

RESUMO DO RELATÓRIO PORTUGAL ESTRATÉGICO

2004



Os mercados dos produtos nacionais

Como se pode observar na figura abaixo, a mancha provocada pelo posicionamento dos mercados (produtos) das empresas nacionais está essencialmente concentrada no quadrante “Selva” e “Campo de Batalha”.

A grande maioria (72,06 %) dos produtos e serviços estão no pior de todos os quadrantes, a “Selva”, enquanto uma grande parte (24,38 %) dos mesmos estão no quadrante “Campo de Batalha”, e apenas uma reduzidíssima parte (1,97%) está no quadrante “Reino” e (1,58%) no quadrante “Fronteira”.

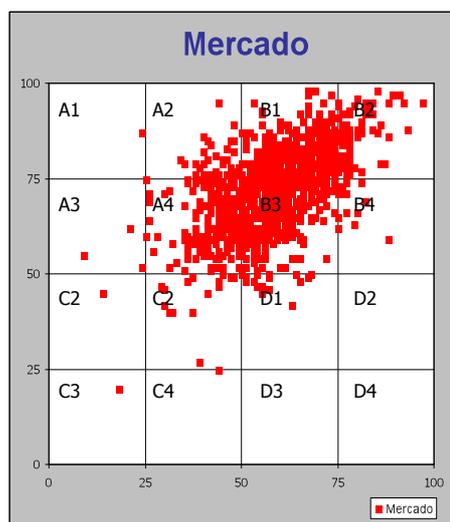


Fig. 1: Os mercados nacionais

Sendo o quadrante “Fronteira” aquele em que os novos produtos entram no mercado e ou criam novos mercados, isto é, o que serve de berço à inovação e à criatividade, podemos constatar que a mesma inovação e criatividade dos produtos nacionais é apenas representada por um reduzidíssimo número de empresas. A não existência de empresas que considerem os seus produtos inovadores e criadores de novos mercados tem consequências na criação de um maior valor acrescentado aos produtos e serviços. De facto, o maior valor acrescentado é obtido por produtos e serviços que

tenham os seus mercados posicionados nos quadrantes “Reino” e “Fronteira”. A inovação, ou a falta da mesma, tem efeito nas empresas a longo prazo, podendo provocar o seu desenvolvimento e sustentabilidade ou a sua eliminação, respectivamente, na medida em que as liberta ou subordina mais ou menos à pressão dos clientes, dos fornecedores e dos concorrentes. As empresas posicionadas neste quadrante deverão estar atentas à sua capacidade de inovação e ao volume de *outputs* inovadores que a sua actividade de investigação e desenvolvimento lhes trás. O decréscimo ou supressão da capacidade de criar e inovar destas empresas pode forçar o seu deslocamento para o quadrante “Selva”, muitas vezes em curtos espaços de tempo e sem aviso prévio.

A criação de empresas que entrem em mercados posicionados no quadrante “Fronteira” é determinante para o desenvolvimento e crescimento da economia, na medida em que estas

exploram novas oportunidades e criam novas indústrias, fugindo às pressões causadas por concorrentes posicionados em mercados onde outros factores, como o preço da mão de obra, são determinantes para o sucesso.

Os mercados “Reino”, caracterizados pela existência de uma posição dominante ou a “solo” de um produto (empresa), é apenas identificada numa também reduzidíssima percentagem das respostas ao estudo. Esta constatação poderá indiciar que apenas um número muito reduzido de negócios representados no estudo não sofrem uma concorrência feroz e poderão perspectivar a continuidade dos seus negócios a médio e longo prazo de uma forma menos turbulenta. Os ataques às empresas neste quadrante poderão vir das mais variadas origens, através de produtos de substituição oriundos de outras indústrias ou através de ataques de concorrentes organizados e com forte poder económico para sustentar guerras de penetração prolongadas. As patentes, muitas vezes apontadas como forma de protecção aos produtos posicionados no quadrante “Reino”, poderão ser combatidas por alternativas tecnológicas, o que força as empresas a tomarem especial atenção ao desenvolvimento de soluções tecnologicamente diferentes para uma mesma necessidade do mercado. Como acção de defesa, as empresas com produtos posicionados em mercados do quadrante “Reino” deverão promover o desenvolvimento dos seus produtos para dar continuidade à complementaridade das suas actuais funções ou mesmo para o desempenho de outras funções. Quanto mais funções ou mais completo é o produto mais resguardado está de ataques de produtos de substituição ou de novos produtos concorrentes. No estudo, e com base nos valores expressos mais à frente em 2.2.4., verificamos que a maioria das empresas no quadrante “reino” são micro e pequenas empresas, o que nos poderá colocar a questão da sua capacidade de resistir aos ataques que poderão surgir oriundos de outros concorrentes de maior dimensão. Esta precariedade pode ser preocupante se não existirem também investimentos certos em medidas de auto protecção como crescimento e sustentabilidade da quota de mercado, desenvolvimento da imagem e da marca e retenção dos clientes e ou consumidores.

Os mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha” são por natureza mais competitivos e, conseqüentemente, são menos lucrativos devido à pressão existente sobre as margens. Um quarto, aproximadamente, das empresas inquiridas representam esta realidade, o que poderá indiciar que estão inseridas em mercados maduros, com reduzidos crescimentos mas

com quotas de mercado pouco variáveis. Esta estabilidade, se não existir renovação e reinvenção dos mesmos mercados, poderá correr o risco de ser precária a curto prazo na medida em que alguns, depois da maturação, poderão deixar de existir. A necessidade de obter dimensão relativamente aos concorrentes é essencial para as empresas neste quadrante. Contudo, conforme veremos mais à frente no ponto 2.2.4. , não são as empresas de média ou grande dimensão que mais percentagem de representação têm neste quadrante, mas sim as pequenas empresas. Este facto pode deixar indiciar alguma preocupação relativamente à capacidade que as empresas actualmente no “Campo de Batalha” têm em permanecer no mesmo a médio e longo prazo. As pequenas empresas posicionadas no “Campo de Batalha” têm muita dificuldade em obter economias de escala de forma a aumentar a sua rentabilidade e suportar a constante pressão sobre as margens. Para o evitar, devem considerar formas de aumentar a sua dimensão ou de procurarem produtos e serviços noutras mercados menos competitivos. Apesar dos mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha” se caracterizarem por um crescimento fraco ou nulo ou mesmo por um crescimento negativo aquando do fim do ciclo de vida do produto, estes mercados podem ser atractivos para algumas empresas pois geralmente representam grandes volumes e poucas variações nas preferências dos consumidores. Devido à guerra que se cria entre diferentes concorrentes num mesmo mercado, os maiores terão tendência a adquirir os mais pequenos como forma de aumentar a sua quota de mercado, sendo que, assim, o fazem a custos inferiores ao de potenciais investimentos em marketing e publicidade sem garantias de retorno. Os mais pequenos, como forma de defesa contra estes ataques, tendem a unir-se através de fusões e ou integrações, adquirindo assim a dimensão necessária para a sua manutenção dentro dos mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha”.

