da tarefa que é acometida ao colaborador. Ele detém a principal fonte de VCS.

Em face desta conjuntura é reservada às organizações a opção por desenvolver uma capacidade de ação, proação ou reação à envolvente em que se movem, quer seja numa lógica adaptativa ou transformadora (Cardoso, 2011). Essa dinâmica deve consubstanciar uma estratégia organizacional fundada na sua capacidade de combinar recursos potenciadores de competências centrais, inimitáveis, raras, valiosas e não substituíveis (Hamel & Prahalad, 1990;

Kim & Mauborgne, 2005; Hamel & Breen, 2007), que as distinguem duradouramente dos seus competidores diretos (Porter, 1990).

Este tema revela, assim, atualidade e pertinência por realçar a importância dos recursos internos das organizações como potenciais fontes de VCS, em especial os RH.

Assume maior relevância, quando a organização empresarial objeto de estudo, escolhida mediante o critério de conveniência, se insere num setor tradicional como é o setor agroalimentar. No qual, normalmente, a atenção dos seus dirigentes ainda está mais no lado da produção do que da gestão, descurando, por vezes, aspetos que já são dados como adquiridos noutros contextos empresariais.

A empresa em causa, a Herdade Vale da Rosa, é reconhecida como líder nacional na produção de uva de mesa e, de acordo com informação obtida na própria empresa, no ano de 2012 exportou 47% da sua produção, tendo como principal cliente o exigente mercado inglês. Acresce a isto o facto de se encontrar sediada no Alentejo, em Ferreira do Alentejo mais concretamente, longe dos centros de decisão e dos canais de abastecimento.

Importa, pois, atentar a este caso particular tendo como referencial teórico a Teoria Baseada em Recursos, que apesar de amplamente trata, noutros contextos empresariais, se revela parca na realização de estudos empíricos relativos às organizações deste setor em particular.

## **1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos**

É com base na temática escolhida e no enquadramento empírico referido que surge a questão de partida e que constitui o fio condutor deste trabalho:

**Qual a importância dos RH, integrados num sistema de recursos mais abrangente, para o desenvolvimento de competências centrais determinantes do sucesso organizacional da Herdade Vale da Rosa?**

Assim, esta dissertação visa, então, analisar e concluir sobre a importância dos RH, inseridos num sistema de recursos mais abrangente, para o desenvolvimento de competências centrais determinantes para o sucesso organizacional conseguido e comprovado. Este objetivo geral é desagregado nos seguintes objetivos específicos a alcançar:

- Diagnosticar os recursos organizacionais existente na organização;
- Analisar a forma como os RH estão inseridos e são geridos;



- Identificar as competências centrais existentes;
- Caracterizar a estratégia prosseguida pela organização;
- Propor ajustamentos ao sistema de recursos, com especial relevância para os RH, no intuito de dar mais sustentabilidade às vantagens competitivas da organização e, com isso, afinar a sua gestão estratégica para potenciar sucesso organizacional acrescido.

### **1.3 Metodologia**

Para a concretização deste trabalho, considerando os objetivos propostos, optou-se pelo método de estudo de caso. Este método proporciona uma perspetiva holística sobre as motivações que estão na origem de uma determinada opção, o modo como é implementada e os resultados que se obtém (Yin, 2009).

A investigação tem, assim, uma natureza qualitativa com a realização de entrevistas semiestruturadas ao administrador e fundador da organização empresarial e aos gestores responsáveis pelas diferentes áreas (Operações, Recursos Humanos, Comercial e Financeiro), complementada com a recolha de documentação relevante da empresa.

No que respeita ao tratamento de dados e como se trata de uma abordagem de cariz qualitativa, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009).

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação é composta por seis capítulos.

O primeiro capítulo foi reservado à introdução para que fosse assegurado o enquadramento e pertinência do tema abordado e enunciada genericamente a metodologia, bem como os objetivos a atingir.

Seguidamente, no segundo capítulo revisitou-se a literatura produzida no âmbito da gestão estratégica e da gestão estratégica de RH, com especial atenção para a TBR e restantes teorias antecedentes e subsequentes.

Como se trata de uma dissertação impõe-se a necessidade de se reservar um capítulo à metodologia de investigação, o terceiro capítulo, nele esclarece-se o método científico utilizado e as técnicas de recolha e de tratamento dos dados.

No quarto capítulo é tratado o estudo de caso propriamente dito, com a caracterização da organização objeto de estudo na sua dimensão estratégica e de GRH.

Posteriormente, no capítulo seguinte, são apresentados os dados já tratados com recurso à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009) e são discutidos os resultados em articulação com a revisão da literatura efetuada e tendo como ponto de partida os objetivos delineados. Ainda no quinto capítulo são feitas algumas sugestões estratégicas orientadas para a valorização do ativo RH como fonte de VCS.

Finalmente, no sexto e último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, as quais incluem, também, referência ao alcance dos objetivos definidos e às principais limitações do estudo, reservando, não obstante, pistas para investigações futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Da estratégia político-militar à gestão estratégica

A autonomia da gestão estratégica como disciplina do mundo empresarial apenas teve lugar em meados do século passado. Até aqui a estratégia foi um domínio exclusivo das ciências militares.

A origem etimológica da palavra deriva do grego, mais concretamente “stratos” e “agein”, a primeira significa exército, a segunda traduz-se por conduzir/comandar. O substantivo grego “strategos”, também ele tem um significado militar, quer dizer general. Deste modo, a estratégia diz respeito ao comando dos exércitos, que são da responsabilidade dos generais.

É incontornável abordar este tema da estratégia sem mencionar uma obra largamente referenciada e reverenciada pelos gestores como é *A arte da guerra*, de Sun Tzu (Tzu, 2008), escrita originalmente no século V a.c., e que apenas foi publicada no Ocidente no século XVIII. A obra postula os princípios estratégicos a observar em guerra (Quadro 1), encontrando-se o articulado dividido em 13 capítulos.

**Quadro 1. Quatro princípios fundamentais de *A arte da guerra* (Tzu, 2008)**

<i>A arte da guerra</i>	
<i>Princípio da escolha do local de batalha</i>	A organização deve escolher onde competir em conformidade com as vantagens competitivas que dispõe.
<i>Princípio da concentração das forças</i>	A organização dos recursos deve estar orientada para a exploração das fraquezas dos seus concorrentes.
<i>Princípio do ataque</i>	A organização apenas toma a iniciativa das ações quando se encontra numa posição vantajosa.
<i>Princípio das forças diretas e indiretas</i>	Adequação das ações competitivas às condições do mercado.

**Fonte:** Adaptado de Freire (2008).

O primeiro aspeto a considerar na arte da guerra é a necessidade do planeamento prévio, no qual sobrepõe o efeito-surpresa com recurso à simulação. O escritor refere mesmo que “a conduta da guerra é uma conduta de enganos” (Tzu, 2008, p. 10). Seguidamente refere-se à guerra propriamente dita destacando neste ponto a rapidez de ação e a eficiência. Nas referências dedicadas à estratégia ofensiva realça o papel do líder na análise das condições para a batalha alertando que “a mais sublime forma de luta é atacar a estratégia em si mesma”

(Tzu, 2008, p. 17), isto é, a batalha só é travada se houver perspectivas de vitória. Relativamente à disposição das forças alude para a necessidade de adaptação às circunstâncias e ao modo como decorre a batalha, profetizando que o “exército vitorioso vence primeiro e procura depois o combate, o exército derrotado combate primeiro e depois procura a vitória” (Tzu, 2008, p. 26). No que concerne a referências à energia, apela a estruturas dinâmicas capazes de desferir golpes impetuosos. A habilidade está em encher-se de energia e simultaneamente esvaziar o adversário da mesma. Isto mesmo surge explicado na parte relativa à força e fraquezas, argumentando que a iniciativa partirá sempre do oponente, por que o “guerreiro habilidoso (...) oferece um isco, e é certo que o inimigo o aceitará” (Tzu, 2008, p. 31). Na mesma linha argumenta ainda que a vitória alcança-se “atacando o que não está protegido” e a “invencibilidade defendendo o que não foi atacado” (Tzu, 2008, p. 38). O autor detalha ainda o conceito de adaptabilidade e da tática para enaltecer o elemento social e psicológico. Aborda as condições do terreno em que se desenvolve a batalha, exultando a preponderância do líder. Finalmente, trata do emprego de fogos e do empenho fundamental de agentes secretos e espões na recolhe de informação sobre o adversário.

Pese embora a origem remota da obra citada, o uso generalizado da palavra “estratégia” ocorreu, apenas, no século XVIII. Até ao dealbar do século passado o conceito de estratégia estava iminentemente associado à guerra. Com a evolução do fenómeno político e social alargou-se o seu âmbito de emprego às situações de paz. Deste modo, o objeto da estratégia deixou de ser a guerra, *per si*, e passou a ser o conflito, enquanto confronto de interesses vitais. Os meios deixam de ser exclusivamente militares e passam a ser também meios de coação.

Com o advento da Revolução Industrial, no século XVIII, surgem as primeiras organizações industriais e, com elas, a gestão. Daqui decorre uma inevitável complexificação nas relações económicas, sociais e políticas. O conflito deixa de estar circunscrito ao domínio político, à conquista ou defesa de territórios *tout court*, e invade, definitivamente, a esfera económica, pautada pela competição pelos mercados, mas de um modo ainda incipiente. O desenvolvimento socio-tecnológico aperfeiçoou-se, a Revolução Industrial estendeu-se em termos de países, as trocas comerciais intensificaram-se e no imaginário coletivo gerou-se a crença que o progresso, proporcionado pelos avanços tecnológicos e consequentes reflexos nas melhorias materiais das condições de vida, seria ilimitado.

No início do século passado Henry Ford inovou no método de produção com a criação de linhas de montagem nas suas fábricas, produzindo em grandes quantidades e a baixos custos, simplificando os processos de produção e estandardizando os componentes dos automóveis. A

*General Motors*, principal concorrente de Ford, apostou, em reação, na variedade da oferta, com o objetivo de alcançar nichos de mercado (Ghemawat, 2002).

É neste período que surgem as primeiras escolas de gestão nos EUA, de entre as quais se destaca a *Harvard Business School*. Gerou-se, então, um intenso debate acadêmico em torno das questões de gestão. Apesar da “estratégia” ainda não integrar o vocabulário dos gestores, surgem autores como Chester Barnard (1938, *apud* Ghemawat, 2002), ao mesmo tempo executivo na AT&T, que alertam para os fatores estratégicos e limitadores que dependem da ação do indivíduo e/ou da organização. Os contributos de Barnard foram decisivos na evolução da estratégia (Hoskisson *et al.*, 1999; Mahoney, 2005) por colocar o enfoque na natureza cooperativa das organizações, fundada na liderança e na autoridade.

Todavia, é na década de 60 do século passado que a estratégia se afirmou definitivamente. Esta fase é marcada pelo antagonismo latente entre os contributos de Kenneth Andrews e seus pares<sup>1</sup> (escola de Harvard) e Igor Ansoff<sup>2</sup> (escola de Carnegie), traduzindo o confronto entre as duas maiores escolas da Estratégia na altura. Os primeiros concebem a estratégia como um desenho, consubstanciada na formulação, que consiste na definição de objetivos a atingir, na procura de respostas para as questões centrais, tais como em que negócios a organização está ou deve estar e que tipo de organização é ou deve ser, e também, na implementação, ou seja, na ação para a prossecução dos objetivos definidos (Hoskisson *et al.*, 1999). Como resultado surge aqui a raiz da designada matriz *SWOT*<sup>3</sup>, ferramenta estratégica que cruza os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa ou organização, com as ameaças e oportunidades do seu meio envolvente, para sugerir linhas de orientação estratégica para o futuro. Quanto ao conceito de estratégia é identificada a diferença entre estratégia corporativa, que procura resposta à questão *onde* competir e a estratégia de negócio, com o quesito *como* competir.

Por outro lado, Ansoff dedica a sua atenção à estruturação sistemática da decisão estratégica sob a forma de um Plano formal, visando a relação entre as atividades da organização e os seus produtos e mercados. Da análise proposta por Ansoff resulta uma ferramenta indispensável na orientação da decisão estratégica, a matriz *Produtos-Mercados* ou também reconhecida na literatura como matriz Ansoff.

Não obstante as diferenças de abordagem, tanto Andrews como Ansoff tratam a estratégia numa perspetiva de desenho planeado, de ajustamento da estrutura à estratégia

---

<sup>1</sup> Nomeadamente, com Learned, Christensen e Guth, através da obra conjunta *Business Policy: Textes and Cases* (1965).

<sup>2</sup> Com a sua obra *Corporate Strategy* (1965).

<sup>3</sup> O acrónimo *SWOT* significa *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*, i.e., Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

(Hoskisson *et al.*, 1999). Sobre este último assunto, importa recordar o incontornável contributo pioneiro de Alfred Chandler<sup>4</sup> que, ao debruçar-se a relação entre estratégia e estrutura, acaba por concluir que a primeira condiciona a segunda.

Todos estes autores lançaram as bases para o desenvolvimento do estudo da gestão estratégica, nomeadamente no que diz respeito ao modo como a estratégia afeta o desempenho, sobre a importância dos recursos internos e das oportunidades externas, na distinção entre formulação e implementação da estratégia e, finalmente, na chamada de atenção para o papel ativo dos gestores na gestão estratégica (Hoskisson, *et al.*, 1999).

Nos anos subsequentes, proliferam gabinetes de consultoria com modelos e ferramentas de análise estratégica marcadamente prescritivas e deliberadas, num contexto competitivo, ainda, estável e previsível. A *Boston Consulting Group* (BCG) desenvolve uma matriz de atividades, designada matriz *BCG*, sugerindo a possibilidade de haver lugar à formulação de regras gerais para estratégia. Outros gabinetes, como seja a *McKinsey* e *Arthur De Little* (ADL) desenvolveram, também, matrizes próprias de análise estratégica.

Contudo, o crescimento económico verificado no rescaldo da crise petrolífera em meados da década de 70 do século XX e a cada vez crescente pressão da envolvente, foram decisivos para a mudança de paradigma até então vigente, assente no planeamento formal, para uma abordagem mais flexível capaz de dar respostas satisfatórias aos problemas emergentes da envolvente (Sousa, 2006).

A nova abordagem passa a centrar a análise estratégica no posicionamento competitivo na atratividade da indústria, consubstanciando a designada estratégia competitiva de Michael Porter (1985, 1990), com o foco no mercado e com o argumento que o desempenho organizacional é função da envolvente na qual a organização compete (Hoskisson, *et al.*, 1999). Não obstante, tal como o paradigma clássico do planeamento, a perspetiva da organização industrial preserva o cunho da intencionalidade da ação estratégica, uma vez que “o objetivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição no setor que defenda a organização das forças competitivas ou as influencie a seu favor” (Porter, 1985, pp. 3-4).

Com a crescente competição e turbulência da envolvente foi emergindo a necessidade das organizações criarem e protegerem o seu espaço, representando isso um regresso às particularidades internas da empresa, por se considerar que a sustentabilidade da vantagem competitiva residia nos recursos e capacidades interna das organizações (Wernerfelt, 1984; Hamel & Prahalad, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991). Jay Barney destacou-se como o autor

---

<sup>4</sup> Com a sua obra *Strategy and Structure* (1962).

mais proeminente desta nova corrente, designada por Teoria Baseada nos Recursos (TBR) . Para este os recursos são “(...) todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados pela organização, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia” (Barney, 1991, p. 101). Para alcançar a VCS, ainda de acordo com aquele autor, seria necessário que os recursos dispusessem dos seguintes atributos:

- 1- Valor;
- 2- Raridade;
- 3- Imperfeitamente imitáveis; e
- 4- Não substituíveis.

Várias foram as críticas à TBR, nomeadamente à dificuldade inicial em explicar como transformar os recursos de uma organização em vantagens competitivas sustentáveis (Priem e Butler, 2001). No entanto, o seu contributo teórico e empírico na afirmação dos ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva tornou-se indiscutível.

As críticas permitiram, ainda, o aperfeiçoamento da teoria (Peteraf e Barney, 2003). O modo como a organização se encontra estruturada e a dinâmica dos seus processos internos são, pois, a chave na conversão dos recursos em vantagens competitivas. Esta nova abordagem surge, por vezes, também designada por modelo *VRIO* (valiosos, raros, inimitáveis e organização)<sup>5</sup>. A capacidade organizativa é a *pedra de toque* para a conquista de uma VCS. Pois não basta a simples posse de recursos, são necessárias capacidades organizativas e competências dos colaboradores capazes de compreender os benefício/utilidade dos recursos e explorar as suas potencialidades para que no fim se constituam como verdadeiras fontes de VCS.

Como extensão da TBR e procurando responder ao dinamismo e imprevisibilidade do mercado surge a Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece *et al*, 1997; Teece, 2007). Com esta teoria distinguem-se recursos de capacidades, deixa de estar centrada no interior da organização e alerta para a necessidade daquela de fazer face às mudanças ocorridas na sua envolvente de modo a integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas (Teece *at al*, 1997). É através dos processos organizacionais e estratégicos que as organizações conseguem obter novas configurações de recursos (Eisenhardt e Martin, 2000).

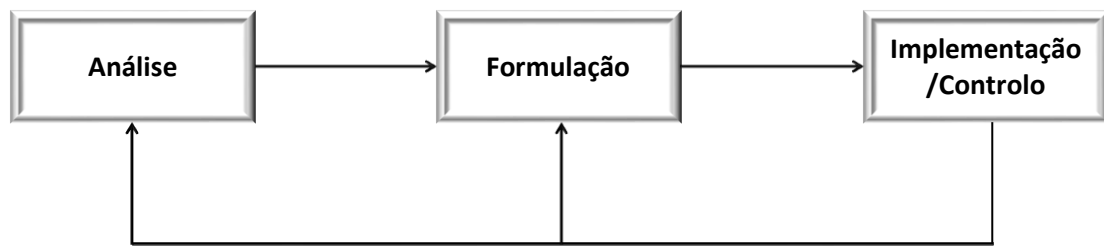
---

<sup>5</sup> O acrónimo *VRIO* significa Valuable, Rare, Inimitable and Organization, ou seja, valioso, raro, inimitável e organização interna.

## 2.2 O processo estratégico

A gestão estratégica é um processo (Fig. 1) através do qual os gestores, após uma análise cuidada da envolvente e definição expressa dos objetivos organizacionais a alcançar, formulam, implementam e controlam a estratégia de forma a desenvolver uma VCS (Rothaermel, 2012; Cox *et al*, 2012).

Figura 1. Processo Estratégico



Fonte: Elaboração própria.

### 2.2.1 Análise

A análise da envolvente contextual e transaccional, assim como a análise interna da empresa, são vitais para a sustentação das decisões estratégicas. Entende-se por envolvente contextual todas as alterações de âmbito geral exteriores à organização e que a afetam (Cardoso, 2011), como sejam alterações económicas, socioculturais, tecnológicas e político-legais. No que concerne à envolvente transaccional, esta traduz-se por todos os elementos, agentes e fatores, que interagem diretamente no setor de atividade no qual a organização opera, nomeadamente clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade onde se insere (Freire, 1997). Adicionalmente torna-se pertinente atentar na atratividade do setor bem como na sua estrutura. No que concerne à análise interna, ela incide sobre os recursos e competências de uma organização.

A literatura fornece um conjunto de ferramentas e abordagens analíticas.

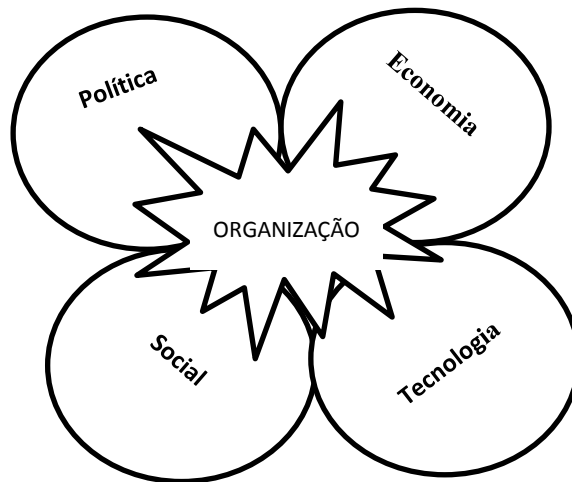
Assim, para analisar o meio envolvente contextual é utilizada a abordagem PEST<sup>6</sup> (Fig. 2).

---

<sup>6</sup> O acrónimo *PEST* significa *Political, Economics, Social and Technological*, ou seja, a análise *PEST* incide sobre os fatores contextuais políticos, económicos, sociais e tecnológicos que afetam a organização.



Figura 2. Análise PEST



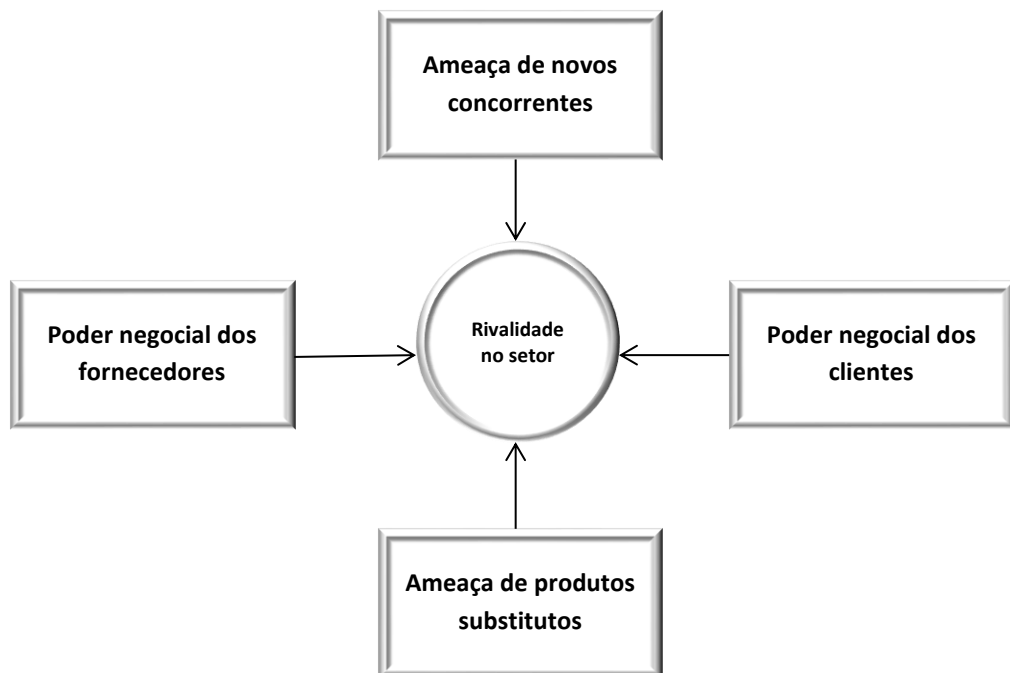
**Fonte:** Elaboração própria.

Após a identificação dos diferentes fatores dos ambientes político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos, será importante, numa fase posterior, reconhecer aqueles que, tendo um impacto negativo ou positivos sobre a organização, constituem, respetivamente, uma ameaça ou uma oportunidade para a mesma. Podem, no entanto, existir fatores neutros por não se revelarem nem como uma ameaça nem como uma oportunidade.

Uma vez realizada a análise da envolvente contextual, torna-se pertinente apurar os fatores externos concernentes ao setor específico de atividade (indústria) da organização e que consubstanciam a envolvente transaccional.

Para o efeito, o modelo das *Cinco Forças Competitivas* (Porter, 1980) revela-se a ferramenta adequada. Ela permite determinar o interesse do setor e, simultaneamente, a posição concorrencial da organização (Cardoso, 2011). Com este modelo, é possível aferir o grau de rivalidade entre os concorrentes, o poder negocial dos clientes, que quanto maior for menor será a rentabilidade, assim como o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e, por fim, a ameaça de produtos substitutos (Fig. 3).

**Figura 3. Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter**



**Fonte:** Cardoso (2011).

A entrada de novos concorrentes num determinado setor de atividade pode resultar, naturalmente, num possível declínio dos preços, com significativas perdas de quota de mercado para as organizações já estabelecidas. Inevitavelmente isto vai originar uma reação dessas organizações. A diferenciação, a inovação, entre outras opções, fazem parte de um leque possível de estratégias a adotar quando há uma ameaça de entrada de novos concorrentes. Outra forma de coarctar a entrada de potenciais concorrentes são as barreiras à entrada.

A rivalidade entre os concorrentes estabelecidos é consequência do modo como se encontra estruturado o setor. Assim, mercados de produtos perecíveis forçam os produtores a vender os produtos o mais rapidamente possível (induzindo rivalidade naturalmente alta), o mesmo sucede com organizações equiparáveis em recursos (a competição entre elas é acirrada) ou quando as barreiras à saída são altas (forçam a rivalidade), entre outros fatores.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos significa que o cliente em face de um aumento de preço, tendo acesso a um produto ou serviço equivalente mais barato, irá optar por este último.

Por fim, o poder negocial de clientes e fornecedores suscitam questões diversas, tais como, por exemplo, qual a dependência de clientes específicos, ou se os fornecedores conseguem encontrar clientes facilmente, ou qual a relação de dependência que a organização

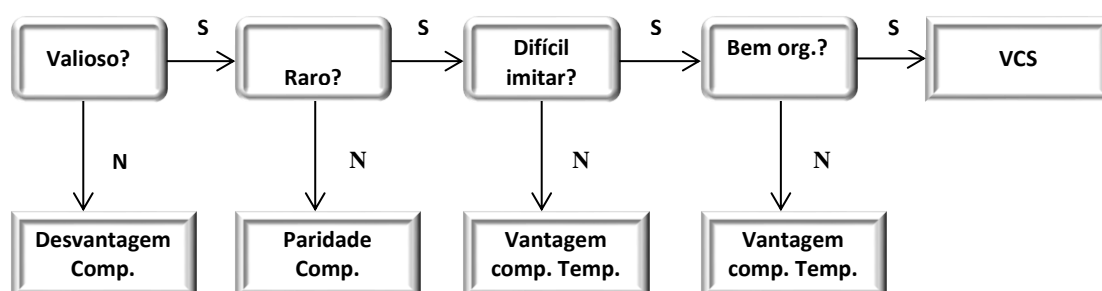
mantém com os fornecedores, ou ainda qual o nível de fidelização do cliente ao produto/serviço da organização. As respostas específicas a estas questões vão permitir concluir sobre o maior ou menor poder negocial de clientes e fornecedores.

No modelo das *Cinco Forças Competitivas* é necessário aferir a pressão (baixa, média ou alta) de cada uma das forças daí retirar uma conclusão geral sobre a maior ou menor atratividade e/ou rentabilidade de um setor de atividade. Quanto maior for a pressão das *cinco forças*, menor será a atratividade de um setor. São estes os aspetos que determinam a dinâmica competitiva existente num setor de atividade e, naturalmente, a posição competitiva de uma organização nesse setor. Importa referir que o modelo é de natureza qualitativa.

No que diz respeito à análise interna, ela deve abarcar todos os recursos e competências de uma organização. Numa primeira fase identificam-se os recursos e competências existentes e, numa fase posterior, conclui-se sobre o seu valor. Este, tendo como referência os recursos que os concorrentes possuem, possibilita a sua classificação como pontos fortes e como pontos fracos. A este propósito, importa ter presente que a TBR concede sustentabilidade à definição dos pontos fortes e pontos fracos de uma organização. Na medida em que sobrelevam os recursos e competências daquela como capazes de garantir, ou não, uma VCS (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003; Prahalad & Hamel, 1990).

Como já referido, foi desenvolvido um modelo, designado *VRIO* (Fig. 4), de acordo com o qual os recursos empresariais podem ser classificados de valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados possibilitando à organização uma VCS. Este modelo pode ser utilizado no diagnóstico interno de uma empresa.

**Figura 4. Modelo VRIO**



**Fonte:** Adaptado de Peteraf e Barney (2003).

A fase de análise do processo estratégico termina com a construção de uma ferramenta de síntese dos diagnósticos, externo e interno, realizados: a matriz *SWOT*. Esta pode ter o formato clássico (Fig. 5) ou o novo formato (Fig. 6).

A matriz clássica identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização que, respetivamente, lhe conferem vantagem ou a prejudicam em relação às suas concorrentes e, simultaneamente, identifica as oportunidades e ameaças da envolvente que importa aproveitar ou ultrapassar. No centro da matriz, ou seja, no cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças são apontadas sugestões de ação estratégica a empreender.

**Figura 5. Matriz SWOT (versão clássica)**

	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
<i>Pontos Fortes</i>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>
<i>Pontos Fracos</i>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>

**Fonte:** Adaptado de Freire (2008).

Com o recurso tempo se tem revelado cada vez mais escasso e importante em gestão e, ainda, como para um gestor estratégico, normalmente, uma ameaça é considerada uma oportunidade latente, a nova matriz *SWOT* deixa cair as ameaças (transformando-as em oportunidades) e introduz o fator tempo na análise (Fig. 6).

Obviamente, em função do tipo de setor de atividade e das características da empresa, pode-se optar por uma ou outra versão da matriz *SWOT*.

**Figura 6. Matriz SWOT (nova versão)**

		<i>Oportunidades e tempo</i>	
		<i>Curto e médio prazo</i>	<i>Médio e longo prazo</i>
<i>Pontos Fortes</i>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>	
<i>Pontos Fracos</i>	<b>Sugestões</b>	<b>Sugestões</b>	

**Fonte:** Adaptado de Freire (2008).

Não obstante as virtualidades desta ferramenta, são-lhe reconhecidas algumas limitações, tais como a não hierarquização dos fatores (atribuição de grau), os fatores são descritos de forma ampla e, na maioria das vezes, são mais opiniões do que factos e aponta-se, ainda, a inexistência de um método criterioso que permita distinguir pontos fortes de pontos fracos e ameaças de oportunidades (Coman & Ronen, 2009).

### **2.2.2 Formulação**

Em resultado das análises à envolvente, bem como aos recursos e competências da organização e, ainda, em harmonia com a visão são estabelecidos a missão, os objetivos a atingir e o modo como os alcançar, através da definição da estratégia (Freire, 2008; Cardoso, 2011).

A visão permite à organização, através de uma declaração ou frase curta, motivar e comprometer todos aqueles que nela colaboram com aquilo que a organização pretende ser e onde pretende estar no futuro. É tão ou mais importante quando relacionada com os objetivos, uma vez que é nela que estão ancorados os objetivos a alcançar.

Distingue-se da missão, por esta descrever aquilo que a organização faz no presente, qual o seu negócio e a razão por que o faz. Uma missão formalizada e pública permite manter os *stakeholders* esclarecidos acerca dos planos e metas da organização, é, também, fundamental na congregação de esforços no sentido desejável (objetivos), constitui uma ferramenta eficaz de imagem, abre caminho à clarificação acerca da alocação dos recursos e orienta a tomada de decisões estratégicas (Williams, 2008; King, Case & Premo, 2010). Em suma, a missão deve traduzir a identidade e o grande desígnio de uma empresa ou organização.

Os objetivos constituem metas que a organização se propõe a alcançar, sem comprometer a missão, e que a aproximam da sua visão. Para tal, os objetivos devem ser específicos e realizáveis, independentemente da sua natureza qualitativa ou quantitativa, devem, ainda, ser traduzidos em ações concretas, a sua configuração deve, por outro lado, obedecer a uma definição correta de prioridades e, simultaneamente servir de guias na orientação dos colaboradores. Devem, no fundo, corresponder às características popularizadas no acrónimo *SMART* que segundo Shain e Mahbod (2007) traduz que os objetivos devem ser específicos (*specific*), quantificáveis (*measurable*), alcançáveis (*achievable*), recompensadores (*rewarding*) e temporizáveis (*time-bound*).

