

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

OUTSOURCING VERSUS INTEGRAÇÃO
DA FUNÇÃO MARKETING EM PME:

Contributo para a Definição de Referenciais de Decisão Estratégica

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas
na Área de Especialização de Marketing

Por: Luís Filipe Martins Pereira

Orientação: Prof. Doutor António João Coelho de Sousa
Prof^a Doutora Marta da Conceição Silvério

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Évora
2004

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

OUTSOURCING VERSUS INTEGRAÇÃO

DA FUNÇÃO MARKETING EM PME:

Contributo para a Definição de Referenciais de Decisão Estratégica

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas
na Área de Especialização de Marketing



Por: Luís Filipe Martins Pereira

152210

Orientação: Prof. Doutor António João Coelho de Sousa

Profª Doutora Marta da Conceição Silvério

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Évora

2004

RESUMO

O objectivo fundamental desta dissertação consiste em discutir e perceber os referenciais de decisão estratégica que consubstanciam a possibilidade das PME poderem desenvolver a função marketing sem necessidade da sua integração, recorrendo para isso ao *outsourcing*.

Para tal foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas do empreendedorismo, do *outsourcing* e da gestão e do marketing nas PME, tendo sido elaborado um estudo via questionário a PME da região de Lisboa.

As conclusões deste trabalho revelam que estas empresas já recorrem parcialmente ao *outsourcing* de actividades relacionadas com o marketing, podendo o *outsourcing* da função marketing constituir uma opção importante no crescimento e desenvolvimento das PME, colmatando as suas lacunas estruturais, em termos de *know-how* e na capacidade de implementação das iniciativas de marketing, tendo um terço das empresas que responderam ao questionário manifestado o seu interesse num serviço para a gestão da função marketing em regime de *outsourcing*.

Palavras-chave: Marketing, Empreendedorismo, PME, *Outsourcing*, Gestão, Estratégia.

ABSTRACT

The fundamental objective of this dissertation consists in discussing and understanding the referentials of strategic decision that consubstantiate the possibility of SME being able to develop the marketing function without the need for its integration, resorting for that purpose to outsourcing.

With this goal in mind, a literature review took place on the subjects of entrepreneurship, outsourcing and management and marketing in the SME, and a mail survey was conducted with several SME in the Lisbon region.

The conclusions of this work reveal that these companies already partially resort to outsourcing for marketing related activities, and that the outsourcing of the marketing function may constitute an important tool in the growth and development of SME, by resolving their structural gaps, in terms of know-how and in the ability to implement marketing initiatives. It should also be noted that a third of the companies that answered the questionnaire expressed their interest in a marketing function management service through an outsourcing regime.

Key words: Marketing, Entrepreneurship, SME, Outsourcing, Management, Strategy.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas, a quem quero expressar a minha pública e sincera gratidão:

- Ao Professor Doutor António João Coelho de Sousa pela forma competente como orientou este trabalho. Os seus comentários e sugestões foram imprescindíveis para a realização desta dissertação, tendo contado sempre com o seu apoio e encorajamento.
- À Professora Doutora Marta da Conceição Silvério pelo seu trabalho de co-orientação e pelo facto de ter disponibilizado os seus amplos conhecimentos e experiência no domínio do marketing.
- Aos colegas de curso e amigos Américo Mateus, Carla Beira e Helena Carinhas, pelas inúmeras viagens entre Lisboa e Évora e pelas intermináveis horas de trabalho e convívio conjunto, em que partilhámos alegrias e tristezas, dos quais vou guardar recordação para o resto da minha vida.
- À minha mãe, Teresa, e à memória do meu pai, João, por tudo o que para mim representam.
- À minha mulher, Angélica, e às minhas filhas, Inês e Matilde, pelo carinho e compreensão que tiveram pelas minhas ausências, cansaço e impaciência, às quais, mais do que agradecer, dedico este trabalho.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 A GESTÃO NAS PME E O EMPREENDEDORISMO	5
1.1 A Importância das PME na Economia	6
1.2 O Empreendedorismo	10
1.3 O Empreendedor	15
1.3.1 Abordagem das Características do Empreendedor	15
1.3.2 Abordagem Psicossociológica	17
1.3.3 Abordagem do Comportamento do Empreendedor	18
1.4 Características e Problemas Específicos das PME	19
1.4.1 Marketing	21
1.4.2 Compras/Aprovisionamento	21
1.4.3 Recursos Humanos	22
1.4.4 Financeiros	24
1.4.5 Envolvente Externa	25
1.4.6 Estratégicos e Organizacionais	26
1.5 Gestão e Liderança	28
1.6 Competências de Gestão	31
1.7 O Empreendedor, a PME e o Empreendedorismo	34
1.8 Síntese do Capítulo	39
2 O MARKETING E O EMPREENDEDORISMO NAS PME	41
2.1 O Marketing no Contexto das PME e do Empreendedorismo	42
2.2 Especificidades do Marketing nas PME	43
2.3 O Marketing da PME	49
2.3.1 A Identificação e Avaliação de Oportunidades e a Análise SWOT	50
2.3.2 A Pesquisa de Marketing	56
2.3.3 A Segmentação, Targeting e Posicionamento	61
2.3.4 O Marketing Mix	65
2.3.4.1 O Produto	65
2.3.4.2 O Preço	70
2.3.4.3 A Distribuição	73
2.3.4.4 A Comunicação	80
2.4 O Plano de Marketing Integrado	85
2.5 O Controlo	96
2.6 Síntese do Capítulo	98
3 O OUTSOURCING	100
3.1 O Conceito de <i>Outsourcing</i>	101
3.2 Evolução e Caracterização do <i>Outsourcing</i>	102

3.3	Fundamentos Teóricos de Enquadramento Estratégico	107
3.3.1	<i>A Teoria dos Custos de Transacção</i>	108
3.3.2	<i>A Teoria da Agência</i>	109
3.3.3	<i>A Teoria Baseada nos Recursos</i>	112
3.3.4	<i>A Teoria da Dependência dos Recursos</i>	116
3.4	Benefícios Esperados no Recurso ao <i>Outsourcing</i>	118
3.5	Riscos a Evitar no Recurso ao <i>Outsourcing</i>	120
3.6	Factores Críticos de Sucesso no Recurso ao <i>Outsourcing</i>	123
3.7	Síntese do Capítulo	126
4	OUTSOURCING: UM REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A FUNÇÃO MARKETING EM PME	127
4.1	A Emergência do <i>Outsourcing</i> da Função Marketing.....	128
4.2	O <i>Outsourcing</i> Como Forma de Ultrapassar as Limitações da Função Marketing nas PME	130
4.3	O <i>Outsourcing</i> do Marketing em PME Portuguesas – Estudo Empírico.....	131
4.3.1	<i>Procedimentos Adoptados</i>	132
4.3.2	<i>Caracterização das Empresas Respondentes</i>	133
4.3.3	<i>Extensão do Recurso ao Outsourcing</i>	134
4.3.4	<i>Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing</i>	134
4.3.5	<i>Grau de Satisfação Obtido com o Recurso ao Outsourcing</i>	136
4.3.6	<i>Benefícios</i>	137
4.3.7	<i>Riscos</i>	138
4.3.8	<i>Factores Críticos de Sucesso</i>	140
4.3.9	<i>Existência e Dedicção à Função do Responsável de Marketing</i>	141
4.3.10	<i>Interesse pelo Outsourcing da Função Marketing</i>	142
4.3.11	<i>Forma Como Algumas Afirmações Sobre o Outsourcing São Encaradas</i>	143
4.4	Síntese do Capítulo	144
5	CONCLUSÕES	146
	BIBLIOGRAFIA	155
	ANEXOS	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 - Repartição de Empresas por Dimensão (UE/EUA/Japão).....	8
Gráfico 1.2 - Distribuição de Empregados por Dimensão da Empresa (UE/EUA/Japão)	8
Gráfico 1.3 - Percentagem do Volume de Negócios por Tipo de Empresa (UE/EUA/Japão)	9
Gráfico 4.1 - Dispersão das Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing	136
Gráfico 4.2 - Grau de Satisfação Obtido com o Recurso ao Outsourcing.....	137
Gráfico 4.3 - Dispersão em Relação aos Benefícios Percepcionados	138
Gráfico 4.4 - Dispersão em Relação aos Riscos Percepcionados.....	139
Gráfico 4.5 - Dispersão em Relação aos Factores Críticos de Sucesso Percepcionados.....	140
Gráfico 4.6 - Responsável de Marketing.....	141
Gráfico 4.7 - Interesse no Outsourcing da Função Marketing	142
Gráfico 4.8 - Nível de Acordo/Desacordo Relativamente a Algumas Afirmações.....	144
Gráfico A.1 - Relevância da Amostra	180
Gráfico A.2 - Caracterização por Número de Empregados.....	181
Gráfico A.3 - Caracterização por Volume de Vendas.....	182
Gráfico A.4 - Extensão do Recurso ao Outsourcing	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Esforço Empreendedor ao Longo do Ciclo de Vida da Empresa	38
Figura 2.1 - Modelo de Marketing para PME	45
Figura 2.2 - Conceptualização da Identificação de Oportunidades	51
Figura 2.3 - Gestão das Relações na Distribuição.....	74
Figura 3.1 - Aproximação do Outsourcing às Funções Centrais das Empresas	107
Figura 3.2 - A Teoria dos Custos de Transacção e o Outsourcing.....	109
Figura 3.3 - A Teoria da Agência e o Outsourcing	112
Figura 3.4 - A Teoria Baseada nos Recursos e o Outsourcing	114
Figura 3.5 - A Teoria da Dependência dos Recursos e o Outsourcing.....	117

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Empresas, Empregados e Volume de Negócios por Classes de Dimensão, em Portugal	9
Quadro 1.2 - Principais Características dos Empreendedores	16
Quadro 1.3 - Principais Características e Problemas Sentidos pelas PME.....	20
Quadro 1.4 - Competências Centrais dos Gestores de PME	33
Quadro 1.5 - Gerindo a PME: Tensão Entre as Forças Pró Controlo e Pró Delegação.....	35
Quadro 2.1 - Características do Marketing nas PME	49
Quadro 2.2 - Modelo da Análise SWOT	53
Quadro 2.3 - Análise da Necessidade de Avaliação de Novas Ideias	54
Quadro 2.4 - Principais Critérios de Segmentação no Mercado dos Particulares	62
Quadro 2.5 - Principais Critérios de Segmentação no Mercado das Empresas.....	62
Quadro 2.6 - Segmentação de Clientes Com Base no Número e Montante de Compras.....	64
Quadro 2.7 - Estratégias Preço-Qualidade	70
Quadro 2.8 - Formas de Comunicação.....	81
Quadro 2.9 - Resumo do Desenvolvimento do Plano de Marketing da PME	87
Quadro 2.10 - Tipos de Orçamentos de Marketing	96
Quadro 3.1 - Procedimentos para Avaliação do Risco.....	120
Quadro A.1 - Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing	186
Quadro A.2 - Benefícios Percepcionados.....	190
Quadro A.3 - Riscos Percepcionados	193
Quadro A.4 - Factores Críticos de Sucesso Percepcionados	202
Quadro A.5 - Nível de Acordo/Desacordo Relativamente a Algumas Afirmações	206

INTRODUÇÃO

Se caíres sete vezes, levanta-te oito.

- Provérbio chinês -

É ideia corrente que Portugal é um país cujo tecido empresarial é constituído essencialmente por Pequenas e Médias Empresas (PME), facto que, apesar de verdadeiro, não constitui apanágio exclusivo nosso, verificando-se que um pouco por todo o mundo as PME constituem a maior fatia da economia.

Por outro lado, é sabido que as PME têm especificidades próprias e que, não sendo grandes empresas em ponto pequeno, esse facto poderá afectar negativamente o desenvolvimento de algumas das suas actividades, nas quais se inclui naturalmente o marketing, cabendo ao empreendedor um papel crucial na gestão.

Tem-se assistido, nos anos mais recentes, à emergência do *outsourcing* como opção de gestão, a qual, inicialmente adoptada pelas grandes empresas, tem vindo gradualmente a assumir um papel importante como alavanca do crescimento das PME.

Neste contexto, a problemática específica deste trabalho centra-se na possibilidade de realização das actividades de marketing das PME fora da empresa, em regime de *outsourcing*, como forma de ultrapassar algumas das limitações ao nível dos recursos humanos, técnicos e financeiros que caracterizam estas empresas.

Assim, tendo em conta a importância das PME na economia, este trabalho explora e pretende dar resposta ao seguinte conjunto de questões concretas:

- Quais são as características da gestão e do empreendedorismo nas PME e quais os problemas específicos deste tipo de empresas?
- Como deverá ser o marketing no contexto das PME e do empreendedorismo?
- Como se caracteriza o *outsourcing* e quais são os principais referenciais de decisão a considerar?
- Será o *outsourcing* uma adequada opção de gestão estratégica para dar resposta às especificidades das PME em termos de marketing?
- Há receptividade para o *outsourcing* do marketing nas PME em Portugal?

- Que tarefas de marketing são já hoje executadas com recurso ao *outsourcing* em PME?

As motivações que orientam o estudo desta problemática envolvem os seguintes aspectos:

- Apesar da importância das PME na economia mundial e, em especial, em Portugal, não existirem muitos estudos, desenvolvidos por investigadores portugueses, sobre a função marketing na perspectiva da sua integração na empresa ou do recurso ao *outsourcing*;
- A esmagadora maioria dos exemplos e artigos sobre marketing versarem sobre grandes empresas ou multinacionais;
- O recurso a empresas de *outsourcing* para o desenvolvimento de algumas actividades centrais das empresas, nomeadamente a actividade de marketing, ser já uma realidade em alguns países europeus e nos EUA, reforçando, assim, o carácter oportuno deste trabalho em Portugal.

Os objectivos do trabalho prendem-se assim, por um lado, com a demonstração de que uma PME tem especificidades próprias, pretendendo-se, por outro lado, verificar se o *outsourcing* tem potencial para colmatar as limitações dessas empresas dado que pode permitir o recurso a *know-how* especializado, na justa medida das suas necessidades a um preço mais reduzido e suportável.

Assim, tendo como objectivo último perceber os referenciais de decisão estratégica para a integração, ou não, da função marketing nas PME, a metodologia deste trabalho envolve uma revisão bibliográfica dos temas «Gestão nas PME», «Marketing nas PME» e «*Outsourcing*», para traçar os fundamentos teóricos do estudo, passando naturalmente por uma abordagem ao Empresário/Empreendedor, o qual tem um impacto crucial em todas as decisões de elevado nível na empresa.

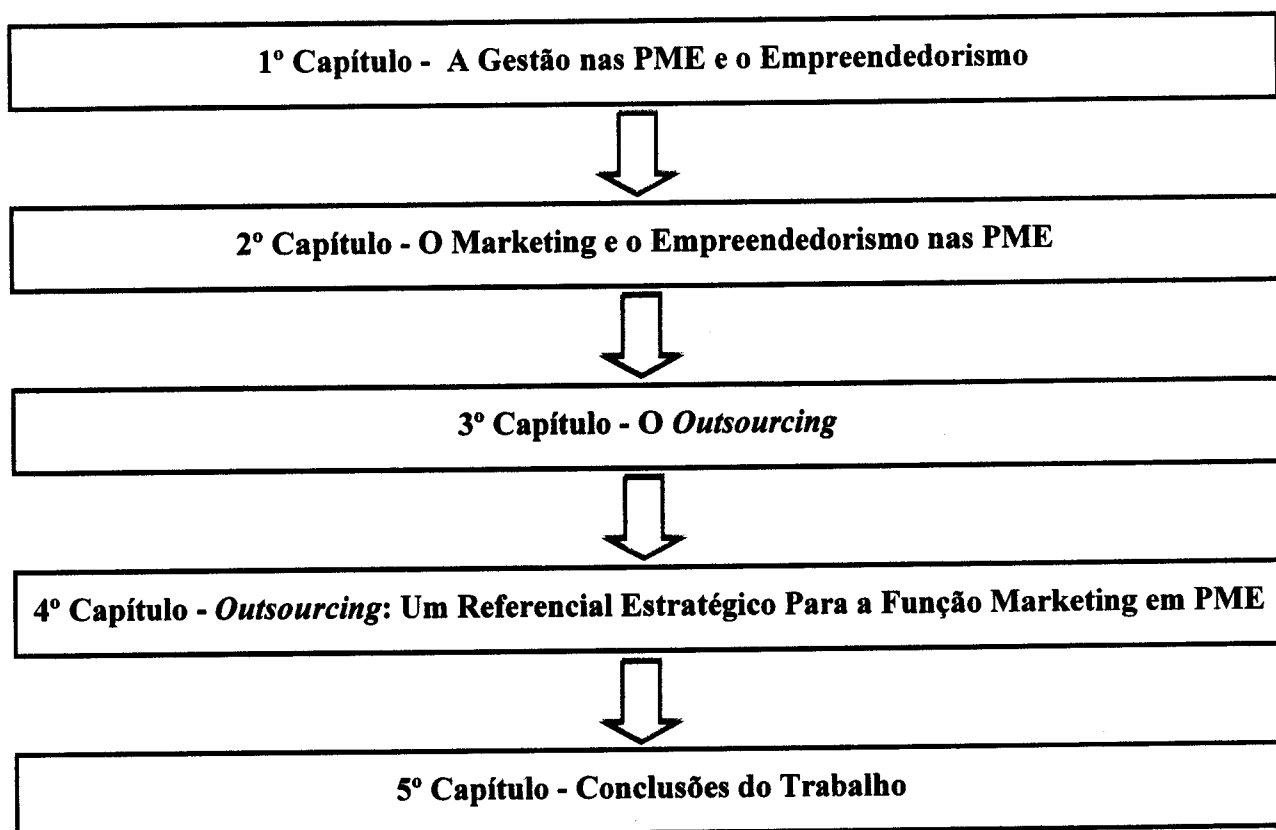
Na ausência de casos reais publicados e passíveis de estudo, a revisão bibliográfica é complementada com um estudo via questionário às PME excelência do ano 2001 do sector do Comércio, do distrito de Lisboa. Este inquérito pretende dar resposta a um conjunto de questões, de entre as quais podemos salientar as seguintes: Que actividades são desenvolvidas internamente e quais o são em *outsourcing*? Qual o grau de satisfação obtido com o recurso ao *outsourcing*? Qual a percepção que estas empresas têm relativamente aos benefícios, riscos e

factores críticos de sucesso no recurso ao *outsourcing*? Existem responsáveis pelo marketing nestas empresas? Acumulam esta com outras funções? Como encaram as empresas esta realidade do *outsourcing*? Qual a sua abertura para a realização da função marketing em *outsourcing*?

A informação é recolhida através de questionários enviados por correio electrónico. Para as empresas que não respondam ou em cujos questionários sejam detectadas lacunas, a recolha de informação será efectuada via telefone. O contacto preferencial é o empreendedor ou o responsável pelo marketing, nos casos em que esteja definida explicitamente esta função.

O questionário passou por uma fase de pré-teste de forma a poder ser afinado antes de ser distribuído pelas empresas seleccionadas. Os dados são tratados recorrendo ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), pretendendo-se analisar as frequências, médias e desvios padrões das respectivas respostas e efectuar análises de *cluster*.

O Plano deste trabalho é composto por 5 capítulos:



1 A GESTÃO NAS PME E O EMPREENDEDORISMO

O rio atinge os seus objectivos porque aprendeu a contornar os obstáculos.

- Lao-Tsé -

1.1 A Importância das PME na Economia

A definição actual da União Europeia para Pequenas e Médias Empresas (PME) deriva da Recomendação da Comissão 96/280/CE¹, de 3 de Abril de 1996, segundo a qual as PME são empresas que cumprem os seguintes critérios:

Independência. Todas estas empresas devem ser independentes, o que significa que 25% do capital ou dos direitos de voto não devem ser propriedade de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de pequena ou média empresa ou de pequena empresa. Este limiar pode ser excedido em dois casos:

- Se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam qualquer controlo efectivo sobre a empresa;
- Se o capital se encontrar disperso, uma empresa pode legitimamente anunciar que não é proprietária, em 25% ou mais, de uma ou várias empresas que não se enquadrem na definição de pequena e média empresa.

Pequenas e Médias Empresas. As empresas de média dimensão empregam menos de 250 trabalhadores. O respectivo volume de negócios deve ser inferior a 40 milhões de euros ou o respectivo balanço total anual inferior a 27 milhões de euros.

Pequenas Empresas. As pequenas empresas empregam entre 10 e 49 trabalhadores. Devem ter um volume de negócios anual inferior a 7 milhões de euros ou um balanço total que não ultrapasse os 5 milhões de euros.

Microempresas. Dentro da categoria das PME, as microempresas são empresas que empregam menos de 10 trabalhadores.

Já nos EUA, o *Small Business Administration Office of Advocacy* define geralmente PME como a empresa independente que emprega menos de 500 trabalhadores², muito embora os critérios de classificação sejam dados por actividade económica (de acordo com o NAICS – *North American Industry Classification System*) em termos de volume de negócios ou número de

¹ *Jornal Oficial*, L 107, de 30.04.1996

² www.sba.gov/advo

empregados³, o que não facilita a análise em virtude de haver deste modo uma profusão de definições.

Quanto ao **Japão**, o termo PME refere-se a empresas com um capital social não superior a 300 milhões de ienes ou até 300 empregados, havendo no entanto excepções para as empresas grossistas, as quais são consideradas PME se tiverem um capital social inferior a 100 milhões de ienes ou até 100 empregados, e para as empresas retalhistas, para as quais os critérios são terem menos de 50 milhões de ienes de capital social ou até 50 empregados. As Pequenas Empresas estão definidas como as que têm até 20 empregados, sendo que nos sectores do comércio e dos serviços estão definidas como empresas com 5 ou menos empregados⁴.

Não existindo uniformidade de critérios para a definição de PME entre a UE, os EUA e o Japão, é no entanto importante poder comparar o perfil que estas empresas têm nestas 3 zonas do mundo desenvolvido. Deste modo, recorrendo às estatísticas comparativas mais recentes⁵, podemos verificar de que forma se distribuem alguns dos indicadores básicos.

De facto, conforme Gráfico 1.1, quase 9 em cada 10 empresas (89,1%) na UE são microempresas, com menos de 10 empregados, representando as pequenas empresas, com menos de 50 empregados, 9,1% do total de empresas. As micro e as pequenas empresas, tomadas em conjunto, significam, assim, 98,2% total de empresas na UE, sendo que as empresas de média dimensão (entre 50 e 249 empregados) e as grandes empresas (mais de 250 empregados) têm um peso de apenas 1,5 e 0,3%, respectivamente.

Comparando estes dados com a realidade dos EUA e do Japão, verificamos que a repartição é semelhante, salvaguardando as diferenças de classificação anteriormente salientadas, ressaltando o facto comum de apenas 0,3% das empresas serem consideradas grandes empresas.

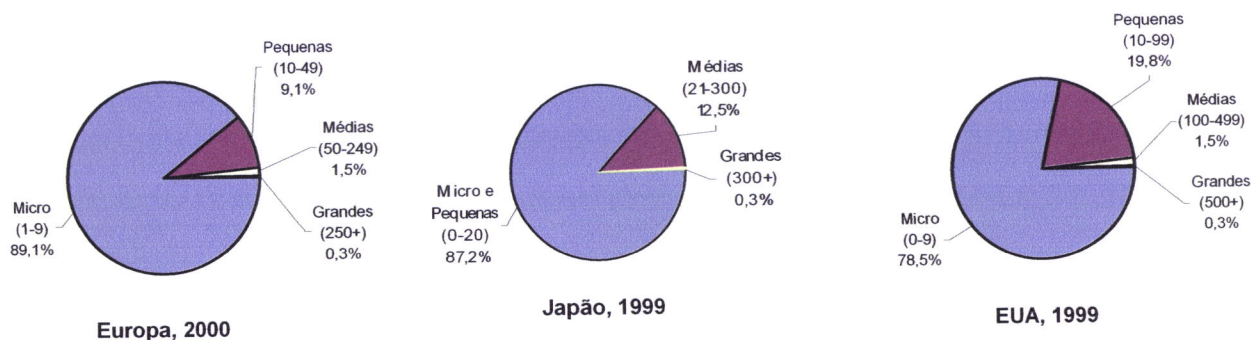
³ www.sba.gov/size para a definição dos critérios específicos de PME nos EUA, dado pelo Office of Size Standards.

⁴ JSBRI (Japan Small Business Research Institute), *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, 2002.

⁵ Eurostat - *SMEs in Europe – Competitiveness, Innovation and the Knowledge-driven Society* – European Commission 2002.

Estes números apresentam uma diferença na repartição entre pequenas e grandes empresas mais expressiva do que a adiantada por Day (2000) segundo a qual «*the '95/5' split between small and large firms is relatively universal*».