A esmagadora maioria dos produtos nacionais encontram-se posicionados no quadrante “Selva”. Este é, efectivamente, e nas palavras do próprio Jack Tesmer, “*o local onde ninguém deseja estar*”. A concorrência é esmagadora e os clientes e consumidores, à falta de um conhecimento profundo das alternativas existentes no mercado e das suas próprias necessidades, diferenciam os produtos essencialmente pelo preço. A constante preocupação das empresas em oferecer aos consumidores mais valor acrescentado, como forma de diferenciação dos demais, reduz consideravelmente as suas margens. A necessidade de alterar e adaptar constantemente os produtos e serviços exige uma enorme flexibilidade da estrutura organizacional e dos processos internos das empresas. As reduzidas quotas de mercado por concorrente, típico de mercados

muito fragmentados, em que não existe uma empresa dominante, confere uma enorme força aos consumidores. Viver em mercados “Selva” é desgastante e desanimador. O facto de a maioria das nossas empresas se encontrar em mercados posicionados no quadrante “Selva” pode justificar a tremenda dificuldade por que passam actualmente as empresas nacionais, com encerramentos frequentes e em número elevado, mas acima de tudo, com redução das actividades e das margens, a curto e médio prazo, para limites mínimos de sobrevivência. A mancha verificada no gráfico da Fig. 3 indicia ainda que a maioria dos produtos estão a transitar para o quadrante “Campo de Batalha”, forçando as empresas a terem de consolidar as suas posições ou a serem eliminadas pelos concorrentes de maior dimensão ou mais flexíveis às mudanças do mercado. Esta fase de transição é muito turbulenta, com os mercados a tornarem-se muito descaracterizados e com diferentes movimentos estratégicos por parte dos concorrentes. Na maioria dos casos, a necessidade de adquirir dimensão e capacidade leva a que as empresas o procurem fazer através de aquisições, fusões ou integrações entre elas. As marcas, até aqui indistintas e fracas, necessitam de ganhar força e exposição no mercado para assumirem a dianteira durante a transição, e a liderança depois da transição, para o quadrante “Campo de Batalha”.

A fragilidade das empresas portuguesas está directamente relacionada com o posicionamento dos seus produtos e serviços nos diferentes quadrantes do mercado e com a sua dimensão para sobreviver nesses mesmos quadrantes. A necessidade de sair para fora dos limites do nosso mercado interno é cada vez maior para muitas empresas, que se sentem limitadas no seu crescimento dentro do mesmo mercado. Contudo, devido à sua dimensão nacional, isoladamente não possuem suficiente grandeza para entrar com a devida força nos mercados externos. Este ciclo vicioso torna as nossas empresas frágeis perante os concorrentes externos, até no mercado interno, e susceptíveis de virem a ser adquiridas pelas últimas ou a desaparecerem do mercado.

Os mercados por dimensão das empresas

A análise do mercado pela dimensão das empresas incide sobre quatro grandes grupos:

Micro Empresas – De 1 a 9 trabalhadores:

A esmagadora maioria das micro empresas encontra-se no quadrante “Selva”, mas com principal incidência nos sub-quadrantes B1 e B3, no ponto de passagem para o quadrante “Campo de Batalha”. O perigo deste posicionamento está associado à necessidade de adquirir dimensão para fazer essa mesma transição. A fusão ou integração em agrupamentos com outras micro empresas poderá ser uma alternativa a ficarem isoladamente sós e a encerrarem ou a virem a ser adquiridas por concorrentes maiores. Estas mudanças devem ser entendidas como necessárias à continuidade das empresas, mesmo que o mesmo signifique a perda da sua entidade própria. As micro empresas no sub-quadrante B2 deverão estar sob tremenda pressão dos clientes, podendo estar a operar nos limites das suas margens, o que torna a situação insustentável a médio e longo prazo. A tendência será de encerrarem a sua actividade se não saírem desse sub-quadrante relativamente depressa.

A não ser em casos de mercados de grandes dimensões, onde as barreiras à entrada são fortes, e

Campo Batalha		Selva	
A1	0%	B1	28%
A2	3%	B2	6%
A3	0%	B3	37%
A4	19%	B4	2%
Total A:	23%	Total B:	73%
Reino		Fronteira	
C1	0%	D1	3%
C2	2%	D2	0%
C3	0%	D3	0%
C4	0%	D4	0%
Total C:	2%	Total D:	3%

**Tabela 1: Os mercados das Micro-
Empresas**

outros com crescimentos muito baixos ou mesmo negativos, os mercados no quadrante “Campo de Batalha” podem ser tremendamente atractivos. O posicionamento do terceiro maior grupo de micro empresas no sub-quadrante A4 do “Campo de Batalha” deverá ser visto como fortemente ameaçado pela exigência de criar estruturas com dimensão para sobreviver em tal ambiente de mercado, devido à forte exposição a concorrentes muito maiores com potencial interesse em adquirir mercados em crescimento ou nichos mais rentáveis do que os mercados

de volume. A fusão ou integração pode funcionar como defesa própria se implementada em antecipação ao movimento dos grandes “actores” do mercado.