A fase subsequente prende-se com a decisão estratégica, isto é, com a escolha.

O espectro de opções estratégicas relativamente às quais a organização procura dar resposta são:

- 1- Quais os negócios em que pretende investir, isto é, qual a sua estratégia de diversificação (ou de especialização) e se está ou não relacionada com a atividade principal;
- 2- Empreender um modo para alcançar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, definir a sua estratégia competitiva (diferenciação, custos baixos ou de nicho);
- 3- O que a organização tenciona fazer interna e externamente, a fim de determinar o seu grau de integração vertical.

A matriz *Produtos-Mercados* de Ansoff (Quadro 2) é usada para indicar o sentido da direção estratégica, quer seja em novos produtos ou no desenvolvimento de mercados ou em ambos (Tassabehji e Isherwood, 2014).

**Quadro 2. Matriz *Produtos-Mercados* de Ansoff**

		Produtos	
		<i>Atual</i>	<i>Novo</i>
Mercado	<i>Atual</i>	Penetração no mercado	Extensão do produto
	<i>Novo</i>	Extensão do mercado	Diversificação

**Fonte:** Freire (2008).

Com base nesta matriz a organização pode seguir uma estratégia na qual mantém os mesmos clientes a vender os mesmos produtos, aumentando apenas o volume de vendas, na presença desta estratégia e de acordo com a matriz supra, diz-se que ocorre um crescimento por *penetração de mercado*. No entanto, se a decisão recair em novos produtos para o mesmo segmento de mercado, está-se diante de um crescimento por *extensão do produto*. Quando se mantém o mesmo produto mas num mercado diferente, está-se em face de uma *extensão de mercado*. Por fim, se a organização introduz novos produtos para novos mercados, então trata-se de *diversificação*.

Todavia, a opção pela diversificação acarreta alguns custos relativamente aos quais os gestores, no momento em que tomam a decisão, poderão não estar despertos. Num estudo levado a efeito por El Mir e Seboui (2005), no qual se analisou o impacto da estratégia de diversificação sobre o desempenho organizacional em 319 organizações norte-americanas, no período compreendido entre 1994 e 2000, os autores concluíram que há três elementos internos (assimetria da informação, a motivação dos gestores e a pressão dos mercados de capitais) e um externo (concorrência) que podem potenciar a relação positiva entre diversificação e o desempenho organizacional, dependendo da dimensão (setorial e geográfica) e grau de diversificação. Assim, na presença de uma diversificação predominantemente geográfica (mercados) verificou-se um aumento da dependência de fornecedores, bem como um acréscimo da concorrência. No caso da diversificação setorial (produtos) constatou-se uma maior dependência dos colaboradores e dos clientes, assim como um incremento da concorrência.

A decisão estratégica deve, pois, contemplar estes fatores e atender às idiossincrasias da organização, nomeadamente ao clima e cultura existentes na organização, às competências e processos organizacionais que a configuram, de modo a garantir que a escolha por desenvolver determinado produto ou por apostar num novo mercado não represente uma teia na qual a organização se emaranha levando à sua descaraterização e, em última instância, coloque em causa a sua sobrevivência.

Como forma de aferir a extensão das atividades e a consistência entre si com a estratégia definida surge a necessidade de recorrer a um outro tipo de instrumento estratégico: a matriz de portefólio de atividades. Na década de 60 do século passado foram desenvolvidas várias matrizes oriundas de gabinetes de consultoria norte-americanos. De entre eles, destaca-se o *Boston Consulting Group* (BCG). A matriz BCG (Quadro 3) é uma ferramenta de análise que combina a taxa de crescimento do mercado, isto é, a atratividade do mercado, e a quota de mercado relativa, ou seja, a sua posição competitiva (Tassabehji & Isherwood, 2014).

**Quadro 3. Matriz de atividades BCG**

		Quota de mercado relativa	
		Elevada	Reduzida
Crescimento do mercado	Elevado	<b>ESTRELAS</b> Fluxo financeiro neutro Investir para crescer	<b>INTERROGAÇÕES (?)</b> Fluxo financeiro negativo Investir ou sair
	Reduzido	<b>VACAS LEITEIRAS</b> Fluxo financeiro elevado e estável Investir para manter nível	<b>CÃES</b> Fluxo financeiro neutro e negativo Sair

Fonte: Freire (2008).

A quota relativa de mercado assenta no efeito da curva de experiência, de acordo com a qual, quando maior é a produção, menores são os custos unitários, pelo que as organizações líderes de mercado apresentam menores custos de produção relativamente às concorrentes. No entanto, a relação é inversa no que concerne ao crescimento de mercado, quanto maior mais investimento financeiro será necessário para suportar os custos do desenvolvimento do negócio. Pelo que, neste caso, os produtos com reduzida quota de mercado são aqueles que carecem de maior investimento financeiro: produtos *cão*, estes, segundo a matriz, devem ser abandonados. Enquanto os produtos com elevada quota de mercado e elevado crescimento, como são o caso dos produtos *estrela* (manutenção do crescimento segundo as prescrições da BCG), ainda dispõem de margem de crescimento, o que implica investimento financeiro e são, simultaneamente, produtos líderes.

Esta ferramenta encerra em si algumas limitações, nomeadamente o facto de dispor apenas de quatro quadrantes, não sendo por vezes, linear a fronteira, por exemplo, entre um produto *vaca leiteira* e um produto *cão*: considera este como um produto que deve ser abandonando, quando em algumas situações pode ser apenas um produto complementar a um produto *estrela*, ou seja, importante para assegurar a vantagem competitiva. Assim, a matriz deve ser entendida apenas como uma ferramenta orientadora de investimentos futuros, mas que não pode determinar perentoriamente o pensamento estratégico dominante na organização.

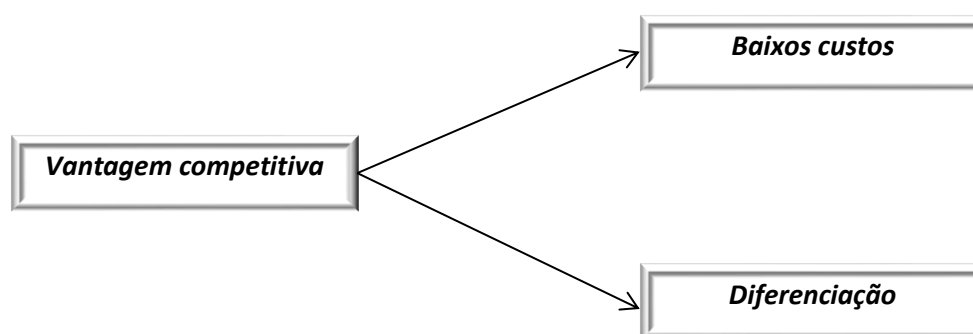
A estratégia competitiva, que tem como corolário os trabalhos de Porter (1980, 1985, 2003), centra-se na obtenção de uma VCS, ou seja, a obtenção pela organização de um



desempenho superior aos concorrentes no mesmo setor ou superior à média dos concorrentes.

Para Porter (1985) a vantagem competitiva reside na capacidade de a organização realizar de modo eficiente um conjunto de atividade orientadas para os baixos custos e/ou para a diferenciação (Fig. 7).

**Figura 7. Tipos de vantagem competitiva (Porter)**



**Fonte:** Porter (1985, 2003).

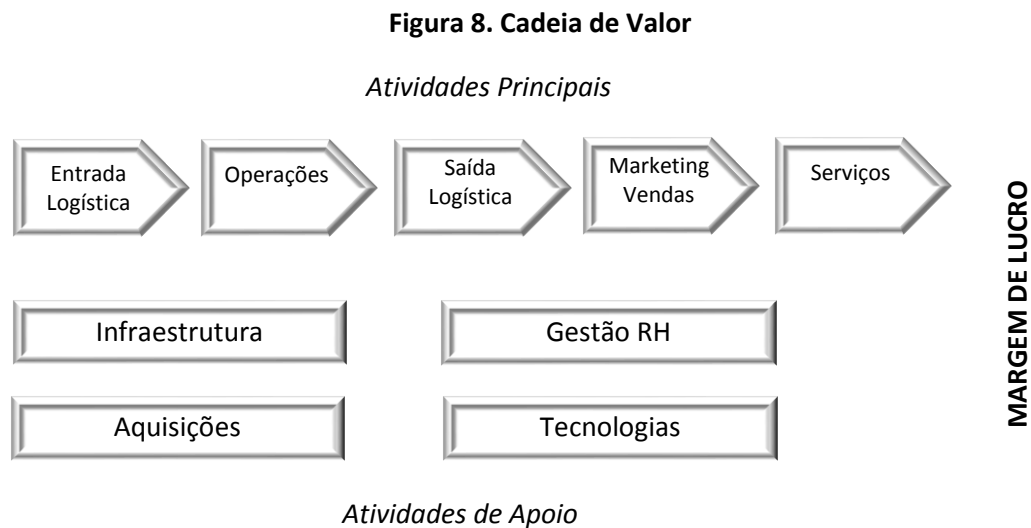
De acordo com este autor uma estratégia competitiva baseada nos baixos custos permite à organização alcançar um desempenho superior através da produção de bens/serviços de qualidade, com preços similares ou menores que os da concorrência mas com menores custos unitários de produção. Assim, verifica-se um aumento da margem de lucro da organização, que a médio longo/prazo abre caminho a uma possível redução dos preços de venda ao consumidor, e/ou possibilita, ainda, investir as margens de lucro em inovação, proporcionando a criação de valor aos clientes.

A aposta na diferenciação, por sua vez, reflete-se na criação de produtos/serviços únicos, distintivos e de elevada qualidade, esta opção estratégica está mais vocacionada para uma lógica de segmentação (e não massificação) e resulta, maioritariamente, de ações de marketing e de operações inovadoras de *design* e de desenvolvimento de produtos. O cliente está, então, na disposição de pagar um preço mais alto pelo produto/serviço, por este dispor de características únicas e de elevada qualidade.

Segundo Porter (1985, 2003), as empresas podem optar por “atacar” o mercado em toda a sua amplitude (com estratégias de custos baixos e/ou de diferenciação), ou podem “atacar” apenas segmentos pequenos de mercado (estratégias de nicho) focando-se na diferenciação ou em baixos custos.

Para a decisão estratégica importa considerar e analisar a cadeia de valor (Porter, 1985) da organização de modo a descortinar nas suas atividades os componentes que poderão

contribuir para a redução de custos, quer seja através de mecanismos de *outsourcing* ou tornando os processos internos mais eficientes e/ou inovadores, ou ainda contribuir para a diferenciação. Assim, a análise da cadeia de valor (Fig. 8) permite identificar as atividades que, *per si*, são fonte de vantagem competitiva e aquelas que, não sendo, devem ser intervencionadas.



**Fonte:** Porter (1985).

As abordagens possíveis à análise da cadeia de valor estão diretamente relacionadas com a decisão de obter a vantagem competitiva pela via dos custos ou pela diferenciação. Se a opção recair na estratégia de custos, a incidência da análise versará naqueles componentes da cadeia de valor que permitirão concretizar a redução de custos. Contudo, se a opção for pela diferenciação, a preocupação incidirá naqueles fatores da cadeia de valor que permitirão criar valor aos clientes, proporcionando produtos/serviços de qualidade.

Na sequência da análise à cadeia de valor pode surgir a seguinte questão: o que deve ser feito internamente pela organização e o que deve confiar a fontes exteriores? A esta questão Dolgui e Proth (2013) replicam “fazer internamente tudo aquilo que usa as competências centrais do sistema de produção e externalizar todas as outras tarefas” (2013, p. 6769).

Nesta lógica, estrategicamente, é necessário ter presente a possibilidade de integração de atividades ou a externalização (*outsourcing*) das mesmas.

A integração vertical é, pois, uma opção estratégica que visa o controlo da cadeia de valor da empresa. Uma empresa deve integrar verticalmente todas as atividades da sua cadeia

de valor, quando os custos da integração são menores que os custos da transação. A integração vertical garante, nesta situação, custos mais baixos, podendo ainda permitir uma melhoria na qualidade do produto/serviço, associada a um maior controlo dos recursos críticos e uma maior coordenação na cadeia de valor, para além de facilitar o investimento em ativos estratégicos, criando novas competências. Não obstante, se a organização se revelar incapaz de desenvolver e controlar novas atividades na sua cadeia de valor, gerar-se-á ineficiência e os custos aumentarão. É relevante considerar que uma integração vertical total pode acarretar investimentos elevados e uma burocracia pesada que reduz substancialmente a capacidade de adaptação da organização, assim como as novas competências poderão colidir com as antigas e dismantelar a vantagem competitiva agregada.

Em alternativa à integração vertical, a empresa dispõe do *outsourcing*, que consiste na obtenção junto de organizações exteriores de produtos/serviços semiacabados ou acabados que eram tradicionalmente realizados internamente (Dolgui & Proth, 2013).

Esta opção deve atender às características do mercado em que a organização opera. Se o mercado for ineficiente a organização deve apostar na integração vertical das suas atividades sob pena de comprometer o produto/serviço final. Mas se operar num mercado competitivo e eficiente a ferramenta *outsourcing* afirma-se como uma opção útil e com manifestas vantagens. Nomeadamente, na redução de custos, na redução de RH afetos à atividade externalizada, libertando-os para funções centrais da atividade principal e permite, ainda, aceder a novas competências e tecnologia do fornecedor. Todavia, entre o fornecedor e o cliente ocorre uma troca de informação, indispensável para a prestação de um serviço de excelência, que a médio/longo prazo poderão converter o fornecedor num competidor direto, para além de outros aspetos negativos associados ao *outsourcing*.

### **2.2.3 Implementação e controlo**

O processo estratégico não ficará completo se não for implementado, monitorizado e permanentemente aperfeiçoado num processo contínuo de ação e retroação.

Nesta fase as organizações são chamadas a operacionalizar, com recurso aos respetivos processos e competências, o seu plano estratégico. Não obstante, é na ação estratégica que a literatura aponta o maior fracasso da gestão estratégica. Mankins e Steele (2005, *apud* Crittenden & Crittenden, 2008) destacam que apenas 63% das organizações alcançam o desempenho financeiro preestabelecido estrategicamente. Enquanto Jonhson (2004, *apud* Crittenden & Crittenden, 2008) refere que 66% da estratégia formulada pelas organizações

nunca chega a ser implementada. Os principais fatores que obstaculizam a implementação estratégica são, de acordo com Crittenden e Crittenden (2008), os seguintes:

- 1- O estilo de liderança *laissez-faire*;
- 2- A definição de prioridades conflitantes entre si, a par de uma estratégia indefinida;
- 3- A gestão de topo ineficaz;
- 4- A fraca comunicação vertical;
- 5- A descoordenação entre departamentos e/ou unidades de negócio; e
- 6- As competências inadequadas de liderança.

A superação, ainda com base naqueles autores, dos obstáculos e o conseqüente sucesso da implementação estratégica reside nas duas variáveis que a compõem, a estrutura organizacional por um lado, e as competências de gestão por outro. Porquanto, no que à estrutura diz respeito, a alavanca para uma implementação estratégica bem-sucedida está, antes de mais, em primeiro lugar as *ações*, uma vez que a implementação da estratégia mais não é do que a operacionalização do pensamento estratégico, sobrelevando a colaboração e compromisso de todos os RH, seguidamente a *promoção de programas* que sustentem e desenvolvam a aprendizagem organizacional e incentivem a práticas de melhoria contínua, são, também eles, decisivos, não obstante, estes fatores por si só não serem suficientes, carecem de um suporte que só uma rede assente num *sistema* garante, finalmente, e de modo a garantir coerência, fixar *políticas* de apoio à estratégia prosseguida.

Quanto às competências de gestão, relacionam-se numa base social e comportamental, mas revelam-se sobremaneira decisivas na exata medida em que encerram em si a necessária e imprescindível emergência da liderança, que será, pois, o pivô de todo o processo. É, ainda, no âmbito das competências de gestão que se definem os recursos a alocar para a concretização estratégica, bem como a conceção e desenvolvimento de um sistema de recompensas, suficientemente motivador e capaz de alavancar a colaboração de todos na prossecução dos objetivos estratégicos, instigando a uma cultura orientada por valores e princípios coerentes com a estratégia definida.

Em finais da década de 80 do século passado emerge na literatura a corrente que questiona o recurso exclusivo a indicadores financeiros para aferir o desempenho. Considerava-se que a atenção despendida aos indicadores financeiros como único elemento de medida do desempenho das organizações comprometia a longo-prazo a organização. Como resposta, no início da década de 90, do mesmo século, Kaplan e Norton desenvolvem um modelo (*Balanced Scorecard*) que combina indicadores financeiros com indicadores não

financeiros. A originalidade deste modelo reside na relação causal de medidas não financeiras com medidas financeiras, fornecendo pistas orientadoras da ação, contribuindo, deste modo, para um maior conhecimento, envolvimento e compromisso na criação de valor. Partindo da estratégia, da visão e da missão o *Balanced Scorecard* é dividido originalmente em quatro perspetivas estratégicas:

- a) **Clientes:** Estes são eminentemente externos e traduzem o modo como a organização se relaciona com os clientes;
- b) **Processos internos:** Visem aferir o grau de eficiência dos processos intervenientes na estratégia;
- c) **Inovação e aprendizagem:** Relacionam-se com a inovação e com os RH da organização;
- d) **Financeiros:** São as medidas tradicionais, como sejam a rentabilidade, o *cash flow*, etc..

De entre vários estudos realizados sobre o *Balanced Scorecard*, é de salientar o que Geuser, Mooraj e Oyon (2009) realizaram um estudo em 24 organizações europeias com o objetivo de verificar se o *Balanced Scorecard* gera valor nas organizações e de que modo contribui para o desempenho organizacional. Concluíram que o *Balanced Scorecard* tem um impacto positivo no desempenho, mais concretamente na integração e coerência dos processos internos e no desenvolvimento de competências. Pelo que, ficou claro que aquela ferramenta assume especial relevância na operacionalização da estratégia, garante continuidade a todo o processo estratégico e permite o alinhamento dos diferentes processos, competências e unidades de negócio de uma organização com a sua estratégia.

O *Balanced Scorecard* é, hoje, considerado um instrumento essencial para melhorar o controlo e implementação da estratégia formulada, estando a ser utilizado de forma crescente no mundo das empresas e das organizações.

### **2.3 Teorias em confronto: o posicionamento estratégico, a teoria baseada no mercado e a teoria baseada nos recursos**

Todas as contribuições teóricas no âmbito da gestão estratégica procuram incessantemente orientar as organizações para a obtenção de uma VCS, de modo a fazerem melhor que os seus concorrentes e com um desempenho superior.

Quanto à origem da vantagem competitiva é possível perspetivá-la a partir do posicionamento que a organização ocupa na indústria onde opera, isto significa que a vantagem está no exterior e resulta diretamente da estrutura da indústria, da dinâmica competitiva e do mercado, ou é possível obter a vantagem competitiva com base nos recursos internos, numa lógica “de dentro para fora”, perspetivando a organização como um conjunto de recursos especializados com o objetivo de alcançarem uma posição privilegiada no mercado.

Michael Porter (1985, 1990, 2003) corporizou a teoria da organização industrial, até então com contributos dispersos, centrando o foco da análise estratégica na concorrência, afirmando a envolvente, especialmente a relativa ao setor da atividade/indústria da organização, como o palco por excelência da competição, no qual os concorrentes disputam a supremacia e jogam, em última instância, a sua sobrevivência. Nesta ordem de ideias o fator determinante para o sucesso competitivo da organização resulta do seu posicionamento na estrutura industrial, pelo que é assumida a existência de umnexo de causalidade entre a estrutura da indústria, o seu comportamento, que está condicionado por aquela, e este por sua vez influi no seu desempenho – é esta, aliás, a enunciação do modelo *S-C-P (Structure – Conduct – Performance)*. Este modelo orienta, efetivamente, o foco de atenção para o mercado, com o argumento que o desempenho organizacional é função da envolvente na qual a organização compete (Hoskisson, *et al.*, 1999).

A vantagem competitiva é, de acordo com Porter (1985), tal como se explicitou na secção anterior, o resultado da capacidade da organização em realizar de modo eficiente um conjunto de atividades orientadas para os baixos custos e para a diferenciação. À estratégia fica reservado o papel de proteger a organização das forças competitivas a que está naturalmente exposta na sua indústria/setor. É com base neste pressuposto que é enunciado o modelo das *Cinco Forças Competitivas*, de acordo com o qual será determinada a atratividade da indústria/setor. Este modelo visa aferir o grau de competição entre os concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e, finalmente, a ameaça de produtos substitutos (Cardoso, 2011). Em última instância, as indústrias/setores mais atrativos são aqueles em que se configura uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita, de oligopólio ou mesmo monopólio.

A organização é, para Porter (1985, 2003), um conjunto de atividades, que se distinguem entre as atividades principais (que incluem a produção, vendas, distribuição e serviço pós-venda) e as atividades de apoio (Infraestruturas, tecnologia, GRH, finanças, logística e qualidade) orientadas para a obtenção de uma posição ímpar e valiosa, que abra caminho à criação de valor. É no desenho da cadeia de valor, proposta pelo autor, que as organizações se

distinguem das concorrentes, no entanto para tal devem atentar, ainda, na cadeia de valor, quer dos fornecedores, quer na sua própria cadeia de valor, na dos canais de distribuição e na dos clientes (Cardoso, 2011). A superioridade resulta, então, da integração consistente das atividades da cadeia de valor com a sua oferta específica ao mercado.

Mau grado o contributo de Wernerfelt (1984), que procurou um compromisso na articulação harmoniosa entre a teoria da vantagem competitiva ancorada na lógica do posicionamento estratégico e o leque de recursos internos das organizações, foi, no entanto, Barney (1991) a romper com a teoria do posicionamento estratégico. Este contestou perentoriamente duas das premissas que sustentam a teoria de Porter – a de que na mesma indústria/setor as organizações tendem a utilizar recursos semelhantes e a prosseguir estratégias análogas e a de que qualquer superioridade em matéria de recursos é apenas momentânea, dada a forte mobilidade do mercado de fatores. Pelo que os pressupostos que enformam a TBR são, por um lado, considerar que as organizações de uma mesma indústria/setor não são necessariamente idênticas nos recursos que controlam e por outro lado a diversidade organizacional pode-se revelar duradoura na medida em que os mercados de fatores revelam uma limitada mobilidade.

Os fatores internos assumem o primado nas escolhas das estratégias de negócio, relegando para segundo plano as características da indústria na qual a organização compete. Assim sendo, os recursos internos tornam-se no elemento preponderante para a obtenção da vantagem competitiva. Aos gestores é reservada uma importante tarefa na identificação, desenvolvimento e implementação de recursos-chave para maximizar o desempenho (Mugera, 2012). Segundo Barney (1991) os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados por uma organização. São, sucintamente, todos os ativos tangíveis e intangíveis (Ray, Barney & Muhanna, 2004). A TBR associa aos recursos as capacidades, que mais não são do que a capacidade organizacional de empregar os recursos (Murgera, 2012). Todavia, nem todos os recursos, ainda de acordo com o autor, poderão afirmar-se como fonte de vantagem competitiva. Para que tal se verifique, os recursos devem ser *valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis*, consubstanciando o modelo *VRIN*.

Os recursos são valiosos quando os recursos são capazes de maximizar as forças da organização, explorando as suas oportunidades e neutralizando as ameaças. Como consequência verificar-se-á um aumento das receitas líquidas ou uma redução dos custos. Um determinado recurso é raro quando um grande número de organizações não o possui, uma vez que, parafraseando Barney (*idem*), a posse de um recurso valioso partilhado por outras organizações, torna-o fonte de paridade competitiva e não de vantagem competitiva. Um

recurso particular valioso e raro poderá converter-se num recurso imperfeitamente imitável, ou seja, difícil de imitar pelos concorrentes (Murgera, 2012). Derrickx e Cool (1989) explicam o modo como um recurso se poderá tornar imperfeitamente imitável. Alcançará esse estatuto se a capacidade de obter aquele recurso particular ocorreu em condições históricas únicas, ou quando a associação entre recursos e vantagem competitiva resulta de uma ambiguidade causal, isto é, não se verificando uma compreensão total sobre a relação entre o recurso e a vantagem competitiva que lhe está associada, e finalmente, a complexidade social baseada na interação humana, sendo ela própria uma vantagem competitiva. A não substituição do recurso significa isto mesmo, que a organização não disponha de um recurso estratégico equivalente.

O ponto de partida para a análise dos recursos internos será, de acordo com Barney (2007), a cadeia de valor da organização. Entendendo-se a cadeia de valor como Porter (1985, 2003) a formulou, cada etapa na cadeia de valor exige recursos e capacidades distintos empregues de modo díspar originando diferentes desempenhos.

Deste modo, uma organização conseguirá VCS se a sua estratégia de negócio assenta no cruzamento da sua capacidade de gerar valor com a incapacidade de replicação, por parte dos concorrentes, da combinação de recursos usados pela organização.

Não obstante a alteração de paradigma, várias foram as críticas ao modelo de Barney (1991), nomeadamente à sua natureza estática e à sua incapacidade de explicar como é que os recursos (modelo *VRIN*) se transformam em vantagem competitiva (Priem & Buttler, 2001). A simples posse de recursos *VRIN* não garante, *per si*, valor à organização, é necessário haver uma correta gestão e combinação de recursos, de forma a impossibilitar qualquer imitação pelos concorrentes.

Em face das críticas dirigidas ao modelo *VRIN*, tem lugar um aperfeiçoamento desta abordagem que procura dar resposta ao modo como transformar os recursos em VCS. Desta feita, da procura por uma utilização superior dos recursos resulta num modelo reformulado, que introduz os processos operacionais da organização como a *pedra de toque* na conversão dos recursos em VCS, designado por modelo *VRIO* (Peteraf & Barney, 2003) e que já foi oportunamente abordado na secção anterior.

Mintzberg (2003), defensor de uma solução híbrida para a gestão estratégica, utilizando a sua habitual acutilância, aponta e ataca a cegueira de consultores e académicos. Descreve os primeiros como “caçadores obcecados por presas e troféus” e os segundos como “adeptos de safaris fotográficos”. Estes tendem, ainda de acordo com o autor, a exaltar as “glórias do planeamento ou as maravilhas da aprendizagem, na procura da análise competitiva externa ou



pelos imperativos da teoria baseada em recursos da perspectiva interna”, enquanto aos gestores não resta outra alternativa que não “pegar o touro pelos chifres” (2003, p. 22).

Pelo que, para Mintzberg (*idem*) os processos de formulação e implementação estratégica vão-se conformando em função da experiência e das reações da envolvente. Há, por assim dizer, a consagração da ação sobre a análise.

A TBR, sem nunca rejeitar categoricamente a influência da envolvente e do posicionamento da indústria/setor, acaba por privilegiar a preponderância dos fatores analíticos internos na formulação da estratégia. A natureza incremental desta teoria pode, no entanto, limitar o espírito de iniciativa dos gestores, deixando refém a decisão estratégica dos fatores internos determinantes da VCS.

## **2.4 Teoria das capacidades dinâmicas**

Como resposta ao dinamismo e volatilidade dos mercados, Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram uma teoria relativa à capacidade da organização em construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face à mudança da envolvente.

A Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) é uma extensão da TBR. Todavia e contrariamente a esta, a TCD distingue recursos de capacidades. Os recursos continuam a ser relevantes, mas o fator chave está na configuração que as capacidades dinâmicas lhe proporcionam (Prieto *et al.*, 2009). As capacidades são, assim, as habilidades e práticas aprendidas e desenvolvidas por uma determinada força de trabalho na produção de bens/serviços e estão inexoravelmente associadas a ativos específicos da função produção (Teece *et al.*, 1997). Porquanto, duas organizações com o mesmo recurso, mas com rotinas, processos internos e estratégias díspares, obtêm, por conseguinte, desempenhos diferentes.

Pelo que, a conquista da vantagem competitiva reside, de acordo com Barreto (2010), no potencial da organização em resolver de forma sistemática todos os seus problemas, tendo em conta a sua aptidão de descortinar e retirar partido das oportunidades e de contornar as ameaças, tomando decisões atempadas e orientadas para o mercado. Para uma competitividade dinâmica e de modo a superar a concorrência, Teece (2007) refere a necessidade de a organização apostar na inovação, na reconfiguração do negócio e no desenvolvimento de um processo de aprendizagem constante. A capacidade de descobrir e aproveitar as oportunidades, assim como a reconfiguração permanente e a gestão dos ativos intangíveis permitem, a longo prazo, atingir um desempenho superior. Aquele autor,

salvaguardando a integração dos fatores internos com a envolvente, apresenta três decisivas capacidades dinâmicas:

- 1- Identificar oportunidades;
- 2- Aproveitar as oportunidades;
- 3- Gerir as ameaças e reconfigurar.

As duas primeiras implicam uma mobilização dos recursos necessários e uma formulação da estratégia de modo a retirar partido das oportunidades, enquanto a terceira requer uma permanente reconfiguração a fim de garantir uma VCS.

Uma organização que pretende alcançar ou manter uma vantagem competitiva deve possuir recursos *VRIO* (Peteraf & Barney, 2003), construindo-os, combinando-os, integrando-os e até mesmo modificando-os de modo a estarem em consonância com as suas rotinas e estratégias. A vantagem competitiva é, por isso, o resultado direto das capacidades dinâmicas. Devendo estas constituírem-se como competências centrais de uma empresa ou organização.

## 2.5 Competências centrais

Prahalad e Hamel (1990) definiram as competências centrais como a aprendizagem coletiva no desenvolvimento e coordenação de habilidades e na integração das múltiplas correntes tecnológicas, permitindo a criação de valor ao cliente e proporcionando a entrada em novos mercados. Por seu turno Coyne, Hall e Clifford (1997) entenderam as competências centrais como a combinação de habilidades e conhecimentos desenvolvidos e implementados por uma equipa ou grupo que resultam na capacidade de executar um ou mais processos críticos com elevados padrões de excelência.

Distinguem-se das capacidades organizacionais por estas serem os conhecimentos, as habilidades, os métodos, as técnicas, os procedimentos, os processos e as rotinas de que a organização se socorre para operar e coordenar os seus ativos e recursos (Grant, 1996; Amit & Shoemaker, 1993). São o produto de um sistema, composto pelos talentos dos colaboradores, pelo sistema de gestão de coordenação do trabalho, pelos conhecimentos técnicos e pelos valores organizacionais, pelo que não se encontram na posse dos indivíduos.

Uma capacidade torna-se numa competência central quando é responsável por um desempenho organizacional superior (Clardy, 2007). Até aqui apenas dispõe do potencial de se vir a tornar uma competência central. Clardy (*idem*) apresenta o exemplo da *Honda* que aproveitou o conhecimento acumulado em motores de motos a gasolina para apostar no

mercado automobilístico, na produção de máquinas de cortar relva, de geradores e bombas que lhe permitiu o desenvolvimento cumulativo de competências centrais, sustentando, deste modo, a sua vantagem competitiva.

Todavia, a focalização e concentração são conceitos imprescindíveis para as competências centrais, uma vez que implicam a canalização dos recursos e capacidades para uma ou duas atividades da cadeia de valor, frequentemente com maior rendibilidade e que proporcionam maior valor ao cliente, reservando as restantes a entidades externas por intermédio do *outsourcing*.

Assim, as competências centrais permitem às organizações, de acordo com Clardy (*idem*):

- 1- Obter um desempenho mais eficiente e eficaz;
- 2- Melhorar a adaptação à mudança, com recurso à inovação em novos produtos e em novas fontes de receita;
- 3- Utilizar de modo flexível os recursos para a definição de novos objetivos organizacionais;
- 4- Adquirir ou criar novos recursos.