Gráfico 1.1 - Repartição de Empresas por Dimensão (UE/EUA/Japão)

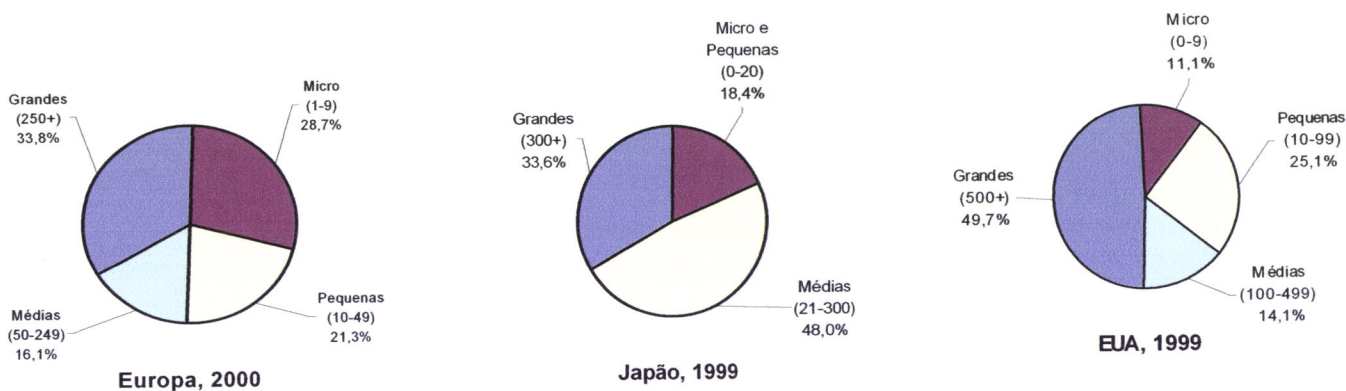


Fonte: Eurostat.

Quando analisada a distribuição de empregados por dimensão de empresa (cf. gráfico seguinte), verifica-se que as PME empregam cerca de 2/3 dos trabalhadores na UE e no Japão, sendo que nos EUA absorvem cerca de metade do total de empregados.

Na UE, metade da mão-de-obra empregada corresponde a micro e as pequenas empresas, o que é outro dado significativo quando comparado com apenas 36,2% nos EUA e 18,4% no Japão, mesmo atendendo às diferenças nos critérios de classificação anteriormente referidos.

Gráfico 1.2 - Distribuição de Empregados por Dimensão da Empresa (UE/EUA/Japão)

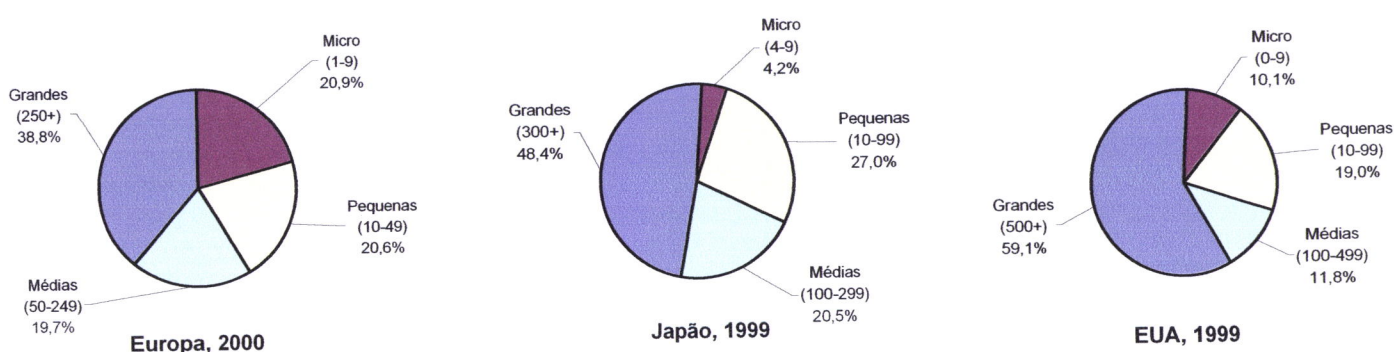


Fonte: Eurostat.

Quanto à repartição do volume de negócios por dimensão da empresa (cf. gráfico seguinte) é de notar que, mesmo nos EUA, as PME representam mais de 40% do volume de negócios, sendo estas percentagens ainda mais expressivas na UE (mais de 60%) e no Japão (mais de 50%).

É ilustrativo ainda o facto de, na UE, as micro e as pequenas empresas representarem mais de 40% do volume de negócios gerado na economia.

Gráfico 1.3 - Percentagem do Volume de Negócios por Tipo de Empresa (UE/EUA/Japão)



Fonte: Eurostat.

Em Portugal (cf. quadro seguinte), verifica-se que 93% das empresas são microempresas e 96,9% têm menos de 20 empregados, representando estas mais de 50% do pessoal ao serviço. Quanto do volume de negócios, as empresas com menos de 20 empregados contribuíram com 37,5% do total, no entanto o volume de negócios das PME é muito mais significativo, tendo em consideração que a última classe do quadro é aberta a partir de 20 trabalhadores.

Quadro 1.1 - Empresas, Empregados e Volume de Negócios por Classes de Dimensão, em Portugal

Classes de Dimensão	Empresas		Pessoal ao Serviço		Volume de Negócios	
	Nº	%	Nº	%	Euros	%
Até 9 Empregados	547.992	93,0	1.214.444	40,7	70.693.122.549	27,5
De 10 a 19 Empregados	23.158	3,9	312.148	10,5	25.605.225.277	10,0
20 e Mais Empregados	18.379	3,1	1.458.887	48,8	160.543.245.408	62,5
Total	589.529	100,0	2.986.479	100,0	256.841.593.234	100,0

Fonte: Estatísticas das Empresas 2000 – INE 2002.

1.2 O Empreendedorismo

«My own personal experience was that for ten years we ran a research center in entrepreneurial history, for ten years we tried to define the entrepreneur. We never succeeded. Each of us had some notion of it – what we thought was, for his purposes, a useful definition. And I don't think you're going to get farther than that», Cole (1969, p.17).

Tomando as palavras de Arthur Cole, não se tem mostrado fácil a definição do que é o empreendedorismo, nem existe consenso sobre o conceito.

Para Churchill e Muzyka (1994, pp.11-15), muitos dos argumentos à volta da definição de empreendedorismo residem nos factores que constituem o próprio empreendedor, sendo que entre os mais citados se encontram os seguintes:

- Um indivíduo;
- Um acto;
- Inovação e oportunidade;
- Uma organização;
- Risco.

Estes autores resumem do seguinte modo os factores enunciados:

Um indivíduo. Existe unanimidade acerca do facto de que, para que exista empreendedorismo, é necessário um indivíduo, o empreendedor. Mesmo aqueles que vêem o empreendedorismo como um fenómeno económico emanado das grandes organizações não ignoram o papel do indivíduo, muito embora haja divergências quanto ao facto de o empreendedor poder ser uma única pessoa ou a representação de um grupo ou equipa de trabalho. Quando o empreendimento nasce no seio de uma grande organização, há uma elevada probabilidade de que por detrás desse mesmo empreendimento esteja uma equipa, embora o empreendimento típico comece com um empreendedor, ou mais um ou dois parceiros, que constroem devagar uma equipa de gestão à medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade.

O acto. Embora se reconheça que o empreendedorismo requer acção, não existe consenso entre os académicos sobre o que esta acção deva envolver. Para alguns, apenas as acções que envolvem a criação de empresas são empreendedoras, enquanto outros consideram apenas actos que produzem inovação económica, havendo ainda outros para os quais o acto deva envolver ambos, i. e., inovação económica e a criação de empresas.

Inovação e Oportunidade. Embora o empreendedorismo requeira inovação, nem todas as inovações são empreendedoras no sentido em que nem todas têm aplicação comercial ou industrial. De qualquer modo, levado a cabo por um único indivíduo ou por uma equipa, o empreendedorismo envolve um acto por um indivíduo motivado que inova ao criar valor económico através do reconhecimento (ou desenvolvimento) de uma oportunidade convertida num produto ou serviço com comercialização viável. A inovação produz-se muitas vezes através de esforços incrementais levados a cabo por diversos indivíduos, que actuam por vezes de modo independente, até que um deles tem o “momento de inspiração” que produz a descontinuidade que leva à inovação. Isto é imprevisível e único, tornando o acto de difícil estudo.

A organização. Há uma corrente de pensamento que considera como condição necessária para o empreendedorismo a criação de uma empresa. Para outros isso é uma condição não apenas necessária mas suficiente. Para Gartner (1988), o empreendedorismo é a criação de organizações e o que distingue os empreendedores dos não empreendedores é que os primeiros criam organizações e os segundos não. Schumpeter (1934/1983, p.21), por outro lado, sustenta que o conceito de empreendedorismo é mais amplo do que a criação da empresa: «O empreendedorismo é mais vasto do que a gestão de negócios dado que nem todos os empreendedores estabelecem a sua empresa. É mais estreito do que a gestão de negócios porque nem todos os gestores, absortos na rotina diária, desenvolvem actividades empreendedoras, ou seja, inovações». Dado que muitos académicos, incluindo Schumpeter, acreditam que a inovação é central no empreendedorismo, talvez a diferença crítica entre os que vêem a criação da organização como condição necessária e/ou suficiente seja a natureza inovadora do acto. Para muitos criar uma empresa é, já em si, um acto inovador.

O Risco. Dado que os empreendedores se aventuram no desconhecido, existem sempre factores com impacto indeterminável e que não são previsíveis. Apesar da incerteza não ser evitável, os

empreendedores de sucesso conseguem reduzir a incerteza, através da pesquisa, e reduzir o risco, passando-o a outros. Assim, mais do que envolver risco, o empreendedorismo inclui incerteza. Churchill e Muzyka (1994, p.15) concluem da seguinte forma: «Deste modo, acreditamos que é mais exacto dizer que o empreendedorismo envolve incerteza e, quase sempre, a gestão do risco. Em resumo, pode ser dito que os empreendedores gerem o risco e não se preocupam com o desconhecido».

Para estes autores existe consenso à volta das três condições necessárias para a ocorrência do empreendedorismo: (1) um indivíduo, (2) que realiza um acto, (3) que envolve inovação. Existem grandes divergências acerca (i) da natureza (ou quantidade) da inovação que é necessária – incluindo a questão de saber se a criação de uma entidade económica é ou não suficiente para ser empreendedora, (ii) se a criação de uma entidade económica é uma condição necessária do empreendedorismo.

Assim, a definição de Churchill e Muzyka (ibid., 16) é a de «um processo que tem lugar em diferentes ambientes e cenários e que causa mudanças no sistema económico através de inovações trazidas por indivíduos que geram ou respondem a oportunidades económicas que criam valor, para esses indivíduos e para a sociedade». Nesta caracterização não se considera a criação de uma nova entidade organizacional como condição necessária ao processo do empreendedorismo. Esta definição introduz as componentes ambiente, cenários, inovações, indivíduos, oportunidades e valor que é necessário examinar.

O ambiente. O empreendedorismo pode acontecer em diferentes ambientes económicos, sociais e políticos. Alguns dos aspectos das economias ocidentais, como uma relativa abundância de recursos, infra-estruturas de suporte à actividade económica, regulamentação e a própria existência de mercados para os produtos não existem, pelo menos no mesmo grau, nas economias menos desenvolvidas onde os problemas sentidos pelos empreendedores e as soluções necessárias para a inovação com sucesso são substancialmente diferentes.

Cenários. O empreendedorismo numa grande diversidade de cenários: em novas empresas, em PME já existentes, em grandes empresas, em organizações não lucrativas, na administração pública. A natureza exacta do processo empreendedor poderá variar nestes cenários, bem como os problemas e as soluções necessárias, mas os actos inovadores que podem trazer valor

económico à sociedade podem ocorrer em qualquer cenário. Em suma, é o acto em si e o seu resultado que estão na essência do empreendedorismo, e não o ambiente nem o cenário em que ocorrem.

Inovações, Indivíduos, Oportunidades e Valor. As inovações, por definição, criam algo de novo. No entanto, se esta criação não envolver bem-estar económico, não importando quão importante essa criação possa ser em termos físicos, sociais ou culturais, a inovação não é empreendedora. Se o indivíduo criador, ou outro alguém, vê uma oportunidade para aplicar esta criação de uma forma que acrescente valor económico para a sociedade e que, por conseguinte, implemente esta visão, então esse indivíduo é um empreendedor.

Há uma profusão de definições de empreendedorismo que dificultam o entendimento sobre o tema. A este propósito diz Gartner (1994, p.25) que o empreendedorismo é difícil de localizar dentro do contexto mais vasto das actividades humanas. *«If it seems that some new definition of entrepreneurship ‘pops up’ in every journal article and book on the subject, or that one finds it difficult to discover how an author has identified and described the entrepreneurs used in a study of entrepreneurship, it is with good reason. Entrepreneurship is difficult to define, and entrepreneurs and entrepreneurial activities are often difficult to identify and study because the phenomenon, itself, is complicated, equivocal, and ‘large’».*

Este autor resume da seguinte maneira estes três aspectos (ibid., pp.26-30):

O empreendedorismo é complicado: portanto há que simplificar. A solução para uma visão complicada do empreendedorismo é estreitar o seu campo e portanto simplificar. Em vez de o vermos como um processo multinível, devemos olhar o empreendedorismo apenas como o produto de alguns, poucos, factores de uma única disciplina. Por exemplo, o empreendedorismo pode ser apenas explicado por factores psicológicos ou por factores económicos. Este aspecto é também tratado por Herron, Sapienza e Smith-Cook (1991) quando afirmam que «cada disciplina tem a sua forma única de ver o empreendedorismo, o qual permanece relativamente insensível às perspectivas das outras disciplinas. *«In other words, we see evidence that many ‘uni-’ rather than one or more ‘multi-’ disciplinary views of our field currently exist».* Este é o *trade-off* com que nos debatemos. Ao reduzirmos o empreendedorismo a um fenómeno unidimensional perdemos visão sobre os outros factores que possam estar envolvidos. No

entanto, para lidarmos com o empreendedorismo temos de simplificar porque de outro modo o fenómeno fica tão complicado que impossibilita o seu entendimento.

O empreendedorismo é equívoco: portanto há que especificar. Weick (1979, p.180) define como evento equívoco aquele que é passível de ser interpretado de diversas formas. O problema dos eventos equívocos, para Gartner (1994, p.28), é que o indivíduo tem pouca noção das subsequentes interpretações que possam ser dados a determinado evento. Quer uma oportunidade seja mesmo uma oportunidade ou não, esse facto apenas pode ser avaliado à posteriori. Uma forma de reduzir o problema da equívocalidade é especificar as características dos eventos, bem como determinar os resultados desses eventos. O processo do empreendedorismo é equívoco, no entanto para compreender este fenómeno temos de oferecer uma interpretação do que ocorreu. Isto é um paradoxo, a equívocalidade descrita em termos não equívocos, no entanto é preciso especificar.

O empreendedorismo é “vasto”: portanto há que reduzir. O problema na definição de empreendedorismo de Churchill e Muzyka (1994, p.16), em que se fala de actividades que induzem mudanças no sistema económico, que são inovadoras e que criam valor, é para Gartner (ibid., p.29) uma forma “vasta” de descrever essas actividades dado que qualquer actividade humana pode ser aí incluída. Quanto mais “vasto” for o domínio do empreendedorismo menor é a sua capacidade para poder responder às questões que o próprio fenómeno do empreendedorismo coloca. A solução para esta tendência de aumentar o alcance do empreendedorismo é precisamente reduzir o seu campo de acção. «*My campaign to specify entrepreneurship as the creation of organizations should be viewed as an attempt toward smallness. I am not suggesting that other activities are not entrepreneurial; rather, I am, for my own purposes as a researcher, attempting to find a domain of human activities that can be studied and, hopefully, understood*» (idem, 1988).

Mas aquilo a que os académicos chamam de empreendedorismo é apenas a manifestação empresarial do espírito e do comportamento do empreendedor, dado que este espírito e comportamento podem ser encontrados em muitas situações para lá do mundo empresarial (Huefner e Hunt, 1994, p.56). «Sentimos que existem evidências comportamentais suficientes para sustentar a ideia de que o comportamento empreendedor existe para lá do contexto empresarial» (ibid., p.59).

1.3 O Empreendedor

«Existe alguma confusão na literatura no que diz respeito ao uso e significado dos termos gestor, líder e empreendedor» (Miner, 2000). Dada a confusão existente, ao longo deste trabalho vamos utilizar o termo empresário (proprietário da empresa) como sinónimo de empreendedor uma vez que nas pequenas e médias organizações o líder, o gestor, o empresário e o empreendedor são frequentemente a mesma pessoa, conforme Mintzberg (1998a, p.607) «*(in) the entrepreneurial firm, where the leader is the owner*».

Segundo Carson *et al* (1995, p.50), existe na literatura uma falta de entendimento acerca do que o empreendedor é e do que faz, dependendo da perspectiva do investigador e da forma como este define e interpreta o fenómeno. Uma das abordagens trata das características do empreendedor (*trait approach*), ou o que o empreendedor *é*, outra considera o contexto psicossocial (*social psychological approach*) em que o empreendedor se encontra embebido e que tem influência na criação e desenvolvimento de uma organização, e ainda outra que aborda o seu comportamento (*behaviour approach*), ou o que o empreendedor *faz*.

1.3.1 Abordagem das Características do Empreendedor

Conforme Gartner (1988), os teóricos das características do empreendedor centram o seu trabalho na maneira de ser do indivíduo empreendedor, estudando os traços psicológicos e de personalidade destes mesmos indivíduos, procurando encontrar características que possam ser consideradas como específicas, ou, como refere Sadler-Smith *et al* (2003) «... examinando as características inatas do empreendedor».

A literatura nesta área realça uma série de factores tipicamente relacionados com indivíduos empreendedores, como por exemplo uma elevada necessidade de realização e centralização do controlo, etc., bem como valores pessoais tais como, por exemplo, a honestidade e a responsabilidade.

O quadro seguinte resume as principais características dos empreendedores encontradas na literatura.

Quadro 1.2 - Principais Características dos Empreendedores

Propensão para a tomada de riscos moderados
Tolerância com a ambiguidade, com o <i>stress</i> e com a incerteza
Centralização do controlo
Fonte de autoridade formal
Conhecimento do mercado
Capacidade de cooperação
Responsabilidade pessoal
Necessidade de realização
Necessidade de autonomia
Necessidade de poder
Necessidade de afiliação
Comprometimento, determinação e perseverança
Decisivos e inquietos
Tolerância com o erro
Com sentido de humor
Integridade e valores pessoais
Espírito de iniciativa e inovadores

Fonte: Garland et al, 1984; Carson et al, 1995, p.51; Kets de Vries, 1996; Littunen, 2000; Thomas e Mueller, 2000; Sadler-Smith et al, 2003.

Esta abordagem, segundo Robinson *et al* (1991), tem no entanto limitações devido a (i) deficiências conceptuais quando se aplica a psicologia na pesquisa sobre empreendedorismo, (ii) aplicação inapropriada da psicologia tradicional aos modelos actuais do comportamento humano e (iii) falta de convergência nos resultados em virtude de serem utilizados diferentes instrumentos para medir o mesmo conceito.

Também Carson *et al* (1995, pp.51-52) referem algumas limitações a esta abordagem, entre as quais se destacam:

- Uma aparente incapacidade em diferenciar os indivíduos empreendedores de executivos de sucesso em organizações mais estáveis, os quais demonstram uma motivação e propensão para o risco muito semelhantes;

- A circunstância de esta abordagem não levar em linha de conta que o empreendedorismo é um processo dinâmico em constante mutação, o que implica que, à medida que a empresa cresce, aumenta a instabilidade obrigando o empreendedor a uma adaptação contínua, com implicações ao nível psicológico;
- O facto de se entender que a existência de características empreendedoras nos indivíduos está relacionada com factores como a cultura, a educação, a religião e o processo de socialização, aprendidos durante a fase de formação da personalidade, o que significaria que se essas características não estivessem presentes na juventude dificilmente seriam desenvolvidas mais tarde na vida do indivíduo.

1.3.2 Abordagem Psicossociológica

A abordagem psicossociológica define os factores externos que actuam como estímulos à actividade empreendedora, colocando o empreendedor no contexto mais vasto do ambiente social em que se insere, reconhecendo a influência dos factores sociais como a família, os antecedentes sociais, a educação, a religião, a cultura, o trabalho e as experiências que o indivíduo teve durante a vida na propensão para ter um comportamento empreendedor e para o manter. Quando existe inconsistência entre a personalidade do indivíduo e o papel que este representa na sociedade, este deverá resolver essa inconsistência sendo tentado a assumir um papel mais atractivo (ibid., p.53).

Para de Kets de Vries (1996), os antecedentes familiares têm influência, sugerindo que os pais de muitos empreendedores trabalhavam por conta própria. A figura do pai é frequentemente descrita como ausente, física ou emocionalmente, sendo as mães descritas como autoritárias e controladoras. Os sentimentos de rejeição, insatisfação e falhanço parecem acompanhar estes indivíduos, alternando a sua carreira empresarial entre estados de grande entusiasmo e depressão, sentindo que as suas realizações não são merecidas e esperando sempre o falhanço. Muito embora emanem segurança, nunca estão confiantes de si mesmos. Devido à sua necessidade de impressionar os outros, atraem subordinados com estruturas de personalidade dependentes, o que faz com que empregados que pensem por si próprios não permaneçam nestas organizações.

«Muitos indivíduos empreendedores contrariam sentimentos de baixa auto-estima, inferioridade e abandono através de excessiva actividade e controlo. Parece também que muitos destes indivíduos não conseguem funcionar em situações estruturadas. Eles aparentam ter alergia à autoridade. Gostam de estar no controlo. Os empreendedores com disposição narcisista estão continuamente à procura de uma audiência que os admire para desvanecer a sua frágil consciência de si próprios. Como consequência, estes empreendedores tendem a rodear-se de pessoas que dizem sempre que sim, privando-se a si próprios do pensamento crítico na organização. Neste tipo de cultura organizacional o palco está montado para possíveis crises de crescimento e sucessão» (ibid.).

Deste modo, a empresa ou cresce até ficar demasiado grande para ser gerida de modo eficiente por uma única pessoa (entrando em colapso ou sendo tomada por terceiros) ou o empreendedor sofre uma metamorfose e aprende a confiar nos seus colaboradores e a partilhar algum poder na empresa (Carson *et al*, 1995, pp.53-54).

No entanto, é importante referir que os empreendedores não têm necessariamente mais problemas pessoais do que as outras pessoas. «Os empreendedores, como as outras pessoas, têm a sua forma única de lidar com as vicissitudes da vida. Não nos devemos esquecer que no desenvolvimento da personalidade existe um *continuum* entre o que é considerado normal e patológico... os indivíduos empreendedores ocupam a sua posição específica neste *continuum* de normalidade e patologia... é a sua mistura de criatividade e de irracionalidade que torna muitos empreendedores pessoa bem sucedidas» (Kets de Vries, ibid.).

1.3.3 Abordagem do Comportamento do Empreendedor

Depois de vermos o que o empreendedor é e os factores psicossociológicos que o influenciam, nesta abordagem centramo-nos no que o empreendedor faz.

Timmons⁶, citado por Carson *et al* (1995, p.54), refere que os empreendedores de sucesso partilham uma série de comportamentos e atitudes que identificou como: trabalho intenso; com a energia necessária; elevado comprometimento e determinação no seu trabalho; zelo e ambição

⁶ Timmons, Jeffrey A. (1990). *New Venture Creation*. 3ª Edição. Chicago: Richard Erwin.

para fazer melhor e vencer. Os empreendedores actuam em ambientes em constante mudança dado que é nestes ambientes que se escondem as oportunidades para quem tem perspicácia em as identificar e avaliar o seu potencial. Trabalham para serem bem sucedidos e retiram as suas lições dos acontecimentos passados, movendo-se com a certeza de quem está a fazer a diferença no destino das suas empresas e nas vidas dos seus empregados.

«Portanto os empreendedores de sucesso são indivíduos que têm instinto pela criatividade e pela inovação e são, em primeiro lugar, guiados pela oportunidade e pelas consequentes mudanças. A capacidade de explorar oportunidades e lidar com a mudança dependerá da capacidade do empreendedor para tomar decisões e para julgar o valor dessas decisões» (id., *ibid.*).

1.4 Características e Problemas Específicos das PME

«As pequenas empresas são importantes, mas devemos salientar que elas não são mini versões das empresas grandes; têm traços em comum com todas as organizações mas têm também características e atributos únicos que se reflectem na forma como estão organizadas e são geridas» (*ibid.*, p.61).

Convém dizer também que não é fácil fazer a distinção entre uma organização empreendedora e uma PME, conforme Lau e Chan (1994): «Com referência à literatura existente, é sempre difícil, senão impossível, fazer uma distinção clara entre empresas empreendedoras e pequenas empresas». Para Garland *et al* (1984): «Nem todas as empresas são empreendedoras por natureza. As empresas empreendedoras podem começar por qualquer tamanho mas a chave é o crescimento ao longo do tempo. Algumas empresas pequenas podem crescer, mas muitas mantêm-se pequenas ao longo de toda a sua vida». Estes autores definem ainda a PME (*small business venture*) como «... qualquer empresa que seja independente em termos de propriedade e funcionamento, que não seja dominante no seu campo de actuação e que não utilize novas práticas de marketing ou inovação» e a empresa empreendedora (*entrepreneurial venture*) como: «... aquela em que os principais objectivos são o crescimento e o lucro e é caracterizada por práticas de inovação estratégica». Tendo presentes estas limitações, esta análise vai centrar-se nas características e nos problemas das PME que mais frequentemente são identificados na literatura.