O reduzidíssimo número de empresas no quadrantes “Reino” pode ser encarado como normal, mas a quase não existência de empresas no quadrante “Fronteira” pode indiciar a falta de

vocação das micro empresas para inovarem os seus produtos e o serviços. Esta situação implica que as micro empresas não estejam posicionadas em mercados com maiores margens, o que as torna menos estáveis e duradouras. As micro empresas, devido à sua flexibilidade e capacidade de adaptação, deverão possuir os ingredientes necessários à investigação e desenvolvimento de produtos e serviços, se devidamente planeados e orçamentados. Esta capacidade de gestão é determinante para o sucesso de qualquer investimento nessa área. A falta de investimento nesta área pode indiciar a precariedade das micro empresas que, não criando elas próprias o seu futuro, se limitam a imitar o que já existe e a dependerem-se de outros que determinam o percurso da evolução dos produtos e serviços.

Pequenas Empresas – De 10 a 49 trabalhadores:

As pequenas empresas seguem a tendência de posicionamento generalizado nos Quadrantes “Selva” e “Campo de Batalha”, sendo, contudo, o grupo que mais percentagem tem no último (Campo de Batalha), podendo esta situação ser interpretada como uma maior consolidação dos seus produtos no mercado. Contudo, este posicionamento permitido em mercados mais maduros, pode dever-se ao facto de estarem a operar em mercados de pequena dimensão, menos atractivos para as grandes empresas. A dimensão das empresas, e por se situarem no quadrante “Campo de Batalha”, continua a ser um potencial *handicap* para a sua continuidade a longo prazo, visto tornarem-se muito apetecíveis a empresas de maior dimensão que pretendam aumentar as

Campo Batalha		Selva	
A1	0%	B1	29%
A2	6%	B2	6%
A3	0,5%	B3	34%
A4	21%	B4	0%
Total A:	27,5%	Total B:	69%
Reino		Fronteira	
C1	0%	D1	1,5%
C2	2%	D2	0%
C3	0%	D3	0%
C4	0%	D4	0%
Total C:	2%	Total D:	1,5%

Tabela 2: Os mercados das Pequenas-Empresas

suas quotas de mercado ou assumir o controlo de mercados periféricos e ou complementares aos seus. O crescimento destas empresas pode provocar a cobiça às grandes empresas com os mesmos produtos ou semelhantes, mas o não crescimento acarreta sempre a fragilidade própria de não poder combater com os grandes concorrentes. É uma situação de compromisso que deve ser gerida com precaução. As empresas com mercados posicionados no quadrante “Selva”, de resto como a grande generalidade do mercado, estão a sofrer fortes pressões dos clientes,

especialmente sobre a única diferenciação de produto percebida pelo consumidor, o preço. As empresas posicionadas nos sub-quadrantes B1 e B2 correm o risco de perder rapidamente o resto da margem ainda existente e terem de encerrar a sua actividade por falta de rentabilidade. Esta

posição é deveras perigosa para as empresas que não tem a capacidade de vir a criar qualquer tipo de diferenciação para os seus produtos e serviços e, assim, saírem destes posicionamentos. A transição de muitos dos mercados do quadrante “Selva” para o quadrante “Campo de Batalha”, pode tornar-se também perigosa para muitas das empresas que não têm a capacidade de criar dimensão suficientemente forte para tal ou disposição para se fundirem ou integrarem em grupos de pequenas empresas que se complementem e possam atacar o mercado como uma só. O baixo número de empresas no quadrante “Reino” poderá ser interpretado como normal, mas o mesmo no quadrante “Fronteira” evidência a baixa tendência das empresas portuguesas para o investimento na inovação e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, não usufruindo assim de mercados com maiores margens e menos concorrentes. A falta de predisposição para inovarem e criarem novos produtos ou serviços coloca as pequenas empresas sob a dependência daquelas que, externas ou maiores, tendem a controlar o rumo dos mercados através da introdução de novos produtos ou serviços ou de novas tecnologias. Esta dependência pode vir a ser perigosa no futuro, quando grandes transformações nos mercados forem impossíveis de ser acompanhadas pelas pequenas empresas, pelo que a participação das pequenas empresas em projectos colectivos ou conjuntos de inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços bem como de novas tecnologias, pode contribuir para a sua sobrevivência a longo prazo.

Médias Empresas – De 50 a 249 trabalhadores:

As médias empresas estão fortemente concentradas no quadrante “Selva”. Este posicionamento indica que as mesmas procuram preferencialmente produzir e ou comercializar produtos semelhantes aos dos seus demais concorrentes, em contraponto com a criação e

Campo Batalha		Selva	
A1	0%	B1	31%
A2	4%	B2	9%
A3	0,5%	B3	34%
A4	17%	B4	2%
Total A:	21,5%	Total B:	76%
Reino		Fronteira	
C1	0%	D1	1,5%
C2	1%	D2	0%
C3	0%	D3	0%
C4	0%	D4	0%
Total C:	1%	Total D:	1,5%

Tabela 3: Os mercados das Médias-Empresas

desenvolvimento de novos produtos, bem como atacar mercados com grande crescimento, apesar da atractividade que os mesmos exercem sobre os demais concorrentes. Este posicionamento das médias empresas pode também ser causado pela sua geografia comercial, estando as mesmas a operar em mercados internacionais onde a existência de muitos concorrentes fragmenta consideravelmente o mercado, reduz a quota relativa de cada um deles e cria condições para o exercício de uma

forte pressão por parte dos clientes e consumidores. devido à situação de maior oferta do que procura. Este posicionamento, se deliberado e consciente, tem de ser gerido com as devidas precauções para se poder identificar o ponto de rotura das margens em que a continuidade nesses mesmos mercados deve ser considerada pouco ou nada atractiva.

Apenas um reduzidíssimo número de empresas considera que os seus produtos estão posicionados no quadrante “Fronteira”. Esta manifesta falta de inovação e desenvolvimento de novos produtos empurra naturalmente a maioria das empresas para o quadrante “Selva”, onde as margens são esmagadas pela forte concorrência entre todos os concorrentes e a pressão dos clientes e ou consumidores é forte, na medida em que o único ponto de diferenciação entre produtos compreendido pelos mesmos é o preço. Uma estratégia de não diferenciação requer uma maior produtividade para suportar a redução das margens.