## **2.6 Gestão estratégica de recursos humanos**

As derivações semânticas, ocorridas ao longo dos tempos e amplamente discutidas pela literatura, na designação de uma mesma função de RH são o resultado da dialética das relações de trabalho desenvolvidas no seio das organizações e do contexto político, social e cultural em que aquelas se encontram inseridas.

O advento da Revolução Industrial, em finais do século XVIII, e conseqüente emergência da fábrica, enquanto unidade de produção e de trabalho, provocaram um conjunto de transformações no trabalho que resultaram na necessidade de uma regulação assaz das atividades humanas. Desta forma, e por não dispor de um corpo teórico próprio, a GRH conquistou a sua legitimidade epistemológica nas teorias organizacionais e comportamentais então vigentes.

Não obstante, são autores como Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber que lançam as bases das modernas teorias organizacionais no início do século passado.

Num primeiro momento a ênfase da análise é colocada na tarefa. O trabalhador é, nesta fase, entendido como um fator de produção, cujo desempenho é necessário maximizar, e o modo para o concretizar passa pela standardização dos processos de trabalho. A organização científica do trabalho, proposta por Frederick Taylor, foi a resposta encontrada para o desafio

da conquista do aproveitamento máximo das capacidades produtivas dos trabalhadores e a correspondente eficiência dos processos de trabalho, renegando para segundo plano as preocupações humanistas com o bem-estar daqueles.

Esta construção mecanicista da organização implicava uma subdivisão rígida do trabalho, na qual cada trabalhador executava uma tarefa específica e rotineira da cadeia de produção, bem como uma hierarquização formal capaz de garantir uma supervisão e controlo funcionais sobre os trabalhadores.

Concomitantemente, o incremento das transações internacionais, a proliferação da fábrica e a consagração da produção em série foram fatores cruciais para a emergência de uma gestão das organizações assente na eficiência e eficácia dos seus métodos.

É neste contexto que surge o contributo de Henri Fayol com a sua organização administrativa do trabalho, enunciando os princípios orientadores e denunciadores de uma preocupação pela organização, ficando o trabalhador subordinado a esse interesse.

Ainda no âmbito das teorias clássicas é de salientar o modelo burocrático de Max Weber que, na esteira do preconizado pelas teorias anteriormente referidas, se caracteriza pela utilização racional dos recursos da organização. Para o efeito as organizações funcionam com um rígido sistema de normas, no qual está previsto a conduta a adotar em qualquer circunstância, baseado na autoridade e na divisão racional do trabalho.

De tudo isto procede o papel meramente burocrático e administrativo da função de pessoal. A consagração do *taylorismo*, como corrente dominante na gestão eficaz das organizações, acirrou um conflito latente no interior das fábricas que opunha os detentores do capital e os seus administradores, por um lado, aos possuidores da força de trabalho, os proletários, por outro lado, que a emergência do movimento sindical nos anos 30 do século XX viria acicatar. Paralelamente assistiu-se à degradação das condições de trabalho, à fadiga e monotonia provocadas pelos movimentos repetitivos das linhas de montagem, que por sua vez estiveram na base de situações de absentismo e resistência então verificadas nas fábricas.

Posteriormente e em face da desumanização do trabalho e da incapacidade manifesta de controlar os trabalhadores, emergiu um movimento designado escola das relações humanas, liderado por Elton Mayo, em clara oposição à organização formal, dominada pela lógica da eficiência, pelo cumprimento de regras e execução de tarefas. A organização converte-se, deste modo, numa rede complexa de relações interpessoais e informais, sobrelevando a dimensão humana no conjunto dos vários fatores que compõem a organização. O fator motivacional deixa de estar, exclusivamente, associado às compensações financeiras.

Esta corrente foi o embrião do corpo teórico que sustentaria a função de RH, uma vez que até aos anos 60 do século transato a função de pessoal cingia-se à administração dos

trabalhadores numa lógica quantitativa de aumento de produtividade, o que justificava aquela função estar integrada na função de produção. A função de pessoal, neste estágio de evolução, apenas dispunha de uma dimensão de gestão tão-somente operacional.

Num ambiente social e organizacional centrado na melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas florescem as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação no trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa, entre outras. O paradigma vigente, a partir de então, procura conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais. A função de RH aprimora-se tecnicamente, propondo políticas e práticas com vista a obter coerência dos trabalhadores com a evolução da organização, sendo aqueles, agora, mais qualificados e exigentes. A conceção do pessoal como custo cede terreno à conceção do pessoal como recurso.

O aumento da concorrência e competição internacionais, a globalização dos mercados, a emergência de culturas organizacionais de excelência, a responsabilização dos trabalhadores e a centralidade dos clientes são fatores que estão na origem do aparecimento da GRH na década de 80 do século passado.

Nos anos 90 do século XX a visão contemporânea da função de RH começa a ganhar forma. As pessoas são consideradas, a partir de agora, recursos estratégicos. Autores como Walker (1992) e Wright e Snell (2001) defendem que na prossecução dos seus objetivos estratégicos as organizações devem adotar políticas e práticas de GRH congruentes com a estratégia organizacional definida. Pelo que, a vantagem competitiva, como já referido, passa a estar nas pessoas. Sustentam Wright, Hoskisson e Busenitz (2001) que uma vantagem competitiva alcançada pela via da estratégia da GRH é sustentável, por se encontrar alicerçada nos ativos intangíveis, como são o conhecimento e a criatividade, tornando-se, assim, mais difícil de replicar pelas organizações concorrentes. Para este facto concorrem um conjunto de circunstâncias, das quais se destacam o ambiente cada vez mais turbulento e incerto em que se movem, e a aceleração do ritmo da mudança, forçando as organizações a adotarem práticas promotoras da polivalência e mobilidade funcionais, da aquisição de competências válidas e reconhecidas no mercado de trabalho, tudo isto num contexto organizacional mais descentralizado ao nível da decisão e da informação.

Deste modo, o conceito de GRH é o corolário, por um lado, dos progressos registados na função a partir das influências das teorias descritas, e, por outro lado, dos contributos da gestão (Bilhim, 2012).

A dimensão estratégica da GRH é consequência do entendimento que a formulação estratégica da organização não é independente da GRH (Sousa, Gomes, Sanches & Duarte, 2006). Porquanto, a atividade estratégica ocorre num microcontexto político das organizações

pautado por tensões, contradições, rivalidades e objetivos conflitantes com comportamentos orientados para a satisfação de objetivos departamentais e pessoais. Diante tal cenário torna-se imperioso a interação, de influência mútua, entre a estratégia organizacional e a GRH nos diferentes estádios daquela.

Na atual conjuntura a permanente pressão a que as organizações estão sujeitas, visando a redução de custos e aumento do valor acrescentado por colaborador, aliada à intensidade da concorrência das forças de mercado e a constante demanda pela vantagem competitiva, exigem da GRH uma faceta estratégica promotora da cooperação e empenhamento dos colaboradores, alinhando, simultaneamente, as políticas e práticas de RH com a estratégia organizacional (Bilhim, 2008).

Este alinhamento ocorre fruto da dimensão vertical que a gestão estratégica de RH dispõe, garantindo uma perfeita coerência e integração com a estratégia de negócio prosseguida.

Importa, no seguimento deste alinhamento perfeito, realçar a mutação provocada no papel do profissional de GRH na organização. Se antes a sua ação era iminentemente marcada por uma função administrativo-burocrática, hoje, o seu papel destina-se a esclarecer o contributo da GRH para a competitividade e afirma-se como uma agente promotor da mudança a que todas e quaisquer organizações estão votadas. Logo, a literatura atribuiu-lhe uma função de consultor interno, que alguns se atrevem a designar como parceiro estratégico do negócio (Wright, 2008).

É com base nesta perspetiva, que este trabalho tem como principal âncora concetual a TBR e seus desenvolvimentos complementares, corporizados na TCD e no conceito de competências centrais.

### 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Em conformidade com a questão de partida, anteriormente enunciada no capítulo da Introdução deste trabalho, de acordo com qual se objetivava apurar a importância dos RH, integrados num sistema de recursos mais abrangente, contribuem para o desenvolvimento de competências centrais determinantes do sucesso empresarial da Herdade Vale da Rosa. Definiu-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso (Yin, 2009).

Pelo que, como objetivo geral determinou-se o seguinte:

**Analisar e concluir sobre a importância dos RH, inseridos num sistema de recursos mais abrangente, para o desenvolvimento de competências centrais determinantes para o sucesso empresarial.**

Este objetivo geral foi decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar os recursos existentes na organização;
- Analisar a forma como os RH estão inseridos e são geridos;
- Identificar as competências centrais existentes;
- Caracterizar a estratégia prosseguida pela empresa;
- Propor ajustamentos ao sistema de recursos, com especial relevância para os RH, no intuito de dar mais sustentabilidade às vantagens competitivas da empresa e assim, afinar a sua gestão estratégica para potenciar sucesso empresarial acrescido.

Na escolha da organização, a Herdade Vale da Rosa, pesou o facto de ser uma empresa da região de origem do autor da presente dissertação, bem como tratar-se da maior produtora de uva de mesa nacional e, ainda, por ter conseguido fazer de uma *commodity*, como é a uva de mesa, um produto de marca no mercado interno e no mercado externo.

#### 3.1 Método do estudo de caso

De acordo com Yin (2009), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais aconselhável nas situações em que a investigação se centra em acontecimentos contemporâneos, perfeitamente integrados num determinado contexto, e, ainda, quando o investigador revela pouco ou nenhum controlo sobre os comportamentos e acontecimentos. Para além de, ainda de acordo com aquele autor, aquela estratégia de pesquisa ser decisiva na conservação das

características que enformam determinado fenómeno, preservando-o e apreendendo-o em todas as suas dimensões. Este último aspeto é tão ou mais importante na exata medida em que uma das técnicas de recolha de dados é a observação direta, nomeadamente naquilo que são os processos e procedimentos em uso na organização em estudo.

Yin (2009) dentro do estudo de caso distingue o estudo exploratório, descritivo e explanatório. O elemento diferenciador entre eles reside na questão de partida, que serve de fio condutor à investigação. Assim, para questões enunciadas com a conjunção “o que”, o estudo de caso será exploratório, mas se iniciar com a conjunção “como” e “por que”, assume um carácter explanatório, e para terminar, a questão iniciada com “quem” e “quantos”, já será tendencialmente mais descritivo. Neste trabalho concreto é utilizada a variante de estudo de caso exploratório.

Não obstante, esta estratégia de pesquisa apresenta algumas limitações. Refere, o autor aqui tratado, que o enviesamento do investigador no estudo é uma das limitações desta estratégia, nomeadamente através de pontos de vista tendenciosos que influenciam o significado das descobertas. Outra das críticas, é a impossibilidade de generalização científica. É impossível generalizar a partir de um caso particular e único. A estratégia de investigação mais adequada, para cumprir a finalidade da generalização, seria o estudo de casos múltiplos, repetindo o mesmo fenómeno mas em condições diferentes. Deste modo, o único tipo de generalização possível e plena, quando se utiliza o método de estudo de caso, é a designada generalização analítica. Esta consiste na comparação e discussão dos resultados alcançados, com os resultados de outros casos semelhantes ou com a teoria consolidada (Yin, *idem*).

### **3.2 Abordagem qualitativa**

O método de estudo de caso insere-se no grupo de metodologias essencialmente de natureza qualitativa. Este tipo de metodologias, cientificamente, não é considerado em termos absolutos melhor ou pior que as metodologias quantitativas: é diferente. Efetivamente, se estas últimas induzem a uma maior objetividade e ganham em focalização, possibilitando maior generalização científica das conclusões, as primeiras induzem a uma maior subjetividade, mas ganham em amplitude de aplicação e na apreensão efetiva da complexidade de um fenómeno real.

Para uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo, a abordagem qualitativa afirma-se como o melhor modo para observar, descrever e interpretar, sem controlar o objeto de estudo (Freixo, 2009).



O objetivo não é generalizar mas sim particularizar um determinado fenómeno, desenvolvendo e aprofundando o seu conhecimento num contexto particular.

### 3.3 Técnica de recolha de dados

Para um melhor entendimento dos processos e dinâmicas vividos no seio da organização em estudo, considerou-se a perceção do fundador e atual Administrador da Herdade do Vale da Rosa e dos responsáveis pelos departamentos (operações, comercial, RH e financeiro) a melhor forma de alcançar esse entendimento. Estes elementos representam a estrutura diretiva da Herdade Vale da Rosa, são eles que definem, implementam e monitorizam a estratégia organizacional. Tanto assim é, que quinzenalmente esta equipa reúne-se, numa comissão executiva, para decidir o curso da organização.

Para o efeito, a entrevista semiestruturada emerge como a técnica mais adequada.

Deste modo o guião das entrevistas (anexo 1 e 2) foi definido de acordo com os objetivos propostos e estes serviram de base para a construção de dimensões/temas de análise de conteúdo. Desta forma o guião da entrevista apresentará a seguinte estrutura:

- 1- Identificação do entrevistado;
- 2- Participação e envolvimento na Herdade Vale da Rosa;
- 3- Planeamento estratégico;
- 4- Gestão estratégica de RH.

Os entrevistados serão codificados, em relação à função desempenhada, com a letra “E” seguida de um algarismo, que apenas obedecerá à sequência cronológica em que foram realizadas as entrevistas (Quadro 4).

**Quadro 4. Mapa de entrevistados por função de responsabilidade**

<i>Entrevistado</i>	<i>Função desempenhada</i>
E1	RH
E2	Comercial e marketing
E3	Administrador
E4	Geral e operações
E5	Financeiro

**Fonte:** Elaboração própria.

Rea e Parker (2002) alertam para algumas limitações desta técnica de recolha de dados, que importa ter em conta para que os objetivos iniciais da investigação não sejam deturpados e se conserve, deste modo, a confiabilidade e viabilidade da investigação. Portanto, apresentam os autores três desvantagens:

- 1- O viés induzido pelo entrevistador, resultante da incapacidade do entrevistador se manter neutro no decurso da entrevista relativamente às respostas dadas pelo entrevistado. Em última instância, poderá comprometer a resposta do entrevistado e a necessária validade da entrevista;
- 2- O contexto de stresse e fadiga emocional que um frente-a-frente pode provocar;
- 3- A perda do anonimato do entrevistado e o desconforto em responder a questões de maior melindre.

A propósito deste tema, importa realçar que as entrevistas tiveram lugar nos respetivos gabinetes dos entrevistados, atenuando, por este modo, o eventual contexto de stresse que envolve uma entrevista, para além de que foi respeitado o protocolo preestabelecido esclarecendo os entrevistados da substância do trabalho, permitindo que a entrevista decorresse num clima de cordialidade e de abertura determinantes para o seu sucesso.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Após a realização das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram tratadas com recurso à técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2009).

De acordo com Bardin (2009), a análise pode ser de dois tipos: análise dos *significados* (temática) ou dos *significantes* (procedimentos). A opção para o presente estudo recaiu na análise temática, uma vez que é a mais rápida e eficaz para discursos diretos, como é o caso de uma entrevista.

A técnica consistirá, então, no desmembramento do texto em categorias, subcategorias e indicadores (Bardin, 2009). Posteriormente, será concebida uma grelha de categorização (Quadro 5), na qual estarão sistematizados os temas, categorias e subcategorias. Sendo a análise de conteúdo um procedimento intermédio, a última fase será a interpretação do tratamento dos dados recolhidos, tendo por base as inferências resultantes de cada *unidade de registo*. As inferências são o resultado da hermenêutica do conteúdo das entrevistas, concretizada mediante a dedução (Bardin, 2009).

**Quadro 5. Grelha de categorias, subcategorias e indicadores da análise das entrevistas**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>
Caraterização dos entrevistados	Dados organizacionais	Função desempenhada
	Dados pessoais	Género e habilitações
Participação e envolvimento do entrevistado na organização	Integração e nível de participação do entrevistado	Acompanhamento do desenvolvimento da organização, início da atividade profissional e respetivo percurso, participação no processo de decisão estratégica
	Visão e missão	Objetivos estratégicos, forças e fraquezas
Planeamento estratégico	VCS e linhas estratégicas	Principais recursos e competências centrais da organização
	Classificação dos recursos	Raridade, valioso, inimitabilidade e não substituíveis
	Competência central	Análise da cadeia de valor, atividade com maior valor e <i>outsourcing</i>
Gestão estratégica de RH	Planeamento RH	Formação, recompensas, retenção de talentos, planos de sucessão, planos de carreira, recrutamento e seleção
	Gestão de RH operacional e/ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis pelos RH no processo de decisão
	Formação e desenvolvimento	Quem efetua levantamento de necessidades de formação e com que finalidade e quem ministra
	Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade: recompensar, identificar necessidades de formação, definir percursos profissional, verificar o cumprimento de objetivos.
	Principais oportunidades e ameaças para a organização	Contributo dos RH e desenvolvimento de capacidades dinâmicas

Fonte: Elaboração própria

Os métodos de triangulação pretendem legitimar o conhecimento produzido por comparação entre diferentes fontes, sendo dos métodos mais considerados em estudos de natureza qualitativa. A triangulação pode, segundo Patton (2014) ser de quatro tipos: *data triangulation* (triangulação entre diversas fontes de informação), *theory triangulation* (entre várias perspetivas teóricas), *investigator triangulation* (entre diferentes investigadores) e *methodological triangulation* (entre diferentes métodos). Neste trabalho, são utilizadas as duas primeiras. A triangulação de fontes considerou os conteúdos das entrevistas dos quatro gestores departamentais, do fundador administrador e dos documentos analisados. No que concerne às teorias, é feito o confronto entre a teoria baseada no mercado, a TBR e os princípios teóricos constatados na prática da organização Vale da Rosa.

## 4 HERDADE VALE DA ROSA – O CASO



### 4.1 A Herdade Vale da Rosa – Origens e traços gerais da estrutura

A Herdade Vale da Rosa foi fundada em 2000 pelo António Silvestre Ferreira. No entanto, a sua origem confunde-se com o percurso de vida da família Silvestre Ferreira.

Família com fortes tradições na produção de fruta, concretamente na produção de uva de mesa, teve em António Francisco Silvestre Ferreira, pai do fundador da Herdade Vale da Rosa, o pioneiro na produção daquela fruta. Foi, também, o pai Silvestre Ferreira, que em 1972 iniciou a exportação de uva de mesa para o exigente mercado inglês, concretamente para a cadeia de supermercados de retalho *Marks & Spencer*.

A ocupação das terras, no período conturbado que se seguiu ao 25 de abril de 1974, remeteu a família a um longo e auspicioso exílio no Brasil. Ali a família continuou a dedicar-se, entre outros negócios, à produção de uva de mesa, com o mesmo sucesso que tinham por cá. Após um longo período no Brasil, onde iniciou a produção de uva de mesa sem grainha, António Silvestre Ferreira regressa a Portugal, em 2000 e na sequência do falecimento do seu pai e funda a Herdade Vale da Rosa. A Herdade conta com 230 ha, repartidos entre Ferreira do Alentejo, 170 ha e Canhestros, 60 ha, dos quais 100 ha estão reservados à produção de uva sem grainha. Para além das variedades de uva sem grainha, o Vale da Rosa produz seis variedades com grainha. Não obstante, a reputação da marca Vale da Rosa está indelevelmente associada às variedades de uva sem grainha, tendo esta, atualmente, maior aceitação por parte do consumidor que as restantes.

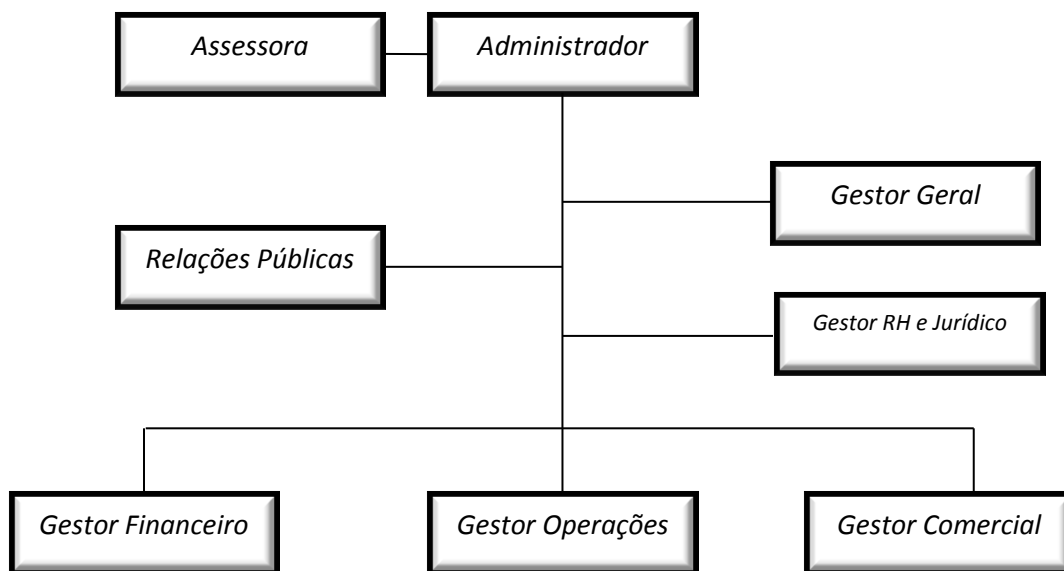
A originalidade do fundador não se esgota apenas na criação de uma marca para as suas uvas, ele trouxe um método de produção novo – o designado método *pérgola*. Este método inovador consiste em videiras altas protegidas por redes e plásticos, proporcionando, deste modo, as condições certas para o desenvolvimento das uvas, tornando-as mais saborosas e nutritivas. Mas a principal vantagem deste método está em prolongar substancialmente o período da colheita nalgumas variedades e noutras antecipar a sua produção. Assim, entre todas as variedades, com e sem grainha, o período de colheita no Vale da Rosa inicia-se em junho e prolonga-se até novembro. A aposta em variedades precoces possibilita a entrada no mercado antes dos seus concorrentes.

Garantida que está a produção de uva de mesa, em especial a uva sem grainha, bem ao gosto do mercado inglês e em linha com as tendências de consumo, importava garantir a sua

conservação na pós-colheita, de modo a asseverar a qualidade pretendida. Deste modo é realizado um investimento de monta numa central de frio, com câmaras de refrigeração sofisticadas, que permitem conservar a qualidade da uva e, assim, estender o período de comercialização aos meses de janeiro. O objetivo último de tal investimento seria o abastecimento do mercado por um período de 8 meses.

Se no início do projeto, a Herdade Vale da Rosa contava na sua estrutura fixa com 3 pessoas – nomeadamente o fundador e administrador, a sua secretária e um encarregado de campo, atualmente conta com uma média mensal de 370 colaboradores. No período da colheita, ascendem a 800, estes dados são referentes ao ano de 2014. Atualmente, a organização encontra-se estruturada por departamentos, contando cada departamento conta com um responsável (Fig. 9) que tem assento na comissão executiva, onde são tomadas as decisões estratégicas relativas à organização. O processo de estruturação da empresa, com a criação de unidades orgânicas - departamentos - tem como fito a realização de economias de escala, na medida em que estão fixadas as bases que sustentarão a estratégia de crescimento em curso.

**Figura 9. Organograma da Herdade Vale da Rosa**



**Fonte:** Organograma Vale da Rosa (2014).

O Administrador da Herdade Vale da Rosa é diretamente coadjuvado na gestão da Herdade pelo Gestor Geral e este por sua vez responde em acumulação com a Gestão de Operações do Vale da Rosa. O Administrador, uma vez que a estruturação da organização por

departamentos é recente, dirige todos os departamentos, reservando-se a estes, um responsável por cada departamento. Em síntese, o Vale da Rosa dispõe apenas de três grandes departamentos – a produção/operações, o administrativo-financeiro e o comercial. No que diz respeito ao departamento de RH, encontra-se em manifesto crescimento e sustentação, devido, por um lado, à natureza da atividade desenvolvida pela Herdade Vale da Rosa, que requer mão-de-obra intensiva, e, por essa razão, é necessário empreender uma constante formação daqueles recursos com o intuito de assegurar os padrões de qualidade e excelência do produto, definidos pela organização, e, por outro lado, por se constituírem os RH como o principal constrangimento à estratégia de crescimento delineada. Isto é, aquilo que mais pesa na decisão de crescer são as pessoas que sustentarão esse crescimento, concretamente os designados *trabalhadores eventuais*, os trabalhadores agrícolas. Isto mesmo é reconhecido por um dos gestores (E5 – gestor financeiro) em entrevista quando refere que os “RH são essenciais, pois estamos a falar de uma empresa que desenvolve uma atividades que requer mão-de-obra intensiva” e “no que se refere ao crescimento, ao aumento de produção, aí serão necessários os RH para a concretização dessa estratégia.” Foi esta convicção que esteve na origem da constituição do departamento de RH em 2013, mantendo para o efeito a colaboração estreita de uma empresa de consultoria em RH que auxilia a Herdade Vale da Rosa em todos os aspetos referente aos seus colaboradores.

## **4.2 Caracterização da Herdade Vale da Rosa e sua envolvente**

A Herdade Vale da Rosa é uma PME<sup>7</sup> familiar, estando a titularidade do seu capital com a família Silvestre Ferreira, na pessoa do seu fundador e respetivos filhos. Há, por assim dizer, uma relação de interdependência entre a família e a empresa, ou por outras palavras, entre a propriedade e a direção daquela, constituindo-se este como o elemento diferenciador das empresas não familiares. Com efeito, o que distingue uma empresa familiar das não familiares, para além do fator contingencial e de incerteza próprios do ambiente de negócios, como todas as outras empresas, é a influência direta de uma família nos seus destinos, tornando o processo de decisão mais complexo. A cultura destas empresas é o resultado, de acordo com Rouvinez e Ward (2005), dos valores da família detentora do capital, podendo tal facto estar na origem de uma vantagem competitiva, ancorada em valores adaptáveis e motivadores. Os

---

<sup>7</sup> PME é acrónimo para pequena e média empresa, consignada na recomendação n.º 2003/361/CE de 20 de maio de 2003, na qual se estabelece que uma PME são todas as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou o seu balanço total anual não excede os 43 milhões de euros.

primeiros, servindo a estratégia prosseguida e garantido a continuidade do negócio e os segundos têm como função dar sentido pessoal ao propósito estratégico, sendo exemplo de valores motivadores a responsabilidade, a honestidade, o respeito mútuo, a justiça, entre outros. No caso do Vale da Rosa, o fundador, sendo o líder da empresa, é ele o principal motor de desenvolvimento da cultura organizacional instalada, com base nas suas experiências profissionais e vivências pessoais.

Na órbita do Vale da Rosa gravita mais uma empresa, detida pela família, que produz uvas de mesa, que são, posteriormente adquiridas por aquela e por si comercializadas, como é o caso da UVAL, na Herdade de Porto Mouro, a 15KM de Ferreira do Alentejo.

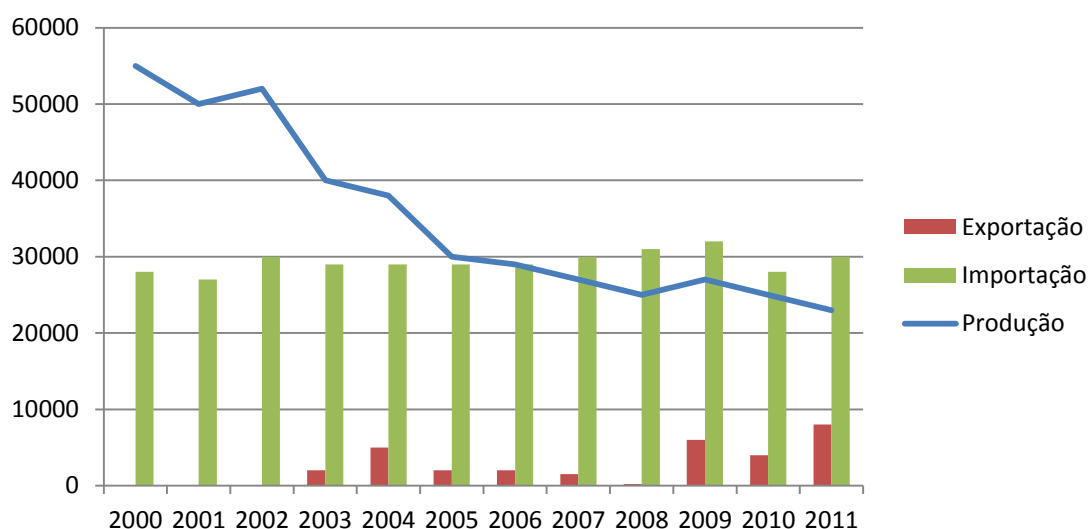
A aposta na produção e comercialização de uva de mesa da Herdade Vale da Rosa ocorreu em contraciclo com o panorama nacional verificado neste setor particular.

Com efeito, em Portugal tem-se verificado um decréscimo acentuado na produção de uva de mesa (Gráfico 1), tal situação deve-se, essencialmente, à reconversão de vinhas de uvas de mesa em vinhas de uva para vinho. Na base dessa opção está o envelhecimento e desaparecimento de algumas vinhas/variedades, sem que ocorra a sua renovação, assim como os custos associados à produção de uva de mesa, concretamente os custos com a mão-de-obra, uma vez que a colheita daquela uva apenas pode ser efetuada manualmente, o que impõe a contratação de um elevado número de pessoas para cada campanha, acrescentando a isto a necessidade de haver uma estrutura sólida capaz de gerar economias de escala, e finalmente, aliado a isto está o valor acrescentado que o vinho apresenta no mercado comparativamente à uva de mesa.

Paralelamente verificou-se uma redução da superfície agrícola utilizada (SAU) de vinha em 17,5% de 1999 a 2009. No recenseamento agrícola de 1999 foi apurado pelo INE uma SAU da vinha na ordem dos 215045 ha, em 2009, ano do último recenseamento agrícola a SAU situava-se nos 177381 ha (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2014).



**Gráfico 1. Uva de mesa – exportação, importação e produção (ton)**



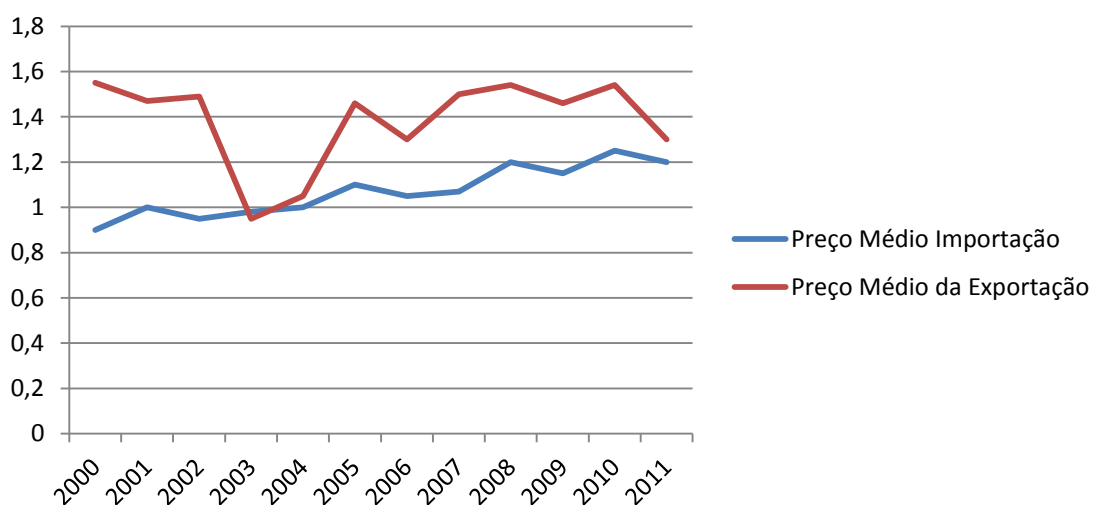
**Fonte:** Globalagrinar (2015).