De acordo com um estudo que Wu e Young (2002) efectuaram a 213 PME da zona de Nova Iorque, e que abarca os anos de 1970 a 1997, o principal problema reportado pelas empresas está relacionado com a área do marketing, sendo que esta conclusão vai no sentido dos estudos anteriormente realizados por Huang e Brown (1999), também nos EUA, e por Dodge, Fullerton e Robbins (1994), na Austrália. Huang e Brown (ibid.) afirmam mesmo que «os aspectos relacionados com as vendas e o marketing foram identificados como sendo os problemas dominantes com que se deparam os pequenos operadores». As conclusões destes estudos relativas aos principais problemas sentidos pelas PME encontram-se resumidas no quadro seguinte.

Quadro 1.3 - Principais Características e Problemas Sentidos pelas PME

Wu e Young (2002)	Huang e Brown (1999)	Dodge, Fullerton e Robbins (1994)
Marketing e Vendas	Marketing e Vendas	Comercial
Financeira e Contabilística	Recursos Humanos	Conhecimento do Mercado
Impostos, Legislação e Ambiente Externo	Gestão Geral	Planeamento de Marketing
Tesouraria e Financiamento	Produção / Operações	Localização
Planeamento Estratégico	Desenvolvimento de Produtos	Estrutura de Capital
Organização e Recursos Humanos	Financiamento	Cash-Flow
Operações	Ambiente Externo	Equipamento Produtivo
	Financeira	Gestão de Stocks
	Exportação	Gestão de Preços
	Estrutura Organizacional	Recursos Humanos
	Ambiente Económico	Liderança
		Desenvolvimento de Produto
		Estrutura Organizacional
		Contabilidade
		Concorrência
		Expansão

Fonte: Estudos referenciados neste Quadro.

Pela análise do quadro anterior verificamos que, para além da área de marketing e das actividades com ela relacionadas, como por exemplo o desenvolvimento de produtos, a exportação, o conhecimento dos mercados e a gestão dos preços, existem, apesar das diferenças regionais e temporais, outras áreas que são comuns aos três estudos e nas quais foram identificadas características e problemas específicos sentidos pelas PME, nomeadamente na

gestão dos recursos da empresa, humanos e materiais, na área financeira, na área da envolvente externa e nos domínios estratégico e organizacional.

1.4.1 Marketing

Na área de marketing, as actividades são levadas a cabo pelo empresário ou por um gestor, existindo no entanto dificuldades pelo facto dos melhores profissionais nesta área terem alguma relutância em trabalhar em empresas pequenas e também porque os empresários não promovem o desenvolvimento e a formação dos seus empregados com receio de que troquem a empresa pela concorrência (Carson *et al*, 1995, p.64). Os temas relacionados com a área de marketing são mais profunda e especificamente tratados no Capítulo 2 deste trabalho.

1.4.2 Compras/Aprovisionamento

Dado que os fornecedores têm alguma renitência em reduzir os seus custos administrativos e de transporte, dando preferência a ordens de compra de volumes significativos, e que os descontos facultados às grandes empresas raramente são oferecidos às mais pequenas, as PME enfrentam à partida uma primeira desvantagem importante no custo de aquisição das matérias-primas e mercadorias.

Por outro lado, nas áreas de provisionamento das grandes empresas existem gestores com *know-how* específico para lidar com o processo de compra, o que lhes permite efectuar uma gestão *just-in-time* das quantidades que entram nos seus armazéns, o que coloca mais uma vez as PME em desvantagem dado que o processo de compra é muitas vezes liderado por empregados generalistas, por um lado, e porque lhes falta o volume de compra para ganharem poder face aos fornecedores, por outro (id., *ibid.*).

Num inquérito realizado por Presutti, Jr. (1988) a PME industriais nos EUA, este autor chegou a resultados semelhantes, concluindo que «... como poderíamos esperar nas pequenas empresas, em especial nas que têm menos de cem empregados, a pessoa responsável pelas compras é

também responsável por uma miríade de outras actividades, desde os recursos humanos à produção, finanças e gestão geral». Outro dos resultados do inquérito indica que mais de metade das pessoas (52%) que trabalham nesta área de compras/aprovisionamento tiveram apenas formação no trabalho⁷, enquanto outros 37% indicaram que este tipo de aprendizagem representava mais de 50% da formação que tiveram. Este tipo de prática implica, segundo o mesmo autor, que se a pessoa que ministra esta formação não tem, ela própria, formação adequada, o que transmitirá serão apenas as suas próprias experiências, ficando de fora provavelmente as ferramentas fundamentais para este tipo de função, como o *just-in-time*, a análise de inventário, etc. Importa pois ter presente que os especialistas nesta área específica defendem que a utilização de pessoas com formação adequada permite a poupança de custos na ordem dos 10 a 15%, conclui.

1.4.3 Recursos Humanos

No campo do recrutamento, as PME sentem dificuldades na contratação de trabalhadores especializados (Carroll *et al*, 1999; Storey, 1985). Atkinson e Storey (1994, p.11) fazem um contraponto com as empresas maiores no sentido que «os salários são mais baixos, a formação é menos frequente e não se encontra comprovado que existe maior satisfação no trabalho. Além do mais, olhando para as debilidades financeiras de muitas pequenas empresas... e os seus baixos níveis relativos de sindicalização, a segurança efectiva dos trabalhadores e dos seus postos de trabalho é mais baixa do que nas grandes empresas».

Num estudo de caso efectuado em 40 PME inglesas de diversos sectores de actividade, Carroll *et al* (1999) concluem que o processo de recrutamento neste tipo de empresa é pouco formal, não existindo procedimentos sistematizados: «... nenhuma das empresas levou a cabo qualquer forma de análise de funções e menos de um quarto questionou se a vaga precisava ou não de ser preenchida ou elencou um perfil para o lugar», sendo a flexibilidade a principal razão apontada para a falta de descrição de funções, seguida do facto de que «... *the content of the job was 'obvious' and 'everybody knows what's involved'*».

⁷ *On-the-job*, no original

Por outro lado, os canais de recrutamento baseiam-se em indicações de outros empregados, no recrutamento interno, nos centros de emprego locais, nos jornais locais, na concorrência e em autopropostas anteriormente recebidas (ibid.), bem como na rede pessoal de contactos do empresário, a qual compreende os membros da família, os seus amigos, vizinhos, fornecedores e até antigos empregados, muito embora os gestores e técnicos sejam recrutados por empresas especializadas ou por anúncios de imprensa (Matlay, 1999). Esta forma de recrutamento agiliza por um lado o processo, dado que não envolve geralmente especialistas externos da área de recursos humanos, embora encerre muitos perigos dado que «... as consequências de uma selecção inadequada são mais imediatamente visíveis num ambiente com poucas pessoas, onde existem menos oportunidades de transferir as pessoas para outros departamentos ou estabelecimentos» (Carroll *et al*, ibid.).

Nas pequenas e micro empresas a gestão de recursos humanos depende quase sempre do empresário, sendo que no caso das médias empresas é mais frequente existir um gestor para esta área, embora mesmo nestas o empresário mantenha o controlo sobre o recrutamento dos gestores, o que indica que esta função é crucial na estratégia da empresa (Matlay, ibid.).

Muitas pessoas gostam de trabalhar numa empresa pequena, num ambiente onde haja maior intimidade e onde o líder – frequentemente uma pessoa com um forte carisma – convive de perto com cada empregado e conhece o que cada um faz. Como resultado, a empresa tende a crescer rapidamente, com grande entusiasmo, podendo os empregados desenvolver uma sólida identificação com organizações deste tipo. No entanto, para outras pessoas, este tipo de organização é altamente restritivo, não se sentindo como participantes de uma viagem excitante. De facto, a difusão das normas democráticas na esfera das organizações tornaram a organização empreendedora fora de moda em alguns sectores da sociedade contemporânea. A organização empreendedora foi descrita como sendo paternalista, por vezes autocrática, e acusada de concentrar demasiado poder no topo. De certo modo, na inexistência de poder para contrabalançar o seu, o empresário pode facilmente abusar da sua autoridade (Mintzberg, 1998a, p.615).

Para Carson *et al* (1995, p.64) muitos empresários queixam-se acerca das atitudes dos seus empregados dado que, enquanto os primeiros estão profundamente envolvidos com as empresas, para os segundos o trabalho é encarado muitas vezes como uma actividade meramente instrumental, pelo que quando as expectativas dos empresários não se realizam podem surgir conflitos laborais.

1.4.4 Financeiros

Segundo dados da Comissão Europeia⁸, a maioria das PME consegue os empréstimos bancários de que necessitam para o financiamento dos seus investimentos. No entanto, é frequente que os empresários subestimem o tempo, o esforço e a energia necessárias para obter o financiamento desejado. As fases de contactos e negociações chegam a consumir metade do tempo do empresário, com consequências nefastas ao nível da *performance* do próprio negócio dado que os clientes se sentem negligenciados e os empregados têm agora menos atenção do que anteriormente (Timmons e Sander, 1989).

O adequado financiamento da empresa pode ser ainda dificultado pelo facto das empresas financeiras requererem o acesso a informação sensível, havendo alguma relutância por parte das PME na sua divulgação externa (Carson *et al*, id., *ibid.*). «Na procura de fundos, o empresário tem de estar preparado para explicar a cinco, dez ou quinze pessoas se está dependente de um brilhante técnico ou engenheiro, que capacidades de gestão e desvantagens tem, qual a parte que possui da empresa, de que forma é compensado e qual o seu marketing e estratégia. E ainda tem de entregar relatórios financeiros tanto pessoais quanto da empresa»⁹ (Timmons e Sander, *ibid.*).

Esta dificuldade na obtenção dos financiamentos necessários, ligada aos atrasos nos recebimentos e à gestão do *cash-flow*, pode traduzir-se em problemas de tesouraria nas PME (Carson *et al*, 1995, p.64).

⁸ O *Observatório das PME Europeias 2002*, revela que cerca de 84% das PME que nos 3 anos anteriores ao inquérito necessitou de recorrer ao crédito bancário obteve o respectivo empréstimo.

⁹ Conforme ainda Timmons e Sander (1989), quanto maior o financiamento maiores são também as exigências colocadas pelas empresas financeiras, nomeadamente ao nível de auditorias para confirmar se o inventário e os créditos sobre terceiros são reais.

1.4.5 Envoltente Externa

Pela sua pequena escala, as PME têm pouco impacto no mercado e não conseguem controlar os meios ambientes que as rodeiam, muito embora as grandes empresas também tenham dificuldade em controlar os seus, sendo que actualmente os meios ambientes estáveis sejam raros (ibid., p.62)

Para Yusuf (2002), quer a incerteza seja encarada como falta de informação para a tomada de decisão, como limitação à elaboração de previsões, como complexidade do meio ambiente, ambiguidade ou turbulência, a verdade é que ela faz parte do ambiente económico em que as empresas se movimentam, tendo o empresário de aprender a lidar com ela para sobreviver e, mais do que isso, fazer desenvolver a sua empresa.

Segundo Miles *et al* (2000), os ambientes dinâmicos favorecem as estruturas orgânicas, mais facilmente adaptáveis às circunstâncias específicas sob as quais a empresa opera, assim como a adopção de uma postura empreendedora parece favorecer uma melhor *performance*. As PME, em particular, adoptam configurações bastante diferentes consoante o ambiente em que se inserem seja estável ou dinâmico. As empresas estudadas por Yusuf (ibid.) adoptaram, na sua maior parte, um estilo de gestão empreendedor para fazer face a incertezas no meio ambiente.

Os empresários, para lidarem com ambientes turbulentos, devem evitar ligações permanentes com fornecedores, bancos, etc. É preferível empregar pessoas contratadas a termo certo, pagar a consultores para trabalhos específicos, alugar equipamento, em vez de comprar, e subcontratar algumas das operações da cadeia de valor. Nas palavras de Carson *et al* (1995, p.65), «*to maximize the advantages of operating in a turbulent environment entrepreneurs must 'travel light'*».

A situação descrita anteriormente coloca os empresários numa encruzilhada. Por um lado, na procura por oportunidades necessitam de relações instrumentais. Por outro, para gerirem o negócio actual precisam de relacionamentos fortes. Infelizmente estas duas situações são mutuamente exclusivas. Se os empresários ganharem fama de utilizarem outros, os fornecedores passam a tratá-los como oportunistas e são marginalizados. Uma solução é separar o

desenvolvimento de uma nova empresa ou área de negócio da gestão corrente da empresa actual (id., *ibid.*).

No entanto, as limitações da PME empreendedora são contrabalançadas pela sua capacidade em reagir rapidamente a mudanças no meio ambiente. De facto, as mudanças nos valores sociais, nos gostos dos consumidores, nos desenvolvimentos tecnológicos, nas técnicas de gestão, etc., oferecem às empresas mais pequenas, com elevado grau de flexibilidade e adaptação organizacional, em conjunto com a concentração do poder de decisão nas mãos do empresário, uma vantagem face a organizações de grande porte, as quais requerem estabilidade, sendo certo que a estabilidade gera burocracia (*ibid.*, p.62).

1.4.6 Estratégicos e Organizacionais

A formulação da estratégia nas PME é essencialmente um processo *top-down*, em que os empresários desenvolvem a sua visão estratégica da empresa e se asseguram que os empregados a compreendem e que actuam de forma consentânea (Mintzberg e Waters, 1982). Na formulação da estratégia, pessoal e organizacional, os empresários usam a sua rede de contactos para construir a sua própria imagem/percepção do ambiente e para procurarem oportunidades com potencial e que estejam de acordo com os seus valores (Carson *et al*, *ibid.*, p.63).

As estratégias das organizações empreendedoras podem ser caracterizadas como largamente deliberadas uma vez que emanam de uma só pessoa, o líder. Mas também por serem muito pessoais, os detalhes dessas mesmas estratégias emergem à medida que vão sendo desenvolvidas (Mintzberg, 1998a, p.614).

Os empresários estão normalmente centrados na descoberta e avaliação de oportunidades, confiando na sua capacidade para levarem a bom porto os seus projectos e ultrapassarem os riscos inerentes. Dado que não conseguem competir com base no preço com as empresas maiores, a sua melhor opção é a estratégia de nicho, e não a de penetração nem a de diversificação. A estratégia de nicho, se convenientemente desenvolvida, pode permitir que a empresa tenha um crescimento sustentado (Perry, 1987).

A estrutura da organização empreendedora é simples, compreendendo pouco mais do que uma unidade grande com poucos gestores de topo, entre os quais se encontra o líder, e um grupo de operadores que faz o trabalho básico. Mintzberg (1998a, p.606) chama-lhe mesmo uma não-estrutura ou uma *estrutura simples*¹⁰.

O comportamento na organização não é formalizado, estando o planeamento, a formação e os mecanismos de ligação reduzidos ao mínimo. Esta ausência de standardização significa que a estrutura da organização empreendedora é orgânica e tem pouca necessidade de posições de *staff*, sendo o nível de gestão intermédio praticamente marginal dado que a maior parte da coordenação é feita no topo. O *staff* é minimizado para manter a estrutura magra e a organização flexível (idem, 1998b, p.346).

A organização deve ser flexível porque, por escolha própria na maior parte das vezes, opera num ambiente dinâmico e é a única forma de levar a melhor sobre as organizações maiores e mais burocráticas. Mas esse ambiente deve ser simples, assim como o sistema de produção, porque de outra forma o empresário não pode manter por muito tempo a fatia de leão do poder (idem, 1998a, p.608).

Por vezes a organização do trabalho é decomposta em tarefas, sendo algumas destas tarefas atribuídas a especialistas. No entanto, é de notar que a especialização só tem viabilidade económica se o *output* for significativo, não havendo interesse em dividir o trabalho em componentes especializadas e contratar pessoas com *know-how* específico para o seu desempenho se não houver na empresa trabalho a tempo inteiro para essas pessoas. Se o volume de trabalho não justificar a contratação de especialistas, então esse trabalho terá de ser realizado por outras pessoas – por consultores, por não especialistas ou pelo próprio empresário. Sendo altamente improvável que os não especialistas sejam tão eficientes quanto os especialistas, algumas das vantagens da especialização serão perdidas pelas PME. Mas se a empresa está constantemente à procura de oportunidades ou a ser forçada a produzir novos produtos devido a mudanças na procura, então a natureza do trabalho muda rapidamente e os conhecimentos antigos terão de ser adaptados às novas situações e novos conhecimentos terão de ser apreendidos. Nestas condições, as empresas precisam de empregados generalistas e não de especialistas (Carson *et al*, 1995, p.66).

¹⁰ Em itálico no original.

O poder está concentrado nas mãos do empresário, o qual exerce uma presença forte na empresa. O controlo formal é desencorajado por ser uma ameaça à flexibilidade do empresário, o qual conduz a empresa pela força da sua personalidade ou por uma intervenção directa. Se os clientes ou fornecedores procurarem exercer influência sobre a empresa, o empresário será tentado a conduzir a empresa para um nicho de mercado menos exposto, mantendo o controlo total das operações. O processo de decisão é também ele flexível, com uma elevada concentração de poder numa só pessoa a permitir resposta rápidas (Mintzberg, 1998a, pp.606-607).

A centralização da organização é alimentada por um contexto externo que é ao mesmo tempo simples e dinâmico. O ambiente simples¹¹ permite ao empresário a influência, enquanto o ambiente dinâmico requer uma estrutura flexível, o que permite à empresa ultrapassar as burocracias. Os líderes empreendedores são atraídos por estas condições (ibid., p.607).

Se as PME prosperam em ambientes instáveis e se, por definição, o volume de produção é baixo, verificamos que são organizações generalistas que tendem a produzir produtos à medida para determinados clientes ou pequenos lotes de produtos estandardizados. Como respondem a alterações nas necessidades dos clientes, um lote de produto poderá ser diferente de outro, sendo que a consequência é a necessidade de flexibilidade, mão-de-obra com múltiplas valências e equipamento/maquinaria de utilização genérica, capaz de produzir uma quantidade elevada de produtos diferentes. As consequências na organização são claras, as PME não são empresas sofisticadas e as suas estruturas organizacionais são flexíveis (Carson *et al*, 1995, p.67).

1.5 Gestão e Liderança

Apesar de numa organização pequena os papéis de líder, proprietário e gestor se confundirem frequentemente numa só pessoa, conforme se viu anteriormente, Mintzberg (1998c, p.28) define de uma forma geral o gestor como a pessoa que está à frente de uma empresa ou de uma das

¹¹ Mintzberg dá como exemplo de uma actividade que opera num ambiente simples o supermercado, por oposição ao desenvolvimento de sistemas para computador, que neste caso seria uma actividade a operar num ambiente complexo.

suas sub-unidades, sendo que «*Besides chief executive officers, this definition would include vice-presidents, head nurses, hockey coaches and prime minister*».

Para Kotter (1999) existem fundamentalmente dois desafios e dilemas na actividade do gestor:

- Perceber o que fazer apesar da incerteza e da enorme quantidade de informação potencialmente relevante;
- Assegurar-se que o trabalho é realizado, apesar de não ter controlo directo sobre a maioria das pessoas que o realizam.

Para conseguir atingir estes objectivos, o gestor estabelece:

- Uma agenda, a qual contém objectivos e planos soltos (não integrados) que visam as suas responsabilidades no curto, médio e longo prazo. Das agendas geralmente constam aspectos financeiros, de produtos, de mercados e organizacionais, alguns vagos e outros específicos;
- Uma rede interna de relações com pessoas que consideram necessárias para levar a cabo as suas agendas. Esta actividade, muito intensa nos primeiros tempos do gestor numa nova função, inclui, para além dos subordinados directos, outros empregados e gestores na empresa, os proprietários da empresa e pessoas exteriores.

Estas características são também evidenciadas por Mintzberg (ibid., pp.23-28), para quem existem quatro mitos (que apelida de folclore) sobre o trabalho do gestor que não suportam uma análise cuidadosa dos factos, nomeadamente:

O gestor é um planeador sistemático e reflexivo. Este mito não tem aderência à realidade dado que os estudos efectuados vão no sentido de que os gestores trabalham a um ritmo acelerado, que as suas actividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade (Kotter, 1999, apelida este comportamento de “*hit-or-miss way*”) e que estão mais direccionados para a acção do que para actividades reflexivas.

O gestor eficiente não tem tarefas regulares para executar. Muito pelo contrário. Para além de lidar com as situações de excepção que diariamente ocorrem em qualquer organização, os gestores têm de efectuar uma série de tarefas em que se incluem funções rituais e cerimoniais

(que vão desde a visita a clientes à representação da empresa no jantar de natal oferecido aos empregados), e de negociação e processamento da informação sensível que liga a empresa ao seu meio ambiente. Mintzberg dá o exemplo de uma pequena empresa, sem capacidade para contratar especialistas e com tão poucos empregados que, na falta de um deles, era frequentemente o próprio presidente da empresa que assegurava as suas tarefas.

O gestor sénior necessita de informação agregada, fornecida por um sistema formal de gestão de informação. A ideia de que o gestor está empoleirado no cimo de um sistema hierárquico e que recebe toda a informação relevante a partir de um sistema gigante de gestão da informação é mais um mito não comprovado. Para processarem informação, os gestores têm ao seu dispor cinco meios – documentos, telefonemas, reuniões agendadas e não agendadas e as observações das visitas feitas dentro da empresa, sendo que nos estudos efectuados os gestores favorecem os meios verbais como os telefonemas e as reuniões.

A gestão é, ou está perto de se tornar, uma ciência e uma profissão. Mas se não se sabe que procedimentos os gestores utilizam como é que os descrevemos de forma científica? E como apelidar a gestão de profissão se não podemos especificar o que os gestores devem aprender? A questão, para Mintzberg, é que a forma como os gestores gerem o tempo, processam informação, tomam decisões, etc., permanece fechado nas suas cabeças, pelo que temos muito pouco conhecimento acerca destes assuntos.

Mas enquanto a gestão lida com a complexidade, a qual deriva em grande parte da emergência de empresas cada vez maiores, nas quais a ausência de uma boa gestão as levaria rapidamente ao caos, a liderança lida com a mudança, sendo necessárias cada vez mais mudanças para se ser competitivo, sendo que mais mudanças requerem mais liderança. No entanto, uma forte liderança com uma gestão fraca é frequentemente pior do que o inverso, havendo ainda que considerar o facto de as pessoas não conseguirem gerir e liderar ao mesmo tempo, sendo um erro tentar continuar a desenvolver gestores líderes (Kotter, 1990).

Para este autor, em ambas as funções (de gestão e de liderança) está inerente o facto de se ter de decidir o que fazer, criar redes de relações com outras pessoas para executar a agenda e depois procurar garantir que essas pessoas realizam o trabalho. No entanto, a forma como cada uma das funções executa estas tarefas varia consideravelmente:

- As empresas gerem a complexidade através do *planeamento e orçamentação*, estabelecendo objectivos, alocando recursos e detalhando os passos a dar para os alcançar. Ao contrário, liderar uma empresa para uma mudança construtiva começa pelo *estabelecimento de uma direcção* – desenvolvendo uma visão para o futuro, por vezes algo difusa, e as estratégias para produzir as mudanças pretendidas e alcançar essa visão;
- A gestão alcança os objectivos planeados através da *organização e das equipas de trabalho* – criando uma estrutura organizacional e preenchendo as posições com pessoas com as qualificações individuais necessárias para levar a cabo o trabalho, comunicando os planos a essas pessoas e delegando-lhes responsabilidade de modo a conduzirem o trabalho conforme o planeado, desenvolvendo paralelamente sistemas para monitorização do processo. A actividade de liderança correspondente é o *alinhar das pessoas com a organização*, o que significa comunicar a nova direcção àqueles com os quais se podem criar coligações, que entendem a visão e que estão comprometidos com ela;
- Por fim, a gestão assegura-se de que o planeado é cumprido através do *controlo e resolução de problemas* – monitorando os resultados e o plano em alguns detalhes, tanto de modo formal como informal, através de relatórios, reuniões, etc., identificando desvios e posteriormente planeando e organizando a empresa para resolver os problemas identificados. Mas para a liderança, para alcançar a visão são necessárias *motivação e inspiração* – mantendo as pessoas na direcção correcta, apesar dos obstáculos à mudança, apelando a necessidades básicas, valores e emoções por vezes não atendidos.

1.6 Competências de Gestão

Para Lindsay *et al* (1997), tem havido recentemente um interesse crescente em identificar as competências genéricas de gestão, no pressuposto de que os gestores que possuam essas competências têm um desempenho superior, citando a definição de competência dada por

Boyatzis¹², segundo o qual as competências são «características que de uma forma causal estão relacionadas com um desempenho efectivo ou superior de um trabalho. Isto significa que existem indícios indicando que a posse de determinadas características antecede e conduz a um desempenho efectivo ou superior do trabalho».

No entanto, como refere Woodruffe (1992), «... mais importante, existe o problema de escolher entre competências numa lista genérica. A dificuldade com as listas genéricas é que elas serão entendidas como aplicáveis na íntegra», para além de que, se nos centrarmos apenas nas características que levaram ao sucesso e não avaliarmos todos os aspectos com potencial importância no desempenho continuado da empresa, corremos o risco de chegarmos a conclusões erradas (Lindsay *et al*, *ibid.*).

Deste modo, estes autores (*ibid.*) ligam a cultura à competência, no sentido de que é a organização específica que valoriza o que é importante para si em determinado momento, variando estas considerações de empresa para empresa, e descrevem competência como «... *a statement of value accorded to another person in a particular culture*», sendo que, a partir desta definição, é possível ver que diferentes organizações podem ter definições também elas diferentes de competência, dependendo da sua cultura.