A percentagem de empresas posicionadas no quadrante “Campo de Batalha” é a segundo menor, apenas superior à das grandes empresas, o que não deixa de ser estranho para ambos os tipos de empresa. Isto poderá significar que os seus produtos não fazem parte de mercados estáveis, com crescimentos baixos mas em que as quotas de mercado dos diferentes concorrentes são estáveis e que o número dos mesmos concorrentes é diminuto. A fuga a esses mercados pode ser deliberada, mas deveria remeter as empresas para as áreas da inovação, posicionando os seus mercados preferencialmente no quadrante “Fronteira”, o que não se verifica.

Finalmente, a quase não existência de empresas posicionadas no quadrante “Reino” pode indiciar a fraqueza generalizada das médias empresas, que não possuindo produtos fortes, posicionados em mercados dominados e controlados por si, estão à mercê da concorrência. Esta fraqueza implica a constante deslocação para mercados posicionados no quadrante “Selva”.

Grandes Empresas – Mais de 250 trabalhadores:

O grupo das Grandes Empresas é o que mais percentagem tem no quadrante “Selva”, bem como é o único que não tem empresas situado no quadrante “Fronteira”, o que poderá parecer um paradoxo. Tais dados poderão vir daquela que será a interpretação dos inquiridos sobre o seu entendimento do mercado, valorizando muito mais a rivalidade dos respectivos sectores e não dando relevância à dimensão dos seus potenciais esforços no desenvolvimento de novos produtos e ou serviços. Contudo, e para grandes empresas, este mesmo entendimento do posicionamento dos seus produtos nos respectivos mercados poderá indiciar as condições actuais em que os mercados nacional e internacional se encontram, sendo de compreender que para as

empresas que exportam esta situação se possa ver agravada. De facto, as grandes empresas são as que detêm a maior percentagem de empresas posicionadas no quadrante “Selva” e nenhuma no quadrante “Fronteira”, o que poderá ser compreendido como não possuindo produtos diferenciados, mas também como não os procurando criar e ou desenvolver, estando mais preocupadas em perseguir um novo cliente a cada instante do que em apostar em mercados onde os clientes e consumidores são mais estáveis. Naturalmente, o quadrante “Selva” é o que corresponde ao do maior crescimento do mercado, por isso mais atractivo a quem procura grandes volumes de negócio, mas é também aquele onde a rivalidade entre concorrentes é mais acérrima.

Esta mesma lógica pode também explicar a menor percentagem que as grandes empresas detêm no quadrante “Campo de Batalha”. Estes são mercados com crescimentos menores ou mesmo nulos, em que os produtos se tornaram *commodities* e as margens são esmagadas pela menor procura do que oferta. Mas também são mercados mais estáveis, com quotas de mercado pouco variáveis, em que a luta se centra na conquista de quota de mercado aos concorrentes, por vezes mais fortes, e não na conquista de novos clientes que vão engrossando o mercado como no caso de mercados no quadrante “Selva”. A baixa percentagem de grandes empresas no quadrante “Campo de Batalha” pode ser também devido ao facto de muitas operarem no mercado internacional, onde não podem assumir uma posição de força e de domínio de uma quota de mercado significativa, mas antes se sentem como pequenos “jogadores” no mercado global,

Campo Batalha		Selva	
A1	0%	B1	33%
A2	0%	B2	4%
A3	0%	B3	42%
A4	17,5%	B4	0%
Total A:	17,5%	Total B:	79%
Reino		Fronteira	
C1	0%	D1	0%
C2	1,75%	D2	0%
C3	0%	D3	0%
C4	1,75%	D4	0%
Total C:	3,5%	Total D:	0%

Tabela 4: Os mercados das Grandes-Empresas

sendo que esses mercados passam a ser entendidos pelas mesmas empresas como mercados posicionados no quadrante “Selva”.

Apenas uma pequena percentagem das grandes empresas acredita estar posicionada no quadrante “Reino”, sendo mesmo o grupo com maior representação nesse quadrante, o que se pode considerar normal. Contudo, a baixa percentagem relativa de empresas neste quadrante demonstra a não existência de grandes “actores” que controlem e dominem os seus mercados. Se por um lado, esta situação pode ser atribuída à completa abertura do

mercado de alguns anos a esta parte, por outro lado, pode ser resultado da redução da actividade das empresas devido a estratégias de emagrecimento ou mesmo do desaparecimento dos mercados em que operam.

As estruturas organizacionais das empresas portuguesas

De acordo com os resultados obtidos das 1013 organizações que participaram no estudo, e conforme a figura 2, a mancha criada pelo posicionamento das empresas, relativamente às suas estruturas organizacionais, está mais dispersa e deslocada no sentido do sub-quadrante B2 (superior esquerdo) do que a mancha relativa aos mercados. Esta dispersão indicia que as estruturas organizacionais, de uma forma genérica, não estão devidamente alinhadas com os posicionamentos dos produtos no mercado.

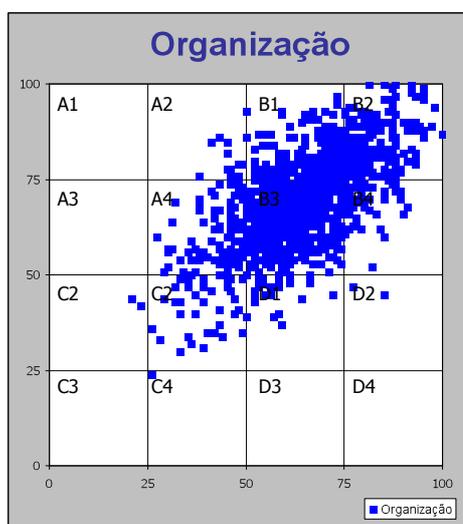


Fig. 2: As organizações nacionais

A grande maioria das empresas tem a sua estrutura organizacional posicionada no quadrante “Caçadoras”, mas em percentagem (80,95%) muito superior ao das empresas posicionadas no correspondente quadrante “Selva” (72,06%). Esta realidade indica que, na generalidade, as empresas estão mais orientadas para o exterior e possuem mais abertura e colectivismo do que seria necessário para garantir o devido alinhamento das suas estruturas organizacionais com os respectivos mercados. As empresas com estruturas organizacionais posicionadas nos sub-quadrantes superiores (B1 e B2)