Paralelamente, verificou-se, segundo dados do recenseamento agrícola (INE, 2014), uma redução de cerca de 18% da superfície agrícola utilizada (SAU) de vinha, entre 1999 e 2009: de uma SAL de vinha na ordem dos 215.045 ha, em 1999, passou-se a 177.381 ha, em 2009, ano do último recenseamento agrícola.

O saldo da balança comercial da uva de mesa é claramente negativo, apesar de se verificar uma ligeira tendência no aumento das exportações (Gráfico 1). Em 2011 o volume de vendas ao exterior cifrou-se em cerca de € 8M, enquanto as importações totalizaram aproximadamente € 36M. Tem-se, assim, verificado uma quebra acentuada no abastecimento do mercado interno, fruto do aumento significativo das exportações: 5% do total produzido em 2007 foi orientado para as exportações, tendo esse valor atingido os 39,3% em 2011. Tal evolução é bem demonstrativa da competitividade do produto no mercado externo.

No que diz respeito a preços médios da uva de mesa (Gráfico 2), preço na importação tem registado um ligeiro aumento, mantendo-se, no entanto, claramente abaixo do preço médio de exportação. Apenas no ano 2003 o preço médio da exportação ficou abaixo do preço médio de importação.

**Gráfico 2. Preço médio da uva de mesa para importação e exportação (€)**

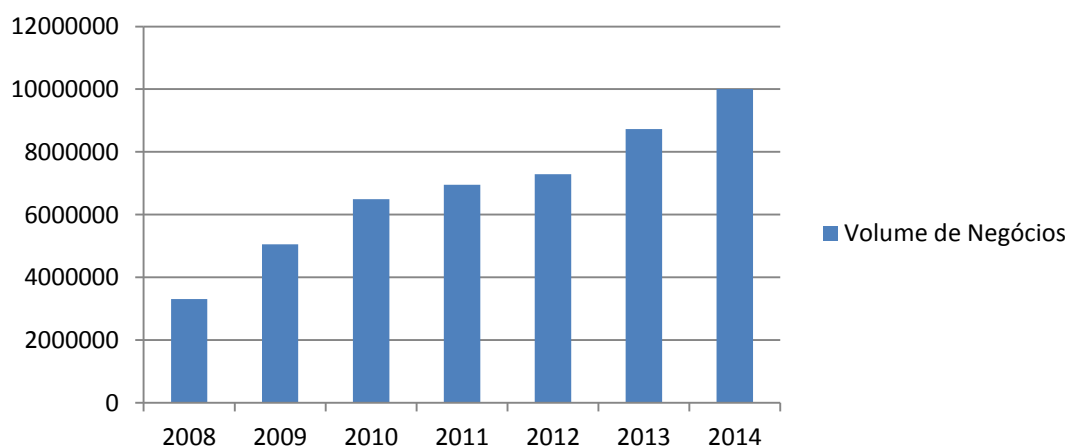


Fonte: Gobalagrimar (2015).

Foi neste contexto que a organização Vale da Rosa evoluiu, alicerçada na visão do seu fundador, no *know-how* consolidado da família na produção e, também, por uma estrutura orgânica flexível, de tradição familiar, que foi crescendo gradualmente e foi permitindo à empresa ir ganhando clientes e quota de mercado, tanto a nível interno como externo. Hoje o Vale da Rosa no maior produtor de uva de mesa em Portugal, com uma produção em 2014 na ordem das 5800 toneladas e um volume de negócios a rondar 10M de euros.

O volume de negócios da Herdade Vale da Rosa, numa trajetória consistente de crescimento, duplicou de 2009 a 2014 e triplicou o seu valor se alargarmos o horizonte temporal a 2008 (Gráfico 3). Em 2008 foi na ordem dos 3,3M de euros, em 2009 de cerca de 5M e em 2014 de 10M de euros.

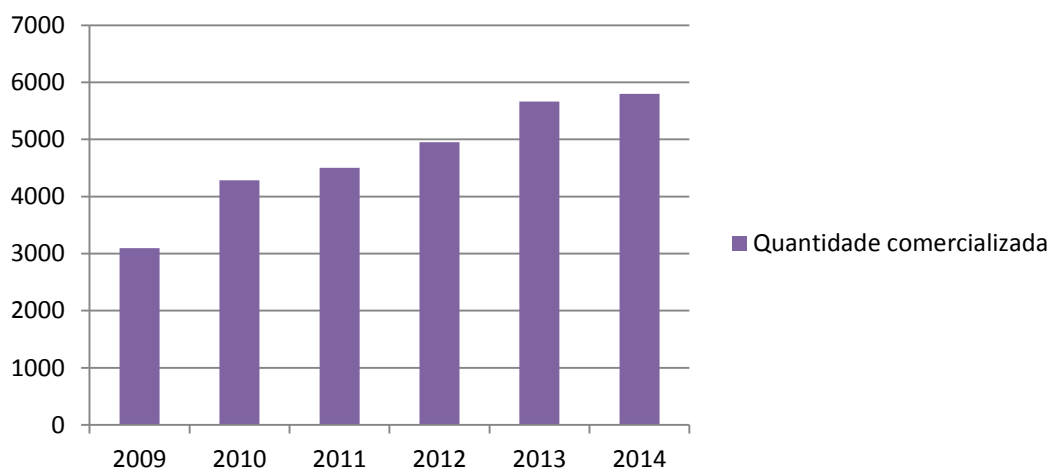
**Gráfico 3. Volume de negócios da Herdade Vale da Rosa (M €)**



Fonte: Contas de gerência de Vale da Rosa (2014).

No que concerne à quantidade comercializada, o ano mais antigo de que se conseguiram dados foi de 2009, permitindo concluir que ela também quase duplicou de 2009 a 2014 (Gráfico 4). De 3097 ton de uva de mesa comercializadas em 2009, passou-se a 5800 ton em 2014. Destas, cerca de 35% tiveram como destino o mercado internacional, tendo como principal cliente a cadeia de retalho inglesa *Marks & Spencer* (cliente anterior à própria fundação da Herdade Vale da Rosa).

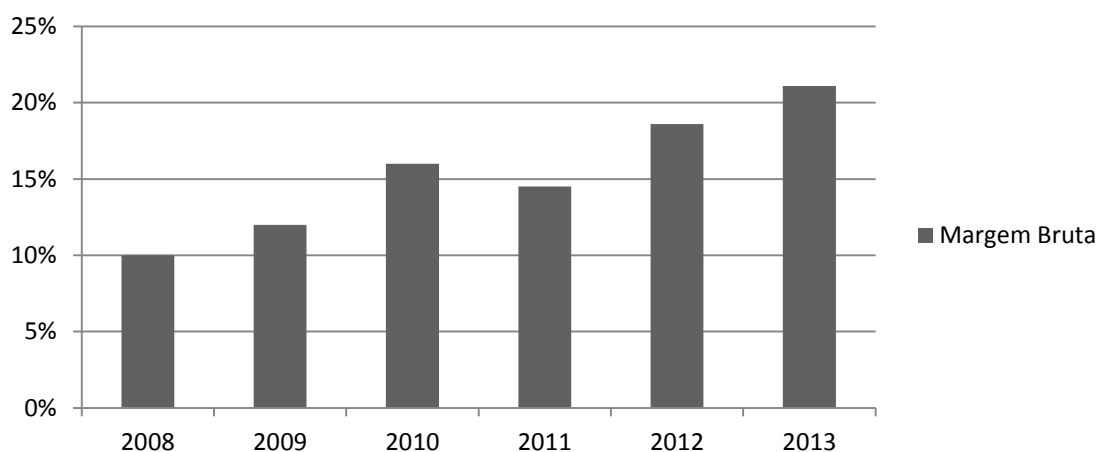
**Gráfico 4. Quantidade de uva de mesa comercializada (ton)**



**Fonte:** Contas de gerência de Vale da Rosa (2014).

Será importante referir que o negócio da empresa tem registado ganhos significativos na sua margem bruta. Esta em 2008 rondava os 10% e em 2013 os 21,1%, pelo que neste aspeto a eficiência mais do que duplicou durante este período (Gráfico 5). De salientar que em 2011 ocorreu um ligeiro decréscimo deste indicador (de 16% em 2010 para 14,5% em 2011), apesar de nesse ano o preço médio de venda da uva ter sido superior, concretamente € 1,88/Kg (Gráfico 6).

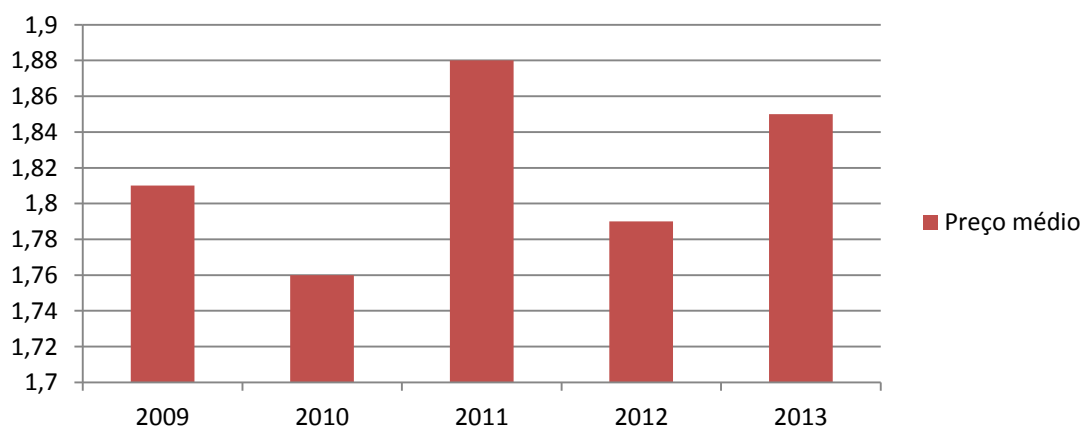
**Gráfico 5. Margem bruta da uva de mesa Vale da Rosa (%)**



**Fonte:** Contas de gerência de Vale da Rosa (2014).

O preço médio da uva de mesa Vale da Rosa, entre 2009 a 2013, sofreu oscilações, mas com a média destes anos a registar € 1,80/Kg e um mínimo e um máximo de € 1,76/Kg e € 1,88/Kg, respetivamente em 2010 e 2011 (Gráfico 6).

**Gráfico 6. Preço médio de venda da uva de mesa Vale da Rosa (Kg)**



**Fonte:** Contas de gerência de Vale da Rosa (2014).

A sustentar estes indicadores de desempenho estão os 800 colaboradores, entre trabalhadores eventuais e os trabalhadores permanentes, registados em 2014 no período da campanha. Ao longo do ano a Herdade Vale da Rosa contou em média com 370 colaboradores. A atividade desenvolvida no Vale da Rosa é única em Portugal, a produção de uva é feita obedecendo a procedimentos minuciosos, que, consoante a variedade de uva, obrigam ao desperdício de bagos de uva, que são considerados em excesso. Este aspeto é realçado na entrevista pelo gestor comercial ao referir que na Herdade Vale da Rosa se trata “a uva de

forma diferente, ou seja, nós de um cacho de uvas retiramos, bago a bago, aqueles que estão a mais (...), faz-se uma seleção de bagos e esta seleção é constante” (E2). Isto só é possível se a empresa dispuser de um elevado número de trabalhadores agrícolas que vão ao longo de todo o processo de produção, e começa logo na floração da planta, executando o trabalho delicado e sensível de retirar bago a bago, para que as uvas alcancem o padrão de qualidade exigido. Assim, para levar a efeito este procedimento, conforme referiu o Administrador e fundador, são necessários “para 1 ha de videiras 120 trabalhadores, 120 diárias, o que dá € 5000” (E3). Isto por que, como explica adiante, “o Vale da Rosa procura fazer um produto de primeira linha” (E3). Em Portugal não existe outra organização a produzir deste modo, com tantos custos associados, tal como explicou a Gestora de RH quando diz “não haver grande concorrência no produto que produzimos” (E1).

### **4.3 Modelo Estratégico**

Para compreender o modelo estratégico sobre o qual assenta a Herdade Vale da Rosa, torna-se pertinente, antes de mais, descortinar a sua missão, por um lado, e conhecer a sua visão por outro. É partir destes dois elementos que se definirão os objetivos e a estratégia para os alcançar.

#### **4.3.1 Missão**

A missão representa para uma organização o seu cartão de identidade, pois nela constará aquilo que a organização faz no presente, isto é, qual o seu negócio e por que razão o faz. No sítio da internet da Herdade Vale da Rosa<sup>8</sup> surge na primeira página a seguinte informação que sintetiza a missão da organização: “A Herdade Vale da Rosa produz no Alentejo uva de mesa portuguesa para todas as pessoas que valorizam a origem e qualidade dos produtos alimentares que consomem, acreditando, assim, que contribui para um mundo mais saudável e saboroso” (Vale da Rosa, 2015). Quando questionados na entrevista sobre a missão do Vale da Rosa os gestores de topo identificaram os aspetos mais relevantes da missão da organização, se por um lado realçaram a região e a comunidade em que se insere através da promoção do emprego, bem como na valorização daquilo que a caracteriza, por outro lado outros houve que destacaram o produto de qualidade e de excelência que resulta da atividade desenvolvida com o objetivo de satisfazer o cliente.

---

<sup>8</sup> Consultar <http://www.valedarosa.com/>

### 4.3.2 Visão

Aquilo que a organização pretende ser e onde quer estar fica plasmado na sua visão. No mesmo sítio a Herdade Vale da Rosa sintetiza a sua visão no seguinte enunciado:

“Na Herdade Vala da Rosa acredita-se em Portugal e acredita-se que é possível contribuir para o sucesso do país, tanto a nível interno como externo. A Herdade Vale da Rosa promove o emprego na região, promove a marca Portugal no estrangeiro, ajudando a contribuir para uma imagem de um país produtivo, eficiente e capaz de desenvolver negócios de dimensão e qualidade internacionais. Assim, como já nasceu noutra geração, a marca de uva Herdade Vale da Rosa pretende seguir o seu caminho pelas gerações vindouras e contribuir para o sucesso de Portugal” (Vale da Rosa, 2015).

Entende-se, da análise da sua visão, consubstanciada neste declaração, a intenção de impor uma dimensão nacional e internacional a este projeto empresarial, alicerçada no desígnio de contribuir para a criação de riqueza no país. Na comunicação da sua imagem sobreleva este sentido de responsabilidade social, materializado em projetos de cooperação social na área da educação na região. Como se trata de uma empresa familiar, como já foi referido, surge, ainda, plasmado na sua visão a pretensão da continuidade do Vale da Rosa na posse da família (gerações vindouras).

Para assegurar o cumprimento desta visão a organização tem que garantir um desempenho superior à média dos seus concorrentes e de forma sustentável no tempo (VCS). Assim, no que concerne ao seu posicionamento do mercado a escolha estratégia recaiu, decididamente, na diferenciação (Porter, 1985, 2003) ancorada numa cultura promotora da inovação e da assunção do risco empresarial, aqui, claramente, instigados pelo líder e atual administrador. Reconhece-se esta opção estratégica competitiva pela diferenciação no discurso dos seus gestores de topo. Uns referem-se a ela reforçando o seguinte:

“(…)temos que pensar sempre na qualidade do produto, na sua parte técnica, qualidade no embalamento, no desenvolvimento das embalagens, na conservação das uvas, no acompanhamento do tempo de prateleira, no atendimento ao cliente, vamos sempre ver como estão no mercado apresentadas as nossas uvas (...)” (E1 – gestora de RH).

Outros gestores de topo reconhecem a diferença no método:

“nós tratamos a uva de forma diferente” (E2 – gestor comercial)

Para mais adiante identificar a inovação como uma realidade quotidiana deste projeto empresarial, ao afirmarem que:

“o desconforto em que vivemos, alimenta a inovação que impomos no nosso produto, nos processos de trabalho e na nossa imagem” (E4 – gestor geral e de operações)

E, ainda, que:

“o Vale da Rosa tem uma abertura muito grande a novas tendências, a novos métodos, na escolha do melhor método, nós temos consultores de uva de mesa da África do Sul, do Japão e de Itália. Esta parte é a tal valorização que custa, mas que é o investimento naquilo que é a qualidade da uva Vale da Rosa” (E2 – gestor comercial).

Também a propósito da estratégia competitiva pela diferenciação realça o fundador que:

“o Vale da Rosa procura fazer um produto de primeira linha” (E3)

Destinado a um segmento que está disposto a pagar mais por um produto que se distingue dos demais pela qualidade.

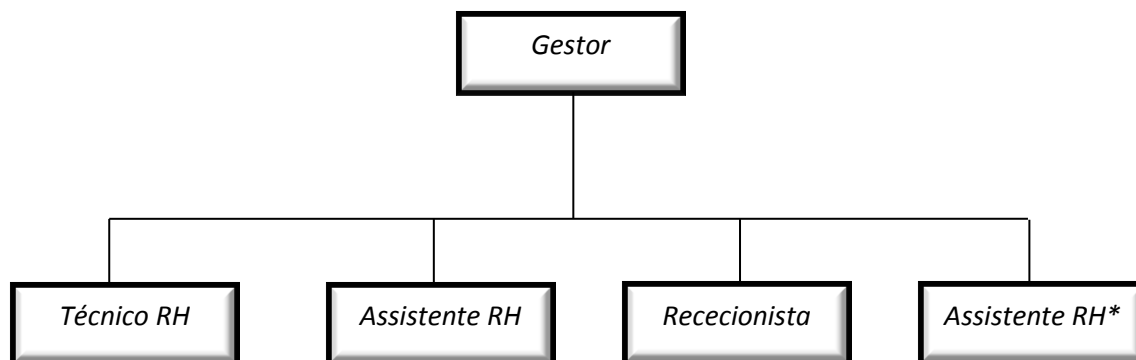
#### **4.4 Gestão de Recursos Humanos**

A constituição orgânica do departamento de recursos de humanos no Vale da Rosa ocorreu apenas em 2013 e aconteceu com a colaboração estreita de uma empresa de consultoria de RH, a *Fórmula do Talento*.

O departamento é constituído pela sua gestora, que tem assento nas reuniões da comissão executiva da empresa e tem como colaboradores diretos um técnico de RH, que acompanha *in loco* o trabalho no campo, durante as campanhas, junto dos supervisores e

conta ainda com uma administrativa de RH, durante o período da campanha e uma rececionista (Fig. 10).

**Figura 10. Organograma do departamento de RH**



\* Função existente apenas durante a colheita

**Fonte:** Vale da Rosa (2014).

A formação e desenvolvimento, assim como a avaliação de desempenho são, de entre as políticas de RH, aquelas que tem merecido mais atenção por parte do departamento de RH e da direção da empresa, na procura de conceber um sistema de RH adequado, promotor da meritocracia e capaz de sustentar a estratégia de crescimento da empresa.

#### **4.4.1 Formação e desenvolvimento**

Atendendo à natureza da atividade, já amplamente tratada, que requer mão-de-obra intensiva no período da colheita, aliada à impossibilidade de garantir estabilidade no corpo de trabalhadores agrícolas (como reconhece a gestora RH – E1 em entrevista: “70% da nossa mão-de-obra varia de ano para ano”), factos que se podem repercutir negativamente na sua produtividade, impõe-se um permanente acompanhamento através de ações de formação e de desenvolvimento daqueles trabalhadores, de modo a garantir a salvaguarda dos procedimentos técnicos a obedecer na colheita das uvas e o estreito controlo de qualidade. Nesta perspetiva a formação e desenvolvimento de RH constitui a principal política de RH a considerar no desenho da estratégia de negócio. A ilustrá-lo está a declaração de um gestor ao afirmar que “o sucesso da empresa reside na formação dos RH” (E4 – gestor geral e de operações).



No desenho da política de formação e desenvolvimento da organização para além da identificação das necessidades de formação referidas pelos chefes de cada departamento, os colaboradores também participam nessa tarefa, uma vez que, como sintetiza um gestor:

“No início do ano passamos um questionário pelos colaboradores efetivos e em seguida discutimos com os seus gestores o que faz sentido e o que não faz, sempre tendo em conta o orçamento disponível, para desenharmos o nosso plano de formação” (E1 – gestora RH).

Todavia esta política, para além do envolvimento de todos, chefias e colaboradores, está alinhada com a estratégia de diferenciação prosseguida pelo Vale da Rosa e que encontra na inovação a sua maior expressão, patente no exemplo de modernização das linhas de embalagem, com recurso a novas técnicas e ao redimensionamento das embalagens, que está a acontecer neste momento, descrito deste modo por um gestor:

“Neste momento estamos a reestruturar as linhas de embalagem, estamos a modernizá-las, por que há novas tendências de embalagem, e mais uma vez o Vale da Rosa está à frente da concorrência, fazendo uma termoselagem nova, a fazer embalagens mais pequenas (...).” (E4 – gestor geral e de operações).

#### **4.4.2 Avaliação de desempenho**

No que diz respeito à avaliação de desempenho, a sua implementação afirma-se como a principal preocupação da direção, a qual assume como finalidade primordial a motivação dos colaboradores por intermédio da recompensa. Isto mesmo é esclarecido por um gestor, em entrevista, do seguinte modo: “Na avaliação de desempenho estamos a estudar a sua implementação, achamos que é extremamente importante não só para conseguirmos perceber melhor o desempenho dos nossos gestores e da nossa equipa mas também para conseguirmos premiar (...)” (E1 – gestora de RH). Na origem desta intenção estão os níveis de produtividade baixos verificados junto dos trabalhadores agrícolas, uma vez que o mercado local de trabalho não dispõe de mão-de-obra suficiente para satisfazer as necessidades de procura do Vale da Rosa, principalmente no que diz respeito à colheita de uva, nem mão-de-obra com a preparação e experiências desejáveis. Na procura da satisfação desta necessidade de mão-de-obra para as campanhas de colheita de uva, em 2014 o Vale da Rosa recorreu, de

forma residual, a empresas de trabalho temporário. Não obstante, mantém o que vem acontecendo desde o início da atividade, a garantia de transporte dos trabalhadores desde a sua área de residência até à Herdade.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES ESTRATÉGICAS**

### **5.1 Apresentação dos resultados das entrevistas**

Após a realização das entrevistas, estas foram objeto de análise com recurso à técnica de análise de conteúdo. De seguida cada entrevista foi sistematizada numa matriz (Quadro 6 a 10.) de acordo com os eixos temáticos constantes no guião.

É apresentada de seguida essa sistematização:

Quadro 6. Análise de conteúdo E1

Subcategoria	Indicador	Respostas
Dados Organizacionais	Função desempenhada	“Sou a responsável jurídico e de RH.”
Dados pessoais	Gênero e habilitações	Feminino. Mestrado.
Integração e nível de participação	Acompanhamento do desenvolvimento da organização	“Comecei em 2011 dando, apenas, uma assessoria na parte jurídica.”
	Início da atividade profissional e respetivo percurso	“Em 2012 entrei como responsável jurídico e em 2013 foi decidido pela implementação de um departamento de RH e que deveria estar alguém da família a encabeçar este projeto, (...) coube-me a mim aceitar o desafio e passei a ser também responsável pelos RH.”
	Participação no processo de decisão estratégico	“Nós, quinzenalmente, temos reuniões de direção, onde são tomadas essas decisões estratégicas e eu estou presente.”
Visão e missão	Objetivos estratégicos e forças e fraquezas	“A missão do Vale da Rosa é gerar empregos. Fazer o bem para a região. (...) as pessoas (..) sentem que são valorizadas (...). (...) este é o grande desafio, melhorar a nossa produtividade (...). Outro grande desafio é reter os talentos no trabalho agrícola, estes são o nosso grande custo.”
VCS	Principais recursos	“Temos, no mercado português, esta vantagem competitiva, que é não haver grande concorrência no produto que produzimos. (...) eu acho que o fator diferencial é o fator humano. Ter o meu pai à cabeça do projeto, ser uma tradição familiar. A liderança do meu pai, ele puxa pelas pessoas, faz-nos sonhar, faz-nos acreditar em dias melhores. O grande recurso é este. (...)Tem uma visão empresarial regrada, a tentar reduzir os custos. E nisto está a família, o meu pai, eu e os meus irmãos, no sentido de ir acompanhando a evolução da empresa, para que não se dê um passo maior que a perna.”
Classificação dos recursos	Raridade, inimitabilidade e substituíveis valioso, e não	“A liderança do fundador é rara por que não fácil encontrar uma pessoa que tenha esta capacidade de liderança e ao mesmo tempo seja um excelente gestor (...). É valioso por que é ele, sem dúvida, que tem a visão estratégica da empresa, (...) por que ele conheça a cultura (...). Inimitável por que tem um conhecimento e tem vontade e tem esse espírito empreendedor que não é fácil de encontrar hoje em dia (...). Não substituível, acho que todos somos substituíveis (...) conhece todos os cantos à casa, todos os departamentos, todas as funções (...). Não digo que não

		seja substituível, mas nunca com as mesmas características, com as mesmas qualidades.”
Competência central	Análise da cadeia de valor	<p>“A nossa grande competência (...) é ter um produto de grande qualidade, é não frustrar a expectativa do consumidor. (...) Portanto em detrimento da quantidade (...) temos que pensar sempre na qualidade do produto, na sua parte técnica, qualidade no embalagem, no desenvolvimento das embalagens, na conservação das uvas, no frio, acompanhamento do tempo de prateleira, o atendimento ao cliente, ter esta atenção, vamos sempre ver como está no mercado apresentadas as nossas uvas, tentamos fazer ações de degustação para chegar cada vez mais a novos consumidores. O nosso enfoque é produzir uva de mesa de grande qualidade, com especial ênfase à uva sem grainha.”</p>
Planeamento RH	<p>Recrutamento e seleção; Integração e acolhimento; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Planos de sucessão; Retenção de talentos; Sistema de recompensas</p>	<p>“A formação e desenvolvimento para nós é imprescindível. (...) No ano passado fizemos o nosso plano de formação baseado em duas áreas muito bem definidas, a área comportamental e a área técnica. (...) Nós fizemos uma parceria com o IEFP, em que eles disponibilizaram formadores e vieram cá ministrar formações (...).”</p> <p>“Os incentivos e recompensas é um processo complicado mas indispensável no caso dos trabalhadores agrícolas (...). Nós conseguimos, dentro da equipa, ver a produção de cada trabalhador (...) diariamente o nosso técnico de RH está presente na reunião dos supervisores para ir acompanhando e tentando perceber as razões para as alterações na produtividade. (...) nós distribuímos prémios mas iguais para todos, é um valor percentual igual para todos, por que temos algum receio de cometer alguma injustiças, acreditamos que assim também cometemos mas o nosso critério tem sido este, ainda não nos sentimos com confiança para conseguir diferenciar.”</p> <p>“Ao nível da retenção dos talentos temos feito um bom acompanhamento das pessoas que entram de novo, é difícil a adaptação, mas depois de passar um ano cá acaba por se apaixonar pelo projeto. (...) para alguém que chega de novo não é fácil a integração e é essa a razão por que damos tanta atenção ao acolhimento de quem chega, reunindo trimestralmente dando feedback.”</p> <p>“Estamos sempre muito atentos em encontrar segundas linhas e não correr o risco, de repente, de ficarmos sem alguém numa determinada função, a nossa ideia é que as pessoas sejam polivalentes, capazes de fazer tudo, capazes de substituir alguém.”</p> <p>“Se a pessoa mostrar que tem valor, somos sempre capazes de reconhecer isso. (...) se se sobressaírem progridem para uma outra função.”</p>

Gestão de RH operacional ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo de decisão	“(…) nós temos duas partes nos RH, uma administrativa, (...), o processamento de salários, as férias, e a parte do desenvolvimento, temos um técnico de RH que nos ajuda a implementar esta estratégia de desenvolvimento de RH. Esta estratégia foi definida com a ajuda de um empresa de consultoria de Lisboa da área de RH (...),que nos sugere, este ano vamos trabalhar mais a parte da formação, este ano vamos olhar mais a parte da premiação, vamos tentar fazer o <i>team building</i> , tem sido assim.”
Formação e desenvolvimento	Quem efetua o levantamento das necessidades de formação, qual a finalidade e quem ministra	“A formação e desenvolvimento de RH claramente é a nossa principal política (...). (...) No início do ano passamos um questionário pelos colaboradores efetivos e em seguida discutimos com os seus gestores o que faz sentido e o que não faz, sempre tendo em conta o orçamento disponível, para desenharmos o nosso plano de formação. (...) quem ministra essa formação são técnicos que nos acompanham, temos um italiano, um espanhol, que vêm dar formação, assim como outros técnicos que dão formação em áreas (...).”
Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade?	“Na avaliação de desempenho estamos a estudar a sua implementação, achamos que é extremamente importante não só para conseguirmos perceber melhor o desempenho dos nossos gestores e da nossa equipa mas também para conseguirmos premiar (...).”
Principais ameaças e oportunidades	Contributo dos RH	“O grande desafio para os RH é implementar uma avaliação de desempenho (...), (...) melhorar a nossa produtividade (...). (...) Outro grande desafio é reter os talentos no trabalho agrícola (...),70% da nossa mão-de-obra varia de ano para ano. (...) exigindo um acompanhamento apertado e um controlo de qualidade muito mais exigente. (...) Começámos o ano passado a recorrer a empresa de trabalho temporário para garantir mão-de-obra na colheita da uva. “

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7. Análise de conteúdo E2

Subcategoria	Indicador	Respostas
Dados Organizacionais	Função desempenhada	“Gestor comercial.”
Dados pessoais	Gênero e habilitações	Masculino. Frequência universitária.
Integração e nível de participação	Acompanhamento do desenvolvimento da organização	
	Início da atividade profissional e respetivo percurso	“Eu vim para esta função (...), sou também o responsável pelas compras, assim como também pela logística. Neste momento, e já a partir deste ano sou eu que vou coordenar a parte do embalamento da produção. (...) Coordeno o departamento comercial, as compras, matérias de embalamento e subsidiárias, e coordeno a parte da logística.”
	Participação no processo de decisão estratégico	“É bastante grande, é muito, mesmo muito, por que em termos comerciais é o que define, não era assim mas agora é, as necessidades da parte de produção.”
Visão e missão	Objetivos estratégicos e forças e fraquezas	“A missão do Vale da Rosa é valorizar o Alentejo.”
VCS	Principais recursos	“A nossa estratégia comparativamente aos outros é dar um valor acrescentado à uva, se assim se pode dizer. (...) O Vale da Rosa tem uma abertura muito grande a novas tendências, a novos métodos, na escolha do método melhor, nós temos consultores de uva da África do Sul, Japão, de Itália. (...) o Vale da Rosa está em constante inovação de processos, de ideias novas, etc... (...) o valor acrescentado do Vale da Rosa está na inovação (...). (...) É por isto que digo que o maior valor do Vale da Rosa está nas pessoas, estas são camaleónicas, o comercial é também o comprador, aqueles que colhem a uva, são os mesmos que a embalam.”
Classificação dos recursos	Raridade, valioso, inimitabilidade e não substituíveis	“É tudo isso. É a valorização da uva, o modo como a valorizamos recorrendo às melhores técnicas e métodos, inovando no embalamento para que a estratégia de marketing não seja frustrada e proporcionando ao cliente um produto de qualidade. É assim que temos um produto de qualidade que se distingue da concorrência e ao qual os clientes aderem.”
Competência central	Análise da cadeia de valor	“A inovação. (...), o modo como é vendido e o serviço que lhe está associado na sua aquisição é importante. Sendo o Vale da Rosa um produtor distinto dos demais, quase único, o nível de

		qualidade exigido é maior, não só na qualidade do produto que apresentamos, mas também na qualidade do serviço que lhe está associado.”
Planeamento RH	Recrutamento e seleção; Integração e acolhimento; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Planos de sucessão; Retenção de talentos; Sistema de recompensas	“O recurso que representa quase metade dos nossos custos são os RH. É o recurso que tratamos com maior cuidado e atenção (...)”.
Gestão de RH operacional ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo de decisão	“São os RH que, consoante as necessidades apresentadas, alocam determinadas pessoas para esta ou aquela função, esse envolvimento dos gestores de RH é cada vez maior. (...) O envolvimento dos RH é cada vez maior, a tendência é essa.”
Formação e desenvolvimento	Quem efetua o levantamento das necessidades de formação, qual a finalidade e quem ministra	“A formação tem sido, nos últimos dois anos, objeto de grande investimento da nossa parte. E tem-se processado do seguinte modo, as chefias perguntam junto das suas equipas quais as formações que, na sua opinião, são necessárias. (...) Mas este ano vamo-nos focar na linha estratégica da empresa.”
Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade?	“No que diz respeito à avaliação de desempenho tem sido um assunto muito debatido, mas neste momento o Vale da Rosa premeia as pessoas de acordo com os resultados finais de cada campanha. (...) há quem defenda que a avaliação deve ser individual e há quem diga que esta deve ser feita por equipas. Mas aquilo que se perspectiva é a avaliação individual (...). As pessoas tem sempre <i>feedback</i> sobre o seu desempenho e aquilo que a empresa espera delas. O objetivo é corrigir o que está menos bem.”
Principais ameaças e oportunidades	Contributo dos RH	“O grande desafio será a próxima geração, os filhos (...). Sendo os RH o nosso maior custo e o garante da qualidade do nosso produto, o papel do departamento de RH é garantir que as pessoas sejam melhor formadas e especializadas para continuarem a produzir mais e melhor, diferenciando-nos da concorrência. (...) mas precisamos que elas (pessoas) cresçam para ir ao encontro da estratégia de crescimento da empresa.”