Estes autores distinguem aquilo a que designam como domínios de competência, i. e., as áreas de negócio em que o comportamento de gestão bem sucedido é essencial à organização, das competências propriamente ditas, que para eles são «... *integrated sets of behaviour which can be directed towards successful goal achievement within competence domain*». A pesquisa que efectuaram indica que os domínios de competência vitais são o marketing, a estratégia, a rentabilidade e a área comercial, seguidos por ordem de importância pelo controlo, organização, inovação, gestão de recursos humanos e aquisição de recursos. Embora o marketing seja considerado mais importante, em termos absolutos, do que qualquer outra característica do negócio, é listado em segundo lugar uma vez que as áreas relacionadas com a rentabilidade e a estratégia são consideradas como mais importantes em termos da organização. De um modo geral, as PME de sucesso têm de focar a sua atenção nos mercados, nas oportunidades e na

¹² Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager – A Model For Effective Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

rendibilidade, na organização e no controlo, na adaptação, na mudança e na aquisição de recursos, incluindo os humanos.

Lindsay *et al* (ibid.) apresentam uma lista genérica de 20 competências centrais associadas aos gestores de PME, conforme quadro seguinte.

Quadro 1.4 - Competências Centrais dos Gestores de PME

Previsão e planeamento estratégico
Flexibilidade e capacidade para a mudança
Espírito focado
Corajoso, tenaz e dedicado
Capacidade de comunicação pessoal
Iniciativa
Capaz de criar boas margens de lucro
Atento ao que o rodeia
Capacidade de motivar pessoas
Conhecimentos financeiros
Conhecimentos de comunicação/publicidade
Avaliação de pessoas e do seu ajustamento na organização
Capacidade de estabelecer relações sociais com facilidade
Compreensão das forças exteriores à organização
Capacidade de identificar necessidades dos consumidores
Capacidade para ensinar/formar pessoas
Capacidade de resolução de problemas
Ser corajoso financeiramente
Honestidade consigo próprio
Capacidade de vender ideias

Fonte: Lindsay et al, 1997.

No final da sua abordagem estes autores, através de uma análise de *cluster*, dividem as competências nos elementos que as constituem e chegam aos seguintes conjuntos: 1) ganhar negócios no mercado; 2) integridade da liderança; 3) rendibilidade; 4) relacionamentos operacionais; 5) construção de relacionamentos; 6) direcção estratégica; 7) estilo empreendedor; 8) inovação técnica.

1.7 O Empreendedor, a PME e o Empreendedorismo

Existe uma certa tensão sentida pelo empresário entre definir e exercitar a política da sua empresa de uma forma onnipotente e, ao mesmo tempo, atender e reagir às aspirações das pessoas que trabalham na organização. Os empresários têm poder mas é preciso reconhecer as fontes do seu poder, incluindo estas o poder coercivo, de controlo dos recursos económicos, de disseminação de informação técnica e administrativa e o poder normativo (Carson *et al*, 1995, p.70).

Contrariamente às grandes empresas burocráticas, onde são utilizados procedimentos organizacionais rígidos, regras impessoais, mecanismos de controlo e descrição de funções para se conseguir que as coisas se façam sem se confrontarem directamente os empregados, nas pequenas empresas existem menos imperativos formais. Como resultado, o estilo de gestão é muito mais personalizado, com contacto directo entre gestores e empregados, mais informal e flexível, discutindo as instruções a dar, pressionando para evitar atrasos de produção, incentivando as pessoas e criando as condições para o avanço dos principais projectos através de contactos dentro e fora da organização (ibid., p.71). Estas tensões estão resumidas no Quadro 1.5.

Para Colin Hales¹³, citado por Carson *et al* (id., ibid.), a coerção e o apelo moral não são apropriados para as grandes organizações, utilizando os empresários/gestores como recurso os incentivos financeiros ou a troca de informação em retorno do envolvimento do pessoal. No entanto, na PME, para além dos incentivos financeiros e envolvimento pessoal, são utilizados pelo empresário com maior frequência os poderes coercivo e normativo.

Conforme se viu no Ponto 1.4.3, em virtude de existirem baixos níveis de sindicalização e menor segurança dos seus postos de trabalho, os empregados das PME estão mais vulneráveis e são mais facilmente coagidos do que os empregados das grandes empresas. Qualquer que seja o tipo de poder utilizado, os empresários/gestores estão envolvidos de perto com o processo de gestão (id., ibid.). O resultado é frequentemente uma forte liderança (canto inferior esquerdo do quadro seguinte).

¹³ Hales, Colin (1993). *Managing Trough Organization*. Londres: Routledge.

Quadro 1.5 - Gerindo a PME: Tensão Entre as Forças Pró Controlo e Pró Delegação

Pressão para Controlar	Pressão para Delegar
Os empresários usam o seu instinto para determinar os seus objectivos e os da organização	O empresário está próximo dos empregados e consulta-os
O empresário é independente	O empresário precisa da colaboração do seu <i>staff</i>
Não existe separação entre empresário e controlo	Os empregados têm funções de gestão
O controlo familiar é forte	As perspectivas de carreira para os gestores não podem ser ignoradas
.....
O empresário deve monitorar as actividades, estar atento às tensões e resolver os conflitos que surgem entre estas forças antagónicas	
Pouca gestão através da organização, portanto o estilo de gestão é personalizada	Estruturas orgânicas, atitude discricionária por parte dos empregados apelam a uma abordagem de equipa
O empresário "todo-poderoso" adopta um estilo de liderança direccional	Estrutura pequena encoraja uma abordagem participativa
Coordenação por supervisão directa	Coordenação por ajustamento mútuo
Tomada de decisão centralizada	Autonomia e discricioniedade permitida aos empregados
Comunicação <i>top-down</i> a partir do empresário	Comunicação de dois sentidos para resolução de problemas
O empresário utiliza uma abordagem transaccional dos relacionamentos	O empresário e os restantes elementos da empresa procuram relações colaborativas

Fonte: Carson et al, 1995, p.72.

O próprio empresário pode enfraquecer a organização por minar o processo que leva à mudança e ao crescimento. Alguns empresários podem pensar que têm sempre razão e que os seus empregados não são de confiança. Quando isto acontece, deixam de partilhar informação, a comunicação passa a um só sentido e ressentem-se de qualquer *feedback* menos positivo por parte dos seus gestores ou empregados (id., *ibid.*).

Este tipo de comportamento é disfuncional em todas as empresas mas especialmente nas mais pequenas. A inovação traz consigo a mudança, requerendo ambas uma abordagem e um espírito aberto, desafiador, de resolução de problemas, onde os jogos de poder são minimizados e os indivíduos são valorizados de acordo com a qualidade das suas ideias e com a eficácia do seu comportamento. No ambiente volátil da PME, cabe ao empresário o papel de gerir todo o

talento que houver na organização para que esta produza os melhores produtos e serviços de hoje e desenvolva os produtos e serviços de amanhã. Conforme lado direito do Quadro 1.5, isso requer consulta, participação e trabalho de equipa, delegação da decisão a muitas pessoas, coordenação de actividades por mútuo acordo entre os membros da equipa de trabalho, comunicação de dois sentidos e abordagem colaborativa do trabalho (ibid., p.72).

O processo de gestão nas PME leva em conta que é necessário manter a flexibilidade e a participação das pessoas, mas o facto de o papel principal na gestão caber ao empresário, que é o líder, e de a tomada de decisão ser centralizada, dá origem a um paradoxo na gestão das PME. Por um lado os empresários pretendem reter uma parte substancial do poder relacionado com a tomada de decisão enquanto, por outro, procuram promover a flexibilidade, a inovação e a resolução de problemas entre os empregados (ibid., p.73).

Nas PME, os gestores gerem geralmente as suas áreas de trabalho de modo flexível e informal, sendo-lhes delegada autonomia de decisão em certas circunstâncias enquanto que o empresário retém para si o controlo sobre outras. Adicionalmente, se a ocasião for considerada necessária, o empresário pode ultrapassar os gestores, mesmo em áreas em que o processo de tomada de decisão lhes havia sido delegado. A retenção de autoridade por parte do empresário em áreas chave e a intrusão ocasional no território do gestor causa sempre alguma tensão, a qual se tornará insuportável se o empresário interferir numa base contínua (id., ibid.). Por este motivo, no estudo dos gestores de topo¹⁴ de Kotter (1999), os outros gestores eram influenciados de modo indirecto para os primeiros se assegurarem que estes tomavam as decisões “correctas”.

Os empresários tiram partido da flexibilidade, ambiguidade e falta de regras nas suas organizações para melhor exercerem a sua influência em muitas decisões, conversando constantemente com os gestores sobre assuntos da empresa, sendo que para os gestores é mais importante perceberem como os empresários pensam do que o contrário, dado que, se existirem diferenças de opinião constantes entre os empresários e os gestores, estes acabarão por ter de deixar a empresa. Ter a “personalidade” certa e estar em sintonia com os empresários é de vital importância para os gestores, os quais também têm consciência que por muito que tenham investido na empresa os empresários o fizeram muito mais, aceitando a legitimidade do empresário em se intrometer nas suas áreas (Carson *et al*, 1995, p.73).

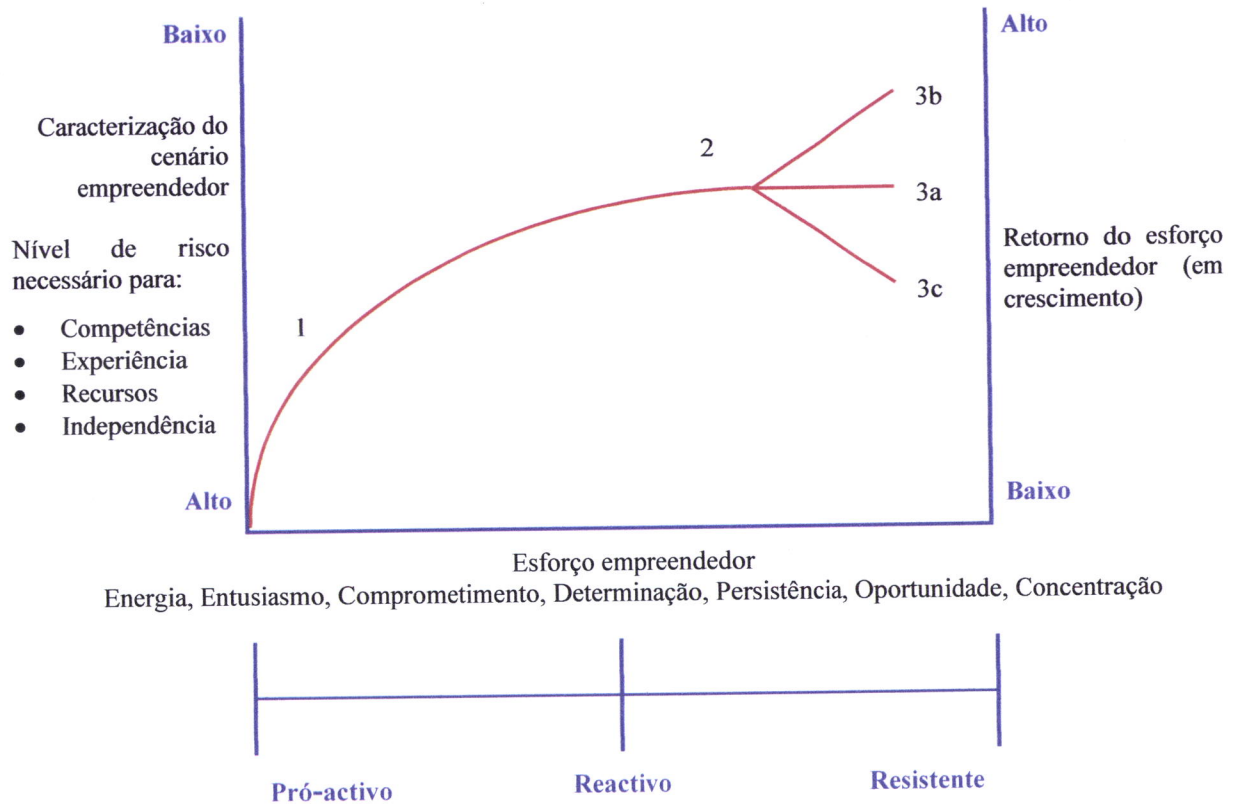
¹⁴ *General Managers*, no original.

Alguns empresários, na tentativa de alcançar maior controlo cedendo alguma autonomia, criaram centros de custo ou organizações subsidiárias e colocaram os gestores à frente delas, acertando com estes os objectivos, financeiros e outros, e deixando os gestores mais ou menos por sua conta na sua gestão, revendo regularmente o seu desempenho. De qualquer modo, a gestão do controlo e da autonomia cria tensões na pequena empresa, devendo empresários e gestores serem hábeis a reconhecer potenciais fontes de conflito e em lidar com elas assim que se declaram (ibid., p.74).

Como nos modelos de ciclo de vida, o empreendedorismo pode passar pelas fases de emergência, crescimento, maturidade e declínio, colocando-se à gestão da pequena empresa empreendedora o desafio de manter o esforço empreendedor (ibid., p.158).

As fases do empreendedorismo, após a constituição e instalação da empresa, estão representadas na Figura 1.1, a qual tem como elementos estruturantes o cenário empreendedor, o esforço empreendedor e o retorno do esforço empreendedor. Este modelo procura representar as relações entre estes elementos e fornecer uma base para o entendimento do desafio de manter o esforço empreendedor, o que está reflectido, segundo os autores, na energia, entusiasmo e nível de comprometimento do indivíduo para com o estabelecimento e construção da empresa, através da constante concentração nas oportunidades do mercado e na actividade inovadora. O cenário empreendedor é caracterizado pelo nível de risco, incerteza e caos no lançamento da nova empresa e pela necessidade do indivíduo adquirir competências, conhecimentos, experiência e independência pessoal, para além dos recursos necessários para lançar a nova empresa. Finalmente, o retorno do esforço empreendedor reflecte o grau pelo qual a nova empresa se desenvolve e cresce através do tempo como consequência do esforço empreendedor e das constantes mudanças das circunstâncias (ibid., pp.161-163).

Figura 1.1 - Esforço Empreendedor ao Longo do Ciclo de Vida da Empresa



Fonte: Adaptado de Carson et al, 1995, p.162.

Os autores deste modelo centram-se em três momentos:

Momento 1. O esforço do empreendedor é alto no lançamento da empresa, quando esta ainda dá os seus primeiros passos, e o cenário empreendedor estará provavelmente no seu ponto mais adverso, com níveis de risco e incerteza elevados, assim como as necessidades dos indivíduos por competências e experiência. O desejo do empresário em manter a sua independência vai ser muito importante nesta altura também. As suas necessidades por recursos irão também ser elevadas, bem como as dificuldades em lhes aceder. A sua atitude é pró-activa, reflectindo a concentração na procura de oportunidades. O retorno do esforço empreendedor nestes primeiros tempos estará no mínimo.

Momento 2. O modelo sugere que entre o final da fase de crescimento e a entrada na fase da maturidade o nível de esforço do empreendedor atingiu um ponto intermédio, caracterizando-se a situação por um risco que passou de alto a médio e pela existência de alguma sofisticação e

profissionalismo ao nível da gestão da empresa. O acesso aos recursos é agora menos problemático e a empresa tem presença no mercado, o que lhe facilita a aquisição de recursos para continuar a inovar. Os empresários estão agora mais reactivos e menos ávidos pela mudança e pela procura de novas oportunidades que caracterizaram os primeiros tempos da empresa. O retorno do esforço do empreendedor é mais do que satisfatório e sua vida é compensadora. Porquê estragar tudo?

Momento 3. Como nos modelos de ciclo de vida, as hipóteses de opção que se colocam ao empreendedor são as seguintes:

- Estender a fase de maturidade (até ao ponto 3a);
- Procurar renovar o caminho percorrido (ponto 3b);
- Não fazer nada e, num ambiente empreendedor dinâmico, perder tudo (ponto 3c).

Deste modo, à medida que a empresa começa a crescer necessita de manter o seu carácter empreendedor, sendo que isso depende apenas do empreendedor. É a atitude do empresário para com o crescimento e a sua avaliação do impacto que o crescimento trará à empresa que será o factor determinante.

1.8 Síntese do Capítulo

As PME têm uma importância muito significativa na economia mundial e, em especial, no nosso país, sendo normalmente criadas por indivíduos empreendedores, os quais apresentam características de personalidade e de comportamento muito específicas. Apesar de não ser fácil de definir e de não existir consenso sobre o conceito de empreendedorismo, ele está presente, conjuntamente com o empreendedor, na formação da própria empresa pelo que os temas do empreendedorismo e das PME estão intimamente ligados.

Mas como afirmam Carson *et al* (1995, p.61), as PME não são versões de bolso das empresas maiores, tendo problemas muito particulares, os quais advêm principalmente de factores como a dificuldade de acesso a mão-de-obra especializada, o aprovisionamento e produção em baixa

escala, a gestão da tesouraria e as necessidades de financiamento dos investimentos cruciais e o meio ambiente frequentemente turbulento em que se inserem. Tais especificidades estão na origem, normalmente, de dificuldades estruturais que acabam por se revelar ao nível do marketing, da estratégia e dos respectivos desenhos organizacionais internos.

Apesar dos papéis de empresário, líder e gestor se confundirem na mesma pessoa aquando do lançamento da empresa, sendo nesta fase o empresário uma figura omnipresente e onnipotente, com o tempo e com o crescimento da empresa, em termos estruturais e de volume de negócios, ele é levado a ceder algum poder aos seus gestores e ao *staff*, o que criará algumas tensões internas. Estando identificadas as competências centrais dos gestores de PME, cabe ainda ao empresário decidir qual o papel que pretende desempenhar na empresa uma vez que, de acordo com Kotter (1990), gestão e liderança são temas complementares embora diferentes, sendo que o bom líder é um menos bom gestor e vice-versa.

O poder de decisão da PME empreendedora está frequentemente centrado numa só pessoa. Se a empresa tiver sucesso e crescer, o empresário terá, mais tarde ou mais cedo, de tomar a decisão de manter, ou não, o espírito empreendedor da empresa, sendo tal decisão crucial no desenvolvimento futuro da mesma.

2 O MARKETING E O EMPREENDEDORISMO NAS PME

É preciso ser-se ligeiro como a ave, e não como a pena.

- Paul Valéry -

2.1 O Marketing no Contexto das PME e do Empreendedorismo

Segundo Stokes (2000), «o impulso principal do marketing empreendedor¹⁵ é a ênfase na adaptação do marketing a formas que sejam apropriadas às pequenas e médias empresas, reconhecendo o papel central do empresário em qualquer actividade de marketing».

Na literatura encontramos a expressão interface, entre marketing e empreendedorismo, para designar as zonas partilhadas por estas duas disciplinas, como por exemplo em Gardner (1994, p.37), que define interface como «aquela área na qual dois sistemas ou disciplinas partilham os mesmos conceitos, objectivos e orientações» e interface entre marketing e empreendedorismo como «aquela área que traz a inovação para o mercado».

As principais áreas de interface ou sobreposição entre o marketing e o empreendedorismo são a inovação na abordagem da gestão e a focalização na mudança e na procura de oportunidades (Collinson e Shaw, 2001; Carson *et al*, 1995, p.148), definindo Morris *et al* (2002) o marketing empreendedor como um «identificador proactivo de oportunidades para aquisição e retenção de clientes lucrativos através de abordagens inovadoras à gestão dos riscos, alavancagem de recursos e criação de valor».

As diferenças entre o marketing e o empreendedorismo, na opinião de Carson *et al* (*ibid.*, p.153), emergem a partir do momento em que a empresa começa a construir um perfil próprio no mercado em que actua e os esforços do empresário mostram sinais de recompensa. O crescimento bem sucedido da empresa faz com que esta entre num período de transição, o qual deriva das pressões exercidas na empresa pelo aumento da complexidade em gerir novos mercados e produtos, mais clientes, maiores instalações e equipamento e novos empregados cada vez mais especializados. Os acontecimentos sucedem-se a uma velocidade superior, havendo uma compressão do tempo para tomada de decisão e aumentando também a ambiguidade e a incerteza sobre os acontecimentos.

Nestas circunstâncias, o empresário sente necessidade de formalizar as actividades e as responsabilidades dentro da empresa e reconhece a contribuição dos empregados no sucesso da mesma, tentando no entanto manter o controlo e a autonomia, evitando a delegação, conforme

¹⁵ *Entrepreneurial marketing*, no original.

se viu no Ponto 1.7. À medida que a estrutura simples dos primeiros tempos e a cultura de colaboração dá lugar a um aumento da estrutura e à especialização de funções, começa a existir maior preocupação com os planos e o planeamento, os quais reflectem tanto o curto quanto o médio e o longo prazos. Mas enquanto o marketing se torna uma função sistematizada e formalizada na organização, o empreendedorismo continua a ser algo aleatório, centrado nas oportunidades e reactivo, informal e focado no curto prazo, sendo que a partir deste momento o marketing e o empreendedorismo seguem caminhos opostos (ibid., p.154).

Collinson e Shaw (2001) reconhecem que, ao discutir a interface entre o marketing e o empreendedorismo, pode dar-se a ideia, errada, de que este tema apenas diz respeito às PME, muito embora o assunto seja relevante para todo o tipo de empresas. A razão para ser tão frequentemente associado às PME é, segundo estes autores, porque «... em primeiro lugar a actividade empreendedora é frequentemente mais visível na pequena empresa e, em segundo lugar, à medida que as empresas crescem torna-se difícil sustentar a concentração empreendedora numa estrutura de gestão multifacetada».

2.2 Especificidades do Marketing nas PME

Para Carson e Gilmore (2000), o marketing nas PME é ditado por dois pré-requisitos fundamentais:

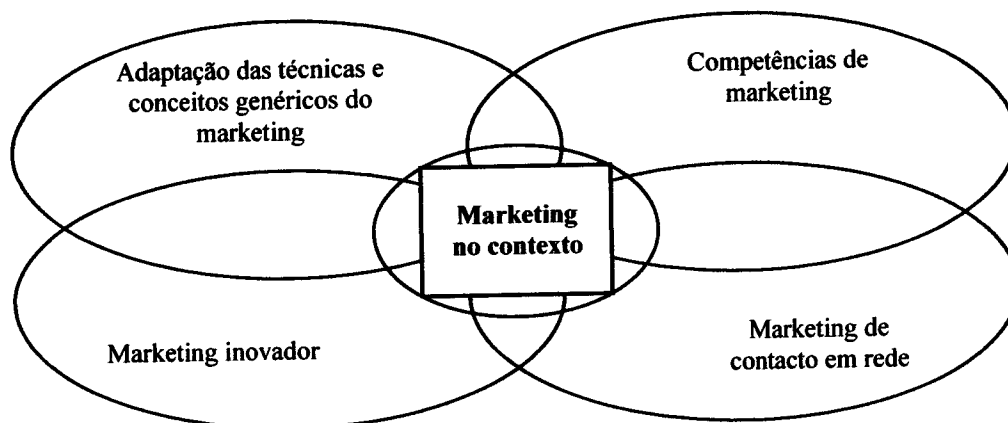
- *Fase do ciclo de vida.* Na fase de lançamento da empresa o marketing da PME está centrado no produto e na aquisição de clientes, sendo dominado por práticas reactivas às questões colocadas pelos clientes e às alterações do mercado. À medida que a empresa se desenvolve, muito do marketing vai ser experimental, fazendo-se uso de várias técnicas como a criação de uma brochura ou de um *stand* para exposições e feiras. A partir do momento em que a empresa começa a ficar estabilizada, o empresário desenvolve o seu próprio estilo na prática do marketing, sabendo o que funciona e o que não funciona, sendo no entanto pouco provável que o empresário desenvolva novas perspectivas de marketing sem que sinta necessidade, o que poderá acontecer se tiver de entrar por exemplo num novo mercado. Ao mover-se pelas diferentes fases do ciclo de vida, a PME passa de um cenário inicial

em que não controla as circunstâncias que rodeiam o marketing para outro em que tem algum controlo sobre as suas acções de marketing, sendo que aqui chegado o empresário tende a aderir a abordagens de marketing que provaram a sua eficácia e não a andar à deriva com abordagens não testadas ou que não provaram.

- *Conformidade com as normas da indústria.* Em qualquer indústria ou mercado, existem certas práticas e costumes fora das quais é difícil ter-se aceitação, pelo que, de forma geral, as PME aceitam as normas estabelecidas na indústria, desde logo porque são empresas pequenas e não as conseguem ultrapassar. Exemplos destas normas são para quem, onde e como os produtos são apresentados, como e quando são distribuídos, qual o nível mínimo de serviço esperado, quais os parâmetros de preço aceites, quais as margens e descontos praticados. Mas as normas da indústria também existem em termos de tradições, precedentes e regras tais como práticas de compra, de pagamento, etc., sendo estas normas tão fortes em determinados mercados que criam as características que diferenciam a sua forma de fazer negócios. A PME necessita de ter uma diferenciação significativa em algum dos aspectos da sua actividade se pretende distanciar-se destas normas, embora a maioria das PME apenas possa esperar obter uma diferenciação marginal. Raras são as circunstâncias em que as normas da indústria não se aplicam, sendo que isso acontece quando um concorrente de peso cria algo que force a mudança ou, então, quando um desenvolvimento tecnológico ou uma mudança na atitude dos consumidores cria uma nova dinâmica no mercado.