deverão sentir tremendos problemas de eficiência na medida em que colocam sobre si próprias pressões para satisfazerem pretensas necessidades dos clientes que, potencialmente, eles próprios não colocariam. A necessidade sentida pelas empresas de se diferenciarem dos demais concorrentes, sem ser apenas através do preço, leva a que tentem oferecer “mais valor” aos clientes, adicionando funções e características extra aos seus produtos e serviços (melhoria dos produtos). Contudo, correm o risco de vender os seus produtos e serviços a preços esmagados, com margens quase nulas ou mesmo negativas, com muitas funções adicionais, mas a que os clientes não atribuem valor. Os clientes dos mercados posicionados no quadrante “Selva”, na maioria das vezes, não conseguem diferenciar os produtos senão apenas pelo critério preço. Tudo o que seja adicionado ao produtos como funções extra não desejadas ou não compreendidas não são devidamente valorizadas, e funcionam como desperdício para os fornecedores. A não compreensão das necessidades específicas dos clientes e do que estes realmente valorizam leva muitas empresas a perder eficiência, traduzida em custos extra com o

produto, a embalagem, a distribuição, a entrega, o serviço pós venda, etc., que de uma forma consistente e na luta pela sobrevivência, leva a que as mesmas se auto-desfoquem do essencial, como de resto parece ser o caso de muitas empresas representadas neste estudo. O excesso de colectivismo e de abertura à participação na gestão (sub-quadrantes B2 e B4) contribui para que esse desfoque aconteça, devido à potencial má interpretação dos dados que o mercado fornece às empresas, apesar do objectivo das pessoas das mesmas ser o de satisfazer por completo as necessidades dos clientes. As empresas devem garantir que todas as pessoas da sua organização têm uma compreensão correcta das necessidades dos respectivos clientes e consumidores e que os seus produtos e serviços estejam concebidos para satisfazer apenas as mesmas necessidades, de forma a manter a eficácia (satisfação absoluta dos requisitos dos clientes) e aumentar a eficiência (redução dos custos através da eliminação de funções não desejadas). Todas as empresas que tenham produtos e serviços que ultrapassem as funções estritamente desejadas pelos clientes/consumidores estão a perder a sua competitividade para nada e, potencialmente, a confundir o mercado (clientes/consumidores e concorrentes).

O número de empresas com as suas estruturas organizacionais posicionadas no quadrante “Guerreiras” (11,65%) é bastante inferior ao número de empresas com produtos posicionados no correspondente quadrante “Campo de Batalha” (24,38%). Estes mercados são por natureza bastante exigentes em termos de eficiência e de redução de custos. Os produtos são bem compreendidos pelos clientes/consumidores e a sua escolha é criteriosa, valorizando apenas o estritamente necessário. Qualquer situação de funções extra não desejadas nos produtos e nos serviços provoca insatisfação devido ao facto que os clientes/consumidores entendem que o respectivo custo adicional que as mesmas funções extra potencialmente acrescentam aos mesmos não é necessário, e como tal, não deve existir. A focalização das empresas deve ser mais na obtenção de uma maior proximidade física com os clientes/consumidores através da distribuição e na criação de uma melhor imagem de marca, e menos nas “mais valias” não valorizadas. As empresas com produtos em mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha” e que não possuam uma estrutura organizacional do tipo “Guerreira”, devem alterá-la para uma do referido tipo, de forma a melhorar a sua eficiência e obterem reduções de custos que possam dar sustentabilidade aos respectivos negócios. A importância da dimensão deve ser considerada como vital para a manutenção e crescimento das empresas em mercados do arquétipo “Campo de Batalha”, pelo que muitas sentirão a necessidade de efectuarem aquisições, fusões e ou

integrações com outras de forma a obterem a necessária dimensão estrutural. A existência de estruturas organizacionais do arquétipo “Guerreiras”, em número inferior ao do número de produtos em mercados posicionados no correspondente arquétipo “Campo de Batalha”, deixa antever a curta manutenção dessas posições de mercado devido à falta de adequação das estruturas organizacionais das empresas para com o referido arquétipo de mercado.

O número de empresas com estruturas organizacionais posicionadas do quadrante “Soberanas” (4,54%) é superior ao número de empresas com produtos em mercados posicionados no correspondente quadrante “Reino” (1,97%). Estes números indiciam a existência de empresas com estilos de gestão e estruturas organizacionais mais verticais e muito regulamentadas a operarem noutros mercados que não o que seria ideal. Esta falta de alinhamento pode ser perigosa para essas empresas na medida em que lhes retira a necessária adaptabilidade às necessidades e exigências dos respectivos mercados, perdendo competitividade através de processos pesados, complexos, burocráticos e dispendiosos, os quais os clientes/consumidores poderão repentinamente e sem aviso prévio deixarem de estar dispostos a pagar. As empresas com estruturas organizacionais do tipo “Soberana” estão acostumadas a possuir recursos ilimitados e a determinarem como funcionam os seus mercados. Contudo, o desalinhamento que se verifica indica que algumas empresas estarão a operar em mercados fora do quadrante “Reino”, para os quais não estão preparadas. Estas empresas deverão identificar claramente os verdadeiros mercados em que operam e adaptarem-se aos mesmos ou, caso essa adaptação não seja possível por razões estruturais, encontrar e adoptar produtos que se encontrem no quadrante “Reino”.