Fonte: Elaboração própria.



Quadro 8. Análise de conteúdo E3

Subcategoria	Indicador	Respostas
Dados Organizacionais	Função desempenhada	“Administrador.”
Dados pessoais	Género e habilitações	Masculino. Licenciatura em Medicina Veterinária.
Integração e nível de participação	Acompanhamento do desenvolvimento da organização	“Tudo isto começou com o meu pai. Ele começou por produzir uvas de mesa aqui, em Ferreira do Alentejo, nos anos 60 do século passado, atingindo uma área de plantação de cerca de 400 Há. (...) Em 2000 regresssei a Portugal (...) e assumi a exploração da uva de mesa com a criação de uma marca, Vale da Rosa.”
	Início da atividade profissional e respetivo percurso	“Contatei um cliente antigo em Inglaterra, a cadeia de supermercados <i>Marks &amp; Spencer</i> , dando-lhes conta que pretendia novamente retomar a exportação de uva, ao que me responderam que não importavam mais uva com grainha. Foi aí que decidi produzir apenas uva de mesa sem grainha, o que já vinha fazendo no Brasil.”
	Participação no processo de decisão estratégico	“Nós reunimo-nos de 15 em 15 dias com os nossos responsáveis pela produção, comercial, financeiro e pelos RH onde se tomam as decisões mais importantes relativas ao Vale da Rosa.”
Visão e missão	Objetivos estratégicos e forças e fraquezas	“A missão do Vale da Rosa é satisfazer o cliente. (...) os nossos clientes têm que ser tratados com respeito, o cliente é a figura especial aqui, se fizermos isso vamos ter sucesso.” “Nós temos umas condições que nos permitem exacerbar tudo aquilo que na região se produz, o clima, a terra, a água, então todos nós sabemos que os nossos produtos são, regra geral, mais saborosos (...).” “(...) nós temos que trabalhar com profissionalismo (...). Temos que procurar fazer um trabalho sério.”
VCS	Principais recursos	“O principal recurso somos nós. (...) Temos que convencer as pessoas que estamos aqui a fazer um trabalho importante, para todos nós. (...) Criámos uma família, que é aquilo que o Vale da Rosa tem aqui, temos uma família. Luto todos os dias, cada vez mais, para fazer crescer esse amor.”
Classificação dos recursos	Raridade, inimitabilidade e substituíveis	“As pessoas, as nossas pessoas são tudo isso. São estas, poderiam ser outras, mas são estas que aqui estão o ano todo connosco, as que vem em cada campanha, todos os anos, que fazem a diferença. São elas que põem em prática aquilo que um dia sonhámos, produzir um produto

		<i>gourmet.</i> ”
Competência central	Análise da cadeia de valor	“O Vale da Rosa procura fazer um produto de primeira linha, nós damos de tudo para ter um produto de primeira linha.”
Planeamento RH	Recrutamento e seleção; Integração e acolhimento; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Planos de sucessão; Retenção de talentos; Sistema de recompensas	“Já este ano chegámos às 800 pessoas. É um barco muito grande, não é fácil e portanto nós temos que comercializar bem aquilo que produzimos. Temos que fazer tudo bem, temos que produzir bem e depois temos que comercializar bem (...).”
Gestão de RH operacional ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo de decisão	
Formação e desenvolvimento	Quem efetua o levantamento das necessidades de formação, qual a finalidade e quem ministra	
Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade?	
Principais ameaças e oportunidades	Contributo dos RH	“Tirar a baguinha num Ha são cerca de 120 diárias, portanto são 120 pessoas que num dia fazem 1 ha. Pensamos, 120 pessoas isso dá € 5000 por Ha. A nossa operação é extramente delicada, é uma operação de sensibilidade. Nós, os líderes, precisamos de estar todos muito sintonizados para que não nos frustremos uns aos outros. Para que quando o gestor comercial vai vender, vai dar a sua cara por um produto de primeira linha e vai pedir dinheiro por ele, fará má figura se o produto não for de primeira linha.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9. Análise de conteúdo E4

Subcategoria	Indicador	Respostas
Dados Organizacionais	Função desempenhada	“Gestor geral.”
Dados pessoais	Género e habilitações	Masculino. Licenciatura em Engenharia Agronómica.
Integração e nível de participação	Acompanhamento do desenvolvimento da organização	“(…) salvaguardando as origens de empresa familiar que foi e que é, neste aspeto, apesar da sua visão empresarial, de grande empresa.”
	Início da atividade profissional e respetivo percurso	“Comecei como gestor da produção, posteriormente passei a ser o gestor geral em acumulação com a responsabilidade pela produção.”
	Participação no processo de decisão estratégico	“As decisões estratégicas, por força da função que desempenho, passam, não exclusivamente, por mim e pelo Dr. Silvestre Ferreira.”
Visão e missão	Objetivos estratégicos e forças e fraquezas	“Um produto diferenciado e de alta qualidade é essa a missão do Vale da Rosa.”
VCS	Principais recursos	“Os RH são essenciais. A formação dessas pessoas é essencial. (...) Esta tem sido a nossa preocupação, a formação das pessoas que colaboram connosco.”
Classificação dos recursos	Raridade, valioso, inimitabilidade e não substituíveis	“Os RH são valiosos. Dada a natureza especial do trabalho do campo, podem-se considerar raros, também, em especial no local geográfico onde nos encontramos. Não é fácil encontrarmos bons RH aqui, refiro-me a quadros. No entanto, considero que insubstituíveis não são, ninguém é insubstituível. Considero, que nalguns casos são inimitáveis, uma vez que as pessoas têm as suas características próprias que as distinguem.
Competência central	Análise da cadeia de valor	“A principal é a produção. (...) a nossa competência está em produzir e em vender esse produto, através da formação de uma marca.”
Planeamento RH	Recrutamento e seleção; Integração e acolhimento; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Planos de	“Na definição da estratégia um dos fatores a ponderar, sempre, são os RH, claro que os recursos financeiros são também considerados, e os recursos técnicos, mas antes destes estão os RH. A nossa atividade, em Portugal, é única, não existe mais nenhuma exploração que tenha este sistema de produção. Logo, em Portugal, não há ninguém com a formação necessária, somos nós que as formamos, (...). O sucesso da empresa reside na formação dos RH.”

	sucessão; Retenção de talentos; Sistema de recompensas	“A formação e desenvolvimento e a retenção de talentos fazem parte das nossas preocupações.”
Gestão de RH operacional ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo de decisão	“Na formação, na remuneração, na avaliação de desempenho, há sempre contato com o gestor de RH. Há aspectos quotidianos que são da competência dos chefes diretos, mas nos demais é o gestor de RH que intervém, até para garantir uma visão de conjunto e de justiça para todos.” “Quando se fala em crescimento de área de plantaço a preocupação é conseguir RH que nos garantam a exploração dessa área, (...)”
Formação e desenvolvimento	Quem efetua o levantamento das necessidades de formação, qual a finalidade e quem ministra	“São elas (as pessoas) que nos dizem quais são as suas necessidades. Posteriormente, é a gestão de topo, através do departamento de RH, que diz quais são as que fazem sentido para o desempenho da função e as que não fazem. Tentamos conciliar as aspirações de cada um, em termos de formação, com as necessidades da empresa.”
Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade?	“A avaliação de desempenho é a nossa atual preocupação (...). Pretendemos que essa avaliação de desempenho seja essencialmente justa (...). O fim será a motivação. Se as pessoas sentirem que o seu desempenho é reconhecido isso será bom para a sua motivação.”
Principais ameaças e oportunidades	Contributo dos RH	“O nosso principal desafio é crescer. Mas os RH, que sustentam esse crescimento, são raros e valiosos tem de ser considerados no desenho dessa estratégia, temos que saber com quem contamos para crescer.”

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 10. Análise de conteúdo E5

Subcategoria	Indicador	Respostas
Dados Organizacionais	Função desempenhada	“Gestor administrativo e financeiro.”
Dados pessoais	Género e habilitações	Masculino. Pós graduação em contabilidade.
Integração e nível de participação	Acompanhamento do desenvolvimento da organização	
	Início da atividade profissional e respetivo percurso	“Entrei no Vale da Rosa em 2006, na altura como responsável financeiro, passados cerca de dois anos foi-me dada a oportunidade de abraçar a área de RH e armazéns, a empresa tinha uma dimensão mais reduzida e fui, posteriormente, promovido a gestor financeiro deste grupo.”
	Participação no processo de decisão estratégico	“Faço parte da comissão executiva, que reúne quinzenalmente e onde são tomadas as principais decisões da empresa.”
Visão e missão	Objetivos estratégicos e forças e fraquezas	“O objetivo é trabalhar para produzir um produto de excelência. (...) produzir riqueza para a região.”
VCS	Principais recursos	“Sem dúvida os RH.”
Classificação dos recursos	Raridade, valioso, inimitabilidade e não substituíveis	“É um recurso definitivamente valioso, por que a empresa precisa dele para desenvolver a sua atividade. Raro, dada a sua escassez, em especial os trabalhadores agrícolas, com a formação necessária. São inimitáveis porque a tarefa pressupõe a aplicação de técnicas que permitem diferenciar o nosso produto.”
Competência central	Análise da cadeia de valor	“(…) nós estamos na fase da produção e, claramente, da divulgação, daí a notoriedade da marca Vale da Rosa junto dos consumidores.”
Planeamento RH	Recrutamento e seleção; Integração e acolhimento; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Planos de sucessão; Retenção de talentos; Sistema de recompensas	“O nosso foco está na formação. Tendo em conta que a atividade requer mão-de-obra intensiva e sazonal, com picos de necessidade de RH, todos os anos é necessário fazer reciclagem para o bom desenvolvimento das tarefas.” “Nós estamos longe de um sistema de avaliação de desempenho e um plano de carreiras ideais.” “Contratações de trabalhadores, é o mais básico, passando pelo seu acolhimento na empresa, pela formação, inclusivamente há um acompanhamento no campo, junto dos supervisores, sobre todas as matérias que dizem respeito aos trabalhadores, procurando contribuir para o seu bem estar, identificando os problemas que os afetam.”

Gestão de RH ou operacional ou estratégica?	Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo de decisão	“O gestor de RH está na comissão executiva, a relação é próxima e frutuosa, tudo isto só é possível por que se conserva a cultura de empresa familiar.”
Formação e desenvolvimento	Quem efetua o levantamento das necessidades de formação, qual a finalidade e quem ministra	“O departamento de RH envia a cada ano uma solicitação junto dos diferentes departamentos para identificar necessidades de formação. São os colaboradores em coordenação com os respetivos chefes que definem as necessidades de formação e as comunicam ao departamento de RH.”
Avaliação de desempenho	Está formalizada? Qual a sua finalidade?	“Está em construção, em definição. (...) se estas estiverem motivadas produzirão mais e melhor, e a avaliação de desempenho permite recompensar justamente quem produz mais e melhor”
Principais ameaças e oportunidades	Contributo dos RH	“O desafio do Vale da Rosa resume-se em crescimento, preparação para a sucessão, ou seja da integração da próxima geração na estrutura da empresa e na alteração fiscal da empresa (...). Mas no que se refere ao crescimento, ao aumento da produção, aí sim serão necessários os recursos para a concretização desta estratégia.”

Fonte: Elaboração própria.

## **5.2 Análise e discussão dos resultados**

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas considerou-se pertinente atentar com pormenor crítico aos eixos temáticos, já anteriormente explanados, sobrelevando, para coerência analítica, especificamente, aqueles que estão alinhados com os objetivos previamente definidos. Pelo que, optou-se por analisar os pontos I, II, III e IV do guião da entrevista (Anexo 1 e 2), respeitando a estrutura do guião. Assim com interesse para a análise e discussão resultaram os seguintes itens: caracterização do entrevistado, participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa, planeamento estratégico e gestão estratégica de RH.

### **5.2.1 Caracterização do entrevistado**

Os cinco responsáveis entrevistados (Anexos 3, 4, 5, 6 e 7) são gestores departamentais na Herdade Vala da Rosa, com a exceção do administrador, que é o gestor de topo da empresa. São quase todos do sexo masculino, com a exceção de um, que é do sexo feminino (gestora de RH), possuindo todos formação superior.

### **5.2.2 Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa**

Nesta secção objetivou-se compreender o percurso profissional dos entrevistados e o seu nível de participação no processo de decisão estratégica, simultaneamente indagou-se sobre a chave do sucesso do Vale da Rosa e respetiva missão e visão.

Constata-se que todos os entrevistados participam diretamente no processo de decisão estratégica, uma vez que todos eles têm responsabilidades de topo nos respetivos departamentos, reunindo-se quinzenalmente numa comissão executiva onde se discutem as orientações estratégicas da organização. Foi esta a razão que esteve na base da escolha deste universo para a realização das entrevistas. Todos participam diretamente no processo de decisão estratégica.

Foi perguntado aos entrevistados qual era a missão e a visão da organização e como é que esta era comunicada aos restantes colaboradores. Com esta questão pretendeu-se, por um lado, compreender o que a organização está a fazer relativamente a estes aspetos e por que o faz, para simultaneamente identificar a sua força e eventual fraqueza, bem como descortinar os seus objetivos estratégicos através da sua visão. Por outro lado, objetivou-se

entender se, tanto a missão como a visão, estavam clarificadas numa declaração que pudesse ser reproduzida internamente e externamente, de forma natural e generalizada.

Das respostas obtidas, realça-se uma preocupação de responsabilidade social da organização, colocando como fim último da Herdade Vale da Rosa produzir valor para a região onde está localizada, o Alentejo, com a criação de postos de trabalho e gerando riqueza na região, isso mesmo ficou manifesto nas repostas de E1 ao afirmar que “a missão do Vale da Rosa é gerar empregos. Fazer o bem para a região. (...)” e de E2 que esclarece prontamente que “a missão do Vale da Rosa é valorizar o Alentejo.” Os restantes três gestores colocam o enfoque da missão numa perspetiva interna, enunciando a estratégia de negócio prosseguida, assente na diferenciação e qualidade, com a finalidade última de satisfazer o cliente. O gestor E3, ainda a propósito da missão do Vale da Rosa, refere que “a missão do Vale da Rosa é satisfazer o cliente”, enquanto E4 e E5 destacam a diferenciação do produto orientado para um segmento que valoriza a qualidade dos produtos que consome, diz o primeiro que “um produto diferenciado e de alta qualidade é essa a missão do Vale da Rosa”, reiterado por E5 ao aludir que “o objetivo é trabalhar para produzir um produto de excelência.”

Daqui resulta que há coerência no entendimento da missão da organização por parte dos seus gestores, patente na intenção de tornar o projeto empresarial Vale da Rosa, num projeto com uma dimensão regional marcante visando a promoção do desenvolvimento da região, mas também na exaltação do produto de qualidade diferenciada orientado para o cliente, em linha com as mais recentes tendências de consumo, socorrendo-se, para o efeito, de uma estratégia de marketing alicerçada na inovação e na originalidade. Todavia, a organização, apesar de ter perfeitamente sistematizada a ideia do que faz e por que o faz, não dispõe de uma declaração, curta mas plena de significado, da sua missão, útil nas ações de marketing que desenvolve e assim como na comunicação interna que estabelece com os seus colaboradores. Uma missão clara e concisa, contida numa declaração fácil de apreender e de reproduzir rapidamente em poucas palavras pelos colaboradores e pelos consumidores, torna-se indispensável para fortalecer ainda mais o espírito do corpo da empresa. Mesmo a declaração de missão que consta no sítio da internet da empresa, apesar de clara, é ainda demasiado longo, dificultando a sua apreensão reprodução rápida.

Relativamente à visão, os entrevistados indicaram, uma vez mais, aquilo que se afigura como uma estratégia clara e inequívoca, que se funda na necessidade de crescer, em produção, de modo a gerar, por si, economias de escala. O gestor E1 sintetiza isto quando esclarece que “o Vale da Rosa vai crescer em produção de uva”, sendo reiterado pelo gestor E4 quando refere que “o nosso principal desafio é crescer”, e ainda pelo gestor E5 que diz “o desafio do Vale da Rosa resume-se a crescimento.”



Não obstante de, uma vez mais, se constatar não haver uma declaração escrita, curta e clara, facilmente reproduzível (pois a que consta no sítio da internet da empresa é também demasiado longa), ainda no sítio da internet está uma frase sugestiva (“com os olhos no futuro”), à qual se for acrescentada no seu início o verbo “crescer”, poderá traduzir uma boa visão. É apenas um exemplo, entre muitos outros possíveis que poderão sustentar uma boa síntese para o desígnio central da Herdade Vale da Rosa: empresa com cunho empresarial socialmente responsável, que associa a imagem do país ao seu próprio sucesso e acrescenta a necessidade de garantir a sua continuação pelas gerações seguintes da família proprietária.

### **5.2.3 Planeamento estratégico**

Com este tema pretendeu-se, num primeiro momento, compreender, de acordo com os entrevistados, quais os recursos da organização que estavam na base da vantagem competitiva conseguida, e se esta era resultado de uma abordagem planeada. Posteriormente os entrevistados foram desafiados a classificar o (s) recurso (s) identificados de acordo com os critérios definidos por Barney (1991), consubstanciados no designado modelo *VRIN*, isto é, são classificados com valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. No caso de reunirem todos estes critérios, diz-se, que se está diante de um recurso que é fonte de VCS. Procurou-se, ainda, perspetivar a competência central da organização.

Desta forma, questionados sobre os recursos que, em seu entender, se constituem como fonte de vantagem competitiva e se a estratégia da empresa está formalizada no documento, todos se referiram aos ativos intangíveis como fonte de VCS, que têm como denominador comum os RH. Também deixaram implícito que o planeamento estratégico está disperso por variada documentação, não existindo um plano estratégico formada empresa. O próprio administrador (E3) reconhece isso, ao afirmar que “existem vários documentos onde se encontra definida a nossa estratégia (...)” No que concerne à competência central e tendo como ponto de partida a análise à cadeia de valor da organização, as respostas incidiram na produção e comercialização, havendo apenas um dos gestores que referiu a inovação como a competência central da Herdade Vale da Rosa.

O gestor E1 quando questionado sobre os recursos que sustentam a vantagem competitiva da Herdade Vale da Rosa aponta o “fator humano” como o elemento diferenciador e determinante do sucesso da organização. De seguida, concretiza apontando a liderança do administrador, assim como a tradição familiar na produção de uvas de mesa como os grandes recursos do Vale da Rosa:

“Ter o meu pai à cabeça deste projeto, ser uma tradição familiar. A liderança do meu pai puxa pelas pessoas, faz-nos sonhar, faz-nos acreditar em dias melhores. Ninguém trabalha 8h, todas as pessoas vestem a camisola, fazem o que for preciso pela empresa. Isto é um ambiente de força, que impulsiona, que faz acreditar em mais e melhor. (...) Tem uma visão empresarial regrada, a tentar reduzir os custos. E nisto está a família, o meu pai, eu e os meus irmãos, (...)”

Relativamente à classificação dos recursos segundo os critérios de Barney (1991), o entrevistado E1 reconhece a impossibilidade de atribuir o critério de não substituível à liderança do administrador, ao referir que “acho que somos todos substituíveis, acho que é bom que nos sintamos assim (...)”

Em linha com a liderança do fundador e a tradição familiar, quando questionado sobre a competência central, a opção recaiu na produção e conseqüente valorização conferida ao produto através de ações de marketing que exponenciam a sua qualidade, bem como o serviço pós-venda que é desenvolvido, para que o valor que é conferido ao produto se preserve até ao consumidor final.

O mesmo reitera o gestor E2, quando esclarece que o Vale da Rosa assenta a sua estratégia na valorização da uva, distinguindo-se, deste modo, dos concorrentes, tudo isto alicerçado naquilo que reconhece ser a competência central da organização - a inovação:

“O Vale da Rosa tem uma abertura muito grande a novas tendências, a novos métodos, (...). O valor acrescentado do Vale da Rosa está na inovação, esta não se baseia só em novas variedades, mas também em novos conceitos, novos níveis de serviço”.

Sem, contudo, deixar de reconhecer que o “(...) maior valor do Vale da Rosa são as pessoas, estas são camaleónicas (...)”.

Mantendo a tónica nas pessoas, o administrador E3, por sua vez, identifica-as como o principal recurso da Herdade Vale da Rosa, ao afirmar perentoriamente que “o principal recurso somos nós” (E3), acrescentado, todavia os valores que enformam a cultura e o clima organizacionais que caracterizam o Vale da Rosa como uma empresa familiar:

“A figura principal do filme, que somos nós, é feita de emoção, se nós nos tratarmos uns aos outros com respeito, com elegância, com dignidade, com

fé, se conseguirmos ter uma organização com este espírito, criamos uma família, que é aquilo que o Vale da Rosa tem aqui, temos uma família. Luto todos os dias, cada vez mais, para fazer crescer esse amor.”

Para o administrador E3, a competência central da organização reside em princípios, tais como o profissionalismo e seriedade manifestos no respeito depositado nos clientes: “os nossos clientes têm que ser tratados com respeito, o cliente é a figura especial aqui, se fizermos isso vamos ter sucesso” (E3).

A centralidade dos RH como o recurso fulcral no vasto sistema de recursos da Herdade Vale da Rosa é manifesto, uma vez mais, nas respostas obtidas pelos gestores E4 e E5. Ambos reconhecem os RH como “essenciais” (E4) e aos quais a formação é necessária para alimentar a competência central do Vale da Rosa, por ambos identificada com o processo de produção, permitindo assim diferenciar a uva Vale da Rosa das demais do mercado.

Encontrados que estão os recursos identificados pelos entrevistados, importa nesta fase atentar, através do modelo VRIN, se os mesmos cumprem os critérios necessários para se constituírem como fonte de VCS. Para o efeito os recursos indicados pelos gestores foram sistematizados num quadro (Quadro 11), em que nas colunas se colocaram os critérios estabelecidos pelo autor do modelo, a saber: valioso, raridade, imperfeitamente imitável e não substituível, nas linhas surgem os recursos indicados pelos entrevistados.

**Quadro 11. Análise VRIN**

<i>Recurso</i>	<i>Valioso?</i>	<i>Raro?</i>	<i>Imperfeitamente Imitável?</i>	<i>Não substituível?</i>	<i>VCS</i>
<b>Liderança</b>	✓	✓	?	X	X
<b>Pessoas</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Inovação</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Cultura familiar</b>	✓	X	X	✓	X

**Fonte:** Elaboração própria, com base nas entrevistas e no modelo de Barney (1991).

É sabido que de acordo com Barney (1991), um determinado recurso de uma organização é valioso quando permite na conceção e/ou implementação da estratégia alcançar melhorias na eficiência e eficácia, explorando as oportunidades emergentes na sua envolvente e neutralizando as potenciais ameaças. Diz-se raro quando um grande número de organizações não possui aquele recurso. O autor deste modelo explica, se um considerável número de

organizações tem em sua posse um determinado recurso valioso, este recurso particular é fonte de uma paridade competitiva. Porém, se um recurso é simultaneamente valioso e raro pode converter-se num recurso imperfeitamente imitável, ou seja, difícil de obter e copiar pelos concorrentes. Para usufruir desta característica, os recursos imperfeitamente imitáveis devem ser obtidos ou constituídos em condições históricas únicas, ou seja, o seu desempenho depende, para além de outras variáveis, do seu percurso histórico, do modo como chegou até onde chegou; a relação entre o recurso e a vantagem competitiva da organização resulta de uma ambiguidade causal, isto é, não é descortinável uma relação entre ambos; e, por fim mas ainda no critério imperfeitamente imitável, quando a obtenção de recursos é socialmente complexa, manifesto na relação interpessoal desenvolvida entre os colaboradores (Derricks & Cool, 1989). Por último, o critério da não substituibilidade significa que a organização não possui um recurso estrategicamente equivalente capaz de se afirmar como fonte de vantagem competitiva.

Dito isto, verifica-se (Quadro 11) que a **Liderança** do fundador e administrador (recurso identificado pelo gestor E1) é um recurso interno que se assume como valioso, na medida em que o sucesso da Herdade Vale da Rosa é o resultado da sua visão inspiradora e ação competente. Patente no modo como perspetivou uma oportunidade de negócio na produção de uva de mesa sem grainha, inédito no mercado nacional, na assunção do risco em investir numa *commodity*, atribuindo-lhe uma marca e obtendo *royalties* sobre variedades de uva de mesa. Sem descurar, no entanto, a investigação e desenvolvimento (I&D) de variedades de uva, reservando para o efeito aproximadamente 20 ha na sua propriedade. Tudo isto, para além de compreender a necessidade de criar uma estrutura sólida de gestão, departamentalizada e flexível, com áreas claras de responsabilidade, a fim de obter economias de experiência e de escala, com o aumento de produção de uva de mesa. São estes traços de conceção e ação que consubstanciam a liderança do fundador. Uma liderança que se pode adjectivar de empreendedora e forte que, partindo de um sonho, o procurou recorrentemente concretizar atraindo, retendo e motivando talentos, fazendo uso do enorme capital social de que é possuidor: a sua relação com as pessoas. Para além, obviamente, do seu grande conhecimento técnico.

Assim, esta liderança é, inequivocamente, um recurso valioso do Vale da Rosa, é, também, raro, uma vez que não há mais nenhum líder a produzir uva de mesa, em Portugal, do modo como é feito no Vale da Rosa.

No que diz respeito ao imperfeitamente imitável, sem dúvida que o percurso histórico da Herdade Vale da Rosa proporcionou condições únicas potenciadoras de sucesso, de realçar a experiência da família Silvestre Ferreira na produção de fruta e mais concretamente de uva de

mesa nas duas gerações anteriores. Todavia a ambiguidade causal entre o recurso analisado a vantagem competitiva da organização não se cumpre, sendo fácil identificar a liderança eficaz do administrador e o desempenho superior do Vale da Rosa, contrariamente ao que acontece na complexidade social que lhe subjaz e manifesto na cultura e clima de empresa familiar, na qual as relações entre colaboradores e gestores são próximas e onde se consegue obter um alinhamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Tendo em conta o exposto não se pode concluir, inequivocamente, por uma resposta afirmativa em relação ao terceiro critério em análise (imperfeitamente imitável?). Quanto ao último critério, da não substituíbilidade, não se aplica atendendo ao facto de a liderança ter impregnado a cultura e princípios vigentes na organização, este recurso está associado a uma pessoa, que impretivelmente será substituída num futuro próximo.

Em suma, a liderança, enquanto recurso interno, de acordo com a lógica de Barney (1991), não se constitui como fonte de VCS.

Os **RH (Pessoas)**, *per si*, não são fonte imediata de VCS. Distintamente dos recursos físicos e tecnológicos, as pessoas são o único recurso com potencial de não se tornar obsoleto. É potencialmente valioso quando é considerado na estratégia de negócio como um meio de explorar as oportunidades de criar valor para os clientes. Isto é tão ou mais importante no Vale da Rosa na medida em que a competência central da organização está em produzir um produto de elevada qualidade, com recurso a técnicas de produção inovadoras e assente numa estratégia de diferenciação, que carece de mão-de-obra intensiva para realizar um trabalho minucioso e de grande sensibilidade de colheita de uva de mesa. Em face da impossibilidade de mecanizar a colheita de uva, estando até, algumas variedades, como é o caso particular da uva sem grainha, dependente de um cuidado artesanal, que implica o recorte dos cachos, de modo a conservar a quantidade certa de uva por cacho. São, efetivamente, as pessoas, os colaboradores agrícolas, que dão valor pela sua ação ao produto que chega ao consumidor final. E os seus gestores reconhecem-no.

O mercado local de trabalho em que está implantada a Herdade Vale da Rosa não consegue dar resposta à procura de mão-de-obra, em especial nos períodos de campanha. É difícil o recrutamento de colaboradores agrícolas com as competências adequadas ao desempenho particular de uma tarefa que requer minúcia e sensibilidade, uma vez que, na região, é a única organização que o faz deste modo e com este cuidado. Tal facto, impõe uma necessidade acrescida de formação, a que a empresa, em cada ano, tem de responder para conseguir desempenhos adequados. Face ao exposto, pode-se concluir que estes RH são raros. Não só pela especificidade das tarefas, mas também por que são necessários muitos para a sua concretização.

Contudo, e com base no que já foi referido, o fator chave para que um recurso possa ser considerado como fonte de VCS está no critério imperfeitamente imitável, concretamente no percurso histórico único da organização, na sua ambiguidade causal e na complexidade social que daqui resultam. É neste critério que emergem as barreiras ao plágio por parte dos concorrentes.

Assim o percurso histórico único da Herdade Vale da Rosa, aliado ao facto de ser uma empresa familiar, impregna a cultura dominante na organização de princípios e valores potenciadores do empenho e comprometimento dos colaboradores conducentes ao aumento da produtividade. A cultura de empresa familiar exponencia uma relação de proximidade entre todos aqueles que colaboram no Vale da Rosa, aproximando os chefes dos chefiados, tornando a relação de partilha mais estreita e fluída. Indissociável desta análise está o papel do líder da organização na definição da cultura da organização, espelhando nesta a sua experiência e vivência, colocando, no caso particular do Vale da Rosa, a tónica em valores como a seriedade, profissionalismo e respeito. É esta cultura forte que marcará os processos de trabalho vigentes na organização, que define, por assim dizer, o modo como se fazem as coisas no Vale da Rosa. Quanto mais sobrelevam estes aspetos humanos, a tradição, a história, os valores e a personalidade do líder, maior é o vínculo e o comprometimento que o colaborador estabelece com a organização, este sentimento gera necessariamente satisfação pessoal, que terá expressão na produtividade de cada um e no desempenho da organização.