A existência destes pré-requisitos significa que as PME não podem desenvolver e executar o marketing em toda a sua extensão, conforme é apresentado na literatura convencional ou genérica. Carson e Gilmore (ibid.) desenvolveram um modelo, na sua opinião pragmático, de marketing para PME, o qual conjuga as quatro seguintes dimensões, conforme Figura 2.1.

Figura 2.1 - Modelo de Marketing para PME



Fonte: Carson e Gilmore, 2000.

A leitura do modelo apresentado é a seguinte:

- *Adaptação das técnicas e conceitos genéricos do marketing às PME.* Dado que todas as PME têm pelo menos um Produto ou Serviço para oferecer, a determinado Preço, comunicando-o (Promotion) através de meios e fazendo-o chegar ao mercado (Place) no momento certo e em quantidades suficientes, isso significa que o marketing nas PME pode ser descrito sob a forma tradicional dos quatro P's, embora em quase todas as circunstâncias o empresário tenha de adaptar os conceitos à situação específica da sua empresa, caso este entenda que são relevantes, pois de contrário nem os considera. Por isso as actividades de marketing nas PME terão sempre de ser pragmáticas, práticas e relevantes para a empresa aos olhos do empresário, para o qual é irrelevante se a adaptação vai de encontro ao que está preconizado nos textos e livros de marketing ou não, uma vez que para ele é o resultado da sua aplicação prática que lhe interessa. É por exemplo o caso do processo de planeamento de marketing, descrito na literatura tradicional como um conceito complexo, que envolve uma extensa avaliação de factores externos à empresa com impacto no marketing, sendo que a mesma avaliação é necessária para o ambiente interno da empresa. É neste sentido que Collinson e Shaw (2001) afirmam que a gestão de marketing, para o empresário, é um processo que está para além do *know-how* e recursos disponíveis na generalidade das PME, pelo que terá de ser ajustado. Neste ajustamento ou adaptação, o empresário utilizará apenas os aspectos que considera relevantes, interna e externamente à empresa, estando de forma implícita a

seguir uma abordagem do planeamento de marketing, embora de forma solta, mas de um modo compatível com as circunstâncias da PME.

- *Competências de marketing.* Segundo os autores do modelo, as competências de marketing significam a utilização inerente das competências aprendidas para a realização do marketing. «*To do marketing means anything that impacts upon, or which influences marketing, as well as actually performing marketing activity*», sendo que as decisões de marketing são frequentemente inseparáveis das outras decisões na PME. Muitos empresários reconhecem que têm competências limitadas no domínio do marketing, em virtude de a sua experiência no passado ter incidido fundamentalmente na vertente técnica do negócio, por um lado, e porque há que dar atenção ao negócio em si mesmo, por outro, ganhando competências em áreas diversas de modo a facilitar a tomada de decisões. Tendo em atenção que a competência central mais significativa de uma PME é a aprendizagem através da experiência, as quatro principais características de marketing compatíveis com a forma empreendedora de fazer negócios são as seguintes:
 - Experiência. A experiência deriva do conhecimento acumulado da forma de fazer negócios e desenvolve-se pela acumulação de experiência ao longo do tempo, aprendendo-se com os sucessos e com os fracassos. Esta aprendizagem através da experiência é uma poderosa ferramenta de marketing para a PME, que pode assim compensar as suas limitações no desenvolvimento da sua actividade de marketing.
 - Conhecimento. O conhecimento cobre uma série de aspectos, em particular acerca de como fazer negócios e do que é necessário para os fazer com sucesso. O conhecimento é uma competência significativa, sob várias formas, podendo relacionar-se com a perícia técnica e com a perspicácia para o negócio, incluindo o conhecimento do ambiente de marketing.
 - Comunicação. A competência para comunicar é o reflexo da capacidade de comunicar com todas as partes de forma interactiva. Esta competência pode ser melhorada através do desenvolvimento das competências de conhecimento e experiência.

- Decisão.¹⁶ A decisão deriva da acumulação dos outros conhecimentos e, obviamente, tem impacto no *timing* e qualidade da tomada de decisão, podendo a competência de marketing na PME ser descrita como uma aprendizagem da experiência, i. e., uma aprendizagem adquirida através da experiência e desenvolvida como acumulação de conhecimento e experiência a partir e através da comunicação e decisão.

- *Network marketing*. Muitas vezes os empresários não se apercebem de que têm uma rede de contactos uma vez que desenvolvem esta actividade um pouco ao acaso, de forma espontânea e oportunista, consistindo em contactos de um para um com outros indivíduos. Por vezes o empresário procura obter, de modo consciente, informação de determinados indivíduos que considera poderem ter algo a transmitir sobre determinado assunto, ao passo que noutras ocasiões, até de forma subconsciente, junta determinados pedaços de informação em conversas informais que fazem parte do dia-a-dia dos negócios. Destas conversas resulta uma enorme quantidade de informação que é trocada e que, muito embora não seja decisiva, contribui para a tomada de decisões. As redes de contactos são muito úteis em virtude de fazerem parte da forma de fazer negócios, não sendo mais uma tarefa a realizar. Em virtude de o contacto em rede ser tão intuitivo na actividade da PME, isso representa uma força no que diz respeito ao marketing, dado que se as empresas pequenas estão mais próximas dos seus clientes os aspectos do relacionamento e da comunicação são importantes, sendo que este mecanismo é compatível com as suas restrições de recursos ao nível do marketing.

- *Inovação em marketing*. Apesar de grande parte da literatura sobre PME estar centrada na inovação ao nível do produto, em virtude de muitas destas empresas estarem assentes num produto ou serviço inovadores, a maior parte das PME comercializa produtos ou serviços que são apenas marginalmente diferenciados, sendo esta diferenciação geralmente uma resposta às reacções dos clientes, para além de que a inovação em marketing não é apenas a inovação ao nível do produto mas também o espectro alargado das actividades de marketing na empresa. As características e limitações das PME não permitem que estas desenvolvam um marketing extenso e complexo, tendo a maior parte diferenças mínimas face aos concorrentes, pelo que a conjugação destes factores requer que o empresário seja

¹⁶ *Judgement*, no original.

inovador na forma como aborda o marketing, i. e., como apresenta o seu produto ou serviço, como cria valor acrescentado dentro da sua oferta ao mercado, como actua ao nível da distribuição, como gere o nível de serviço ao cliente. Nenhum destes factores é, por si só, extremamente inovador, embora quando tomados em conjunto contribuam para um marketing inovador compatível com as características das PME.

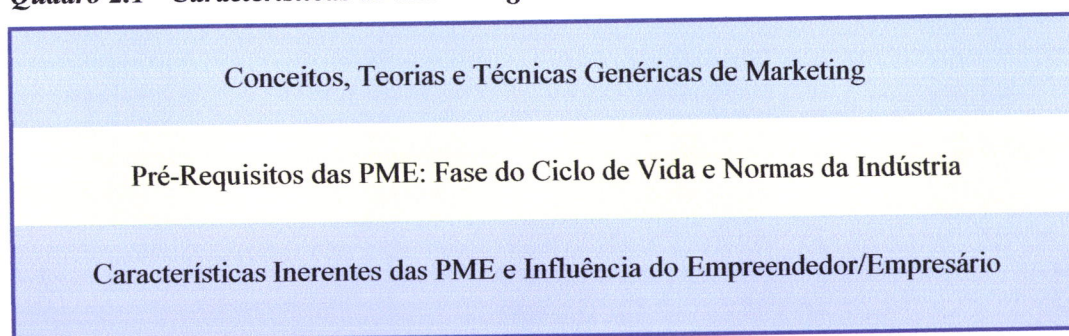
Estas dimensões, em conjunto, contribuem para o que os autores definem como o marketing no contexto ou marketing de situação específica, que corresponde ao facto de, apesar de dizerem respeito ao marketing, estes aspectos serem desenvolvidos tanto dentro da forma de fazer negócios da PME quanto dentro do método de tomada de decisões por parte do empresário, sendo apresentado o exemplo das decisões sobre o preço, que serão guiadas por questões como a margem sobre o custo ou o *cash-flow*, muito embora o empresário esteja intuitivamente consciente de que os preços podem variar devido a pressões competitivas, com impacto na estrutura de custos. Deste modo, e apesar destas dimensões se focarem em determinados aspectos do marketing, elas devem ser consideradas no contexto mais vasto tanto do próprio marketing quanto das restantes decisões ao nível da actividade da empresa.

- *Marketing no Contexto*. O marketing na PME é levado a cabo dentro do contexto ou situação específica da empresa, sendo que têm de ser incorporados os factores que influenciam este contexto. Conforme se viu no Ponto 1.4.5, o meio ambiente que rodeia a PME é complexo e turbulento, no entanto, em termos de marketing, é possível identificar os principais factores que determinam o tipo de estratégia de marketing que a empresa deve utilizar. Na maior parte das situações haverá dois ou três grupos de características com impacto relevante na actividade de marketing, devendo estes grupos serem considerados em conjunto, uma vez que a sua interacção determina o nível de influência. Ao encaixar visualmente estes grupos é possível determinar as características comuns, verificar as ligações entre os grupos e avaliar as mais significativas, representando estas as características principais e os factores de influência inerentes.

Através deste processo é possível avaliar as questões chave do marketing que as empresas não podem descurar para poderem permanecer no negócio. O marketing no contexto é determinado através da construção de um processo direccionado à situação específica da empresa.

Para que este modelo funcione é necessário, em primeiro lugar, considerar os conceitos genéricos do marketing dado que as PME estão envolvidas com o *mix* de actividades ligadas aos produtos e serviços, à política de preço, à comunicação, à venda, à distribuição e ao serviço ao cliente. Carson e Gilmore (2000) apelidam esta primeira fase de “Conceitos, Teorias e Técnicas Genéricas de Marketing”. Numa segunda fase são aplicados os pré-requisitos das PME anteriormente enunciados, i. e., a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra e a conformidade com as normas da indústria em que se insere, sendo que a fase do ciclo de vida tem influência sobre a definição de prioridades e a experiência da empresa no marketing, e as práticas e tradições da indústria condicionam a natureza e alcance da actividade da PME. Numa terceira fase são consideradas as características inerentes às PME, nomeadamente os recursos limitados e o fraco impacto no mercado, bem como as características do empresário. Estas fases encontram-se resumidas no quadro seguinte.

Quadro 2.1 - Características do Marketing nas PME



Fonte: Adaptado de Carson e Gilmore, 2000.

2.3 O Marketing da PME

O marketing, de acordo com Kotler (1999, pp.30-34), é um processo que consiste nos seguintes 5 passos:

P → STP → MM → I → C

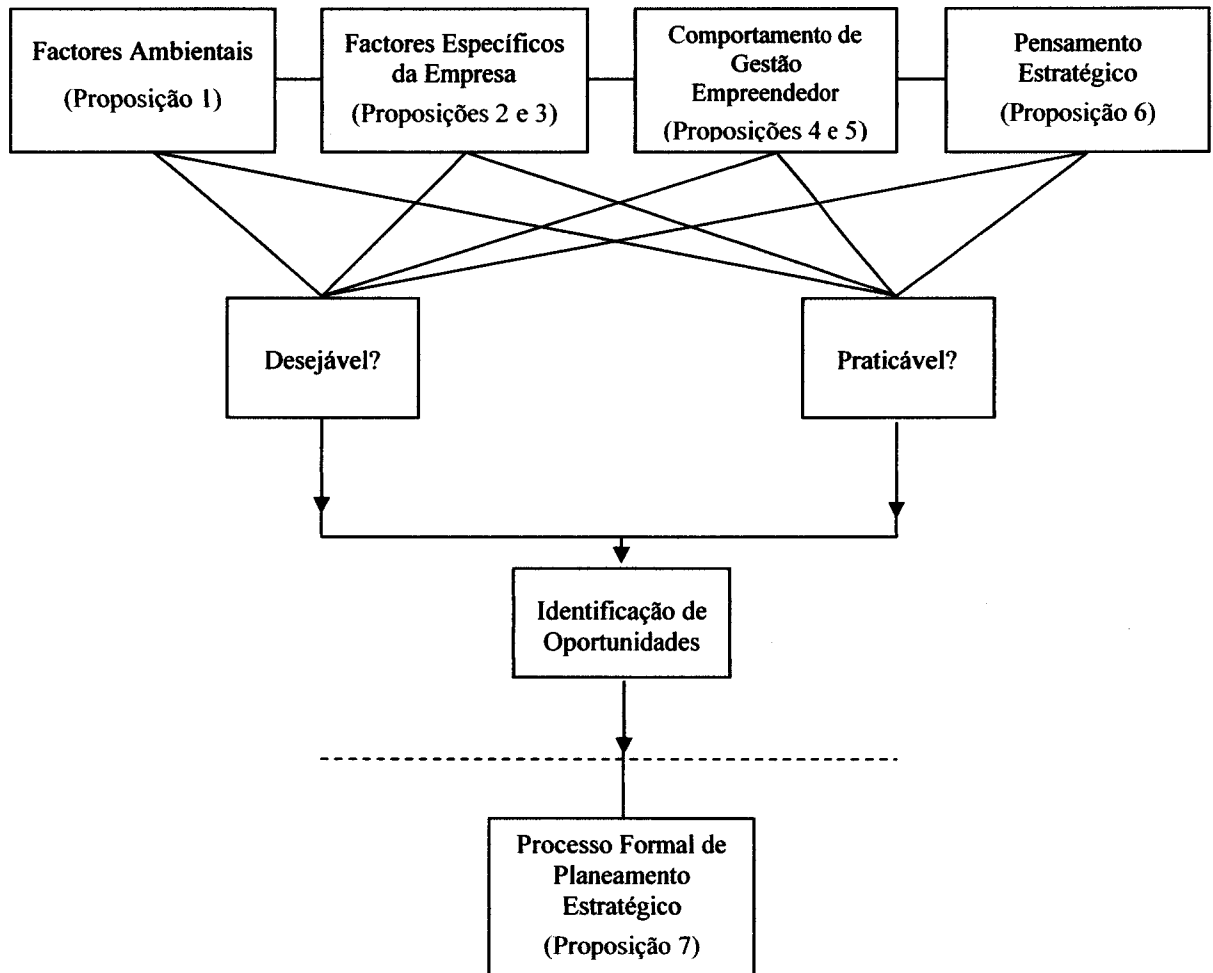
Onde a letra P designa a Pesquisa de Mercado, que corresponde neste trabalho aos Pontos 2.3.1 - A Identificação de Oportunidades e a Análise SWOT e 2.3.2 - Pesquisa de Marketing, as letras STP designam a Segmentação, *Targeting* e Posicionamento, que corresponde ao Ponto 2.3.3 deste trabalho, as letras MM designam o Marketing *Mix*, que corresponde neste trabalho ao Ponto 2.3.4, a letra I designa a Implementação, cuja correspondência neste trabalho é o Ponto 2.4, e por fim a letra C, que designa o Controlo, e que corresponde neste trabalho ao Ponto 2.5.

2.3.1 A Identificação e Avaliação de Oportunidades e a Análise SWOT

Uma oportunidade envolve uma alteração verosímil, numa direcção favorável, para alcançar um estado futuro desejável, sendo que o termo verosímil aqui se refere aos factores técnicos e económicos. Oportunidade é assim um conceito relativo dado que o que é desejável e verosímil para determinada pessoa ou empresa poderá não sê-lo para outras pessoas ou empresas, de acordo com Christensen *et al* (1994, p.62). A este propósito Drucker (1997, p.98) escreveu que «Uma mudança na estrutura industrial oferece oportunidades excepcionais, bem visíveis e bastante previsíveis a pessoas estranhas à indústria. Mas as pessoas ligadas à indústria consideram essas mesmas mudanças essencialmente como ameaças. As pessoas estranhas que levam a cabo inovações podem assim tornar-se rapidamente num factor de peso numa indústria ou numa área importante, e com um risco relativamente baixo». Numa perspectiva de marketing, Kotler (2000, p.76) define oportunidade como «uma área de necessidade do comprador na qual uma empresa pode actuar de forma lucrativa».

Acima de tudo, como referem Christensen *et al* (1994, p.63), de um ponto de vista empreendedor, uma oportunidade tem de ser definida, por um lado, como aquela que tem um potencial de gerar lucros de uma forma sustentável, e, por outro, como um posicionamento no mercado, capaz de manter a empresa competitiva para além do curto prazo, conforme apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Conceptualização da Identificação de Oportunidades



Fonte: Christensen et al, 1994, p.72.

Através desta figura, e recorrendo a um conjunto de factores e proposições, é seguidamente exposta a identificação de oportunidades:

- **Factores Ambientais**

Proposição 1: A disponibilidade de oportunidades é contingente com as mudanças ambientais - As mudanças ambientais geram frequentemente janelas de oportunidade, muitas vezes por progressos tecnológicos exógenos ou por mudanças ao nível da estrutura dos mercados, as quais podem ser exploradas através de um comportamento empreendedor.

○ **Factores Específicos da Empresa**

Proposição 2: A identificação de oportunidades é contingente ao profundo conhecimento da tecnologia e do mercado - O conhecimento profundo da tecnologia ou do mercado é geralmente um pré-requisito na capacidade de identificar oportunidades, sendo que, por exemplo, muitas vezes as ideias surgem antes de se ter encontrado a sua aplicação. Por outro lado, o profundo conhecimento é uma condição importante para a criatividade.

Proposição 3: A identificação de oportunidades é contingente à aprendizagem - Por vezes as oportunidades são identificadas através de um processo incremental, partindo-se de uma oportunidade inicial e aprendendo-se novas aplicações potenciais e produtos baseados nas tecnologias centrais da empresa. Ao percorrer o “corredor” da oportunidade, o empresário tem a possibilidade de identificar oportunidades que de início lhe tinham passado despercebidas. Este efeito da aprendizagem na procura de oportunidades é extremamente importante na selecção daquelas que irão ser desenvolvidas no futuro.

○ **Comportamento de Gestão do Empreendedor**

Proposição 4: A identificação de oportunidades é contingente à capacidade de fazer uso de recursos externos - Os recursos externos não são detidos nem controlados pela empresa, muito embora possam por ela ser utilizados, sendo que no âmbito do empreendedorismo este é um aspecto considerado essencial. Empresas existem que estão organizadas de tal modo que a produção é adjudicada a terceiros e os direitos de marca e o marketing são cedidos a agentes, ficando a empresa apenas com as funções de pesquisa e desenvolvimento e algumas (poucas) funções administrativas. A necessidade de recursos da empresa empreendedora pode ser limitada fazendo uso deste modo dos recursos externos, sendo que esta capacidade também cria espaço à própria empresa para procurar e desenvolver oportunidades, desempenhando a rede de contactos pessoais do empresário um papel importante na disponibilização dos recursos externos.

Proposição 5: A identificação de oportunidades é contingente à capacidade de transformar problemas em oportunidades - Transformar situações adversas em oportunidades é essencial em qualquer empresa empreendedora, sendo importante também acompanhar de perto os

clientes mais exigentes, os quais são muitas vezes fonte de ideias para novos produtos e serviços.

○ **Pensamento Estratégico e Planeamento Estratégico**

Proposição 6: A identificação de oportunidades é contingente à capacidade de pensar estrategicamente - O pensamento estratégico é muito útil nas fases antes e após a oportunidade ter sido identificada, como por exemplo na análise da possibilidade ou pertinência da utilização de recursos externos, e não no próprio processo que conduz à identificação das oportunidades.

Proposição 7: O planeamento estratégico formalizado desempenha um papel essencial na definição de prioridades, na selecção das oportunidades a seguir e na implementação de novas oportunidades ao longo do tempo - O planeamento formal foi identificado pelos autores como sendo útil na avaliação de oportunidades, no estabelecimento de prioridades e na implementação, e não na fase criativa de identificação de oportunidades.

Cada uma destas proposições é importante por si só, muito embora seja a forma como se interligam no conjunto que as torna poderosas.

Nesta identificação de oportunidades está já incorporado o modelo de análise SWOT tradicional, em virtude de os factores ambientais considerarem as oportunidades e ameaças que derivam do meio ambiente, por um lado, e de os factores específicos da empresa ponderarem as forças e fraquezas internas, conforme figura seguinte.

Quadro 2.2 - Modelo da Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Ameaças	Sugestões	Sugestões

Fonte: Adaptado de Freire, 1997, p.143.

Para Stasch (1994, p.83), existem três circunstâncias que podem ajudar o empresário na decisão de submeter, ou não, as suas ideias sobre um produto/serviço a uma selecção e avaliação:

- 1) Existe já um mercado para o produto ou serviço associado à nova ideia, e, em caso afirmativo, está esse mercado satisfeito com a oferta actual?
- 2) A experiência ou treino do empreendedor possibilita-lhe um bom entendimento sobre o mercado, a concorrência e a comercialização do produto ou serviço em causa?
- 3) Relativamente à oferta actual, o produto ou serviço em causa é uma versão “*me too*” ou é uma versão nova/melhorada? É um produto/serviço totalmente novo ou é uma verdadeira inovação?

As respostas a estas três questões permitem descrever cinco categorias diferentes (conforme quadro seguinte) pela combinação da existência de mercado, experiência do empreendedor e novidade introduzida pelo produto ou serviço, as quais sugerem se a nova ideia deve passar, ou não, por um processo de avaliação.

Quadro 2.3 - Análise da Necessidade de Avaliação de Novas Ideias

Categoria	O mercado existe / está a ser satisfeito?	Experiência do empreendedor no mercado?	O novo produto ou serviço é:	A avaliação é necessária?
1	Sim	Sim	<i>Me too</i>	Provavelmente não
2	Sim	Sim	Novo/melhorado	Provavelmente
3	Sim	Não	Novo/melhorado	Sim
4	Pouco claro	Não	Totalmente novo	Sim
5	Provavelmente não	Não	Uma inovação	Provavelmente não

Fonte: Stasch, 1994, p.84.

Pela leitura do quadro anterior, verificamos que:

Categoria 1. Se o mercado existe, se o empresário tem experiência no mercado e se o produto/serviço é semelhante à oferta actual no mercado, não parece haver grande necessidade de avaliação do produto/serviço uma vez que este já existe e é aceite no mercado.

Categoria 2. Face à categoria 1, se o produto/serviço se apresentar como uma versão melhorada quando comparada com a oferta actual no mercado, o novo produto/serviço deve ser avaliado para se perceber se o mercado acolhe e valoriza de modo conveniente, ou não, as alterações introduzidas.

Categoria 3. Caso o produto/serviço seja uma versão melhorada e o empresário não tiver experiência no mercado, a nova ideia deve ser avaliada de modo a ultrapassar a inexperiência do empresário e testar a aceitação pelo mercado das novas características.

Categoria 4. Se a nova ideia se basear num produto/serviço totalmente novo para o mercado, então por definição é improvável que o empresário tenha experiência nesse mercado, não se sabendo também se existe sequer mercado ou se o mercado a que se destina está a ser bem servido, pelo que a avaliação nesta situação se torna mesmo necessária.

Categoria 5. Nas situações em que a nova ideia envolve uma verdadeira inovação, tanto do lado do empresário quanto do lado do mercado não haverá experiência pelo que poderá até não ser possível efectuar uma avaliação realista sobre a aceitação da inovação. Neste contexto, e a propósito da introdução dos aparelhos de *fax* no mercado, Drucker (1990, p.A20) diz que «sabemos há décadas que não podemos conduzir uma pesquisa de marketing sobre algo que não se encontra no mercado. Tudo o que podemos fazer é perguntar às pessoas “Estaria disposto a comprar um acessório para o telefone que custa \$1,500¹⁷ e lhe permite enviar, a \$1 por página, a mesma carta que o posto de correios envia por \$0,25?”, sendo que a resposta, previsivelmente, seria “não”».

Por outro lado Singh (2001, p.11), define oportunidade empreendedora como aquela que é «praticável, que procura o lucro, que tem potencial para oferecer um produto/serviço inovador para o mercado, que melhora um produto/serviço existente ou que imita um produto/serviço lucrativo num mercado menos saturado», sendo na sua opinião esta definição suficientemente

¹⁷ Valores em dólares norte-americanos.

abrangente para abarcar as oportunidades empreendedoras que vão desde as baseadas apenas em melhoramentos incrementais face à oferta actual no mercado até às que são altamente inovadoras e criam novos mercados, bem como todas as situações intermédias. Este autor critica o uso de termos como atractivo, durável, lucrativo e janela de oportunidade na definição de oportunidades uma vez que estes termos apenas podem ser verificados *a posteriori*, depois de os pioneiros terem desenvolvido o mercado ou terem obtido sucesso.

2.3.2 A Pesquisa de Marketing

A condução da pesquisa de marketing nas PME é uma tarefa difícil, não sendo dada por parte destas empresas a devida atenção à manutenção dos seus registos internos e existindo muitas vezes relutância na divulgação de informação acerca dos seus negócios a especialistas na área dos estudos de mercado (Davies *et al*, 1985). Esta situação é agravada pelo facto de empresas com menos de 10 trabalhadores dificilmente terem uma estrutura que lhes permita, *per se*, desenvolver pesquisas de marketing com profundidade (Smith, 1997).