O número de empresas com estruturas organizacionais posicionadas do quadrante “Pioneiras” (2,86%) é ligeiramente superior ao número de empresas com produtos em mercados posicionados no correspondente quadrante “Fronteira” (1,58%). Esta situação poder-se-á dever a algumas organizações estarem menos voltadas para o exterior do que deveriam, tentando encontrar internamente respostas às dificuldades do mercado em vez de identificarem o que este necessita. Por outro lado, esta situação poder-se-á também dever ao facto de algumas organizações tentarem criar estruturas organizacionais apropriadas à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos mas, na realidade, continuam a operar com produtos iguais ou semelhantes aos dos demais concorrentes, não produzindo a necessária inovação disruptiva

para os diferenciar dos últimos e criar novos mercados ou indústrias. A criação de uma estrutura fortemente focada na inovação de produtos e ou serviços mas que não consegue inovar mais do que melhorias incrementais nos mesmos, acarreta um enorme custo para a organização que poderá não ser compensada pelo valor acrescentado ao produto aceite pelo cliente. Na verdade, a diferenciação obtida através de funções adicionais poderá não ser valorizada pelo consumidor ou cliente, não tendo, assim, nenhum impacto no volume de negócios da empresa. Qualquer uma das situações é potencialmente perigosa para as organizações pois ambas tendem a consumir valiosos recursos que não serão devidamente rentabilizados no tempo. É a necessidade de vastos recursos para fazer com que o produto seja conhecido e experimentado pelos novos consumidores, sejam eles vindos de consumidores existentes de outros produtos ou de não consumidores dos produtos existentes, que, de resto, diferencia as empresas que se dedicam à inovação. Se esta premissa não se verificar ou não se poder vir a concretizar, as empresas deverão avaliar a pertinência da sua continuidade neste quadrante. O risco associado à inovação de novos produtos é, muitas vezes, dissuasor para a entrada de empresas nos mercados por via da inovação. Contudo, conseguida a entrada e a adopção dos novos produtos ou serviços pelos consumidores, os mercados posicionados no quadrante “Fronteira” poderão compensar largamente o risco associado aos mesmos. Por isso, a estrutura organizacional de empresas fortemente dedicadas à inovação deverão ser suficientemente flexíveis para se adaptarem às evoluções constantes próprias de novos produtos e ou serviços.

As estruturas organizacionais das empresas por dimensão das empresas

A análise das estruturas organizacionais das empresas pela dimensão das mesmas, incide sobre quatro grandes grupos:

Micro – De 1 a 9 trabalhadores:

Guerreiras		Caçadoras	
A1	0,00%	B1	18,01%
A2	1,84%	B2	21,69%
A3	0,00%	B3	39,71%
A4	6,62%	B4	8,82%
Total A:	8,46%	Total B:	88,23%
Soberanas		Pioneiras	
C1	0,00%	D1	1,47%
C2	1,84%	D2	0,00%
C3	0,00%	D3	0,00%
C4	0,00%	D4	0,00%
Total C:	1,84%	Total D:	1,47%

Tabela 5: As estruturas organizacionais das Micro-Empresas

O número de empresas com estruturas organizacionais posicionadas no arquétipo “Soberanas” corresponde ao exacto número de empresas com mercados posicionados no correspondente quadrante “Reino”. Contudo, este alinhamento não se verifica em mais nenhum dos outros três quadrantes, verificando-se um deslocamento das estruturas organizacionais dos arquétipos “Guerreiras” e “Pioneiras” para o arquétipo “Caçadoras”, podendo a percentagem no sub-quadrante B2 ser considerada demasiado elevada. A concentração de empresas no

arquétipo “Caçadoras” leva as empresas a assumirem uma postura muito flexível e muito virada para o exterior, esforçando-se por oferecer “mais valias” aos clientes que estes, muitas vezes, não valorizam. Este esforço consome muitos dos poucos recursos das micro empresas, reduz consideravelmente as suas margens e inibe-as de crescer e se recolocarem noutros mercados. Da mesma forma, as empresas que operam nos mercados posicionados nos quadrantes “Campo de Batalha” e “Fronteira” mas que não possuem uma estrutura organizacional dos arquétipos “Guerreira” ou “Pioneira”, respectivamente, deverão estar a desperdiçar importantes recursos para o seu crescimento ou investimento, conforme o quadrante. As micro empresas, propícias a serem muito flexíveis e adaptáveis a novas situações e evoluções do mercado, deverão, contudo, verificar a adequabilidade das suas estruturas organizacionais e dos seus processos aos mercados em que operam, de forma a obterem menores custos de exploração e, conseqüentemente, uma maior rentabilidade.

Pequena – De 10 a 49 trabalhadores:

Guerreiras		Caçadoras	
A1	0,00%	B1	15,09%
A2	0,65%	B2	15,73%
A3	0,00%	B3	46,34%
A4	10,78%	B4	3,66%
Total A:	11,42%	Total B:	80,82%
Soberanas		Pioneiras	
C1	0,00%	D1	2,80%
C2	4,53%	D2	0,43%
C3	0,00%	D3	0,00%
C4	0,00%	D4	0,00%
Total C:	4,53%	Total D:	3,23%

Tabela 6: As estruturas organizacionais das pequenas empresas

As pequenas empresas apresentam a mesma tendência generalizada do mercado, mas apenas com um ligeiro desvio das suas estruturas organizacionais para o arquétipo “Caçadoras”, com perdas ligeiras para os arquétipos “Guerreiras” e “Soberanas”. Esta realidade poderá significar que as pequenas empresas serão as que poderão estar melhor alinhadas com os seus mercados, e com isso, mais bem preparadas para enfrentar as pressões externas vindas dos mesmos. Contudo, os posicionamentos nos sub-quadrantes periféricos do arquétipo “Caçadoras” (B1, B2 e B4) estarão ainda sobre uma pressão extra, devido à tendência que estas estruturas têm para criar flexibilidade interna e orientação para o exterior em demasia, muitas vezes acima do que o próprio mercado exige. Uma melhor análise ao valor que os clientes dão aos produtos e aos serviços e, para orientação correcta nesse sentido, um reajuste nas estruturas organizacionais e nos processos internos destas organizações será crucial para garantir a sua continuidade a curto prazo. As empresas no sub-quadrante B3 (bem como no sub-quadrante B1) devem preocupar-se mais com a possibilidade de deslocação dos seus mercados do quadrante “Selva” para o quadrante “Campo de Batalha”, o que poderá, em muitos dos casos, acontecer a muito curto prazo. As empresas com mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha” e com estruturas organizacionais posicionadas fora do correspondente arquétipo “Guerreiras”, devem reavaliar os seus actuais posicionamentos e reajustá-los de forma a conseguir um melhor alinhamento das estruturas organizacionais com os seus mercados, visto os referidos mercados (“Campo de Batalha”) serem bastante exigentes em termos da eficiência, da capacidade disponível para se obter uma maior proximidade com os clientes através da distribuição e da projecção e conhecimento da marca pelos consumidores. As pequenas empresas no arquétipo “Soberanas” deverão avaliar a sua capacidade de produzir a custos controlados e aumentar a sua eficiência, de forma a reagirem a potenciais ataques vindos do exterior, principalmente de empresas de maiores dimensões que poderão sentir-se atraídas pelos seus mercados.