Os processos de trabalho são decisivos na dificuldade em estabelecer umnexo causal com a VCS quando assentam no trabalho em equipa. Aqui importa relevar o papel do supervisor agrícola e da sua equipa como fator chave da ambiguidade causal pretendida. É na dinâmica e valorização do trabalho em equipa, que se fundamenta a complexidade dos processos de trabalho da organização, orientados para a criação de valor para o cliente. O Vale da Rosa reconhece a importância destas equipas, valorizando o papel do supervisor agrícola, estando, para o efeito, a estudar um sistema de avaliação de desempenho capaz de atrair, reter e motivar as pessoas, sem descurar a melhoria da eficiência e eficácia dos processos, manifesta no aumento da produtividade. Sendo, atualmente, esta a maior preocupação dos seus gestores. Este sistema de avaliação de desempenho deve estar integrado num sistema global de GRH, que atenta e explora, por um lado, a cultura organizacional do Vale da Rosa em toda a sua plenitude, em harmonia com a estratégia de negócio definida. Por outro lado, introduz procedimentos de responsabilização e *empowerment* dos supervisores agrícolas, para que estes cumpram ao seu nível, a função de RH, nomeadamente dando *feedback* permanente aos colaboradores agrícolas sobre o seu desempenho, definindo planos de carreira para aqueles que se destacam no seu trabalho. Desenvolvendo ações de *coaching* naqueles que

demonstram um desempenho abaixo da média, compreendendo as razões que lhe estão na origem, reconhecendo a melhoria no desempenho de quem se esforçou para crescer, entre outros procedimentos.

O trabalho em equipa é a *pedra de toque* na barreira ao plágio. A complexidade social resulta da dinâmica própria que se gera naturalmente na organização e que reconhece o seu expoente máximo nas relações interpessoais baseadas na confiança e respeito mútuos e na, já referida e reiterada, proximidade entre gestores e colaboradores, que facilita, naturalmente, a partilha de conhecimento.

É o conjunto destes fatores que convertem os RH num recurso não substituível por outro, uma vez que este recurso, ao contrário dos outros, tem a capacidade de se recriar, reajustar e reinventar com uma dinâmica própria que só a interação entre eles exponencia.

Desta forma, pode-se dizer que os RH são fonte de VCS.

Para que a **Inovação** ocorra é necessário que previamente haja criatividade e para que assim seja, como condição, tem de haver um clima propício à assunção do risco e permissível ao erro. Tudo isto acontece, no Vale da Rosa, por uma lado, por força da visão do líder e fundador do Vale da Rosa, por um lado, mas também, por haver uma cultura organizacional assente em pressupostos básicos, tais como o respeito mútuo, a confiança, o profissionalismo e a seriedade que conferem identidade e unidade e, que, simuladamente promovem a criatividade. É neste ambiente, que se entende a inovação como um recurso valioso, que por si só gera um produto de qualidade que deu origem a uma marca com reputação junto dos consumidores, e raro, na medida em que tem como corolário a cultura em que assenta toda a organização.

Respeitante ao critério imperfeitamente imitável, contata-se que a opção pela introdução do sistema de produção *pérgola*, a aposta na produção de variedades de uva sem grainha, o investimento numa central de frio que assegurasse a conservação das uvas após a sua colheita, o embalamento das uvas em caixas com um *design* moderno e apelativo e a criação de uma marca para as uvas, são alguns exemplos de um percurso histórico único da organização que revelam a sua abertura e disponibilidade a novas tendências e fazem da inovação uma marca identitária da Herdade Vale da Rosa. No que diz respeito à ambiguidade causal, esta reside na inovação como marca da identidade e unidade do Vale da Rosa, que se funda na sua cultura e que reconhece na personalidade do seu líder o expoente máximo. Quanto à complexidade social neste recurso em particular radica-se nos pressupostos humanos já referidos a propósito dos RH e, também, na abertura e receptividade promovida pelo Vale da Rosa que faz com que, consultores de todo o mundo (Israel, Itália e África do Sul) participem no processo criativo de ir

ao encontro das mais recentes tendências de mercado e com recurso às mais modernas técnicas de produção.

À semelhança do que acontece com os RH, a inovação assume-se como um recurso, igualmente, não substituível por ser indissociável daqueles. A criação só acontece por existir um clima favorável à partilha de conhecimento, que é a fonte de inovação.

Pelo exposto, pode-se concluir que o recurso inovação é também fonte VCS.

Por fim, importa assinalar a **cultura familiar**, que como já foi referido se constitui como fonte de VCS quando integrada num vasto sistema de GRH, uma vez que por si só não garante a obtenção de VCS. Como recurso interno é fundamental na configuração do sistema de GRH, por que é ela que se afirma como a principal barreira à imitação, é ela que encerra em si as características necessárias que tornam o sistema de GRH imperfeitamente imitável. Ou seja, para que seja um recurso interno valioso e raro, deve ser exponenciado num vasto e complexo sistema de GRH. Como não foi possível confirmar, perentoriamente, tal facto impõe-se algumas reservas na aceitação dos dois critérios, aconselhando prudência a aceitar, nesta altura, apenas o primeiro. Não obstante, a cultura familiar é um recurso imperfeitamente imitável e não substituível pelas razões já amplamente aludidas.

Em conclusão, de todos os recursos internos identificados pelos gestores apenas as pessoas e a inovação são, inequivocamente, fonte VCS.

#### **5.2.4 Gestão estratégica de RH**

Os eixos sobre os quais assenta o sistema de GRH do Vale da Rosa são a formação, o desenvolvimento e a avaliação de desempenho.

A formação e desenvolvimento de RH surgem como a prática de GRH que mais atenção recebe pela gestão de topo. Esta prática de RH é tratada ao nível da conceção estratégica para que esteja em harmonia com os objetivos definidos a alcançar. Tal situação deve-se à prossecução de uma estratégia de crescimento alicerçada no fim último de gerar economias de escala e, ainda, à capacidade da organização de se adaptar e integrar os *inputs* da sua envolvente. O que exige dos RH as competências adequadas de modo a corresponder aos objetivos estratégicos delineados. Tanto mais, quando a Herdade Vale da Rosa tem como competência central produzir um produto de qualidade, com elevado valor acrescentado e de uma forma única no mercado nacional, o que, *per si*, requer um elevado investimento em formação e desenvolvimento da organização. As respostas obtidas junto dos gestores de topo, enaltecem esta prática:



“A formação e desenvolvimento para nós é imprescindível. (...) No ano passado fizemos o nosso plano de formação, baseado em duas áreas muito bem definidas, a área comportamental e a área técnica. (...) Nós fizemos uma parceria com o IEFP, em que eles disponibilizaram formadores e vieram cá ministrar formações (...)” (E1).

Salvaguardando os interesses da organização, concretamente a sua estratégia de negócio, “este ano vamo-nos focar na linha estratégica da empresa” (E2). Aquilo que se tem verificado até aqui no que concerne à formação é o seguinte:

“ (...) No início do ano passamos um questionário pelos colaboradores efetivos e em seguida discutimos com os seus gestores, o que faz sentido e o que não faz, sempre tendo em conta o orçamento disponível, para desenharmos o nosso plano de formação. (...) quem ministra essa formação são técnicos que nos acompanham, temos um italiano, um espanhol, que vêm dar formação, assim como outros técnicos que dão formação em áreas (...)” (E1).

Os colaboradores são envolvidos na definição do plano de formação, no entanto a informação recolhida é tratada e analisada pelos gestores de topo, decidindo em harmonia com os interesses estratégicos da organização. Mas se a formação e desenvolvimento de RH asseguram o desenvolvimento das competências adequadas para o bom desempenho da tarefa, por um lado, e agilizam o processo de mudança, por outro. A avaliação de desempenho, afigura-se como uma prática de GRH indispensável, sobretudo na identificação de necessidades de desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho.

Ciente disto a gestão de topo da Herdade Vale da Rosa, em colaboração com uma empresa de consultoria, encontra-se a estudar o sistema de avaliação de desempenho mais adaptado à realidade organizacional, respeitando o intento estratégico. A finalidade deste sistema será recompensar “justamente quem produz mais e melhor” (E5), uma vez que havendo justiça no reconhecimento os colaboradores sentem-se motivados. Sendo a meritocracia a filosofia que lhe subjaz à implementação d um sistema de avaliação de desempenho no Vale da Rosa, a dificuldade está na definição da forma e da amplitude, estando neste momento em discussão se a avaliação será individual ou por equipas:

“(…) há quem defenda que a avaliação deve ser individual e há quem diga que esta deve ser feita por equipas. Mas aquilo que se perspetiva é a avaliação individual (...). As pessoas tem sempre *feedback* sobre o seu desempenho e aquilo que a empresa espera delas. O objetivo é corrigir o que está menos bem” (E2).

### 5.3 Sugestões estratégicas

Tendo em conta os diagnósticos (interno e externo) efetuados, sugerem-se seguidamente (Fig. 11) várias linhas estratégicas de atuação, capazes de melhorar a competitividade da empresa Vale da Rosa. Essas linhas são definidas no tempo e resultam do cruzamento dos principais pontos fortes e fracos da empresa, com as principais oportunidades identificadas no meio envolvente (nova análise SWOT)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Optou-se pela nova versão de matriz SWOT, em vez da original, porque muitas das ameaças detetadas no meio envolvente têm subjacentes oportunidades (ocultadas) que, efetivamente, podem ser aproveitadas pela empresa. Para além disso, a opção relaciona-se também com o reconhecimento da importância crescente que a variável tempo tem vindo a adquirir no pensamento e na prática estratégica. Conforme, salienta Adriano Freire, “para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes” (2008:143) e “a eliminação, pura e simples, do conceito de ameaça na nova SWOT implica que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no *timing* certo, tirar o máximo proveito possível das janelas de oportunidade” (idem: 145).

Figura 11 - Sugestões de linhas de ação estratégica: aplicação da nova SWOT à Herdade Vale da Rosa



		Oportunidades e Tempo	
		Curto e Médio Prazo	Médio e Longo Prazo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjuntura socioeconómica de crise.</li> <li>- Globalização de mercados.</li> <li>- Mercado inglês grande apreciador de uva sem grainha.</li> <li>- Preferência acrescida por produtos naturais e de qualidade.</li> <li>- Grande pressão das grandes superfícies.</li> <li>- Tendência decrescente da produção de uva de mesa em Portugal.</li> <li>- Saldo negativo da balança comercial portuguesa de uva de mesa.</li> <li>- Tendência crescente das exportações nacionais de uva de mesa.</li> <li>- Competitividade da uva de mesa portuguesa no mercado externo.</li> <li>- Preços médios de exportação de uva de mesa portuguesa superiores aos de importação.</li> </ul>	
<p><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão estratégica participada.</li> <li>- Estratégia definida e clara (crescimento e diferenciação pela qualidade, com foco no cliente e na internacionalização).</li> <li>- Perceção dos RH e da Inovação como fontes de VCS.</li> <li>- Formação e desenvolvimento de RH.</li> <li>- Competência central bem identificada: processo produtivo e de comercialização.</li> <li>- Estrutura orgânica flexível.</li> <li>- Volume de negócios e margem bruta crescentes.</li> <li>- Empreendedorismo e liderança (Administrador).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reforçar e focalizar comunicação e marketing.</li> <li>*Continuar a investir nos mercados externos.</li> <li>*Vigiar em contínuo a relação qualidade/preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Continuar a investir nos mercados externos.</li> <li>*Vigiar em contínuo a relação qualidade/preço.</li> <li>*Continuar aposta na formação e na organização do trabalho em equipa.</li> <li>*Manter espírito aberto à inovação.</li> <li>*Preparar bem e com tempo a sucessão.</li> </ul>
<p><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existência de Plano Estratégico formalizado num documento.</li> <li>- Declarações de Missão e de Visão demasiado longas e confusas.</li> <li>- Inexistência de um sistema de avaliação de desempenho adequado.</li> <li>- Demasiada dependência do fundador/ administrador.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Melhorar e integrar o sistema de GRH.</li> <li>*Criar um sistema de avaliação de desempenho.</li> <li>*Construir um plano estratégico formal.</li> <li>*Reformular as declarações de Missão e Visão.</li> <li>*Criar uma dinâmica de envolvimento e de compromisso global com as mudanças a empreender (apoiada ativamente de forma consistente pela alta direção).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Continuar a melhorar e a integrar sistema GRH.</li> <li>*Monitorizar e atualizar, em permanência, o plano estratégico criado.</li> </ul>

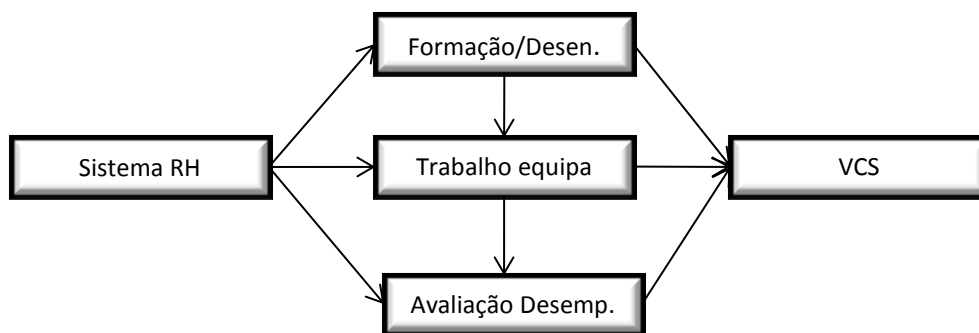
Fonte: Elaboração própria.

Descartando-se qualquer pretensão de fazer futurologia, uma vez que ela estaria inevitavelmente condenada ao fracasso, dada a volatilidade que caracteriza o atual mundo dos negócios, as sugestões avançadas não devem ser entendidas como “receitas” para o sucesso. Elas procuram, simplesmente, levantar pistas de atuação estratégica, com algum potencial para criarem condições mais suscetíveis de melhorar a competitividade da empresa e sustentar as suas vantagens competitivas.

Deste modo, as diversas pistas que se sugerem para a Herdade Vale da Rosa, e que estão explicitadas na matriz SWOT (Fig. 11), abarcam diversas áreas empresariais, sendo umas consideradas mais prioritárias (curto e médio prazo) que outras (longo prazo).

Começando pelas mais prioritárias, considera-se ser urgente proceder a melhoramentos nos sistema de GRH no sentido de ele evoluir para uma lógica integrada. Nesta ordem de ideias, o sistema de GRH deve desenvolver-se a partir de três eixos fundamentais: formação e desenvolvimento; gestão do trabalho em equipa; e avaliação de desempenho; para que se possa afirmar como fonte de VCS (Fig. 12). Apesar das necessárias intervenções serem urgentes nos três eixos, considera-se que o terceiro, porque apresenta, atualmente, mais debilidade que os dois primeiros, deve ter prioridade (curto prazo) sobre os outros (médio prazo).

**Figura 12. Sistema integrado de GRH proposto para a Herdade Vale da Rosa**



**Fonte:** Elaboração própria.

A dinâmica integrada proposta para o sistema de GRH, e que o pode tornar imperfeitamente imitável, no sentido de Derricks e Cool (1989) e de Barney (1991), contempla as seguintes medidas específicas:

- 1) Na antecâmara do **plano de formação** está, inevitavelmente, o alinhamento das políticas de formação com a estratégia organizacional e, ainda, o diagnóstico das necessidades de formação, para que estejam reunidas as condições para se proceder ao planeamento. Este deve contemplar três níveis de intervenção: o “saber saber”, cujo objetivo está na aquisição de um conhecimento mais generalista, o “saber fazer”, este já pressupõe a aquisição de um conhecimento mais técnico e adequado ao desempenho específico da tarefa, e, por fim, o “saber ser e estar”, com intervenção ao nível das atitudes e comportamentos (Cunha *et al*, 2010). A última fase corresponde à avaliação após a execução do plano. Obviamente que, na conceção e desenvolvimento de um plano, os objetivos a alcançar devem ser esclarecidos e difundidos, tendo em atenção o requisito *SMART* e admitir a possibilidade da sua redefinição. Também as funções existentes na organização serão objeto de uma análise e descrição detalhadas de modo a aferir o perfil de competências adequando ao seu correto desempenho;
- 2) A organização do **trabalho em equipas**, em especial o trabalho agrícola, revela-se a opção mais conveniente, uma vez que esta prática contribui para o aumento da amplitude dos vãos de controlo, diminuição do número de supervisores e no aumento da confiança na autogestão por equipas. Para além de, se constituir como uma prática que intensifica a complexidade social, em resultado da proliferação de experiências e conhecimento de cada elemento, intensificadas pela interação dos seus elementos, gerando novas configurações nos recursos, reforçando a ambiguidade causal impeditiva do “plágio”. Aqui sobreleva o papel do supervisor agrícola na qualidade de líder de equipa na criação de sinergias que aumentam a produtividade;
- 3) Sabendo que a **avaliação de desempenho** incide o seu foco nas ações dos colaboradores e nos resultados que aquelas produzem importa que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho se afirme como um instrumento de implementação da estratégia organizacional, através do alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais e que dali resultem consequências sob a forma de aprendizagem, decisivas na melhoria contínua do desempenho de cada um e da organização. No caso particular dos colaboradores agrícolas, devido à natureza da sua atividade e à sazonalidade desta, o sistema de avaliação de desempenho deve ter como objeto a equipa e deve estar orientado para os resultados. Durante os cinco meses em que decorre a campanha, a avaliação de desempenho deve acontecer com uma frequência mensal aferindo os resultados

obtidos e comparando-os com as restantes equipas. A avaliação a realizar deve contemplar a vertente comportamental, na salvaguarda dos valores vigentes da organização, e na vertente de resultados, mensurando-os pela quantidade e qualidade de uvas colhidas. Feita esta avaliação as equipas serão hierarquizadas de acordo com o seu desempenho, devendo as primeiras três classificadas (número a definir de equipas a premiar, dependendo da quantidade de equipas no terreno) uma recompensa pecuniária (e/ou de outra natureza) e figurar num quadro de honra, que destacará mensalmente a equipa mais produtiva. Neste sistema torna-se crucial o papel do supervisor agrícola na liderança e motivação dos seus subordinados, bem como na capacidade de julgar individualmente o desempenho de cada elemento da sua equipa. De salientar que esta prática coloca a tónica na relação de proximidade entre gestores e colaboradores, um dos pressupostos básicos que enforma a cultura vigente no Vale da Rosa. Cada gestor será um *sponsor* de um conjunto de supervisores, reunindo-se semanalmente com os seu patrocinados a fim de os motivar, orientar e responsabilizar, desenvolvendo com eles ações de *team building* e mentoria. Os supervisores, por seu turno, em interação com os seus colaboradores diretos, realizam uma autoavaliação em equipa, onde identificam constrangimentos e propõem soluções, garantindo, assim, o efeito de retroação do sistema e, conseqüentemente, a sua melhoria contínua. Para finalizar, será importante referir que também se poderá optar por um sistema de avaliação misto, com a avaliação por equipas a ter as características atrás referidas e a avaliação individual, com ela articulada, a ser objeto de particularidades específicas, com as necessárias adaptações.

No que concerne ao planeamento estratégico da empresa, torna-se pertinente, no curto prazo, a elaboração de um plano estratégico formalizado num documento que contemple e sistematize o diagnóstico da empresa, em termos internos e externos, bem como as suas orientações estratégicas, ancoradas numa missão e numa visão expressas em declarações curtas e de fácil retenção e reprodução por todos: gestores, colaboradores, e *stakeholders*. Tudo isto, tendo, obviamente, como referencial, a matriz cultural existente na empresa, que assenta nos princípios e valores tradicionais da seriedade, do respeito mútuo e do profissionalismo, mantendo simultaneamente a abertura e receptividade ao mundo (continuando a investir nos mercados externos) para permanecer na vanguarda da criatividade e da inovação de processos.

No curto prazo, o envolvimento e o compromisso dos colaboradores com este processo, assim como o patrocínio e o compromisso *in vivo* da alta direção, serão fundamentais para o sucesso. Uma comunicação bem difundida e focalizada também será importante, assim como um controlo apertado e contínuo sobre a relação qualidade-preço dos produtos e serviços da empresa.

Em termos de médio e longo prazo, para além da continuidade da aposta na internacionalização, na formação, na inovação e na qualidade (com preço), há que assegurar a monitorização e atualização, em permanência, do plano estratégico elaborado (uma vez que ele só manterá a sua utilidade se for flexível e dinâmico) e do sistema integrado de GRH, para além de uma preparação atempada, tranquila e consistente de um processo que, em empresas de matriz familiar, pode ser crítico (a prática e a literatura de gestão assim o comprovam) se não for bem preparado: a sucessão. Este assunto, ainda que levemente, foi também referido nas entrevistas. Apraz registar que há consciência, pragmática e responsável, disso mesmo.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o trabalho de investigação é chegado o momento de fazer o balanço relativamente à experiência de realizar o estudo numa empresa líder de mercado no seu setor de atividade, mas também apresentar as principais conclusões da investigação, em articulação com os objetivos definidos para o trabalho, e passar em perspetiva as sugestões estratégicas.

Foi definido o objetivo geral, “analisar e concluir sobre a importância dos RH, inseridos num sistema de recursos mais abrangente, para o desenvolvimento de competências centrais determinantes para o sucesso organizacional”, tendo sido este objetivo desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar os recursos existentes na organização;
- Analisar a forma como os RH estão inseridos e são geridos;
- Identificar as competências centrais existentes;
- Caracterizar a estratégia prosseguida pela organização; e, finalmente,
- Propor ajustamentos ao sistema de recursos, com especial relevância para os RH, no intuito de dar mais sustentabilidade às vantagens competitivas da organização e, com isso, afinar a sua gestão estratégica para potencial sucesso organizacional acrescido.

Todos os objetivos foram atingidos. Para o efeito, foram realizadas um conjunto de cinco entrevistas aos gestores de topo (incluindo o administrador fundador) que integram a comissão executiva da Herdade Vale da Rosa, na qual são tomadas as decisões estratégicas. Da análise de conteúdo efetuada às respostas obtidas constatou-se que há uma convergência de opiniões, desde logo, refletindo o amadurecimento do pensamento estratégico vigente na organização, sobrelevando, naturalmente, diferenças pontuais, no que diz respeito à identificação dos recursos e competências centrais do Vale da Rosa.

Assim, três (E3, E4 e E5) dos cinco gestores identificaram os RH como o principal recurso da Herdade Vale da Rosa, enquanto dois deles (E1 e E2) restantes referiram a liderança do fundador e administrador e a inovação como os recursos fundamentais no sistema de recursos. Contudo, importa referi-lo, os cinco realçam o aspeto humano como o atributo fundamental na configuração dos recursos existentes.

A presença autónoma na estrutura orgânica de um departamento de RH, por si só, indicia a relevância dos RH no sistema de recursos do Vale da Rosa. É reconhecido, também, por



todos os entrevistados o papel dos RH na definição estratégica, sendo isso manifesto na preocupação em delinear um sistema de avaliação de desempenho que, por um lado, contribua decisivamente para a motivação dos seus colaboradores, recompensando aqueles produzem mais e com mais qualidade, e, por outro lado, melhore a eficiência e eficácia dos processos de trabalho com reflexos na produtividade e alinhados com a estratégia empresarial definida.

Tendo como ponto de partida a análise da cadeia de valor da Herdade Vale da Rosa, os gestores entrevistados foram desafiados a identificar as competências centrais da organização, e todos colocaram a tônica na produção, à exceção de um deles (E2) que se referiu à inovação como a competência central do Vale da Rosa. Não obstante, o que ressalta é a particularidade de todos aludirem à produção de qualidade que se encontra alinhada com a estratégia de marketing, expressa nas embalagens inovadoras de *design* apelativo em que são comercializadas as uvas, conferindo-lhe uma identidade própria.

Tudo isto consubstancia uma estratégia competitiva pela diferenciação, congregando os recursos para o desenvolvimento de uma competência de produção de qualidade, para a qual são decisivos os RH. Está instalada uma cultura organizacional assente em relações interpessoais desenvolvidas instigadoras de um ambiente facilitador de criatividade, que acaba por resultar num produto inovador destinado a um segmento de mercado que valoriza a qualidade.

Do levantamento de práticas de GRH, a formação e desenvolvimento, assim como a avaliação de desempenho foram as mais citadas e são aquelas que mais atenções recebem por parte dos gestores. A primeira deriva do tipo de atividade desenvolvida no Vale da Rosa e das particularidades que lhes estão associadas: com efeito, as tarefas inerentes à colheita consubstanciam um processo relativamente artesanal, que está na base do valor acrescentado da uva. Daí que seja de suma importância que o colaborador faça ações de formação para conseguir respeitar escrupulosamente os procedimentos. Quanto à avaliação de desempenho, ela emerge como a ferramenta essencial de controlo e monitorização do desempenho dos colaboradores, acreditando os gestores que a sua aplicação irá gerar maior sentimento de justiça, e, conseqüentemente, maior motivação. O móbil principal para a implementação e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho integrado, adequado às particularidades da empresa e dos seus processos de produção e comercialização, e a introdução de uma filosofia e de uma prática meritocráticas, onde efetivamente o mérito seja recompensado.

É com base neste pressuposto, que se considera pertinente sugerir a aposta num sistema de GRH que tenha como eixos a formação e desenvolvimento, a gestão do trabalho em equipa

e a avaliação de desempenho. Este sistema, se bem implementado, será o garante da criação e manutenção de VCS: ele potenciará o património cultural conseguido em termos de valores como a coesão e a entreaajuda próprios de uma empresa familiar, e assegurará, ainda, o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, focando-se na aprendizagem e consequente melhoria contínua dos processos de trabalho.

Acresce a tudo isto a necessidade de um plano estratégico formalizado e monitorizado em contínuo, onde a missão e a visão da empresa sejam facilmente apreendidas e reproduzidas, internamente e para o exterior, e a estratégia de negócio seja bem comunicada. Para isto é necessário, obviamente, o envolvimento e o compromisso de todos, com especial relevo para a alta direção. E porque se trata de uma empresa familiar, importa reter que o processo de sucessão deve ser alvo de maior atenção.

Para finalizar, salienta-se que, em termos de generalização analítica, não é possível estabelecer paralelismos com outros estudos de caso de natureza idêntica, uma vez que deles não se tem conhecimento (apesar de ter sido realizada pesquisa aprofundada sobre o assunto). Assim, a única reflexão possível, no âmbito da designada generalização analítica, é com a teoria estabelecida, mais concretamente, neste caso, com a TBR e suas extensões, como a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Nesta perspetiva, os resultados deste estudo sugerem uma clara sintonia com o grande princípio subjacente à TBR: a proposição de os recursos, pelas suas especificidades, serem as principais fontes de VCS, podendo uma empresa, através deles, adaptar-se à sua envolvente, ou até aspirar a transformá-la a seu favor, para garantir o sucesso. No caso específico do Vale da Rosa, o princípio central da TBR verifica-se e os recursos determinantes da sua VCS e, conseqüentemente, do seu sucesso no mercado são os RH, ou dito de outra forma, as pessoas. Efetivamente são elas que marcam a diferença e têm possibilitado, numa espiral de êxito, vagas de adaptação à envolvente ou de transformação desta a seu favor, consoante as circunstâncias assim o determinem.

## **6.1 Limitações do estudo**

Uma das limitações mas que, no fundo, é o resultado da escolha do método de pesquisa, (o estudo de caso) é a impossibilidade de generalização científica dos resultados conseguidos, uma vez que se trata de um caso específico (a Herdade Vale da Rosa) impossibilitando a generalização a outras organizações no mesmo setor de atividade. No entanto, a única forma de generalização possível para estas situações foi feita: a generalização científica. Outra limitação que se assume, prende-se com a seleção de um grupo restrito para a realização das

entrevistas, pese embora a opção por esse grupo encontrar justificação nos objetivos a atingir. Teria sido interessante recolher, sob a forma de inquérito, a opinião dos *stakeholders*, em especial colaboradores e clientes. Tal não foi possível.

## **6.2 Pistas para investigações futuras**

Como pista para investigações futuras aponta-se o desenvolvimento de outros estudos similares, baseados na TBR, mas selecionando, para o efeito, uma amostra representativa das organizações do setor agroalimentar de Portugal.

Para futuros investigadores fica a palavra de incentivo à realização deste género de estudos em organizações agrícolas, num momento em que este setor está a ganhar uma dimensão empresarial com o contributo de uma nova geração qualificada que vê no setor agrícola uma oportunidade real de criar valor para sociedade.

Será muito importante não esquecer que a força motriz de todo o processo de desenvolvimento está no fator humano, pois cada vez mais é ele que determina a diferença competitiva. É o único fator que tem características autossustentadas para ser dinâmico, coordenar as várias atividades empresariais e autonomamente responder, com saber, aos incertos desafios da sociedade atual, também denominada de sociedade do conhecimento.

## BIBLIOGRAFIA

- Amit, R., & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Down Jones-Irwin: Homewood I.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Escolar 70, Lda.
- Barney, J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), pp. 99-120.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2012). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Cardoso, L. (2011). *Estratégia e Competitividade - Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI*. Lisboa: Verbo.
- Clardy, A. (2007). Strategy, core competencies and human resource development. *Human Resource Development International*, 10 (3), pp. 339-349.
- Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strenghts and weaknesses. *International Journal of Production Research* 40 (20), pp. 5677-5689.
- Cox, M. Z., Daspit, J., Melaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategy management: is it an academic discipline? *Journal of Business Strategies* 29 (1), pp. 25-42.
- Coyne, K., Hall, S., & Clifford, P. (1997). Is Your Core Competence a Mirage? *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 40-54.
- Crittenden, V., & Crittenden, W. (2008). Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. *Business Horizon* 51, pp. 301-309.
- Cunha, M., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: 2.ª Ed. Sílabo.
- Derricks, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitiva advantage. *Management Science* 35, pp. 1504-1511.
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51 (23-24), pp. 6769-6777.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, pp. 95-104.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121.
- El Mir, A., & Seboui, S. (2005). Stratégies d'innovation, diversification et gestion des résultats. *Revue des Sciences de Gestion*, 2005/6 (216), pp. 85-100.
- Fernandes, A. H., & Abreu, F. (2004). *Pensar a Estratégia: Do Político Militar ao Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2015, março 15). *Fichas de internacionalização*. Retrieved from Globalagrimar: <http://www.gpp.pt/GlobalAgriMar/informacao/>
- Gehmawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, p. 37-74.
- Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18 (1), pp.93-122.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation. *Organization Science*, 7, pp. 375-387.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3), pp. 114-135.
- Hamel, G. B. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Herdade Vale da Rosa. (2014). *Contas de gerência de Vale da Rosa*.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal Of Management*, 25 (3), pp. 417-456.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2014). *Estatísticas agrícolas 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, pp. 52-63.
- Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press Books.
- King, D. L., Case, C. J., & Premo, P. M. (2010). Current mission statement emphasis: be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal* 9 (2), pp. 71-87.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business policy: texts and cases*. R. D. Irwin.

- Mahoney, J. T. (2005). *Economic Foundations of Strategy*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resourced-based theory. *Journal of Management Studies* 33 (6), pp. 757-785.
- Mugera, A. W. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (4), pp. 28-48.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29, pp. 745-768.
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. . 4th ed. Sage Publications.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economic* 24, pp. 309-323.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategies*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The First Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Porter, M. E. (2003). What is strategy? In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quin, & S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases (second european edition)* (pp. 16-22). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 90 (3), pp. 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review* 26, pp. 22-40.
- Prieto, I., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management* 25, pp. 312-326.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25, pp. 23-37.
- Rea, L., & Parker, R. (2002). *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

- Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Columbus, Ohio: McGraw-Hill/ Irwin.
- Rouvinez, D., & Ward, J. (2005). *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shain, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Journal*, 56, 3, pp. 226-240.
- Sousa, A. (2006). Pensar e Agir Estrategicamente: traços para uma gestão mais competente. In M. Branco, M. L. Carvalho, C. Rego, & eds, *Economia com Compromisso: Ensaio em Memória de José Dias Sena* (pp. pp. 227-244). Évora: Universidade de Évora/CEFAG-UE.
- Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change* 23, pp. 63-80.
- Teec, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18, pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and macro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, pp. 1316-1350.
- Tzu, S. (2008). *A Arte da Guerra*. Vila Nova de Famalicão: Quasi Edições.
- Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vale da Rosa. (2015, março 15). *O Nosso Portugal*. Retrieved from Vale da Rosa: <http://www.valedarosa.com/>
- Vale da Rosa. (2015, abril 07). *Vale da Rosa*. Retrieved from Vale da Rosa: <http://www.valedarosa.com/>
- Walker, J. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, pp. 171-180.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement. A corporate reporting tool with a past, present and future. *Journal of Business Communication* 45 (2), pp. 94-119.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 6 (8), pp. 1063-1086.
- Wright, M., Hoskisson, R., & Busenitz, L. (2001). Firm rebirth buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *Academy Of Management Executive*, 15 (1), pp. 111.125.

- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based-view of the firm. *Journal Of Management*, 27, pp. 701-722.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Reasearch: Design and Methods (4th Edition)*. London: SAGE Publications, Inc.



## ANEXOS

## Anexo 1 – Guião da Entrevista

### Guião da Entrevista

*Fundador e Administrador*

#### Protocolo da entrevista:

- Apresentação dos objetivos da investigação;
- Solicitar ao entrevistado autorização para o registo áudio da entrevista;
- Garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os procedimentos metodológicos adotados para a análise da entrevista.

#### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada\_\_\_\_\_.
2. Género: Masculino\_\_ Feminino\_\_.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário\_\_  
Bacharelato\_\_  
Licenciatura\_\_  
Mestrado\_\_  
Doutoramento\_\_  
Outro\_\_\_\_\_.

#### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente as origens da Herdade Vale da Rosa. Como tudo começou?
5. Quais foram os principais desafios e as principais dificuldades?
6. Qual é a missão e a visão da Herdade Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?
7. Qual é a estratégia de negócio e como foi sendo definida a cada momento?
8. Como está organizada internamente (departamentalização) a Herdade Vale da Rosa? E porquê?

9. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

### III. Planeamento Estratégico

10. A estratégia da empresa está formalizada num documento (Plano Estratégico)?
11. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?
12. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível*.
13. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?
14. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

## Anexo 2 – Guião da Entrevista

### Guião da Entrevista

*Gestores de topo*

#### Protocolo da entrevista:

- Apresentação dos objetivos da investigação;
- Solicitar ao entrevistado autorização para o registo áudio da entrevista;
- Garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os procedimentos metodológicos adotados para a análise da entrevista.

#### I. Caracterização do entrevistado:

1. Função desempenhada\_\_\_\_\_.
2. Género: Masculino\_\_ Feminino\_\_.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário\_\_  
Bacharelato\_\_  
Licenciatura\_\_  
Mestrado\_\_  
Doutoramento\_\_  
Outro\_\_\_\_\_.

#### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente o seu percurso profissional na Herdade Vale da Rosa.
5. Qual é o seu nível de participação no processo de decisão estratégica?
6. Qual é, em seu entender, a chave do sucesso da Herdade Vale da Rosa?
7. Qual é a missão e a visão da Herdade do Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

#### III. Planeamento Estratégico

8. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?
9. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível*.
10. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?
11. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

#### IV. Gestão Estratégica de RH

12. Existe algum planeamento de RH? Se respondeu afirmativamente refira quais.  
Formação e desenvolvimento?  
Incentivos e recompensas a adotar para a entrada num novo mercado?  
Retenção de talentos?  
Planos de sucessão para funções-chave?  
Planos de carreira?  
Outros.
13. Sempre que há questões relativas aos colaboradores os gestores de RH são chamados a intervir? Em que matérias em concreto?  
Mudança da estratégia de negócio?  
Recrutamento e seleção?  
*Downsizing*?  
Outros.
14. Quais são as políticas de RH que são consideradas no desenho da estratégia da organização?  
Recrutamento e Seleção?  
Formação e desenvolvimento?  
Retenção de talentos?  
Avaliação de desempenho?  
Gestão de carreiras?

Recompensas?

Outras.

15. Como são detetadas as necessidades de formação dos colaboradores? Quem ministra a formação?
16. Existe um sistema formal de avaliação de desempenho? Quais são as finalidades?  
Promoção?  
Bónus?  
Identificação de necessidades de formação e desenvolvimento?  
Mobilidade interna?
17. Descreva a interação do departamento de RH com os restantes departamentos. Quais os benefícios dessa interação?
18. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade do Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

Informação adicional:

- N.º de efetivos, excluindo os trabalhadores eventuais;
- Estrutura acionista.

**Entrevista concluída.**

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Anexo 3 – Entrevista n.º 1

Local da entrevista: Gabinete da Responsável jurídico e de RH

Realizada em: 18 de fevereiro de 2015 pelas 16h

Duração da entrevista: 40'12''

### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada: Responsável jurídico e de RH.
2. Género: Masculino\_\_ Feminino X.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário\_\_  
Bacharelato\_\_  
Licenciatura\_\_  
Mestrado X  
Doutoramento\_\_  
Outro\_\_\_\_\_.

### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente o seu percurso profissional na Herdade Vale da Rosa.  
**R:** *Eu comecei em 2011 dando uma assessoria apenas na parte jurídica. Vinha uma a duas vezes por semana, pois nessa altura estava adstrita, com vínculo profissional, a um escritório de advogados em Lisboa. Em 2012 entrei com responsável jurídico e em 2013 foi decidido pela implementação de um departamento de RH. E que deveria estar alguém da família a encabeçar este projeto. Como os meus irmãos têm uma formação mais técnica, na área da agronomia, coube-me a mim aceitar o desafio e passei a ser também responsável pelos RH.*
5. Qual é o seu nível de participação no processo de decisão estratégica?  
**R:** *Nós, quinzenalmente, temos reuniões de direção, onde são tomadas essas decisões estratégicas e eu estou presente. Para além de responsável pelos RH faço parte desta direção.*
6. Qual é, em seu entender, a chave do sucesso da Herdade Vale da Rosa?

**R:** *Somos nós que fazemos a empresa, é o meu pai que sonha e nós tratamos de tornar esse sonho real, com muito trabalho, dedicação e profissionalismo. As pessoas são a chave do sucesso do Vale da Rosa.*

7. Qual é a missão e a visão da Herdade do Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

**R:** *A missão do Vale da Rosa é gerar empregos. Fazer o bem para a região. Tentando, desta maneira, melhorar o cenário negro no que diz respeito ao desemprego, dando prioridade aos trabalhadores nacionais, em especial da região, isto no que diz respeito aos trabalhadores eventuais. Relativamente aos trabalhadores mensais, que fazem parte dos nossos quadros, é tentar contribuir para a formação destes trabalhadores, e a ideia é que eles façam parte da mobília da casa, ou seja, que cresçam connosco. Tem sido esta a aposta. A comunicação social tem-nos ajudado a difundir isto mesmo externamente, dando ênfase ao nosso projeto e acho que as pessoas, não no plano de comunicação muito intenso, sentem que são valorizadas, que se são boas regressam no ano seguinte para trabalhar connosco. Portanto quem quer trabalhar e quem gosta do projeto não pode se sentir injustiçado. É uma atividade sazonal, na parte agrícola é complicado, por que as pessoas querem continuar o ano todo, mas nós não temos trabalho, não podemos ter mais efetivos do que aqueles que a nossa cultura permite.*

### III. Planeamento Estratégico

8. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?

**R:** *Eu acho que na verdade, em Portugal, desenvolveu-se muito a uva para vinho mas a produção de uva de mesa não foi muito desenvolvida. Portanto, temos no mercado português esta vantagem competitiva, que é não haver grande concorrência no produto que nós produzimos. De qualquer maneira, face aos outros concorrentes, não diretos, produtores de outras frutas, mais pequenos e que não concorrem connosco, eu acho que o fator diferencial é o fator humano. Ter o meu pai à cabeça do projeto, ser uma tradição familiar. A liderança do meu pai, ele puxa pelas pessoas, faz-nos sonhar, faz-nos acreditar em dias melhores. Ninguém trabalha 8h, todas as pessoas vestem a camisola, fazem o que for preciso pela empresa. Isto é um ambiente de*



*força, que impulsiona, que faz acreditar em mais e melhor. O grande recurso é este. O financeiro é imprescindível, senão fosse um projeto viável, por mais vontade que as pessoas tivessem, entretanto, mais cedo ou mais tarde, o projeto iria esmorecer. Tem uma visão empresarial regrada, a tentar reduzir os custos. E nisto está a família, o meu pai, eu e os meus irmãos, no sentido de ir acompanhando a evolução da empresa, para que não se dê um passo maior que a perna.*

9. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível.*

**R:** *A liderança do fundador é rara por que não é fácil encontrar uma pessoa que tenha esta capacidade de liderança e ao mesmo tempo seja um excelente gestor, portanto acho que ele acumula estas duas características de líder e do gestor. É valioso por que é ele, sem dúvida, que tem a visão estratégica da empresa, sonha alto, isto é um valor que não tem preço, por que ele conheça a cultura e foi acompanhando desde pequeno, tem isto entranhado. Inimitável por que tem um conhecimento e tem vontade e tem esse espírito empreendedor que não é fácil de encontrar hoje em dia, de alguém que abdique da sua parte mais pessoal em prole de um projeto empresarial, que fez o seu projeto de vida, as coisas até se confundem, não é muito comum encontrar-se. Não substituível, acho que todos somos substituíveis, acho que é bom que nos sintamos assim, para que não nos consideremos deuses, por que ninguém é Deus, mas acho que é muito difícil, por que é uma pessoa que conhece todos os cantos à casa, todos os departamentos, todas as funções, na verdade alguém que o tente substituir são precisos uns dez para fazer a função dele. Não é nada fácil. Não digo que não seja substituível, mas nunca com as mesmas características, com as mesmas qualidades.*

10. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?

**R:** *O ambiente que vive no Vale da Rosa, a cultura de trabalho, o clima entre os trabalhadores, tudo isto é o resultado da liderança do meu pai. Ele fomenta um ambiente amistoso, fraterno, familiar, até, que faz com que as pessoas aqui vistam a camisola, que sintam este projeto como seu. Todo nós partilhamos destes valores por que foram eles que estiveram na base da fundação da empresa e que em tudo contribuíram para o sucesso do Vale da Rosa.*

11. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando

elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

**R:** *A nossa grande competência, e é para isso que trabalhamos, é ter um produto de grande qualidade, é não frustrar a expectativa do consumidor. A qualidade requer investimento na produção, se uma videira, e à de falar melhor com o nosso gestor de produção, tem capacidade para produzir x quilos, nós temos que entretanto na poda que ser rigorosos e atirar para o chão, aquilo que não é possível. Portanto em detrimento da quantidade, que é uma tendência geral dos empresários, temos que pensar sempre na qualidade do produto, na sua parte técnica, qualidade no embalamento, no desenvolvimento das embalagens, na conservação das uvas, no frio, acompanhamento do tempo de prateleira, o atendimento ao cliente, ter esta atenção, vamos sempre ver como está no mercado apresentadas as nossas uvas, tentamos fazer ações de degustação para chegar cada vez mais a novos consumidores. O nosso enfoque é produzir uva de mesa de grande qualidade, com especial ênfase à uva sem grainha. Temos uma maior área de produção de uva com grainha mas estamos a proceder à reconversão progressivamente, por considerarmos que é essa a tendência do mercado. A produção de uva de mesa é atividade muito delicada, enquanto que a colheita da uva destinada à produção de vinha é feita com máquinas, a colheita da uva de mesa é toda manual, o requer uma mão de obra brutal e gerir esta mão de obra não é fácil, por isso é uma atividade pouco apelativa e não temos muitos concorrentes por essa razão. Não é fácil encontrar essa mão-de-obra, por que as pessoas não têm sensibilidade para a tarefa de colher uva de mesa e no ano seguinte já são outras pessoas e temos que voltar a ensinar e para tudo isto é preciso muita coragem, o que faz com que os nossos níveis de produtividade face aos concorrentes internacionais sejam muito mais baixos, italianos, espanhóis uma vez que têm outra dimensão, têm uma mão-de-obra muito mais organizada, têm mais tradição, em Itália, na região de Puglia, vai passando de geração em geração, os pais trabalhavam na uva de mesa, os filhos trabalham, e vai passando de geração em geração. Aqui ainda não conseguimos isso mas acredito que vamos conseguir.*

#### **IV. Gestão Estratégica de RH**

12. Existe algum planeamento de RH? Se respondeu afirmativamente refira quais.

*R: No que diz respeito à formação e desenvolvimento de RH, nós temos duas partes nos RH, uma administrativa, com são muitos trabalhadores acaba por ser um trabalho muito exigente, o processamento de salários, as férias, e a parte do desenvolvimento, temos um técnico de RH que nos ajuda a implementar esta estratégia de desenvolvimento de RH. Esta estratégia foi definida com a ajuda de um empresa de consultoria de Lisboa da área de RH, apesar de termos muita vontade mas nunca conseguimos trabalhar muito bem esta área, por ser muito técnica e onde há medo de errar, se houver uma tentativa de atribuição de prémios de forma empírica corre o risco de ser pior a emenda que o soneto. Recorremos à ajuda desta empresa, a Fórmula do Talento, fundado por um senhor que veio da Sonae Sierra, foi gestor de RH na Sonae Sierra durante 18 anos, e achámos que seria uma mais-valia interessante para nos apoiar neste processo. E é ele que nos sugere, este ano vamos trabalhar mais a parte da formação, este ano vamos olhar mais a parte da premiação, vamos tentar fazer o team building, tem sido assim. A formação e desenvolvimento para nós em imprescindível. No ano passado fizemos o nosso plano de formação baseado em duas áreas muito bem definidas, a área comportamental e a área técnica. Com especial atenção para os trabalhadores agrícolas, os nossos chefes de equipa, e formações pontuais obrigatórias que são necessárias, nomeadamente operadores de fitofármacos, dos tratoristas, de higiene e segurança no trabalho e depois também fizemos algumas formações de nível comportamental para a equipa do escritório, gestão do tempo, formação de rececionista e secretariado, e isto foi tudo feito por mim, em conjunto com este senhor e com o meu pai, não passou pela reunião de direção. Foi uma decisão do administrador, com o apoio de uma empresa externa de consultoria. Nós fizemos uma parceria com o IEFP, em que eles disponibilizaram formadores e vieram cá ministrar formações, foi muito interessante contar com este organismo, mostraram-se muito disponíveis em nos ajudar e demos as formações a custo zero no Ninho de Empresas em Ferreira do Alentejo. Correu muito bem e este ano estamos a ultimar os preparativos para repetir a experiência, uma vez que fazemos as formações antes de começar o período de grande atividade em junho. Os incentivos e recompensas é um processo complicado mas indispensável no caso dos trabalhadores agrícolas, por que acho que um trabalhador que colhe cinco caixas não se pode comparar a alguém que colha dez, mas tem sido muito difícil de implementar. Se se apertar muito com as pessoas elas vão sentir essa necessidade de aumentar a produtividade mas irão descurar a qualidade, e este equilíbrio entre produtividade e qualidade nós, ainda, não*

*conseguimos conciliar. Isto não é uma fábrica, se eu ficar numa carreira de uvas nada me garante que terá a mesma quantidade que a carreira vizinha e pode ser injusto em condições diferentes avaliarmos as pessoas. Nós conseguimos, dentro da equipa, ver a produção de cada trabalhador, e se houver diferenças pequenas nas quantidades pode ser resultado disto que falei, mas se essa diferença for grande pode ser outra a razão, pelo que diariamente o nosso técnico de RH está presente na reunião dos supervisores para ir acompanhando e tentando perceber as razões para as alterações na produtividade. Para os nossos quadros fixos, a equipa do escritório e dos supervisores, se os resultados, no final do ano, são positivos, felizmente têm sido, e isto é uma medida que foi implementada há dois anos, nós distribuimos prémios mas iguais para todos, é um valor percentual igual para todos, por que temos algum receio de cometer alguma injustiças, acreditamos que assim também cometemos mas o nosso critério tem sido este, ainda não nos sentimos com confiança para conseguir diferenciar. Ao nível da retenção dos talentos temos feito um bom acompanhamento das pessoas que entram de novo, é difícil a adaptação, mas depois de passar um ano cá acaba por se apaixonar pelo projeto. No primeiro ano é difícil por que nós trabalhamos muitas horas e as pessoas que cá estão são amigas, e para alguém que chega de novo não é fácil a integração e é essa a razão por que damos tanta atenção ao acolhimento de quem chega, reunindo trimestralmente dando feedback. Achamos que se a pessoa aguentar esse primeiro ano, aguenta o resto. No início de cada ano, na reunião de direção, fazemos a análise sobre a possibilidade de aumentar os salários, isto é tema de reunião de direção. Estamos sempre muito atentos em encontrar segundas linhas e não correr o risco, de repente, de ficarmos sem alguém numa determinada função, a nossa ideia é que as pessoas sejam polivalentes, capazes de fazer tudo, capazes de substituir alguém. Se a pessoa mostrar que tem valor, somos sempre capazes de reconhecer isso. Para nós os supervisores, o meu pai costuma designar a sala dos supervisores como a fábrica de chefes, se se sobressaírem progridem para uma outra função. Temos um que foi para o controlo de qualidade, outro que é responsável das linhas, um que foi para uma outra propriedade nossa como chefe de campo.*

13. Sempre que há questões relativas aos colaboradores os gestores de RH são chamados a intervir? Em que matérias em concreto?

**R:** *Há sempre muitas questões relativas aos colaboradores. Levantam sempre muitas questões e nós damos muita abertura para isso, a verdade é essa. Batem a porta e dizem que têm problemas familiares, pedem apoio jurídico, pedem conselhos,*

*conflitos entre colegas, mas quem está diariamente na operação é o nosso técnico de RH, ele está no campo quase todos os dias, faz a ronda por todos os supervisores, acompanho-os e vê se eles precisam de algum esclarecimento, alguns não têm muita experiência não sabem muito bem como resolver conflitos, num problema qualquer de alguém que naquele dia não está muito produtivo e o técnico de RH tenta uma melhor resposta. Nos restantes departamentos, normalmente, o gestor de cada departamento também desempenha um bocadinho o papel de gestor de RH, é quase uma tendência natural das pessoas irem a quem lhes está mais próximo e reconhecem no seu chefe essa função. Os gestores quando têm alguma dúvida ou precisam de algum conselho e também para não ser cada gestor a gerir à sua maneira vêm conversar comigo. Normalmente no processo de mudança está associada uma formação, mas nas questões relativas a alterações de horário ou de funções há sempre uma intervenção dos RH, temos sido uma agente facilitador destes processos, sem imposições. O que passa mesmo pelos RH são as contratações.*

14. Quais são as políticas de RH que são consideradas no desenho da estratégia da organização?

**R:** *A formação e desenvolvimento de RH claramente é a nossa principal política como já disse anteriormente. Na avaliação de desempenho estamos a estudar a sua implementação, achamos que é extremamente importante não só para conseguirmos perceber melhor o desempenho dos nossos gestores e da nossa equipa mas também para conseguirmos premiar, pois devemos premiar aquelas pessoas que mais contribuem na criação de valor para a empresa, mas ainda não encontramos a melhor forma de o fazer. Numa atividade sazonal, muito dependente de fatores que não são controláveis, como o clima, não tem sido fácil. Duas vezes por semana vem este consultor de RH na tentativa de encontrar uma solução mas ainda não foi possível.*

15. Como são detetadas as necessidades de formação dos colaboradores? Quem ministra a formação?

**R:** *No início do ano passamos um questionário pelos colaboradores efetivos e em seguida discutimos com os seus gestores o que faz sentido e o que não faz, sempre tendo em conta o orçamento disponível, para desenharmos o nosso plano de formação. Não há formadores especialistas em uva de mesa, por não ser uma atividade muito desenvolvida em Portugal, quem ministra essa formação são técnicos que nos acompanham, temos um italiano, um espanhol, que vêm dar formação, assim*

*como outros técnicos que dão formação em áreas como a rega, o controlo de pragas, aplicação de fitofármacos, são eles que conhecem a nossa atividade e passam a mensagem para os supervisores.*

16. Existe um sistema formal de avaliação de desempenho? Quais são as finalidades?

**R:** *Como vimos a avaliação de desempenho está em construção.*

17. Descreva a interação do departamento de RH com os restantes departamentos. Quais os benefícios dessa interação?

**R:** *Por ser uma empresa pequena é fácil essa interação, há mais proximidade. As reuniões quinzenais de direção também ajudam que estes assuntos sejam discutidos e debatidos por todo. A interação tem sido boa fácil, sem ser nada imposto, tem acontecido naturalmente e tem funcionado.*

18. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade do Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

**R:** *O grande desafio para os RH é implementar uma avaliação de desempenho, quer seja para os nossos trabalhadores eventuais, garantido que quem produz mais receba mais, este é o grande desafio, melhorar a nossa produtividade. Para os quadros superiores faz sentido para os valorizar. Outro grande desafio é reter os talentos no trabalho agrícola, estes são o nosso grande custo. 70% da nossa mão-de-obra varia de ano para ano. E pessoas novas a colher uvas pela primeira vez têm uma produtividade muito baixa, com muitos erros, exigindo um acompanhamento apertado e um controlo de qualidade muito mais exigente. O nosso grande desafio, enquanto empresa, é encontrar, por termos uma atividade sazonal, atividades agrícolas complementares para fechar o ciclo de trabalho na região. Para que aquela pessoa que esteve connosco nos quatro meses de colheita na próxima campanha esteja connosco novamente. Começámos o ano passado a recorrer a empresa de trabalho temporário para garantir mão-de-obra na colheita da uva.*

## Anexo 4 – Entrevista n.º 2

Local da entrevista: Gabinete do Gestor Comercial

Realizada em: 18 de fevereiro de 2015 pelas 17:18

Duração da entrevista: 36'18''

### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada: Gestor comercial.
2. Género: Masculino X Feminino \_\_\_.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário X  
Bacharelato \_\_\_  
Licenciatura \_\_\_  
Mestrado \_\_\_  
Doutoramento \_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_.

### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente o seu percurso profissional na Herdade Vale da Rosa.  
**R:** *Eu vim para esta função, mas acontece que devido à sazonalidade da atividade do Vale da Rosa, apesar de ser o responsável pela venda, sou também o responsável pelas compras, assim como também pela logística. Neste momento, e já a partir deste ano sou eu que vou coordenar a parte do embalamento da produção. Ou seja, junta-se a parte comercial àquilo que alimenta a parte comercial e essa, sou eu a gerir e junta a parte das compras que alimenta a parte de embalamentos e a parte de matérias subsidiárias para o campo. Isto é tudo coordenado por este departamento. Uma vez que somos nós que temos estas duas partes, e sendo a atividade sazonal, quando entra a uva na parte do embalamento, nós somos mais comerciais, quando não há uva nós somos mais compras, ou seja, nós temos que ajustar as compras que a parte de campanha seja menos compras e mais comercial, no final de cada campanha temos que ter a noção de stocks de materiais de embalamento, para poder começar a pensar na outra parte da compra. O Vale da Rosa nisso é um bocadinho diferente, por*

*que nas outras empresas há continuidade, nós não temos isso. Temos que mudar a cara para um lado e depois para outro. Coordeno o departamento comercial, as compras, matérias de embalagem e subsidiárias, e coordeno a parte da logística.*

5. Qual é o seu nível de participação no processo de decisão estratégica?

**R:** *É bastante grande, é muito, mesmo muito, por que em termos comerciais é o que define, não era assim mas agora é, as necessidades da parte de produção. A parte comercial influencia bastante no que são as tendências e o nível de produção. A produção está associada a parte comercial, nomeadamente quando fazemos o chamado forecast. O que acontecia anteriormente é que havia os pedidos e havia colheita para os pedidos, agora invertemos a situação, agora o campo diz-nos o que tem disponível e nós canalizamos, por que vamos dar à uva aquilo que é a altura ideal de colheita dela. Em vez de serem os pedidos a comandarem o que se colhia, agora não, aquilo que temos disponível, o rendimento retirado da uva é maior e no período ideal, não estamos tão sujeitos ao risco de os pedidos não absorverem tudo.*

6. Qual é, em seu entender, a chave do sucesso da Herdade Vale da Rosa?

**R:** *São as pessoas. A cultura do Vale da Rosa é muito, aliás o próprio dono incute, uma convivência muito forte, muito familiar, ou seja, todos nós erramos mas a outra parte está cá por que sabe que aquele também erra e então é muito forte. O ambiente que cultivamos uns com os outros, sabendo que a campanha acarreta uma elevada carga emocional, com muitas horas de trabalho diário, estamos a falar em trabalho mental das 06 da manhã à meia-noite, e chegam a ser seis vezes por semana, sabemos que é muito duro. Este espírito que vê aqui de ajudar aqui e ali, sabendo por vezes que as funções são diferentes, é muito forte. Nós vamos à vinha e as pessoas falam comigo, num relacionamento muito direto, há uma grande proximidade entre as chefias e os chefiados.*

7. Qual é a missão e a visão da Herdade do Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

**R:** *A missão do Vale da Rosa é valorizar o Alentejo. Justifica-se naquilo que fazemos, nós costumamos ir buscar pessoas até 60 Km de distância. As pessoas aqui sabem disso, chegamos a ajudar pessoas com problemas familiares, há uma compreensão que envolve as pessoas, não só no trabalho.*

### III. Planeamento Estratégico



8. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?

**R:** *A nossa estratégia comparativamente aos outros é dar um valor acrescentado à uva, se assim se pode dizer. Neste momento estão cerca de 350 pessoas a trabalhar no Vale da Rosa, se fosse outro concorrente qualquer, neste período, não teria assim tantas pessoas. Nós tratamos a uva de forma diferente, ou seja, nós de um cacho de uvas retiramos bago a bago, aqueles que estão a mais, logo de início, nós tentamos fazer que o cacho fique com os melhores bagos logo de início. Na concorrência isto já não se passa assim, não há esta concentração de pessoas a trabalhar. Aqui no Vale da Rosa faz-se logo de início uma seleção dos bagos e esta seleção é constante. Por isto, temos 400 pessoas quando não devíamos, quando os outros acham que não devem e chegamos a ser 800 e tal, este ano já fomos 820 na altura da colheita. Essa valorização da uva, esse trabalhar da uva antes, dá-nos essa diferenciação. A qualidade da uva Vale da Rosa aumenta comparativamente em preço em cerca de 15%. Nós somos competitivos, não com o preço igual, diferenciamos o preço e continuamos a ser valorizados nessa diferença de preço para a concorrência. Se o preço fosse igual ao da concorrência, as pessoas decididamente escolheriam uva Vale da Rosa, agora o preço Vale da Rosa tem que ser mais por que nós valorizamos mais, e custa-nos mais que a concorrência. O Vale da Rosa tem uma abertura muito grande a novas tendências, a novos métodos, na escolha do método melhor, nós temos consultores de uva da África do Sul, Japão, de Itália. Esta parte é a tal valorização que custa, mas que é o investimento naquilo que é a qualidade da uva Vale da Rosa.*

9. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível.*

**R:** *É tudo isso. É a valorização da uva, o modo como a valorizamos recorrendo às melhores técnicas e métodos, inovando no embalamento para que a estratégia de marketing não seja frustrada e proporcionando ao cliente um produto de qualidade. É assim que temos um produto de qualidade que se distingue da concorrência e ao qual os clientes aderem.*

10. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?

**R:** *A qualidade do nosso produto, a uva de mesa, é o nosso foco, nada é deixado ao acaso para atingir o nível de qualidade que consideramos o melhor. Mesmo forçando, por vezes, o limite orçamental disponível. Temos consciência que se assim não for*

*toda uma estratégia de marketing, que é amplamente comunicada, fica comprometida. O Vale da Rosa tem uma grande estratégia de marketing na divulgação da marca. Esta estratégia resulta porque apostamos fortemente na qualidade do nosso produto.*

11. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

**R:** *A inovação. O nosso produto, que são uvas de mesa, na suas variedades, quando é apresentado ao mercado, tem que se de forma a que o cliente lhe reconheça valor. Pelo que o modo como é vendido e o serviço que lhe está associado na sua aquisição é importante. Se a qualidade do produto é elevada, a exigência do cliente também será elevada, a sua expectativa em relação ao nosso produto será também ela elevada. Sendo o Vale da Rosa um produtor distinto dos demais, quase único, o nível de qualidade exigido é maior, não só na qualidade do produto que apresentamos, mas também na qualidade do serviço que lhe está associado. A título de exemplo posso dizer-lhe que na última campanha, ao nível da exportação, atingimos 98% de nível de serviço, não há nenhum carro devolvido, tivemos uma vez uma palete tombada mas conseguimos refaze-la. O nosso nível de serviço atinge os 100%, no que diz respeito ao valor acrescentado atribuído à uva, no embalamento, o Vale da Rosa está em constante inovação de processos, de ideias novas, etc... Neste momento estamos a reestruturar as linhas de embalamento, estamos a modernizá-las, por que há novas tendências de embalamento, e mais uma vez o Vale da Rosa está à frente da concorrência, fazendo uma termoselagem nova, fazer embalagens mais pequenas, no mercado das frutas isto não é usual, mas foi assim que trouxemos a uva sem grainha para o mercado nacional, fomos nós que a impusemos, é uma uva 100% natural, desde sempre se consome, mas que se conseguiu, através de I&D, que o bago daquela uva fosse maior. Portanto, o valor acrescentado do Vale da Rosa está na inovação, esta não se baseia só em novas variedades, são novas variedades, mas também novos conceitos, novos níveis de serviço. É por isto que digo que o maior valor do Vale da Rosa está nas pessoas, estas são camaleónicas, o comercial é também o comprador, aqueles que colhem a uva, são os mesmo que a embalam.*

#### **IV. Gestão Estratégica de RH**

12. Existe algum planeamento de RH? Se respondeu afirmativamente refira quais.

**R:** *O recurso que representa quase metade dos nossos custos são os RH. É o recurso que tratamos com maior cuidado e atenção, seja ao nível do recrutamento, do seu desempenho, em especial na altura da campanha, seja, ainda, pelos custos inerentes à sua contratação, não conseguimos satisfazer todas as necessidades de mão-de-obra na região, seja pela possibilidade de alojar os técnicos oriundos de outras partes do país, etc...*

13. Sempre que há questões relativas aos colaboradores os gestores de RH são chamados a intervir? Em que matérias em concreto?