Para Barnes *et al* (1982) existem quatro grandes impedimentos na utilização da pesquisa de marketing por parte das PME. Em primeiro lugar, os gestores sentem que não têm o tempo necessário para conduzir este tipo de projectos, muito embora os contactos do dia-a-dia e o marketing de contacto em rede se apresentem como oportunidades para recolha de informação. Em segundo lugar, muitos gestores admitem que não possuem o necessário *know-how* para levar a cabo este tipo de pesquisa, apesar de, se for este o caso, existirem no mercado consultores e empresas que podem desenvolver e implementar estas tarefas. Em terceiro lugar, existe a ideia de que a pesquisa de marketing é uma actividade dispendiosa, trazendo a expressão “pesquisa de marketing” à memória a elaboração de complexos procedimentos de recolha e análise de dados, não havendo por vezes a noção por parte do gestor de que muita da informação de marketing pode ser recolhida de uma forma económica pela própria empresa a partir de fontes secundárias e dos registos internos da empresa. Por último, subsiste a atitude entre alguns gestores de que a pesquisa de marketing é irrelevante, demasiado técnica e que não diz nada que já não saibam de antemão, desconhecendo que a recolha de informação relevante pode ser um processo bastante simples e que requer pouco *know-how* técnico, sendo uma fonte muito rica de conhecimento sobre o mercado e os clientes.

Segundo Boughton (1983), a pesquisa de marketing nas PME desenvolve-se em seis passos:

1) Estabelecer objectivos. Este primeiro passo é importante dado que, apesar de os gestores sentirem que lhes falta informação sobre o mercado, por vezes torna-se difícil descrever de forma precisa a informação a pesquisar. Desta forma, o seguinte conjunto de questões procura ajudar os gestores a desenvolver os objectivos da pesquisa:

- Qual é o problema de marketing que procuramos resolver?
- O que é já conhecido relativamente a este assunto?
- Quais as consequências de se tomar uma decisão errada?
- Quais as vias alternativas de acção que se encontram abertas?
- Que respostas esperamos do estudo?
- Qual a precisão de informação que é necessária?
- Que hipóteses são levantadas sobre o assunto em estudo?
- Que pressupostos são tidos em consideração?

A partir das respostas a estas questões procuram estabelecer-se os objectivos do estudo, os quais serão inicialmente vagos até ser devidamente limitado o campo de investigação.

2) Reunir dados secundários. Os dados secundários encontram-se por exemplo nas publicações oficiais, nos censos, em publicações específicas da indústria, em jornais e revistas, etc. Adicionalmente, existem empresas, nomeadamente de estudos de mercado, que vendem informação de marketing já trabalhada, sendo que esta informação pode incidir sobre uma grande variedade de assuntos relevantes, como produtos e mercados, a um custo inferior ao que a empresa teria de gastar se fosse ela própria a desenvolver uma investigação desse tipo.

Apesar de os dados secundários dificilmente resolverem todas as necessidades de informação da empresa e de estarem frequentemente desactualizados, eles podem ser muito úteis na descrição do ambiente da indústria, na identificação da informação pretendida e como guia para a recolha de dados primários.

3) Recolher dados primários de uma forma económica. Nas situações em que os dados secundários não são suficientes, a empresa pode decidir enveredar pela realização de um estudo primário, directamente ou por subcontratação, como por exemplo a realização de um inquérito, o qual pode ter apenas duas ou três questões ou ser algo mais profundo, havendo neste caso a necessidade de desenvolver um planeamento específico e utilizar métodos mais sofisticados de análise, sendo aconselhável nesta fase ter algum apoio externo, levantando-se desde logo a questão do custo associado.

Existem no entanto formas de reduzir os custos da pesquisa de marketing, como por exemplo recorrer a:

Ligação às Universidades. As Universidades e Institutos Superiores podem desempenhar um papel importante ao nível da prestação de serviços de consultoria e assistência na gestão das PME, podendo os estudantes universitários, devidamente supervisionados, desempenhar tarefas neste tipo de empresas de forma gratuita ou a baixo custo.

Ajuda de consultores. Tendo definido os objectivos da pesquisa e após o desenvolvimento inicial do estudo, incluindo a metodologia (inquérito por telefone ou correio, entrevista pessoal, estudo por observação do consumidor, etc.), requerer a ajuda de um consultor, por exemplo com honorários pagos à hora, para rever o plano de modo a que sejam evitados erros. Nesta fase convém discutir a experiência do consultor em estudos semelhantes e partilhar com ele as expectativas sobre o estudo e as restrições de orçamento. Professores universitários de marketing e indivíduos que trabalham em empresas de pesquisa de marketing estão geralmente disponíveis para criticar o plano e fazer recomendações a um custo inferior ao que a empresa pagaria se os contratasse através de uma empresa de estudos de mercado.

Inquéritos multi-cliente. As empresas de estudos de mercado realizam geralmente estudos de marketing que interessam a várias empresas de uma mesma indústria, havendo nestas circunstâncias vantagens económicas na compra conjunta dos estudos, desde que a propriedade do estudo não seja um factor inibidor para nenhum dos co-compradores.

*Inquéritos omnibus*¹⁸. Este tipo de inquérito é realizado regularmente (numa base semanal, mensal, trimestral, etc.) e incide sobre temas muito variados, fornecendo cada cliente as questões que pretende ver inseridas no inquérito e recebendo naturalmente apenas as respostas às questões que formulou. Uma vez que o custo está relacionado com o número de perguntas a inserir no questionário, o cliente tem um controlo total sobre os gastos em ações deste tipo, podendo também as amostras serem segmentadas a nível local, regional ou nacional.

Entrevistas a focus groups. Os *focus groups* consistem em discussões pessoais, não estruturadas, com grupos relativamente pequenos¹⁹ de clientes, potenciais clientes ou indivíduos peritos em determinado assunto, sendo o seu propósito extrair opiniões ou sentimentos relativamente a, por exemplo, empresas, produtos, serviços ou campanhas publicitárias. Os grupos podem ser moderados por alguém da própria empresa, de uma empresa contratada para o efeito ou mesmo de um consultor, devendo estas ações serem levadas a cabo no âmbito de estudos exploratórios e não para que deles sejam retiradas conclusões definitivas, uma vez que estes grupos não representam a população a inquirir.

Agências publicitárias. As empresas que têm relacionamento com agências publicitárias podem explorar os departamentos de pesquisa de mercado destas²⁰, uma vez que os próprios publicitários têm necessidade de recolher informação sobre os mercados e indústrias dos seus clientes de modo a estarem em condições de desenvolver campanhas publicitárias com impacto.

4) Pré-teste

O pré-teste consiste na prévia execução do estudo, utilizando entre dez a trinta inquiridos (particulares ou empresas²¹), sendo muito útil na verificação da clareza e fácil entendimento das perguntas que constam do questionário, se as mesmas contêm termos não usuais e para se perceber se a informação recebida é a necessária para a resolução do problema a que o estudo pretende dar resposta. O pré-teste apresenta-se, assim, como uma boa oportunidade para se

¹⁸ «Pesquisa de amostra levada a cabo por uma agência de estudos de mercado em que diferentes clientes podem fazer as suas próprias perguntas num questionário comum. Um entrevistado que é questionado numa pesquisa *Omnibus* pode responder a um leque variado de assuntos», *Enciclopédia Internacional de Marketing* (1998, p.140), Porto Editora.

¹⁹ Os *focus groups* são geralmente realizados a grupos entre oito a dez indivíduos.

²⁰ No caso de as agências de publicidade terem este tipo de departamentos.

²¹ De acordo com Smith (1997), a área da pesquisa de *marketing* no mercado *business-to-business* é de particular interesse para as PME.

alterarem os aspectos que não funcionam convenientemente bem, melhorando a qualidade dos resultados.

5) Manter o estudo simples

Quando se produzem inquéritos a tendência natural é lançar demasiadas perguntas, aproveitando-se a ocasião para se procurar informação adicional. No entanto, a melhor forma é trabalhar num problema de cada vez e da maneira mais directa possível, com perguntas curtas e objectivas, uma vez que o aumento da quantidade, da complexidade e do tamanho das questões reduz a cooperação dos indivíduos inquiridos.

6) Actualizar periodicamente a informação

Muitas das pesquisas de marketing são efectuadas uma única vez, sendo a informação recolhida respeitante apenas àquele momento concreto no tempo, não obstante o ambiente de marketing estar em constante evolução. Deste modo, é preferível ir medindo de forma sequencial a opinião/percepção do mercado, fazendo inquéritos mais pequenos e mais frequentes, de modo a que a empresa siga as tendências e identifique as variáveis em mudança.

Para Smith (1997), além das restrições ao nível orçamental e da inexperiência no desenvolvimento de pesquisas de marketing, as PME colocam à empresa de estudos de mercado ou ao consultor, quando a eles recorrem, uma variedade de problemas que vai muito para além do estudo de mercado em si, como por exemplo a avaliação do mercado potencial ou desenvolvimentos ao nível do produto, da comunicação ou da distribuição, não havendo no entanto o reconhecimento, por parte das empresas clientes, pelo papel desempenhado pelo consultor externo. Esta falta de reconhecimento relega o consultor ou empresa de estudos de mercado para um papel meramente técnico, não chegando a haver um verdadeiro envolvimento na resolução do problema e na tomada de decisão. Este autor argumenta que, a partir da sua prática pessoal na área de estudos de mercado, os clientes de PME colocam os seus problemas em termos de “Pode verificar se este questionário está tecnicamente bem elaborado?” ou “É capaz de verificar se a amostra que eu estou a considerar está correcta?”, ao passo que os profissionais olham para estas questões de um modo diferente, questionando-se por vezes se valerá a pena “comprarem os problemas” dos clientes face a uma recompensa tão baixa, tanto em termos financeiros quanto em termos de reconhecimento.

Na opinião de Sparrow (1999), os indicadores quantitativos que procuram medir o desempenho empresarial e a satisfação dos clientes²² não conseguem gerar uma visão das necessidades dos clientes ou da eficiência dos serviços de apoio ao cliente, e mesmo os estudos qualitativos que se limitam a perguntar às pessoas o que estas pensam sobre determinada empresa/produto/serviço e a procurar depreender os pontos principais do que os clientes dizem pouco mais representam do que simples exercícios de bom senso, assistindo-se à emergência do reconhecimento de que são necessários estudos qualitativos e técnicas mais sofisticadas para gerar informação com valor para a PME.

Não obstante a utilização de várias técnicas e perspectivas, sejam elas quantitativas ou qualitativas, existe algum consenso quanto ao facto de, no contexto das PME, ser benéfico o desenvolvimento da pesquisa de marketing por fases, passando da pesquisa de secretária para um tipo de pesquisa qualitativa e a partir daí, desde que haja disponibilidade financeira, lançar estudos em maior escala que sirvam para qualificar ou validar as observações das fases anteriores (Smith, 1997).

2.3.3 A Segmentação, Targeting e Posicionamento

Nenhuma empresa consegue servir de forma eficiente todos os grupos de clientes, cada qual com as suas características. Deste modo, há a necessidade de se proceder à segmentação dos mercados, agrupando os clientes em grupos homogéneos, de acordo com as variáveis escolhidas.

Kotler (2000, p.264) apresenta as variáveis mais utilizadas para o mercado dos particulares, as quais estão agrupadas nas categorias apresentadas no Quadro 2.4.

²² Vulgarmente designados por Índices de Satisfação dos Consumidores.

Quadro 2.4 - Principais Critérios de Segmentação no Mercado dos Particulares

Grupo	Variáveis utilizadas
Geográficas	Região; cidade; densidade demográfica; meio ambiente ²³
Demográficas	Idade; dimensão do agregado familiar e o seu ciclo de vida; sexo; rendimento; profissão; nível de habilitações académicas; religião; raça; geração a que pertencem; nacionalidade; classe social
Psicográficas.	Estilo de vida e características de personalidade
Comportamentais	Ocasão de consumo; benefícios; estatuto dado pelo uso; taxa de utilização; fidelidade; fase de conhecimento do produto; atitude perante o produto.

Fonte: Baseado em Kotler, 2000, p.264.

Quanto ao mercado das empresas, o qual apresenta características distintas, as variáveis são as apresentadas no quadro seguinte (ibid., p.272).

Quadro 2.5 - Principais Critérios de Segmentação no Mercado das Empresas

Grupo	Variáveis utilizadas
Demográficas	Tipo, dimensão e localização geográfica das indústrias
Variáveis Operacionais	Tecnologia; utilizadores e/ou não utilizadores; capacidades dos clientes (centrados em clientes com necessidade de muitos ou poucos serviços)
Abordagem de Compra	Função compra no cliente (se centralizada ou descentralizada); estrutura de poder (se as empresas clientes são dominadas pela parte técnica, operacional, financeira, etc.); natureza das actuais relações com o cliente; políticas de compra (<i>leasing</i> , contratos de serviços, etc.)
Factores situacionais	Urgência; aplicações específicas; dimensão das encomendas
Características pessoais	Semelhança entre comprador e vendedor em termos de valores; atitude face ao risco; fidelidade

Fonte: Baseado em Kotler, 2000, p.272.

²³ *Climate*, no original.

Os grupos de variáveis geográficas e demográficas são de mais fácil operacionalização, apresentando os restantes grupos alguma dificuldade na sua recolha, quantificação, tratamento e interpretação, pelo que não estarão ao alcance da PME. À PME cabe escolher quais as variáveis mais relevantes nos seus binómios produtos/mercados. Ao fazê-lo deverá contrapor às suas competências as necessidades em cada segmento, escolhendo assim os seus *targets* de forma a ser competitiva em cada um deles.

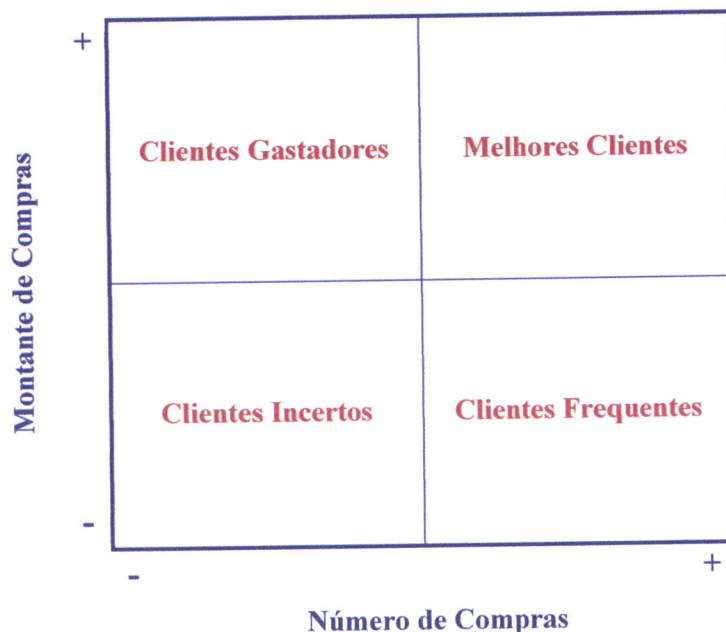
Marcus (1998) refere que as PME que recolhem informação acerca das compras dos seus clientes poderão utilizar essa informação na constituição de bases de dados, as quais, utilizando análises simples do tipo RFM²⁴, permitem uma segmentação prática e significativa dos seus clientes, bem como o aumento das taxas de resposta a acções de marketing directo. Deste modo, as variáveis que segundo este autor melhor expressam o valor dos seus clientes são o número de compras e o montante médio de compra, muito embora possam ser utilizadas outras como por exemplo a data da última compra, o tipo de compra, a duração da relação com determinado cliente, critérios demográficos, etc., para que sejam obtidas outras análises.

Os dados necessários para desenvolverem estas ferramentas são a identificação do cliente, o qual servirá para estabelecer a ligação da compra ao cliente, e que poderá ser recolhido a partir da informação do ficheiro de clientes, a data da compra e o montante da compra. O número total de compras não é mais do que o somatório do número de facturas, por dia, emitidas para determinado cliente, o que resolve a questão de no mesmo dia o cliente poder ter efectuado compras em separado, sendo o montante total de compras utilizado para calcular o valor médio de compra. As outras variáveis são fáceis de calcular, sendo a data da última compra uma data simples, o tipo de compra um código associado a cada produto e a duração da relação também a data da primeira compra efectuada por determinado cliente.

A partir daqui é possível construir a matriz que consta no quadro seguinte, a qual tem no eixo do *x* o número de compras, cujo ponto médio é calculado dividindo o número total de compras pelo número de clientes, e no eixo do *y* o montante de compra, cujo ponto médio é calculado dividindo o montante total de compras pelo número total de compras, simplificando a respectiva análise.

²⁴ *Recency, frequency and monetary value.*

Quadro 2.6 - Segmentação de Clientes Com Base no Número e Montante de Compras



Fonte: Baseado em Marcus, 1998.

Cada cliente é então colocado num dos quatro quadrantes desta matriz, o que permite desde logo uma análise visual da repartição da base de clientes com base nos critérios utilizados. Relativamente aos melhores clientes é essencial retê-los dado que representam os pilares do negócio. Quanto aos gastadores, importa acompanhá-los e se possível aumentar o seu número de compras. Com os frequentes, que provaram ser clientes fidelizados, a melhor estratégia passa por aumentar o montante médio de compra, o que pode ser efectuado através da oferta de pacotes de produtos ou serviços e através do *cross e up-selling*. Sobre os incertos, a melhor atitude é centrar a atenção nos que são clientes novos e nos que têm grande afinidade com produtos específicos.

Definidos os segmentos de mercado e escolhidos os *targets* que a empresa vai atacar, é determinado o posicionamento, o qual procura encontrar um espaço vazio relativamente às expectativas dos clientes que possa ser ocupado e defendido pela empresa. De acordo com Ries e Trout (2001, p.2), «o posicionamento começa com um produto. Uma peça de mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa (...) Mas o posicionamento não é o

que fazemos a um produto. O posicionamento é o que fazemos na mente do possível cliente²⁵. Isto é, nós é que posicionamos o produto na mente do possível cliente». De qualquer modo, o posicionamento escolhido tem de ser realista e praticável pela empresa, pois caso contrário os clientes irão sentir-se defraudados quanto às expectativas criadas.

2.3.4 O Marketing Mix

De acordo com Kotler (2000, pp.15-16), McCarthy²⁶ classifica as ferramentas que constituem o marketing *mix* em quatro grupos, que designou como os quatro P's do marketing: Produto, Preço, *Place* (distribuição) e *Promotion* (comunicação), constituindo estas as ferramentas de marketing utilizadas pelas empresas para alcançar os seus objectivos nos mercados seleccionados, e que correspondem ao que Carson e Gilmore (2000) apelidam de “Conceitos, Teorias e Técnicas Genéricas de Marketing”, no contexto do marketing empreendedor.

Carson *et al* (1995, p.87), no entanto, salvaguardam que destes conceitos genéricos o empresário irá escolher apenas os aspectos que considera relevantes, enquanto que Barrett *et al* (2000, p.57) salientam que cada um dos factores que compõem o marketing *mix* representa apenas uma parte da estratégia de mercado implementada, estratégia de mercado esta que é simplesmente uma das funções da empresa, sendo que outras incluem a pesquisa e desenvolvimento, as operações, as finanças, etc.

2.3.4.1 O Produto

De acordo com Mosey *et al* (2002, p.176), a literatura sobre estratégia de produtos para PME não é muito clara, sendo estas consideradas versões pequenas das grandes empresas, o que dificulta a análise, sendo que na que revisão da literatura efectuada as PME são geralmente referidas nos aspectos relacionados com o lançamento de novos produtos e a inovação.

De todo o modo, os produtos e serviços estão na base de qualquer negócio, tendo as empresas de procurar diferenciá-los de modo a que os *targets* os valorizem face aos produtos e serviços

²⁵ *Prospect*, no original.

²⁶ McCarthy, E. Jerome (1996). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12ª Edição. Homewood IL: Irwin.

concorrentes, havendo no entanto produtos mais facilmente diferenciáveis do que outros, embora para Levitt (1980) «*There is no such thing as a commodity. All goods and services are differentiable*». Mas no caso das PME a diferenciação de produtos e serviços apresenta dificuldades acrescidas, sendo em regra marginalmente diferenciados, isto porque para que a diferenciação seja percebida pelos *targets* como tal ela tem de ser fortemente comunicada, a não ser nos casos em que têm produtos e serviços específicos dirigidos a nichos de mercado.

Kotler (1999, p.99) apresenta possíveis bases para a diferenciação de produtos, as quais podem ser também utilizadas pelas PME:

- Diferenças físicas (características²⁷, desempenho, conformidade, durabilidade, segurança²⁸, *design*, estilo, *packaging*, etc.);
- Diferenças na distribuição²⁹ (lojas, telefone, correio, *fax*, *internet*, etc.);
- Diferenças nos serviços (entrega, instalação, formação, consultoria, manutenção, reparação, etc.);
- Diferenças nos preços (muito elevados, elevados, médios, baixos, muito baixos);
- Diferenças na imagem (marcas e logótipos, eventos, meios publicitários, atmosfera).

Mas os produtos nascem e morrem, havendo que constituir um *portfolio* e gerir os produtos ao longo do seu ciclo de vida. Para tal devem ser confrontados os objectivos da empresa com a sua carteira actual de produtos, enquadrando o lançamento de novos produtos e a adaptação e descontinuação de produtos actuais, atendendo às características dos *targets* nos vários binómios produto/mercado e posicionando-os de forma conveniente (Helfer e Orsoni, 1996, pp.155-190).

A introdução com sucesso de novos produtos no mercado é essencial para a sobrevivência e sucesso das empresas, sendo que o aumento da concorrência e as rápidas mudanças na tecnologia, nas exigências dos clientes e nas práticas do negócio, ao mesmo tempo a que assistimos ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos, impuseram pressões nas empresas de modo a inovarem de modo mais efectivo e eficiente (Huang *et al*, 2002, p.27).

²⁷ *Features*, no original.

²⁸ *Reliability*, no original.

²⁹ *Availability*, no original.

No que diz respeito a novos produtos, as PME levam a cabo com maior frequência actividades técnicas, como por exemplo desenvolvimentos no produto, testes dentro da empresa e análises técnicas, do que actividades de marketing relacionadas com o produto em causa, como estudos e testes de mercado, o que acaba por afectar o sucesso dos produtos dado que são os aspectos de marketing que fazem a diferença no mercado. Os estudos destes autores indicam também que determinadas actividades são mais importantes do que outras, nomeadamente os estudos de mercado, o desenvolvimento do produto, a comercialização e as análises preliminares ao mercado, sendo ainda reconhecido que são estas as áreas onde as PME mais têm de melhorar. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis no processo de desenvolvimento de novos produtos, embora o facto de se passar ao lado ou saltar etapas importantes aumente consideravelmente a possibilidade de o produto falhar ou de ver a sua qualidade reduzida (ibid., pp.37-38).

Comprometimento e adaptabilidade são, segundo Simon *et al* (2002, p.188), duas características cruciais para o lançamento de novos produtos por parte das PME. Muito embora estes conceitos possam parecer contraditórios, na gestão da introdução de novos produtos no mercado há que contrabalançar convenientemente uma forte ênfase no comprometimento interno, apesar dos vários obstáculos que se vão levantando ao longo do processo, com a adaptação constante ao meio ambiente que rodeia a empresa.

Para estes autores, o comprometimento é especialmente crítico nas situações em que o produto é pioneiro, sendo que nestas circunstâncias existe um maior nível de incerteza, o investimento é baseado em pouca informação, o lucro demora mais tempo a ser alcançado e o desenvolvimento é mais longo do que para os concorrentes que vêm a seguir. Para além do comprometimento da gestão, um produto pioneiro pode beneficiar da adaptabilidade da organização face a rápidas alterações no meio ambiente, sendo essa mesmo a essência do pioneirismo, a de tirar partido das mudanças no ambiente primeiro do que os outros. Mesmo após a introdução do produto no mercado, os pioneiros necessitam de efectuar mudanças constantes em virtude de os concorrentes se aproximarem da sua estratégia, de os clientes refinarem as suas preferências, de a tecnologia evoluir e de os padrões na indústria mudarem.

De acordo com Cooper e Edgett (2003, p.48), «estima-se que 75% dos novos produtos falham no mercado, enquanto 55% dos empresários confessa que o esforço no lançamento de novos

produtos não alcança os objectivos traçados em termos de vendas e lucro», sendo que para este panorama concorrem razões como a falta de informação sobre o mercado, o facto de não se escutar o consumidor, o deficiente desenvolvimento prévio do produto, a indefinição sobre o que se pretende do produto, as falhas na qualidade de execução das tarefas relacionadas com o lançamento do produto e a ineficiência na composição das equipas de projecto.

Para Cooper e Edgett (ibid., p.52), existem nove razões para o facto de existirem demasiados projectos para os recursos existentes nas empresas, o que as leva a desconcentrarem-se nas suas actividades e a não gerirem convenientemente o seu *portfolio* de produtos:

- 1) *Pressão para colocar “qualquer coisa” no mercado.* Alguns gestores seniores admitem ter alguma relutância em acabar com projectos dado que têm uma grande necessidade de ter “qualquer coisa” para vender no mercado, sendo muitas vezes avaliados por estes critérios.
- 2) *Justificação dos custos afundados.* O argumento é o de que se já se gastou uma verba considerável não é razoável cancelar o projecto, sendo que em muitas situações os gestores arriscam a sua credibilidade ao colocar em causa o investimento já efectuado.
- 3) *Estamos quase lá!* Quando os projectos se complicam geralmente a solução técnica parece estar próxima, muito embora se assista por vezes a um arrastamento das situações, embora com a justificação de a solução estar para breve.
- 4) *Projectos de estimação dos executivos.* Os gestores seniores apadrinham frequentemente alguns projectos, nos quais acreditam e se comprometem, implicando esse facto que se determinado projecto for abandonado o gestor perde a face, muito embora a realidade mostre que estes projectos têm uma taxa de insucesso superior à média apesar de todo o apoio que lhes é dado.
- 5) *Não existem projectos melhores.* Por vezes há uma falta de ideias para novos produtos e serviços, não havendo alternativas para as equipas trabalharem noutros projectos. Nestes casos devem ser geradas e mantidas algumas ideias sólidas para projectos em fila de espera até que sejam disponibilizados os necessários recursos para o seu desenvolvimento.
- 6) *Não existem mecanismos de abate de projectos.* Muitas empresas não têm instituídos mecanismos de avaliação e decisão sobre o desenvolvimento de novos produtos.