Média – De 50 a 249 trabalhadores:

Guerreiras		Caçadoras	
A1	0,00%	B1	17,27%
A2	1,82%	B2	12,73%
A3	0,00%	B3	40,91%
A4	13,18%	B4	4,09%
Total A:	15,00%	Total B:	75,00%
Soberanas		Pioneiras	
C1	0,45%	D1	3,64%
C2	5,45%	D2	0,00%
C3	0,00%	D3	0,00%
C4	0,45%	D4	0,00%
Total C:	6,36%	Total D:	3,64%

Tabela 7: As estruturas organizacionais das médias empresas

As médias empresas, e um pouco em contradição com a generalidade das empresas participantes neste estudo, não apresentam um desvio das suas estruturas organizacionais para o arquétipo “Caçadoras”, mas antes pelo contrário, o desvio é essencialmente do arquétipo “Guerreiras” para os arquétipos “Soberanas” e “Pioneiras”, quando em comparação com as correspondentes percentagens dos respectivos arquétipos de mercado.

O facto de as empresas apresentarem uma maior tendência para assumirem estruturas organizacionais do arquétipo “Soberanas” poderá ter a ver com a sua anterior dimensão e com anteriores posicionamentos dos seus mercados, não tendo tido ainda a capacidade de se adaptarem a mais recentes realidades. Se esta for a verdadeira causa, as empresas deverão aumentar a sua orientação para o exterior para melhor responderem às solicitações próprias de mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha” o que parece ser um problema para algumas delas. O desvio de algumas estruturas organizacionais para o arquétipo “Pioneira” pode ser devido à tentativa de se tornarem mais flexíveis nos seus processos internos e de tentarem diferenciar os seus produtos e serviços. Este posicionamento poderá enfraquecer a capacidade de resposta das empresas, na medida em que estarão a tentar inovar algo que poderá, potencialmente, não ser valorizado pelos clientes e consumidores ou a criarem processos bastante flexíveis, exigentes de maiores consumos, mas que não respondem às necessidades dos mesmos clientes e consumidores. As empresas que tenham um desalinhamento entre as suas estruturas organizacionais e os seus mercados, potencialmente na sua maioria com mercados posicionados no quadrante “Campo de Batalha”, deverão focalizar-se mais na sua orientação para o exterior, para compreenderem melhor os seus clientes e consumidores e também os seus concorrentes, que poderão estar com melhores alinhamentos organizacionais, maior eficiência e melhor controlo de custos.

Grande – Mais de 250 trabalhadores:

Guerreiras		Caçadoras	
A1	0,00%	B1	14,04%
A2	1,75%	B2	14,04%
A3	0,00%	B3	36,84%
A4	14,04%	B4	5,26%
Total A:	15,79%	Total B:	70,18%
Soberanas		Pioneiras	
C1	1,75%	D1	3,51%
C2	8,77%	D2	0,00%
C3	0,00%	D3	0,00%
C4	0,00%	D4	0,00%
Total C:	10,53%	Total D:	3,51%

Tabela 8: As estruturas organizacionais das grandes empresas

A situação descrita para as médias empresas agudiza-se ainda mais nas grandes empresas. Apesar de considerarem, na sua esmagadora maioria, que os seus mercados estarão posicionados no quadrante “Selva”, de todos o mais competitivo, as suas estruturas organizacionais no correspondente arquétipo “Caçadoras” é menor em percentagem. Isto poderá corresponder a um enorme esforço de competir em mercados do arquétipo “Selva” com estruturas pesadas, pouco flexíveis e até pouco orientadas para os clientes, o que causará às mesmas

empresas sérios problemas de adaptabilidade. Por outro lado, é de assinalar a consideravelmente alargada percentagem de grandes empresas com estruturas organizacionais posicionadas nos quadrantes exteriores do arquétipo “Caçadoras” (B1, B2 e B4), onde a flexibilidade interna e a orientação para o exterior terá um enorme custo operacional quando comparado com as margens que poderão estar a usufruir nos mercados onde operam. As grandes empresas deverão avaliar estes posicionamentos e identificarem a necessidade, ou não, de os manter, em função dos posicionamentos dos seus próprios produtos. As necessidades de mudanças organizacionais em grandes empresas, no sentido de as alinhar com os posicionamentos dos seus produtos nos mercados, devem ser ponderadas de forma a avaliar as dificuldades e obstáculos que tais mudanças poderão enfrentar em virtude da estrutura e dimensão das próprias organizações. Em comparação, muitas vezes é mais fácil uma mudança para a produção e comercialização de produtos que se posicionem em mercados alinhados com a estrutura organizacional. Esta realidade aplica-se mais apropriadamente às empresas com estruturas organizacionais posicionadas no arquétipo “Soberanas” e com os mercados noutros quadrantes como o “Campo de Batalha” ou “Selva”. Para estas, a necessária flexibilidade e orientação para o exterior que estes últimos mercados exigem poderá ser um obstáculo difícil de ultrapassar, pelo que a mudança na estrutura organizacional ou a selecção dos produtos a fabricar e comercializar em função da sua adaptação e alinhamento com os mesmos deve ser devidamente ponderada.

As grandes empresas com estruturas organizacionais posicionadas no arquétipo “Pioneiras” poderão estar a sofrer fortes pressões para se diferenciarem dos demais concorrentes, principalmente em mercados posicionados no quadrante “Selva”. Esta tentativa de diferenciação

poderá passar por tornar a organização mais voltada para a inovação e desenvolvimento de novos produtos ou de produtos existentes, com maior participação das pessoas e maior foco no trabalho de equipa. Contudo, esta alternativa deve ser equacionada em função do posicionamento do produto no mercado e do seu ciclo de vida. Investir no desenvolvimento de produtos difere conforme os produtos estejam em início de ciclo de vida ou já sejam produtos maduros, com mercados em decrescimento, pelo que, conseqüentemente, o próprio processo de inovação e desenvolvimento é e tem foco diferente.