**R:** *São os RH que, consoante as necessidades apresentadas, alocam determinadas pessoas para esta ou aquela função, esse envolvimento dos gestores de RH é cada vez maior. Isto aconteceu após a entrada da filha do Comendador Silvestre, Dr.ª Carolina, que trouxe uma interação, ainda, maior. São os RH que recebem, diariamente, as pessoas no ponto. O envolvimento dos RH é cada vez maior, a tendência é essa.*

14. Quais são as políticas de RH que são consideradas no desenho da estratégia da organização?

**R:** *No que diz respeito ao recrutamento distinguimos os residentes, que estão connosco o ano todo, dos subcontratados, que estão apenas na altura da campanha. Consideramos ainda a distância que as pessoas estão daqui, sabemos perfeitamente que as pessoas estão longe, e aqui o papel dos RH é muito importante na procura destas pessoas, temos autocarros que as vão buscar às suas terras, tudo isto carece de organização. No que diz respeito à avaliação de desempenho tem sido um assunto muito debatido, mas neste momento o Vale da Rosa premeia as pessoas de acordo com os resultados finais de cada campanha. Há um grande almoço no início de cada campanha e há um grande jantar no final da campanha. Neste momento, há duas posições relativamente à avaliação de desempenho, há quem defenda que a avaliação deve ser individual e há quem diga que esta deve ser feita por equipas. Mas aquilo que se perspectiva é a avaliação individual, é nesse sentido que estamos a caminhar. No entanto isto pode ser injusto, por que a mesma pessoa que está no campo a colher uvas, e tem um excelente desempenho, vai para o armazém e tem um desempenho aquém do esperado, sendo dispar o seu desempenho. Será justo que seja penalizado por isso?*

15. Como são detetadas as necessidades de formação dos colaboradores? Quem ministra a formação?

**R:** *A formação tem sido, nos últimos dois anos, objeto de grande investimento da nossa parte. E tem-se processado do seguinte modo, as chefias perguntam junto das suas equipas quais as formações que, na sua opinião, são necessárias. A meu ver a formação deve ser orientada para a satisfação de necessidades da empresa e só depois a pessoal, a formação para este ano, fruto de alterações que irão acontecer, irá ser adequar as pessoas a um bom desempenho na empresa e depois vem a componente pessoal. Mas este ano vamo-nos focar na linha estratégica da empresa. Este ano temos linhas de ponta, haverá pessoas que irão realizar ações de formação e que seguidamente, elas próprias, irão dar formação às outras.*

16. Existe um sistema formal de avaliação de desempenho? Quais são as finalidades?

**R:** *As pessoas tem sempre feedback sobre o seu desempenho e aquilo que a empresa espera delas. Com o objetivo é corrigir o que está menos bem. Há processos de trabalho que estão bem, mas ainda há, poucos, processos que estão menos bem. São esses que pretendemos corrigir.*

17. Descreva a interação do departamento de RH com os restantes departamentos. Quais os benefícios dessa interação?

**R:** *A interação era muito pouca. Mas essa interação tem vindo a intensificar-se e com isto detetou-se alguns problemas. Neste último orçamento detemos alguns desvios no comportamento das pessoas, no que diz respeito a horas extras, o departamento de RH foi procurar a origem desses problemas, fez uma análise detalhada das causas, falou-se com as pessoas intervenientes, mas salvaguardando a sua motivação, pedindo-lhes que apresentassem propostas de melhoria para que tal comportamento não se voltasse a verificar. Superaram as expetativas, realçando aspetos que tínhamos desvalorizado. Em vez de decidirmos nós, pedimos à outra parte de se pronunciasse. Das 10 ideias sugeridas, aproveitam-se 4. Mas houve uma consequência, a criação de um grupo de trabalho para estudar o problema. Posso dizer que semanalmente irei reunir com a pessoa das cobranças por que ele achava que eu não lhe dava feedback, que não conseguia chegar a mim.*

18. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade do Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

**R:** *O Vale da Rosa vai crescer em produção de uva. O grande desafio será a próxima geração, os filhos irão começar a produzir para o Vale da Rosa. Sendo os RH o nosso maior custo e o garante da qualidade do nosso produto, o papel do departamento de RH é garantir que as pessoas sejam melhor formadas e especializadas para continuarem a produzir mais e melhor, diferenciando-nos da concorrência. Apostando*

*no desenvolvimento as pessoas que já estão no Vale da Rosa, que conhecem a nossa uva, mas precisamos que elas cresçam para ir ao encontro da estratégia de crescimento da empresa. Prevejo que o Vale da Rosa tenha nos próximos 5 anos um crescimento na ordem dos 40% ou mais. Quem irá receber o que vêm são os que cá estão, estes tem que estar aptos a formar os novos que chegam.*

## Anexo 5 – Entrevista n.º 3

Local da entrevista: Gabinete do Gestor Comercial

Realizada em: 18 de fevereiro de 2015 pelas 18:15

Duração da entrevista: 25'13''

### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada: Administrador.
2. Género: Masculino X Feminino    .
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário      
Bacharelato      
Licenciatura X  
Mestrado      
Doutoramento      
Outro                   .

### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente as origens da Herdade Vale da Rosa. Como tudo começou?

*R: Tudo isto começou com o meu pai. Ele começou por produzir uvas de mesa aqui, em Ferreira do Alentejo, nos anos 60 do século passado, atingindo uma área de plantação de cerca de 400 ha. Em simultâneo lança-se na exportação para o exigente mercado inglês e constrói um grande armazém frigorífico para prolongar o abastecimento do mercado interno, durante o inverno. Ele era um empresário que estava sempre à procura da inovação. Entretanto deu-se o 25 de abril e fomos para o Brasil. Lá, radicamo-nos em Maringá, no Estado do Pará, onde se iniciou a plantação de uvas de mesa, à semelhança do que vínhamos a fazer em Portugal. Mantive-me o tempo todo, no Brasil, ligado à cultura de uva de mesa. Em 2000 regresssei a Portugal, por ocasião do falecimento do meu pai, e assumi a exploração da uva de mesa com a criação de uma marca, Vale da Rosa. Contatei um cliente antigo em Inglaterra, a cadeia de supermercados Marks & Spencer, dando-lhes conta que pretendia novamente retomar a exportação de uva de mesa, ao que me responderam que não*

*importavam mais uva com grainha, o mercado inglês apenas recebia uva sem grainha. Foi aí que decidi produzir uva de mesa sem grainha, o que já vinha fazendo no Brasil.*

5. Quais foram os principais desafios e as principais dificuldades?

*R: Nós procuramos fazer um trabalho bem feito e o trabalho é muito delicado, minucioso, tem que ser muito bem feito, por que nós também podemos ter uma parreira lá no quintal e não lhe fazemos nada e comemos uvas também. O que o Vale da Rosa faz, digamos que poderia fazer de uma forma totalmente diferente. Assim como um indivíduo faz um produto delicado, poderia fazer um produto menos delicado, é opção de cada um. A opção do Vale da Rosa foi tirar o máximo proveito destas condições fantásticas que o Alentejo tem para produzir. Nós temos umas condições que nos permitem exacerbarem tudo aquilo que na região se produz, o clima, a terra, a água, então todos nós sabemos que os nossos produtos são, regra geral, mais saborosos, isso já é uma graça de Deus. O que o Vale da Rosa faz é procurar dar dignidade a esses produtos que a partida são mais saborosos que os produtos dos concorrentes, mas temos que dar uma ajudinha. Nós fazemos, por exemplo a uva sem grainha, as outras não têm muita diferença, mas as uvas sem grainha são mais delicadas. Nós temos um técnico de África do Sul que nos visita aqui regularmente, mas antes deste da África do Sul era um israelita, logo no início, que vinha aqui periodicamente dar-nos assistência na produção de uva sem grainha e dizia-nos, de acordo com as variedades, esta variedade deve ter no máximo, para que consiga apresentar todo o seu potencial de sabor, consistência e de aroma, deve ter no máximo 120 a 150 bagos. Mas aí o que tem que se fazer é tirar os bagos que estão mais e não é cortar o cacho, é ir às pegadas dos bagos tirar dois deixar um e assim sucessivamente, ou deixar três e tirar um, dependendo das variedades. Mas isso quer dizer centos de pessoas com tesouras nas mãos a tirar bagos dos cachos, isso mesmo. Nós temos a possibilidade o fazer ou não fazer, porque uvas são uvas. O Vale da Rosa faz uvas de grande qualidade, se faz uvas de grande qualidade e se o cacho apresenta o seu grande potencial com 120 bagos e se ele nasce com 300 temos que tirar metade, ou não tiro e não tenho o máximo potencial nesse bago da uva que vou comer. Houve uma vez uma compradora de um supermercado que disse o seguinte, eu tentava vender a um preço, acima da concorrência, e ela defendia-se, a certa altura ela diz “mas uvas são uvas”, e eu disse “como a senhora está enganada”, talvez não tenha dito isto, procurei ser correto, mas nunca mais me esqueci daquilo. E fiquei a pensar naquilo e de vez em quando penso e depois revoltado com aquela..., não é*

*maldade, é ignorância, por que a pessoa não sabia o que estava a dizer. Se eu para por um cacho como deve ser, tenho que gastar muito. Nesta operação, os bagos tem bagos maiores e bagos menores, e às vezes dependendo dos anos e do tempo e como se faz a floração, nascem bagos pequenos e bagos muito pequeninos, e aquilo torna o cacho feio, chama-se a isso baguinha, nós em determinada altura temos que retirar a baguinha para que o cacho fique mais bonito. Essa operação é uma das operações que temos que realizar para que a uva fique boa, dependendo das variedades, há umas que têm mais baguinha do que outras e também dependendo do momento em que faz a floração, porque com baixas temperaturas e com humidade há mais baguinha. Tirar a baguinha num Ha são cerca de 120 diárias, portanto são 120 pessoas que num dia fazem 1 Ha. Pensamos, 120 pessoas isso dá € 5000 por Ha. Temos duas possibilidades ou faço ou não faço, ou faço à meia, em vez de colocar 120 pessoas, ponho lá 50, e aquilo nem fica bem, nem fica mal, e a dona de casa quando vai comprar fica frustrada por que diz que a estamos a enganar, ou fazemos bem feito ou vamos ter muita dificuldade em ter sucesso. A nossa operação é extramente delicada, é uma operação de sensibilidade. A grande dificuldade foi não possuir, quando foi feito este investimento de monta na plantação, uma central de frio. O pós-colheita deve ser encarado com mais atenção, exige rapidez no transporte e o choque de frio é indispensável para travar as alterações fisiológicas. Entre a colheita e a chegada à câmara não se pode exceder mais de 2 horas. Assim, as uvas são em baladas em caixas na vinha. Os cachos são colhidos na fase ideal de maturação, com o maior cuidado no seu manuseamento, evitando tocar nos bagos para não retirar a pruína, uma vez que esta garante uma maior durabilidade e proteção da película. Seguidamente, as caixas são colocadas em paletes protegidas do sol por redes, transportadas diretamente para as câmaras frigoríficas, no ais curto espaço de tempo possível, onde são depois submetidas a um rigoroso controlo de qualidade e a um choque térmico que permite conservar o bom aspeto da uva.*

6. Qual é a missão e a visão da Herdade Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

**R:** *A missão do Vale da Rosa é satisfazer o cliente. Procurar que o cliente seja tratado com todo respeito e dignidade e procurar usufruir das condições que Deus nos deu, que são condições que nos permitem dar produtos extramente saborosos.*

7. Qual é a estratégia de negócio e como foi sendo definida a cada momento?

**R:** *O Vale da Rosa procura fazer um produto de primeira linha, nós damos de tudo para ter um produto de primeira linha. Gastamos horrores para isso, é claro que*



*precisamos depois de faturar, para que consigamos ir para frente e ter um negócio viável. Isto acontece por que em primeiro lugar estamos no Alentejo, em Ferreira do Alentejo, nesta região fantástica, que dá sabor, nós fomos bafejados pela sorte, tivemos a felicidade de trabalhar numa região fantástica para produzir sabor. Daí eu estar absolutamente convencido que nós podemos fazer da nossa região uma região produtora de produtos gourmet para vender a nível mundial. Trabalhei mais de 20 anos nos Brasil, a fazer uvas, numa região muito boa, também, que não dá nem para começar a comparar com as condições existentes aqui, é a minha experiência. Precisa que sejamos profissionais, porque se formos amadores nós estamos no chão, há uma coisa que é garantida aqui é a despesa, ninguém nos tira isso, então nós precisamos da receita, também e ninguém engana ninguém. Se queremos um produto sério, temos que o produzir de uma forma séria, temos que chegar ao consumidor dessa forma séria, e o consumidor paga, ele paga um pouco mais, pois leva para casa um produto como deve ser. Para ganhar o nome é uma vida inteira, para o perder é num instante. Dou muitas graças a Deus por estar a trabalhar a região que considero ser a melhor do mundo, que eu conheço, e eu conheço um pedaço do mundo, pode ser que haja outra mas eu não conheço. Segundo, nós temos que trabalhar com profissionalismo, não podemos ser amadores, temos que dar o litro, o nosso melhor, para que consigamos retirar o potencial que a terra tem. Terceiro, ninguém engana ninguém. Temos que procurar fazer um trabalho sério. Ou seja, primeira dar graças a Deus por estar numa terra que dar sabor, depois trabalhar esse sabor, são os tais centos de pessoas com as tesourinhas nas mãos, e terceiro fazer um trabalho sério, tratar com respeito os outros, os nossos clientes têm que ser tratados com respeito, o cliente é a figura especial aqui, se fizermos isso vamos ter sucesso. Nada é fácil. Muitas noites mal dormidas. Estamos bem encaminhados mas temos que estar sempre atentos. A imagem é uma corrida, vão todos a correr, nós vamos na frente, é verdade, mas se paramos os outros passam-nos por cima e ficamos estendidos no chão, não dormir à sobra dos louros, o mundo é implacável, ninguém terá compaixão com as fraquezas do outro. E porque nós temos que comercializar bem aquilo que produzimos, temos que promover o nosso produto nas melhores condições de conservação, pois a apresentação no mercado é um fator importante na decisão de compra. São, por isso, utilizadas embalagens distintas de acordo com as necessidades de cada cliente. Para isso, trabalhamos cada vez mais na pré-embalagem para satisfazer os mercados mais exigentes. É importante marcar a diferença, investir no marketing é tão importante como investir em tudo o resto.*

8. Como está organizada internamente (departamentalização) a Herdade Vale da Rosa? E porquê?

**R:** *A estruturação da empresa, organizando-se bem tecnicamente, comercialmente e administrativamente a Herdade Vale da Rosa consegue maior rentabilidade produzindo mais, através de economias de escala. É essa a razão por que estamos estruturados da forma que estamos, conseguir economia de escala.*

9. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

**R:** *O Alentejo apresenta condições fantásticas para produção de fruta em geral e de uva de mesa em particular, potenciado pela água abundante do Alqueva. Acredito que esta região será uma importante região produtora de produtos gourmet. Somos nós que vamos fazer isso, nós seremos o motor desta transformação. O nosso trabalho é feito pelas pessoas, são elas que exponenciam o sabor do nosso produto, são elas que andam pacientemente com tesouras nas mão retirando bago a bago nos cachos que os bagos que ficam atinjam o seu máximo sabor. Queremos continuar a fazê-lo, a fazer, se possível, ainda melhor e queremos crescer. Queremos crescer com os outros e é por isso que temos a intenção de criar uma organização de produtores, temos esse desejo. Agora que estamos estruturados tecnicamente, comercialmente e administrativamente, queremos conseguir economias de escala. Nós exploramos atualmente 230 ha de vinha, julgo ser possível dobrar essa quantidade nos próximos anos.*

### III. Planeamento Estratégico

10. A estratégia da empresa está formalizada num documento (Plano Estratégico)?

**R:** *Existem vários documentos onde se encontra a definida a nossa estratégia. Nós reunimo-nos de 15 em 15 dias com os nossos responsáveis pela produção, comercial, financeiro e pelos RH onde se tomam as decisões mais importante relativas ao Vale da Rosa.*

11. Quais os recursos (físicos, humanos, organizacionais e financeiros) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?

**R:** *O principal recurso somos nós. Nós é que somos as figuras importantes aqui, somos nós. Nós é que sonhamos, nós é que executamos, nós é que choramos, nós é que*

*rimos, nós é que temos emoção, nós e que somos tementes a Deus. Somos nós que fazemos isto tudo. Nunca se consegue que as pessoas tenham um rendimento melhor na marra, no grito, na cara feia, nunca, só no amor. Temos que convencer as pessoas que estamos aqui a fazer um trabalho importante, para todos nós. Veja o quão importante é chegarmos aos 800 empregos aqui em Ferreira do Alentejo. Temos equipa e força para dar mais. Tratar com respeito, tratar com amor, ninguém engana ninguém, ninguém é mais espertinho do que ninguém, somos todos feitos do mesmo material, o segredo do sucesso é tratar os outros como gostaríamos que fossemos tratados. A figura principal do filme, que somos nós, é feita de emoção, se nós nos tratarmos uns aos outros com respeito, com elegância, com dignidade, com fé. Se conseguirmos ter uma organização com este espírito, criamos uma família, que é aquilo que o Vale da Rosa tem aqui, temos uma família. Luto todos os dias, cada vez mais, para fazer crescer esse amor.*

12. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível.*

**R:** *As pessoas, as nossas pessoas são tudo isso. São estas, poderiam ser outras, mas são estas que aqui estão o ano todo connosco, as que vem a cada campanha, todos os anos, que fazem a diferença. São elas que põem em prática aquilo que um dia sonhamos, produzir um produto gourmet. Fazem e fazem-no bem.*

13. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?

**R:** *Estamos a fazer um trabalho muito bonito. Para que nós consigamos levar o barco para a frente, ele tem que faturar muito. Já este ano chegámos às 800 pessoas. É um barco muito grande, não é fácil e portanto nós temos que comercializar bem aquilo que produzimos. Temos que fazer tudo bem, temos que produzir bem e depois temos que comercializar bem aquilo que produzimos bem, que é para satisfazer os clientes, para que as pessoas se sintam prestigiadas, felizes e contentes e a fazer um bom negócio. Quando a dona de casa vai comprar uvas Vale da Rosa e paga mais por essas uvas, ela fica profundamente frustrada se chegar a casa e as uvas não estiverem de acordo com a expectativa dela.*

14. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

**R:** *Nós escolhemos fazer diferente, produzir diferente. Fomos inovadores ao importar de Itália um método de produção inovador, ainda no tempo do meu pai, o designado sistema pérgola de produção. Para isto foi necessário haver visão, acreditar que este sistema iria contribuir para aumentar a produção, e assumir o risco de um investimento grande. Fizemo-lo por que acreditamos nesta região em que tivemos a sorte de produzir o nosso produto, isto em si já é uma vantagem e também porque temos paixão naquilo que fazemos, sem paixão nada se consegue. A nossa competência é produzir bem e vender bem aquilo que produzimos, sem faturar o negócio não seria possível, não seria viável.*

## Anexo 6 – Entrevista n.º 4

Local da entrevista: Gabinete do Gestor geral e de produção

Realizada em: 18 de fevereiro de 2015 pelas 18:45

Duração da entrevista: 29'45''

### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada: Gestor geral e de operações.
2. Género: Masculino X Feminino \_\_\_.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário \_\_\_  
Bacharelato \_\_\_  
Licenciatura X  
Mestrado \_\_\_  
Doutoramento \_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_.

### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente o seu percurso profissional na Herdade Vale da Rosa.  
**R:** *Comecei como gestor da produção, posteriormente passei a ser o gestor geral em acumulação com a responsabilidade pela produção.*
5. Qual é o seu nível de participação no processo de decisão estratégica?  
**R:** *As decisões estratégicas, por força da função que desempenho, passam, não exclusivamente, por mim e pelo Dr. Silvestre Ferreira.*
6. Qual é, em seu entender, a chave do sucesso da Herdade Vale da Rosa?  
**R:** *A chave do sucesso reside no trabalho, na dedicação e no permanente desconforto que alimentamos com a situação atual, que nos faz querer mais e trabalhar mais, para conseguirmos produzir mais, com maior qualidade e chegar a novos mercados. O desconforto em que vivemos, alimenta a inovação que impomos no nosso produto, nos processos de trabalho, na nossa imagem. É esta intranquilidade que nos tem motivado e obrigado a crescer, quer em quantidade, quer em qualidade. Tudo isto acontece graças às pessoas que colaboram connosco que estão, obviamente,*

*embebidas deste espírito. Sabendo que num local onde não se cria riqueza, não se pode distribuir riqueza. É esta a cultura que enforma a empresa, salvaguardando as origens de empresa familiar que foi e que é, neste aspeto, apesar da sua visão empresarial, de grande empresa.*

7. Qual é a missão e a visão da Herdade do Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

**R:** *A razão de ser do Vale da Rosa é produzir um produto de elevada qualidade. Um produto diferenciado e de alta qualidade é essa a missão do Vale da Rosa.*

### III. Planeamento Estratégico

8. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?

**R:** *Os RH são essenciais. A formação dessas pessoas é essencial. Nós estamos em constante contato com o melhor que se faz, neste setor, no mundo, procurando as melhores técnicas e métodos de produção, para depois formar as nossas pessoas. Esta tem sido a nossa preocupação, a formação das pessoas que colaboram connosco. Julgo, no entanto, que os recursos financeiros são fundamentais, sem os quais nada é possível.*

9. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível*.

**R:** *Os RH são valiosos. Dada a natureza especial do trabalho do campo, podem-se considerar raros, também, em especial no local geográfico onde nos encontramos. Não é fácil encontrarmos bons RH aqui, refiro-me a quadros. No entanto, considero que insubstituíveis não são, ninguém é insubstituível. Considero, que nalguns casos são inimitáveis, uma vez que as pessoas têm as suas características próprias que as distinguem. Os projetos fazem com as pessoas, os resultados estarão inevitavelmente dependentes do valor dos RH.*

10. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?

**R:** *Na definição da estratégia um dos fatores a ponderar, sempre, são os RH, claro que os recursos financeiros são também considerados, e os recursos técnicos, mas antes destes estão os RH. Nada se consegue sem as pessoas. De acordo com a nossa*

*estratégia de crescimento, formamos pessoas para que sejam elas que se vão envolver no crescimento, com a aquisição de novos conhecimentos. A nossa atividade, em Portugal, é única, não existe mais nenhuma exploração que tenha este sistema de produção. Logo, em Portugal, não há ninguém com a formação necessária, somos nós que as formamos, as pessoas quando chegam não conhecem nada da nossa atividade, e nós formamo-las para o desempenho da atividade, com técnicos vindos do estrangeiro, ou indo aos países que já têm a técnica. O sucesso da empresa reside na formação dos RH.*

11. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

**R:** *A principal é a produção. Que resulta num produto diferente, que depois a estratégia de marketing trata de promover essa diferenciação. Tentamos produzir bem e diferente, tem sido esta a nossa estratégia de diferenciação. Ou seja, a nossa competência está em produzir e em vender esse produto, através da formação de uma marca. Nós conseguimos que um produto que é uma commodity passasse a ser um produto de marca.*

#### **IV. Gestão Estratégica de RH**

12. Existe algum planeamento de RH? Se respondeu afirmativamente refira quais.

**R:** *A retenção de talentos é fundamental. Costumo dizer que não quero as pessoas para 6 anos, quero-as para 60 anos, porque quanto mais tempos passarem connosco maior será o seu retorno.*

13. Sempre que há questões relativas aos colaboradores os gestores de RH são chamados a intervir? Em que matérias em concreto?

**R:** *Na formação, na remuneração, na avaliação de desempenho, há sempre contato com o gestor de RH. Há aspetos quotidianos que são da competência dos chefes diretos, mas nos demais é o gestor de RH que intervém, até para garantir uma visão de conjunto e de justiça para todos.*

14. Quais são as políticas de RH que são consideradas no desenho da estratégia da organização?

**R:** *A formação e desenvolvimento e a retenção de talentos fazem parte das nossas preocupações. A avaliação de desempenho é a nossa atual preocupação, tanto assim é que há dois a esta parte, estamos a trabalhar com uma empresa que nos está a ajudar a conceber e implementar um sistema de avaliação de desempenho adequado às especificidades daquilo que fazemos no Vale da Rosa. Não tem sido uma tarefa fácil, mas creio que estamos num bom caminho. Pretendemos que essa avaliação de desempenho seja essencialmente justa, e é aqui que reside o problema, por que há fatores subjetivos que interferem na avaliação e que podem causar sentimentos de injustiça junto das pessoas, podendo, em última instância afetar a sua motivação.*

15. Como são detetadas as necessidades de formação dos colaboradores? Quem ministra a formação?

**R:** *Principalmente, falando com as pessoas. São elas que nos dizem quais são as suas necessidades. Posteriormente, é a gestão de topo, através do departamento de RH, que diz quais são as que fazem sentido para o desempenho da função e as que não fazem. Tentamos conciliar as aspirações de cada um, em termos de formação, com as necessidades da empresa.*

16. Existe um sistema formal de avaliação de desempenho? Quais são as finalidades?

**R:** *Ele está em construção. O fim será a motivação. Se as pessoas sentirem que o seu desempenho é reconhecido isso será bom para a sua motivação.*

17. Descreva a interação do departamento de RH com os restantes departamentos. Quais os benefícios dessa interação?

**R:** *Em todos os assuntos da empresa o departamento de RH é auscultado, participa ativamente, porque nada se faz sem as pessoas. Quando se fala em crescimento de área de plantação a preocupação é conseguir RH que nos garantam a exploração dessa área, este é um exemplo claro da participação do departamento de RH.*

18. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade do Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

**R:** *O nosso principal desafio é crescer. Mas os RH, que sustentam esse crescimento, são raros e valiosos tem de ser considerados no desenho dessa estratégia, temos que saber com quem contamos para crescer. Para dar um exemplo claro da importância deste tema para o Vale da Rosa, cerca de 60% do meu dia foi dedicado a tratar de assuntos relacionados com os RH.*



## Anexo 7 – Entrevista n.º 5

Local da entrevista: Sala de reuniões

Realizada em: 18 de fevereiro de 2015 pelas 19:09

Duração da entrevista: 19'58''

### I. Caraterização do entrevistado:

1. Função desempenhada: Gestor administrativo e financeiro.
2. Género: Masculino X Feminino \_\_\_.
3. Habilitações Académicas:  
Ensino Secundário \_\_\_  
Bacharelato \_\_\_  
Licenciatura X  
Mestrado \_\_\_  
Doutoramento \_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_.

### II. Participação e envolvimento do entrevistado na Herdade Vale da Rosa

4. Descreva sucintamente o seu percurso profissional na Herdade Vale da Rosa.  
**R:** *Entrei no Vale da Rosa em 2006, na altura como responsável financeiro, passados cerca de dois anos foi-me dada a oportunidade de abraçar a área de RH e armazéns, a empresa tinha uma dimensão mais reduzida e fui, posteriormente, promovido a gestor financeiro deste grupo.*
5. Qual é o seu nível de participação no processo de decisão estratégica?  
**R:** *Faço parte da comissão executiva, que reúne quinzenalmente e onde são tomadas as principais decisões da empresa. Pelo que a minha participação nas decisões estratégicas do Vale da Rosa é intensa, por assim dizer.*
6. Qual é, em seu entender, a chave do sucesso da Herdade Vale da Rosa?  
**R:** *Os RH são essenciais, estamos a falar de uma empresa que desenvolve uma atividade que requer mão-de-obra intensiva. Mas também, não era possível ter um produto de excelência, como temos, se não fossem as condições naturais que nos proporciona a região, os solos, o sol, a água.*

7. Qual é a missão e a visão da Herdade do Vale da Rosa? Como são comunicadas aos colaboradores?

**R:** *O objetivo é trabalhar para produzir um produto de excelência. Em termos de missão o Vale da Rosa prima por valores como o dinamismo, o empenho e com um cunho social, de produzir riqueza para a região.*

### III. Planeamento Estratégico

8. Quais os recursos (*físicos, humanos, organizacionais e financeiros*) que, a seu ver, garantem vantagem competitiva à Herdade do Vale da Rosa em relação aos seus concorrentes?

**R:** *Sem dúvida os RH. Estamos a falar da aplicação de técnicas que permite diferenciar o nosso produto do que é produzido pela concorrência.*

9. Avalie o(s) principal(is) recurso(s) que, na sua opinião, são decisivos para as vantagens competitivas conseguidas, de acordo com o(s) seguinte(s) critério(s): *raro, valioso, inimitável e não substituível.*

**R:** *É um recurso definitivamente valioso, por que a empresa precisa dele para desenvolver a sua atividade. Raro, dada a sua escassez, em especial os trabalhadores agrícolas, com a formação necessária. São inimitáveis porque a tarefa pressupõe a aplicação de técnicas que permitem diferenciar o nosso produto.*

10. De que modo é/são criado(s) e desenvolvido(s)?

**R:** *O nosso foco está na formação. Tendo em conta que a atividade requer mão-de-obra intensiva e sazonal, com picos de necessidade de RH, todos os anos é necessário fazer reciclagem para o bom desenvolvimento das tarefas. A produção de uvas está sujeita às variações das condições naturais, o que implica a adoção de técnicas diferentes, e isto requer uma permanente formação.*

11. Entendendo-se a *competência central* como uma aprendizagem coletiva visando a criação de valor para o cliente e a entrada em novos mercados, salvaguardando elevados padrões de excelência no seu desempenho. Qual é ou quais são as competências centrais da Herdade do Vale da Rosa?

**R:** *Existem várias fases no desenvolvimento das competências de uma empresa, creio que nós estamos na fase da produção e, claramente, da divulgação, daí a notoriedade da marca Vale da Rosa junto dos consumidores.*

#### IV. Gestão Estratégica de RH

12. Existe algum planeamento de RH? Se respondeu afirmativamente refira quais.

**R:** *Nós temos uma estrutura fixa, que nos acompanha ano após ano, e temos os trabalhadores agrícolas, recrutados sazonalmente. Relativamente a estes, o seu recrutamento está associado ao processo vegetativo da planta, com o seu crescimento, e isto está escalonado em termos de planeamento, com a definição das diárias (número de trabalhadores necessários por hectare) necessárias para realizar determinada operação. A formação ministrada a estes trabalhadores é in loco, junto dos respetivos supervisores, aquilo que se chama formação just in time, na qual é explicada aos trabalhadores como devem proceder e porque assim procedem. No que diz respeito aos trabalhadores permanentes são recrutados de acordo com as necessidades identificadas por cada departamento, tendo sempre por base o respetivo perfil.*

13. Sempre que há questões relativas aos colaboradores os gestores de RH são chamados a intervir? Em que matérias em concreto?

**R:** *Sim. Eu diria que em todas as matérias relativas aos RH. Concretizando. Contratações de trabalhadores, é o mais básico, passando pelo seu acolhimento na empresa, pela formação, inclusivamente à um acompanhamento no campo, junto dos supervisores, sobre todas as matérias que dizem respeito aos trabalhadores, procurando contribuir para o seu bem estar, identificando os problemas que os afetam.*

14. Quais são as políticas de RH que são consideradas no desenho da estratégia da organização?

**R:** *Nós estamos longe de um sistema de avaliação de desempenho e um plano de carreiras ideias. No entanto estamos a trabalhar nesse sentido, é o nosso grande desafio. Compreender como vamos fazer a avaliação de desempenho e como desenvolver os planos de carreira.*

15. Como são detetadas as necessidades de formação dos colaboradores? Quem ministra a formação?

**R:** *O departamento de RH envia a cada ano uma solicitação junto dos diferentes departamentos para identificar necessidades de formação. São os colaboradores em coordenação com os respetivos chefes que definem as necessidades de formação e as comunicam ao departamento de RH.*

16. Existe um sistema formal de avaliação de desempenho? Quais são as finalidades?

**R:** *Está em construção, em definição. O objetivo central é numa ótica economicista, uma vez que o desempenho da empresa resulta do contributo individual de cada um dos trabalhadores, se estas estiverem motivadas produzirão mais e melhor, e a avaliação de desempenho permite recompensar justamente quem produz mais e melhor.*

17. Descreva a interação do departamento de RH com os restantes departamentos. Quais os benefícios dessa interação?

**R:** *Nós somos uma empresa familiar e isso tem grandes vantagens, comparativamente às empresas multinacionais. O gestor de RH está na comissão executiva, a relação é próxima e frutuosa, tudo isto só é possível por que se conserva a cultura de empresa familiar.*

18. Identifique os principais desafios para o futuro da Herdade do Vale da Rosa e o contributo dos RH para a concretização da estratégia de negócio.

**R:** *Dentro da minha área, são as economias de escala. A empresa tem uma estrutura demasiadamente pesada para um curto período de tempo em que está a faturar, cerca de 4 a 5 meses. No final de cada campanha ficamos sempre com a certeza que se mais uvas houvesse mais venderíamos. O desafio do Vale da Rosa resume-se em crescimento, preparação para a sucessão, ou seja da integração da próxima geração na estrutura da empresa e na alteração fiscal da empresa, o produtor, António Silvestre Ferreira, é um produtor em nome individual e em termos fiscais tem grande impacto. O contributo dos RH para tudo isto não será grande, isto no que diz respeito à minha área de responsabilidade. Mas no que se refere ao crescimento, ao aumento da produção, aí sim serão necessários os recursos para a concretização desta estratégia.*