7) *Não existe gestão do portfolio*. As decisões sobre os projectos são tomadas uma a uma, e não numa visão de conjunto sobre a globalidade de produtos da empresa, pelo que por vezes as decisões são tomadas sem o necessário enquadramento.

8) *Não dizer "não" a um cliente chave*. Algumas empresas tornaram-se tão "guiadas pelos clientes" e tão reactivas que não conseguem dizer que não aos pedidos dos clientes, mesmo sabendo que alguns desses pedidos não lhes interessam.

9) *Muita dificuldade em dizer "não"*. Alguns gestores seniores confessam ter dificuldade em matar alguns projectos na infância, preferindo ir-lhes tratando das feridas, adiando-se decisões e consumindo-se recursos.

Um dos aspectos mais importantes na gestão de produtos é o da marca, definida por Kotler (2000, p.404) como «... um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou qualquer combinação destes elementos, que serve para identificar os produtos e serviços de uma empresa ou conjunto de empresas, diferenciando-os dos concorrentes». Ainda de acordo com este autor, a marca representa um papel fundamental na identificação, diferenciação e reconhecimento dos produtos por parte do mercado, transportando consigo um conjunto de significados como atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e utilizadores a que se dirige. No entanto, no âmbito das PME, este é um dos aspectos menos trabalhados, não havendo por vezes consciência do valor que a marca desempenha, adiando-se, evitando-se ou minimizando-se as necessárias decisões de investimento nesta área, com as naturais consequências no mercado.

A embalagem dos produtos assume também, e cada vez mais, um papel crucial, por um lado porque devem ser vendidos em quantidades determinadas, havendo que os proteger antes de chegarem à fase de consumo, para além das implicações ao nível do transporte e manuseamento, e por outro porque oferecem uma oportunidade única de comunicação no ponto de venda, essencial no *self-service* mas não só, sendo a sua rotulagem, para além dos aspectos obrigatórios, uma forma de destacar não apenas a marca mas também as formas de utilização, composição, o produtor, a data de validade, etc., devendo deste modo o *design* tanto da embalagem quanto da rotulagem serem concebidos de forma a tornar o produto apelativo junto do *target* (Helfer e Orsoni, 1996, pp.240-241; Kotler, *ibid.*, pp.418-420).

Por último, os serviços ao cliente, cada vez mais exigidos por estes, e que incluem a entrega, a instalação, as garantias, o pós-venda, o crédito, as manutenções e reparações, etc., são factores importantes na escolha dos produtos e empresas por parte do mercado, devendo as PME garantirem a qualidade destes aspectos, sendo útil ouvir o que os clientes têm a dizer sobre a sua percepção destes factores, o que permitirá a introdução das necessárias medidas correctivas de forma atempada (Helfer e Orsoni, *ibid.*, p.240).

2.3.4.2 O Preço

Para Kotler (2000, p.457), a empresa deve estabelecer o preço inicial quando desenvolve um novo produto, quando coloca um produto seu num novo canal de distribuição ou numa nova área geográfica, por exemplo, recomendando que a empresa, em primeiro lugar, posicione o seu produto em termos de qualidade e preço, podendo tanto o preço quanto a qualidade serem descritos em termos de baixo, médio ou alto, o que dá origem a nove estratégias possíveis de preço-qualidade, conforme quadro seguinte.

Quadro 2.7 - Estratégias Preço-Qualidade

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1. Estratégia <i>premium</i>	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de super valor
	Média	4. Estratégia de preço demasiado alto	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de bom valor
	Baixa	7. Estratégia de arranque ³⁰	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia económica

Fonte: Kotler, 2000, p.457.

Teach e Schwartz (1994, p.149) salientam também o facto de a qualidade e a sua percepção influenciarem o valor percebido pelos clientes e naturalmente as decisões de preço, sendo no entanto a qualidade difícil de definir dado que é específica do comprador, do produto e da oportunidade. Assim, a empresa necessita de conhecer a perspectiva do cliente sobre a

³⁰ *Rip-off strategy*, no original

qualidade para estabelecer o preço de venda, situação a explorar pelas PME, salientando os autores que as medidas de qualidade são muito variadas, podendo incluir as seguintes:

1. O tempo esperado de vida do produto;
2. O tempo esperado até que o produto falhe ou tenha de ser reparado;
3. O tempo que medeia entre as reparações;
4. O custo esperado das reparações;
5. O custo das manutenções de rotina;
6. Os custos esperados de formação para trabalhar com o produto;
7. Os custos operacionais ao longo da vida do produto;
8. Os custos de substituição.

Apesar do perigo de se usarem os custos como base para a formação do preço, eles estabelecem o limite mínimo abaixo do qual a empresa tem prejuízo, sendo por outro lado a concorrência que determina o limite máximo, havendo entre estes dois limites uma variação aceitável do preço, que deve ter ainda em consideração por exemplo factores como o perfil e poder de compra do mercado, a imagem da empresa e a qualidade dos seus produtos, a quantidade e dimensão dos concorrentes e as normas da indústria em que a empresa se insere, dado que é expectável que as empresas de determinada indústria actuem em consonância com essas normas. No entanto, a maioria das PME tem uma abordagem redutora da variável preço, a qual é geralmente vista apenas em termos de margem sobre custos fixos e variáveis (Carson *et al*, 1998).

Havendo uma panóplia vasta de formas para o estabelecimento do preço, estes autores apresentam algumas estratégias para o estabelecimento e gestão de preços relevantes para as PME, como por exemplo:

- Ter em atenção as considerações de mercado, estabelecendo os preços de acordo com o que o mercado pode pagar;
- Seguir atentamente os preços da concorrência e estabelecer preços idênticos, acima ou abaixo, consoante o resultado da análise que fazem da sua oferta face aos concorrentes;

- Flexibilizar a política de preços, cobrando preços diferentes a diferentes clientes pelo mesmo produto;
- Passar para o cliente as alterações externas que têm influência no preço final dos produtos, como por exemplo o aumento dos combustíveis, da electricidade, alterações nos impostos, etc., mas tentando manter a mesma percepção de valor;
- Acrescentar valor, quer oferecendo qualidade a preço baixo quer cobrando um preço elevado, incorporando no entanto algum tipo de valor acrescentado como forma de sustentar a diferença no preço, por exemplo através de um serviço superior, melhor qualidade do produto, vantagens na entrega, algum tipo de garantia, etc.;
- Estabelecer e manter relações pessoais com os clientes uma vez que, à medida em que a relação se desenvolve, o preço se vai tornando menos importante, sendo valorizados aspectos como o serviço e a atenção para com o cliente.

Mas qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, necessita de ter uma visão estratégica do preço, que é uma das componentes da estratégia de marketing e que não deve ser mudado sem haver uma forte razão para isso (Warshawsky e Cahill, 1996, p.24). Para além disso, o preço não pode ser encarado como o único factor com impacto nas vendas, havendo uma série de aspectos para além do preço com influência sobre as vendas dos produtos e serviços de uma empresa, como por exemplo a comunicação, a tecnologia, a manutenção, a *performance* e a capacidade instalada da empresa, os meios utilizados, as relações públicas, a selecção de canais de distribuição, as percepções dos clientes, etc. (Teach e Schwartz, 1994, p.152).

De um modo geral, para fixarem o preço as empresas utilizam como mecanismos a sua base de custos, os preços de mercado, a influência da concorrência, os estudos sobre a procura e a confrontação entre a procura e os custos (Helfer e Orsoni, 1996, pp.252-267), sendo que para a PME os dois últimos não estarão facilmente ao seu alcance pela complexidade e quantidade de informação que é necessária trabalhar.

2.3.4.3 A Distribuição

A maior parte dos produtores não vende directamente os seus produtos no mercado, recorrendo antes a intermediários para a realização dessa função, constituindo estes intermediários os canais de marketing (Kotler, 2000, p.490). Stern *et al* (2001, p.3) definem canal de marketing como «um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo», sendo estes participantes dos canais os fabricantes, os intermediários (grossistas, retalhistas e outros especializados) e os utilizadores finais (consumidores particulares ou instituições), sendo a presença ou ausência de um tipo específico de canal função da sua capacidade de gerir os necessários fluxos para adicionar valor ao utilizador final (*ibid.*, p.12).

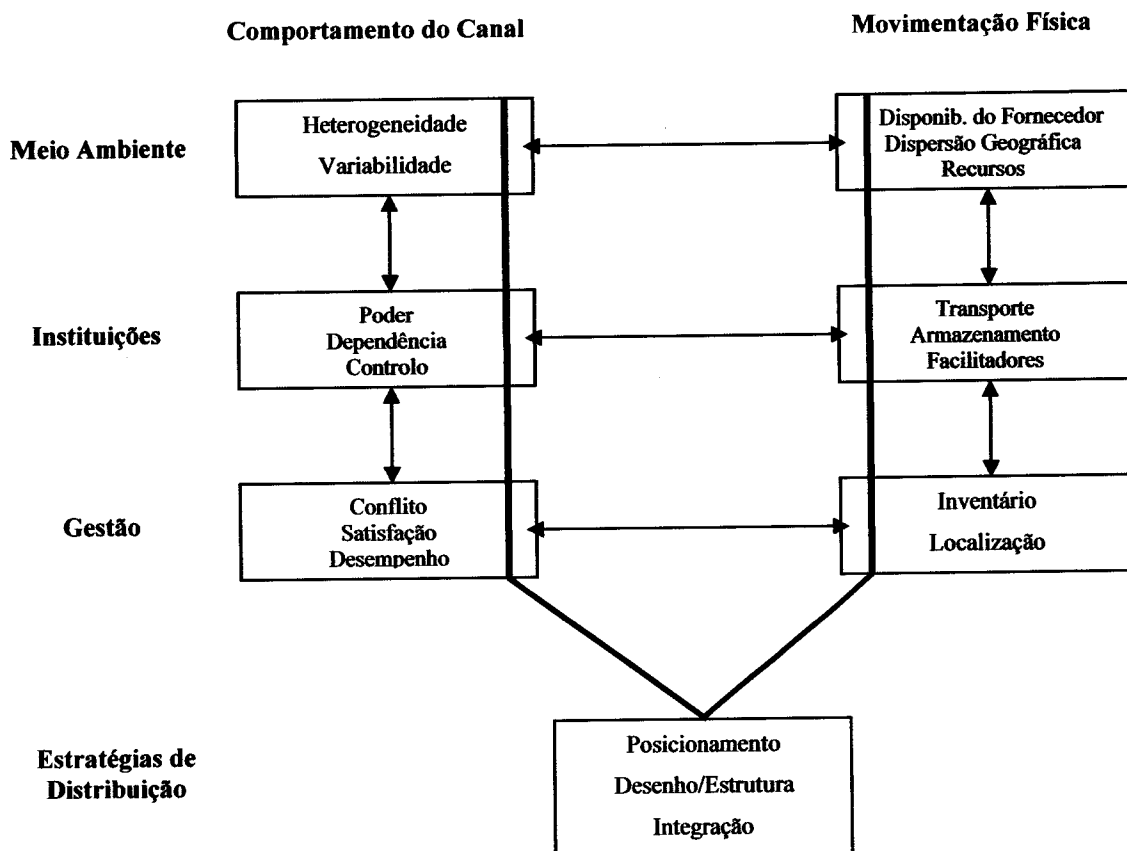
Brochand *et al* (2000, pp.260-261) separam as funções que os distribuidores, ou os próprios fabricantes, realizam em dois tipos:

- A distribuição física, que inclui o transporte, o armazenamento e a manutenção;
- E os serviços, que contemplam a constituição do sortido comercial e o fraccionamento dos produtos, a recolha de informações e a comunicação no ponto de venda, a venda, o pós-venda, o financiamento do armazenista ou produtor e o risco comercial assumido pelo distribuidor.

Para Davis e Rawwas (1994, pp.163-164), dentro do marketing é na gestão da distribuição que as empresas mais pequenas se defrontam com os maiores problemas, isto devido ao facto de os empresários terem tipicamente poucos conhecimentos nesta área, por um lado, e em virtude de terem um controlo muito limitado sobre os custos associados à distribuição, por outro. Estas dificuldades são evidentes em empresas que têm problemas no cumprimento dos prazos de entrega, nas negociações com clientes e fornecedores e na compra/produção de um nível de *stocks* apropriado, o que leva a que haja pressões sobre a tesouraria nestas empresas.

Através da Figura 2.3, estes autores (*ibid.*, pp.166-181) apresentam a sua concepção sobre as estratégias de distribuição para empresas novas ou em crescimento.

Figura 2.3 - Gestão das Relações na Distribuição



Fonte: Davis e Rawwas, 1994, p.165.

Estas estratégias assentam em dois pilares fundamentais, que são o comportamento dos canais e a movimentação física dos produtos, sendo estes pilares cruzados com a identificação das questões de gestão em cada área, com as organizações envolvidas e com a prevalência de factores ambientais passíveis de influenciar as organizações e os aspectos relacionados com a gestão, conforme seguidamente se explicita:

Comportamento dos Canais

Meio Ambiente

Os canais de marketing não existem no vácuo, funcionando num ambiente complexo e em contínua mudança, sendo que estas mudanças ambientais têm impacto no comportamento e desempenho dos membros dos canais.

Heterogeneidade

A incerteza leva a que os membros dos canais monitorizem as mudanças ambientais de modo a planearem a sua actividade de marketing. A questão é que quanto maior o número e disparidade das entidades que compõem o meio ambiente maior será a dificuldade em recolher, analisar e integrar essa informação no processo de tomada de decisão.

Variabilidade

A variabilidade resulta da intensa competição intercanais, da escassez de recursos e da instabilidade da procura, criando um elevado grau de dependência nos fornecedores para alisar as flutuações na procura, o que implica que as decisões de marketing nos canais são mais facilmente controláveis pelos novos fabricantes ou grossistas e menos facilmente controláveis pelos novos retalhistas.

Instituições

Poder

O poder nos canais é a capacidade de um membro controlar decisões de marketing de outro membro no canal, havendo que identificar as fontes de poder para determinar que membros estão em posição de exercer esse poder. As fontes de poder identificadas foram o poder de referência, de legitimidade, de experiência, de recompensa e o coercivo. O poder de referência deriva da extensão até onde uma empresa se identifica em termos de crenças, atitudes e comportamentos com outra empresa, sendo que só quando as empresas num canal têm a percepção de que os seus interesses estão alinhados com os de uma empresa nova ou em crescimento é que esta tem a possibilidade de exercer o poder de referência. O poder de legitimidade de uma empresa sobre outra baseia-se nos seus papéis e posições dentro do canal, não sendo este poder penetrante ou ocupante dado que não existem relações superior-subordinado, pelo que as empresas novas ou em crescimento têm maior possibilidade de exercer o poder de legitimidade quando são o franchisador e podem confiar no contrato estabelecido com os franchisados. O poder da experiência ou perícia existe quando uma empresa possui um conhecimento ou uma capacidade superior num domínio específico. Como exemplo, os fabricantes e grossistas prestam aos retalhistas serviços de assistência e os retalhistas utilizam o seu conhecimento sobre o consumidor para influenciar os fabricantes e os grossistas. Deste

modo, as empresas novas ou em crescimento vão ser submetidas ao poder da experiência a não ser que desenvolvam elas próprias algum tipo de especialização tecnológica ou outra relevante para os outros membros dos canais. O poder de recompensa é a capacidade de uma empresa recompensar outras, sendo estas recompensas geralmente de cariz financeiro, uma vez que os membros dos canais podem abandonar um canal se a sua participação não for recompensada financeiramente. Devido às restrições financeiras, as empresas novas ou em crescimento serão provavelmente receptoras deste tipo de poder de recompensa e não o contrário. O poder coercivo, ao contrário do poder de recompensa, é a capacidade de uma empresa punir outra se entender que esta não se comporta de forma adequada, podendo as novas empresas serem alvo de poder coercivo enquanto as empresas de rápido crescimento podem elas próprias exercer algum poder coercivo sobre outras à medida que vão ganhando dimensão.

Dependência

As relações sociais geram em regra dependências mútuas entre as partes, pelo que cada uma tem capacidade para influenciar a conduta da outra, sendo provável que uma empresa em crescimento sinta mais dependências mútuas com outro membro do canal do que uma empresa nova, havendo que considerar que os custos de mudança de fornecedor têm influência nas relações de dependência.

Controlo

Os fabricantes lutam por obter algum tipo de controlo sobre a distribuição para melhor poderem controlar a execução das suas estratégias de marketing. Os grossistas querem controlar o canal para evitarem os limites impostos pelas estratégias dos fabricantes. Do mesmo modo os retalhistas tentam criar dependência aos outros membros pelo controlo de certos mercados ou contas, pelo que dentro de um canal de distribuição, o líder do canal irá manipular as fontes de poder para ganhar controlo sobre as novas empresas.

Gestão

Conflitos

Os conflitos nos canais derivam de incompatibilidades entre os objectivos dos membros, sendo o controlo conseguido através do exercício de poder, o qual gera sempre tensões. Quanto mais membros maior a dificuldade em gerir os conflitos, o que implica que quanto mais empresas

novas e em crescimento forem vistas a competir com as maiores e actuais mais conflitos haverá com os outros membros dos canais. Quando os membros são empresas independentes os conflitos são inevitáveis, sendo que por outro lado quanto maior o poder de negociação maior a possibilidade de as empresas fazerem valer acordos menos favoráveis a empresas com menor poder de negociação, pelo que as novas empresas sentem os conflitos iniciados pelos membros mais fortes dos canais.

Satisfação

A satisfação está relacionada com a percepção de cooperação com os outros membros do canal, sendo os conflitos vistos como a maior fonte de insatisfação no canal, o que implica que, dentro de um canal de marketing, os conflitos entre o líder e as novas empresas estão inversamente relacionados com a satisfação.

Desempenho

O desempenho é definido como uma avaliação que os membros dos canais fazem dos seus fornecedores de serviços, uma vez que um canal coordenado e onde o poder é devidamente aplicado produz melhores resultados. Daqui resulta que dentro de um canal de marketing, quanto maior o poder que o líder exerce sobre as novas empresas melhor o desempenho destas. O conflito, por outro lado, tende a reduzir o desempenho, pelo que dentro do canal, os conflitos entre o líder e as novas empresas estão inversamente relacionadas com a satisfação no canal.

Movimentação Física

Meio Ambiente

Disponibilidade dos Fornecedores

Uma das tarefas críticas de qualquer empresa é a localização e selecção de fornecedores, sendo que nos critérios de selecção se inclui o preço, as entregas, a reputação, a confiança e o serviço em geral. Para competir com o preço e reputação dos vendedores já estabelecidos no mercado, as novas empresas têm de oferecer melhores serviços gerais e de entregas.

Dispersão Geográfica

Em termos de internacionalização, as PME empreendedoras são conhecidas pela sua agressividade nos mercados de acolhimento e pelo desenvolvimento de mais do que um canal de distribuição, escolhendo um parceiro internacional que conheça as regras e culturas locais. As novas empresas que se pretendem internacionalizar tendem a usar promotores internacionais na sua procura pelo desenvolvimento e gestão da distribuição além fronteiras.

A nível doméstico, a distância entre a pequena empresa fornecedora e os seus clientes (em regra empresas maiores) dificulta a implementação de sistemas *just-in-time* (JIT) na gestão de inventário, apesar de poderem ser fornecedores do sistema JIT do cliente, pelo que a distância é um factor chave na capacidade de as PME implementarem procedimentos logísticos de redução de custos como parte de uma rede de distribuição mais alargada.

Recursos

As pequenas empresas têm maior probabilidade de sucesso se o empresário compreender a fundo a actividade logística da empresa, especialmente se este for capaz de explorar formas de aumentar a eficiência em volumes pequenos. Para entender melhor todos os contornos da operação logística, o empresário, no caso de uma empresa em crescimento, ou uma única pessoa ou departamento devem centralizar toda a actividade logística da empresa.

Instituições

Transportes

As empresas com pouco poder sobre os canais têm também pouco controlo sobre a selecção do modo de transporte ou da empresa transportadora quando negociam com membros mais fortes do canal, sendo que as pequenas empresas enviam encomendas mais pequenas tendo por isso de suportar custos unitários mais elevados quando comparados com os das empresas maiores. Para crescer, a empresa precisa de otimizar outras operações para compensar estes custos e para ser percebida como uma empresa de confiança que oferece serviço e qualidade.

Armazenagem

Com o crescimento chega a questão da propriedade e localização das instalações da empresa, havendo que considerar os custos financeiros associados à utilização de espaços públicos perto dos seus mercados ou de instalações da própria empresa.

Facilitadores

Os facilitadores são agentes prestadores de serviços que funcionam como complemento da actividade das empresas clientes, geralmente pequenas empresas que procuram reduções nos custos logísticos de transporte.

Gestão

Inventário

A produção de produtos para *stock* acarreta custos financeiros importantes, muito embora um nível de *stocks* demasiado baixo possa pôr em causa o serviço ao cliente, havendo por isso de ter uma gestão eficaz entre estes dois extremos, o que pode ser conseguido se as necessidades de inventário forem avaliadas constantemente e não apenas periodicamente. As PME pouco beneficiam com os sistemas JIT devido à sua posição nos canais, à sua base de recursos e por vezes à sua localização geográfica, muito embora os programas de *software* de planeamento dos requisitos dos materiais³¹ (MRP) possam ajudar.

Localização

As empresas localizadas longe dos centros urbanos têm maior dificuldade na aplicação do JIT, conforme referido, muito embora também possam beneficiar de uma menor rotação de pessoal e de maior produtividade, de custos de instalação e utilização mais baixos, etc., devendo estes ganhos serem suficientes para compensar as desvantagens na logística dos canais de modo a tornar viáveis empresas rurais.

³¹ *Materials Requirement Planning*, no original.

Estratégias de Distribuição

Posicionamento

A posição de líder no canal dificilmente estará ao alcance da PME, a não ser que esta se torne uma inovadora e crie o seu próprio sistema de distribuição.

Desenho/Estrutura

As estratégias que se centram na flexibilidade, na velocidade e na surpresa permitem às PME competirem numa base mais equilibrada com as empresas maiores. As inovações no desenho dos canais, tais como novos métodos de distribuição, dão aos novos produtos competitividade em termos de marketing de nicho, influenciando a sua imagem, levando à compra por impulso e reduzindo os custos de distribuição. As empresas novas podem reter poder e controlo sobre o canal desenvolvendo mais métodos de marketing directo para chegar aos seus clientes desde o início.

Integração

As alianças na distribuição, ao contrário da integração de estruturas, permitem que o empresário mantenha a sua independência e o controlo das actividades, características de personalidade importantes para os empresários, para além de que o planeamento e a cooperação entre o grossista e as pequenas entidades nos canais contribuem para a redução da incerteza no ambiente e para aproximar o nível de desempenho aos sistemas mais estruturados das empresas maiores. Para facilitar o desenvolvimento destas estratégias de distribuição é importante que haja continuidade na distribuição, no treino e no suporte mútuo entre todas as entidades. O serviço, que é o conceito central da distribuição, necessita de ser mantido na primeira linha de qualquer aliança estratégica.

2.3.4.4 A Comunicação

Segundo Kotler (2000, pp. 550-551), a comunicação de marketing é geralmente dividida em cinco categorias principais: a publicidade, as promoções de vendas, as relações públicas, a venda pessoal e o marketing directo, conforme Quadro 2.8.

Quadro 2.8 - Formas de Comunicação

Publicidade	Promoções	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Directo
Anúncios	Concursos, jogos, apostas	Comunicados à imprensa	Demonstrações de vendas	Catálogos
Exterior das embalagens	Prémios e ofertas	Discursos	Reuniões de vendas	<i>Mailings</i>
Inserções nas embalagens	Provas e amostras	Seminários	Programas de incentivo	<i>Telemarketing</i>
Filmes	Feiras	Relatório e contas	Amostras	Comércio electrónico
Brochuras	Exposições	Donativos de caridade	Feiras	<i>TV shopping</i>
Cartazes e <i>outdoors</i>	Demonstrações	Patrocínios	Exposições	Correio por <i>fax</i>
Guias	Cupões	Publicações		Correio electrónico
Reimpressões de anúncios	Descontos	Relações com a comunidade		<i>Voice mail</i>
Expositores	Baixos juros no financiamento	<i>Lobbying</i>		
Sinalética	Festas	Identidade nos <i>media</i>		
Material de ponto de venda	Campanhas de troca por novos produtos	Revista da empresa		
Audiovisuais	Programas contínuos	Eventos		
Logótipos	“Pague 1 e leve 2”			
Vídeos				

Fonte: Adaptado de Kotler, 2000, p.551.