Comentários

De uma forma genérica, os resultados mostram aquilo que, de resto, todos nós sabíamos. A esmagadora maioria das empresas nacionais enfrenta problemas concorrenciais crónicos, sente enormes pressões da parte de todos os outros intervenientes (clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e sociedade) e não consegue fugir aos constrangimentos que lhe são impostos.

Existem algumas áreas que são deveras preocupantes para todos nós, principalmente, duas que se manifestam de grande importância para o nosso futuro. São elas a falta de inovação e de dimensão das empresas para determinados mercados.

Olhemos para a falta de inovação que caracteriza os produtos das empresas portuguesas. Apenas 1,58% das 1011 empresas que participaram no estudo considera que os seus produtos têm um carácter genuinamente inovador, posicionando-se no arquétipo de mercado “Fronteira”, de acordo com o modelo de Jack Tesmer. Os produtos inovadores, como defendido por Clayton Christensen, Phd., só o são verdadeiramente se forem disruptivos relativamente aos originais, sendo assim potenciadores de novos mercados, com novos utilizadores e consumidores. É sabido que as menores pressões sobre as margens estão em produtos desse género, onde as empresas podem obter maiores lucros absolutos em função da maior procura dos consumidores por produtos que lhes solucionem os seus problemas a custos suportáveis. Só depois de criarem novos mercados através de novos produtos, obtidos via inovação disruptiva, é que as empresas podem passar a aplicar uma inovação sustentadora, isto é, melhorarem incrementalmente as funcionalidades dos produtos, dando-lhe mais valor, e diferenciando-os dos congéneres vindos dos demais concorrentes. Entrar em mercados através da inovação sustentadora, conforme Clayton Christensen Phd., é entrar numa guerra em que os que já lá estão terão muito mais probabilidades de vencer. Se apenas 1,58% dos nossos produtos entram no mercado pela via da inovação disruptiva, onde entram então os restantes? Entram pelos quadrantes “Selva” e “Campo de Batalha”, no modelo de Jack Tesmer, onde já estão a esmagadora maioria dos concorrentes estabelecidos, aumentando tremendamente a concorrência entre as empresas e criando graves problemas de continuidade e de rentabilidade dos negócios. É precisamente o que acontece a 72% das nossas empresas, que tentam sobreviver em mercados do arquétipo “Selva”, dando mais funcionalidades ao produto, tentando diferenciar-se dos outros concorrentes,

sofrendo tremendas pressões sobre as margens e não compreendendo o que o consumidor realmente quer. Finalmente, todos os produtos acabam por se tornar “commodities”. Apenas os grandes volumes permitem a sustentabilidade destes mercados, sabendo-se de antemão que os mesmos acabarão um dia por desaparecer, algumas vezes muito mais depressa do que seria expectável. Esta realidade corresponde ao quadrante “Campo de Batalha”, onde se situam mais de 24% das nossas empresas. Este posicionamento dos nossos produtos em mercados pouco lucrativos e sob tremendas pressões (mais de 96%) poderá indiciar que o futuro nos reservará tremendas alterações nos mesmos, em que apenas os mais fortes sobreviverão e os mais fracos desaparecerão, com todas as implicações políticas, económicas e sociais que daí poderão advir. Como nota, deve-se notar que apenas 1, 97% das empresas considera ter produtos posicionados no arquétipo de mercado “Reino”, onde os produtos dominam os seus concorrentes ou não os têm.

O segundo aspecto a considerar refere-se à dimensão das empresas nacionais. As pequenas organizações, geralmente, possuem mais flexibilidade do que as grandes, o que lhes permite adaptarem-se mais facilmente a ambientes difíceis ou hostis. Contudo, essa característica nem sempre é suficiente para a sobrevivência a longo prazo, quando os mercados tendem a ficar mais maduros e a inovação sustentadora acaba por ser pouco determinante no sucesso. Em mercados posicionados no arquétipo “Campo de Batalha” a dimensão e a força da marca é essencial para a sustentabilidade do negócio. As empresas de pequena dimensão sentem muitas dificuldades em responder aos ataques das grandes organizações, quando a sua inovação sustentadora não consegue convencer os consumidores a preferirem os seus produtos. Vinte sete e meio por cento das pequenas empresas estão, precisamente, posicionadas nestes mercados, o que está muito acima da média geral. Esta fragilidade deixa antever a sua dificuldade em conseguir sobreviver aos ataques que irão sofrer quando os mercados se tornarem menos lucrativos para as grandes organizações e estas necessitarem de aumentar o volume dos seus negócios.

Muito se tem escrito acerca da inovação. Comentadores, dirigentes associativos e políticos fazem do termo uma arma de arremesso para culparem os empresários da sua falta de competitividade. Infelizmente, na maioria dos casos estão correctos. Algumas situações há em que tais críticas não são aplicáveis. Contudo, e de uma forma geral, as nossas empresas pecam pela falta de inovação disruptiva e pela falta de dimensão para operarem em certos mercados.

Estas duas conclusões, só por si, são suficientemente preocupantes para nos obrigarem a tomar as devidas acções correctivas. É urgente que se revejam os sistemas de incentivos à inovação. As empresas precisam de inovar por vocação e não por oportunidade de ocasião. A sustentabilidade da nossa economia assentará no número de empresas que façam da inovação (criação de produtos disruptivos) a sua principal forma de estar no mercado e não em apoiar a melhoria de produtos que poucos querem comprar.

Outro objectivo do estudo era o de caracterizar a adequabilidade das estruturas organizacionais aos mercados em que operam. Apesar de se verificar alguma proximidade entre o posicionamento geral das estruturas organizacionais e os mercados em que operam, os dados revelam que aproximadamente 50% das empresas revelam problemas na determinação do valor exigido pelos seus clientes para os produtos que lhes fornecem, acabando por oferecerem aos clientes mais do que estes potencialmente exigem como bastante satisfatório. Esta utilização desnecessária de meios e recursos aumenta os custos de produção, diminui as margens e retira competitividade às empresas, especialmente àquelas que operam em mercados do tipo “Selva”.