Eighmey *et al* (1994, pp.209-210) apresentam ainda algumas actividades e necessidades das PME empreendedoras em termos de comunicação, entendida aqui como todo e qualquer tipo de comunicação de marketing:

- As empresas empreendedoras tendem a colocar uma ênfase ou muito forte ou muito fraca na comunicação;
- As empresas empreendedoras tendem a hierarquizar os objectivos de comunicação, os quais vão mudando à medida que a empresa se desenvolve;
- Os gastos em comunicação aumentam à medida que a actividade da empresa vai libertando os meios financeiros necessários e quando é desenvolvido ou adquirido *know-how* específico nesta área;
- A falta de *know-how* e de especialistas na área da comunicação sugere a necessidade de contratar serviços profissionais externos de marketing, embora a natureza da firma empreendedora sugira a necessidade de realizar certas actividades de comunicação internamente;
- As empresas empreendedoras tendem a enfatizar a comunicação pessoal e as redes de contacto como elementos importantes da sua estratégia de comunicação;
- As empresas empreendedoras tendem a empregar mais estratégias *push* do que *pull*. A falta de recursos e de funções especializadas na área da comunicação e o importante papel que o empresário desempenha nesta área sugerem que os custos de comunicação aos membros dos canais de distribuição e aos *stakeholders* são mais elevados do que com os utilizadores finais dos produtos;
- As empresas empreendedoras tendem a focar-se mais na implementação das estratégias de comunicação do que no planeamento das mesmas;
- O horizonte temporal no planeamento das empresas empreendedoras é normalmente o curto prazo.

De acordo com Auken *et al* (1992, p.97-98), as PME fazem principalmente publicidade através de jornais, rádio, listas telefónicas e feiras, sendo a televisão um meio quase inacessível devido ao elevado custo envolvido. Mas depois de terem escolhido os seus meios, as PME continuam, ano após ano, a utilizar os mesmos meios, o que poderá estar ligado ao facto de terem escolhido

os meios mais económicos, por um lado, mas principalmente ao facto de os empresários estarem muito envolvidos com o dia-a-dia das empresas e de optarem pelos meios antigos por uma questão de conveniência e tempo e por terem falta de conhecimentos para efectuarem eles próprios outro tipo de selecção, confiando na sua intuição e experiência e na informação, algo enviesada, que lhes é transmitida pelos meios actuais.

Mas as PME podem utilizar outros meios de menores custos para a sua comunicação, como por exemplo os anúncios em *outdoors*, a inserção de notícias sobre o lançamento de produtos e a abertura de novas lojas em jornais locais, alguns de distribuição gratuita, a produção de *t-shirts* para oferta em compras por valor ou tipo de produto, os seus sacos ou embalagens, a decoração das suas montras e viaturas, a distribuição de folhetos, concursos locais, etc.

Para Eighmey *et al* (1994, pp.211-214) as PME empreendedoras, apesar de estarem limitadas em termos financeiros, de colaboradores e de *know-how*, no que diz respeito à sua comunicação com os mercados têm de vencer os desafios seguidamente enunciados:

Diferenciação e Posicionamento de Produtos

O sucesso da comunicação de marketing depende da capacidade das empresas diferenciarem os seus produtos ou serviços dos da concorrência, sendo este factor tão mais importante quanto mais pequena for a empresa. Deste modo, é crítico que os empresários compreendam a proposta única de venda³² dos seus produtos ou serviços, sob pena de não terem razão de existir e de não conseguirem atrair e reter uma base suficiente de clientes entusiastas.

*Seleccção do Mercado-Alvo*³³

Qualquer decisão que a empresa tome em relação à comunicação tem de ter por base o conhecimento que a empresa tem sobre o mercado-alvo e de que modo a sua oferta se encaixa de modo único nas necessidades desse mercado, na sequência das informações recolhidas na pesquisa de marketing, conforme se viu no Ponto 2.3.2. As empresas precisam de saber quem são os seus clientes e como comunicar com eles de modo eficiente, sendo que, apesar de estas

³² *Unique selling proposition*, no original.

³³ *Targeting*, no original.

preocupações não serem apanágio das PME, a utilização eficiente da informação sobre os clientes contribui para a optimização dos orçamentos reduzidos para comunicação.

Estratégia de Comunicação

As limitações financeiras e de recursos humanos levam a que a selecção dos meios e a composição das mensagens publicitárias devam ser cautelosamente elaboradas e que seja efectuada uma análise *ex post* de cada campanha ou projecto. Uma estratégia bem desenvolvida pode ajudar as PME empreendedoras a maximizarem o seu esforço de comunicação, fornecendo uma estrutura para análise e avaliação das suas acções.

Orçamento de Comunicação

As PME empreendedoras estão frequentemente constringidas nos seus esforços de marketing por sérias limitações orçamentais. A questão que se coloca é se devem estas empresas investir em comunicação apenas aquilo que podem face ao seu nível de actividade ou se, pelo contrário, devem atingir determinados objectivos de comunicação. O desenvolvimento da estratégia de comunicação é uma ferramenta importante no estabelecimento do orçamento de comunicação.

Utilização de Profissionais

Agências de publicidade, *designers* gráficos e consultores de relações públicas podem fornecer às PME um apoio valioso no planeamento, preparação e implementação da sua estratégia de comunicação. As opiniões e experiência destes especialistas podem evitar que as empresas cometam alguns erros comuns, ajudando-as ainda a realizar as tarefas de modo mais eficiente.

A Necessidade da Criatividade

Por último, ter um produto único não é o suficiente porque, a menos que o empresário apresente o produto de uma forma clara e convincente, os clientes satisfeitos da concorrência não têm razões para mudar o seu comportamento de compra. A publicidade precisa de apresentar o produto de uma forma humana e dramática porque as descrições maçadoras de produtos e serviços ou a utilização de imagens soltas não têm impacto num mundo onde o consumidor está exposto a centenas de mensagens e imagens publicitárias todos os dias. Para uma empresa se destacar e conseguir estar entre as poucas peças de publicidade que o cliente recorda, tem de ser criativa, aparecendo aos olhos do consumidor como original e altamente relevante para com as

suas preocupações e necessidades e fazendo do produto o herói. A este propósito, Hall (2000, p.13) refere que o empresário, em termos de comunicação, tem de deixar de lado as características técnicas dos produtos e serviços e elaborar mensagens que expliquem aos consumidores os benefícios que terão na sua utilização dado que, no final, são os benefícios que o cliente compra.

Um outro aspecto da comunicação das PME é a sua designação, frequentemente uma decisão tomada na altura da constituição e não mais posta em causa, muito embora o nome da empresa, que é também uma marca, seja uma ferramenta na estratégia de marketing e não uma decisão de menor importância, forçada muitas vezes pelas circunstâncias. As alterações mais frequentes na designação são as que envolvem também uma alteração profunda na imagem corporativa das mesmas, havendo outras razões para este tipo de alterações, como por exemplo as modificações na estrutura de capital, na gestão ou na actividade, entre outras (Delattre, 2002).

Hoje em dia a *internet* e as novas tecnologias vieram alterar os meios de comunicação que pertenciam quase exclusivamente às grandes empresas, sendo o custo o factor chave neste processo. De facto, o custo das tecnologias para comunicar com os clientes, com os fornecedores ou internamente decresceu de forma substancial nos últimos anos, podendo agora as PME tirarem partido dos novos meios, como a *internet* para comunicar, fazer publicidade de forma global e para pesquisa de marketing³⁴, o correio electrónico de baixo custo para comunicar internamente e com os clientes e fornecedores, os telemóveis e os computadores portáteis para receber e comunicar ordens de venda no terreno, etc., e tudo isto de forma compatível com orçamentos limitados (Lynn *et al*, 1999).

2.4 O Plano de Marketing Integrado

De acordo com McDonald (1990, pp.5-6), existem dez barreiras à preparação e implementação dos planos de marketing nas empresas:

³⁴ Os autores dão o exemplo uma empresa que só num dia recebeu cerca de 250 indicações de clientes no seu *site* na *internet* para alteração de produtos, de embalagens, etc.

- 1) Confusão entre tática e estratégia;
- 2) Separação entre a função marketing e as operações;
- 3) Confusão entre a função marketing e o conceito de marketing;
- 4) Barreiras organizacionais;
- 5) Falta de análise profunda;
- 6) Confusão entre processo e resultado;
- 7) Falta de conhecimentos na área do marketing;
- 8) Falta de uma abordagem sistemática do planeamento de marketing;
- 9) Falhanço no estabelecimento de prioridades;
- 10) Culturas corporativas hostis.

Para este autor, o plano de marketing é simplesmente uma série de actividades desenvolvidas dentro de uma sequência lógica que levam ao estabelecimento dos objectivos de marketing e à formulação dos planos para os alcançar, sendo nas PME um processo informal e nas grandes empresas um processo mais sistematizado.

Ennis (1998, p.51) corrobora as observações de McDonald, afirmando que as mesmas são relevantes no contexto das PME, relembrando ainda o estilo de gestão personalizado e a influência exercida pelo empresário nas decisões políticas da empresa, bem como o facto de as teorias gerais do marketing estarem mais adaptadas a grandes empresas, não funcionando bem no contexto complexo e turbulento das empresas de mais pequena dimensão. De todo o modo, e conforme salientam Rue e Ibrahim (1998, p.24), existem evidências que permitem afirmar que o planeamento das actividades da PME está directamente ligado ao nível de desempenho desta.

O plano de marketing para a PME, segundo Carson *et al* (1995, pp.220-266), está elaborado de forma a atender às restrições e condicionalismos da pequena empresa empreendedora (cf. Quadro 2.9.).

Quadro 2.9 - Resumo do Desenvolvimento do Plano de Marketing da PME

1. Interface Marketing Para PME/Grandes Empresas	Decisões Sobre a Distribuição
1.1 Características das PME	6.1 Factores a Ter em Conta
1.2 Vantagens de Marketing das PME	6.2 Melhores Métodos
1.3 Superar as Empresas Grandes no Marketing	6.3 Implementação dos Métodos
2. Informação de Marketing para PME	Decisões Sobre o Preço
2.1 Fontes de Informação de Marketing	7.1 Factores a Ter em Conta
2.2 Métodos de Recolha de Informação de Marketing	7.2 Melhores Métodos
2.3 Utilização dos Métodos de Informação	7.3 Implementação dos Métodos
3. Conhecimento das Expectativas dos Clientes	Decisões Sobre as Vendas
3.1 Definição de Produto/Serviço	8.1 Factores a Ter em Conta
3.2 Descrições do Cliente Sobre os Produtos/Serviços	8.2 Melhores Métodos
3.3 Definição dos Clientes da Empresa	8.3 Implementação dos Métodos
4. Quem São os Clientes da Empresa	9. Desenvolvimento da Estratégia de Marketing
4.1 Onde Estão e Quantos São os Clientes da Empresa	9.1 Forças de Marketing
4.2 Definição dos Clientes: Variações	9.2 Fraquezas de Marketing
4.3 Como Pensam os Clientes	9.3 Oportunidades de Marketing
4.4 e 4.5 Razões Pelas Quais os Clientes Compram	9.4 Ameaças de Marketing
5-8 Ferramentas de Marketing Para PME	10. O Plano de Marketing da PME
	10.1 Definição do Mercado da Empresa
Decisões Sobre a Comunicação	10.2 Posição no Mercado da Empresa
5.1 Métodos	10.3 Integração das Variáveis de Marketing
5.2 Melhores Métodos	
5.3 Implementação dos Métodos	

Fonte: Adaptado de Carson et al, 1995, pp.232-233.

Este plano assenta, por um lado, nas características inerentes ao marketing, que são o foco no cliente e uma abordagem positiva na forma de fazer negócios num ambiente em mudança e, por outro, nas características do empresário/empreendedor, resumidas na exploração das oportunidades que derivam das mudanças no ambiente:

1) Interface Entre Marketing Para PME/Grandes Empresas

1.1) Características das PME

De forma sumária, as PME caracterizam-se por:

- Recursos limitados, em termos financeiros, de conhecimentos de marketing, de tempo, etc;
- Falta de conhecimentos especializados, uma vez que os empresários tendem a ser generalistas em vez de se especializarem num só campo, incluindo o marketing;
- Impacto limitado no mercado, em virtude de terem poucos clientes e ordens de venda e, como consequência, uma pequena presença na indústria ou a nível da sua área geográfica.

1.2) Vantagens de Marketing das PME

As vantagens de marketing das PME podem incluir:

- Contacto e serviço mais personalizado;
- Oferta especializada;
- Lealdade dos empregados;
- Entregas mais rápidas;
- Flexibilidade;
- Tomada de decisões mais rápida;
- Acesso directo ao decisor de topo;
- Conhecimento mais íntimo do cliente;
- Imagem local, etc;

1.3) Superar as empresas Grandes no Marketing

Uma lista com cinco boas abordagens de marketing pode incluir:

- Consistência de qualidade do produto, entrega e pós-venda, as quais em conjunto podem ajudar a construir uma boa reputação;
- Personalização do produto ou serviço;
- Flexibilidade nas operações;
- Resposta rápida, levando a uma grande agilidade operacional, oportunidade e inovação de marketing;
- Conhecimento do mercado em que se insere, permitindo um maior impacto local.

2) Informação de Marketing para PME

2.1) Fontes de Informação de Marketing

- Publicações de carácter genérico;
- Departamento de marketing e edições especializadas;
- Fontes e publicações governamentais;
- Preferências dos consumidores conhecidas e divulgadas pelo mercado;
- Informadores chave na indústria e pessoas que estabelecem as tendências³⁵;
- Concorrentes;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Empregados e informação interna sobre perfis de vendas.

³⁵ *Trend-setters*, no original.

2.2) Métodos de Recolha de Informação de Marketing

Uma lista pode incluir os seguintes métodos de baixo custo:

- *Registo de informações ambientais.* Pode ser encontrada na imprensa generalista através de referências a actividades dos concorrentes, tendências na indústria, alterações a nível económico, decisões políticas, novos desenvolvimentos no mercado, etc.
- *Observação.* Pode ser feito de modo intuitivo mantendo a atenção nos eventos que rodeiam as actividades da PME. As referências listadas anteriormente podem ser enriquecidas através da observação.
- *Recolha a partir de informadores chave.* Estas pessoas podem ser clientes, fornecedores, clientes dos concorrentes, empregados, consultores, etc. A informação recolhida pode ser de carácter geral ou altamente específica, como por exemplo detalhes sobre os produtos ou pontos de vistas dos concorrentes.
- *Registos internos.* Esta informação permite gerar os perfis de vendas, analisar informação sobre clientes, etc.

2.3) Utilização dos Métodos de Informação

Depende de cada PME, em particular, organizar a recolha e tratamento da informação do modo que lhe seja mais relevante, atendendo no entanto a dois aspectos:

- i) A recolha de informação é um processo contínuo, o qual deve ser visto como fazendo parte integrante da actividade de marketing, seja ela sofisticada ou não;
- ii) A informação deve ser recolhida a partir de uma base o mais possível variada de fontes, a fim de se evitar o problema do enviesamento da informação recolhida e dos sinais emanados pelo mercado.

3) Conhecimento das Expectativas dos Clientes

3.1) Definição de Produto/Serviço

O empresário deve definir o produto ou serviço como se o estivesse a explicar a alguém.

3.2) Descrições do Cliente Sobre os Produtos/Serviços

Considerando as definições dadas pelo próprio empresário em 3.1), retirar tudo o que diga que:

- O produto é especial, único, diferente, o único disponível, superior, etc.;
- O preço é bom, barato, melhor, etc;
- A qualidade é boa, melhor, superior, etc.

Refazer as descrições apenas em relação às expectativas dos clientes, i. e., as novas definições devem apenas incluir expressões que os clientes pudessem utilizar ou considerar, do tipo “Estou a comprar este produto/serviço porque ele me faz o seguinte”.

3.3) Definição dos Clientes da Empresa

Definição de quem deveriam ser os clientes da empresa.

4) Quem São os Clientes da Empresa

4.1) Onde Estão e Quantos São os Clientes da Empresa

Tomando em linha de conta a definição 3.3) sobre quem deveriam ser os clientes, dar resposta às seguintes questões e verificar se a definição sobre quem deveriam ser os nossos clientes se aproxima da base actual de clientes.

- Quantos clientes temos?
- Em quantidade estão a aumentar, a diminuir ou estão estáveis?

- Qual a idade/antiguidade ou há quanto tempo estão estabelecidos?
- Onde se localizam?
- Quanto gastam anualmente no tipo de produto ou serviço em causa?
- Têm algumas características especiais e, se sim, quais?
- O seu comportamento mudou nos últimos x anos e, se sim, de que maneira?

4.2) Definição dos Clientes: Variações

Comparar a definição de produto/serviço com as razões pelas quais os clientes potenciais os devem comprar. Daqui deve sair uma lista com as diferenças, variações e explicações para o facto.

4.3) Como Pensam os Clientes

Reflexão sobre a forma como os clientes pensam, sobre o que pode impulsionar o cliente a comprar, etc. Daqui deve sair uma lista com as características dos clientes, os seus padrões de compra e as influências.

4.4) Razões Pelas Quais os Clientes Compram

Listar as razões pelas quais os potenciais clientes devem comprar os produtos/serviços da empresa.

4.5) Razões Pelas Quais os Clientes Compram

Tomando em atenção a lista de razões elaborada em 4.4), responder às questões seguintes, comparando estas respostas com as dadas em 4.4) e rectificando-as de modo apropriado. Os clientes devem comparar os nossos produtos porque:

- São melhores que os da concorrência? Se sim, como e porquê?
- São únicos? Se sim, de que modo?
- Somos os únicos fornecedores? Se sim, já houve outros fornecedores? O que lhes aconteceu e porquê? É provável que venham a existir outros fornecedores no futuro? Se sim, de onde virão?

- Conhecemos os nossos clientes pessoalmente? Se sim, como os conhecemos?
- Os nossos clientes gostam de nós? Se sim, porquê e de que maneira?
- Somos convenientes para os nossos clientes? Se sim, como e porquê é isto importante?
- Fazemos as entregas rapidamente? Se sim, como o fazemos e qual o grau de importância de uma entrega rápida?
- Temos melhores preços que a concorrência? Se sim, de que forma e porquê?
- Somos confiáveis e seguros? Se sim, como e porquê?

Quanto maior for a precisão na resposta a estas questões em melhor posição estará a PME para poder controlar o seu marketing, permitindo esta análise que o empresário fortaleça a sua actuação nestas actividades.

5 a 8) Ferramentas de Marketing Para PME

As ferramentas de marketing a utilizar pelas PME deverão ser aquelas que se mostram mais apropriadas no contexto único da empresa e do seu marketing. O processo de determinar o marketing apropriado para a PME é considerar cada ferramenta de marketing em três vertentes:

1. Elaborar uma lista das diferentes maneiras em que as ferramentas de marketing podem ser trabalhadas. O processo nesta fase passa por fazer o *brainstorm* das várias formas e métodos de desenvolvimento de uma função particular de marketing. O objectivo é criar uma lista de métodos e, ao fazê-lo, estimular a consideração de assuntos que foram previamente ignorados ou vistos de forma demasiado estreita;
2. Avaliar a lista de métodos relativamente à PME e determinar quais são os melhores. Isto significa levar em linha de conta a informação sobre o mercado e o conhecimento do consumidor recolhida anteriormente. Ao fazê-lo, o empresário está não só a determinar, com razoável certeza, quais são os melhores métodos para a empresa, mas também a ter a oportunidade de estimar a viabilidade dos vários métodos. Atendendo às limitações de recursos destas empresas, não deverá haver justificação para mais de cinco métodos, havendo pelo contrário vantagem numa menor dispersão de forças;

3. Tendo determinado os melhores métodos para a actividade de marketing da empresa, é importante fazer a sua implementação de forma correcta. Isto requer a articulação não apenas das actividades de marketing que vão ser utilizadas mas também de um plano com a sua sequência. Ao fazê-lo, a empresa desenvolve um plano de marketing coordenado e coeso.

Estes três passos têm agora de ser relacionados com a comunicação, a distribuição, as vendas e o preço. Após a avaliação e justificação das decisões em relação a cada um dos aspectos importantes da actividade de marketing, há que avaliar o impacto de cada uma das actividades em relação às outras com o objectivo de integrar e dar coesão à actividade de marketing no seu conjunto.

9) Desenvolvimento da Estratégia de Marketing

9.1) Forças de Marketing

Listar as forças da empresa, o que significa avaliar as variáveis e recursos da empresa e confrontá-las com a concorrência e com as oportunidades e ameaças no mercado.

9.2) Fraquezas de Marketing

Listar as fraquezas da empresa, o que significa avaliar as variáveis e recursos da empresa e confrontá-las com a concorrência e com as oportunidades e ameaças no mercado.

9.3) Oportunidades de Marketing

Listar as oportunidades passíveis de serem exploradas pela empresa, o que significa a avaliação, em termos de curto e médio/longo prazo, das oportunidades e o seu confronto com as forças e fraquezas da empresa.

9.4) Ameaças de Marketing

Listar as ameaças a que a empresa possa estar sujeita, o que significa a avaliação das ameaças que representam os concorrentes e as tendências do mercado e a sua avaliação face às fraquezas da empresa.

Após a consideração de todos os aspectos anteriormente analisados, o empresário deverá descrever o ambiente de marketing da empresa e a sua posição dentro deste ambiente, bem como definir os produtos e serviços de forma precisa e descrever também de que modo cada uma das variáveis de marketing se inter-relaciona com as restantes.

10) O Plano de Marketing da PME

10.1) Definição do Mercado da Empresa

Conhecer as linhas gerais que descrevem o mercado e o ambiente da empresa, o que significa definir o mercado e listar os principais elementos ambientais que o influenciam.

10.2) Posição no Mercado da Empresa

Traçar a situação/posição da empresa dentro do seu ambiente, o que implica levar em linha de conta a análise SWOT e descrever a posição da empresa em relação aos concorrentes mais próximos.

10.3) Integração das Variáveis de Marketing

Definição dos produtos/serviços da empresa e descrição de como cada uma das variáveis de marketing tem impacto neles.

Estes três últimos pontos constituem para os autores o plano de marketing da PME, sendo que todo o processo contribui para uma substancial aprendizagem e experiência ao nível dos procedimentos, para a recolha de um volume considerável de conhecimento no que diz respeito aos aspectos de marketing e para a capacidade de realizar o marketing.

Por fim a empresa deve quantificar metas e definir objectivos em termos de vendas, quotas de mercado e lucro esperado, bem como determinar os níveis de investimento e respectivos custos, os quais constituem os orçamentos de marketing, de modo a poder suportar as acções e alcançar os objectivos definidos.

Helfer e Orsoni (1996, pp.458-459) apresentam, no quadro seguinte, as subdivisões dos orçamentos de marketing.

Quadro 2.10 - Tipos de Orçamentos de Marketing

Orçamento de Vendas	Orçamento de Custos	Orçamento de Margens
Por Produto	Por Produto	Por Produto
Por Mercado	Por Mercado	Por Mercado
Por Cliente	Por Cliente	Por Cliente
Por Território	Por Vendedor	Por Vendedor
Por Secção	Por Serviço	Por Território
Por Canal	Por Canal	Por Serviço
	Por Meio Publicitário	Por Canal

Fonte: Adaptado de Helfer e Orsoni, 1996, p.458-459.

Mas a passagem do plano de marketing à prática, i. e., a sua implementação, é um processo crítico, principalmente, e conforme se viu anteriormente, nas empresas de mais pequena dimensão. Como salienta Kotler (2000, p.695), de pouco serve um plano de marketing brilhante se não for implementado de forma apropriada.

2.5 O Controlo

Durante a implementação do plano de marketing, e em virtude de existirem alterações no meio ambiente e também possíveis problemas com o próprio plano detectados internamente, para além de atrasos no desenvolvimento de certos aspectos, há a necessidade de monitorizar e controlar as actividades de marketing. Principalmente no que diz respeito às PME, Kotler (2000, p.696) refere que estas empresas apresentam deficiências no estabelecimento de objectivos claros e de sistemas de avaliação do respectivo desempenho.

Deste modo, e não existindo literatura específica sobre quais os aspectos específicos a considerar no controlo da função marketing em PME, devem no entanto ser analisados os custos e proveitos acumulados, por rubrica, bem como os respectivos desvios, relativamente ao orçamentado.

Entre algumas das rubricas mais utilizadas, as quais devem constituir um painel de indicadores, encontram-se (Helfer e Orsoni, 1996, pp.461-463):

- As vendas e as encomendas;
- Os custos de marketing (que inclui a força de vendas, a publicidade, as promoções e os estudos);
- As margens sobre as vendas;
- Os *stocks*;
- A análise das acções dos concorrentes;
- O desempenho das pessoas das vendas;
- O retorno da publicidade e das promoções;
- Rácio do Valor Médio de Vendas = $\text{Vendas Líquidas} / \text{Número de Clientes}$;
- Rácio do Desenvolvimento dos Clientes = $(\text{Clientes Novos} / \text{Total de Clientes}) \times 100$;
- Rácio de Solvabilidade dos Clientes = $\text{Créditos Duvidosos} / \text{Volume de Negócios}$;
- Rácio de Ventilação das Vendas = $\text{Vendas por Produto} / \text{Total das Vendas}$;
- Rácio de Volume de Negócios p/ Vendedor = $\text{Vendas Líquidas} / \text{Número de Vendedores}$.

De qualquer, para cada empresa/produto específico devem ser considerados/elaborados os indicadores mais relevantes.

2.6 Síntese do Capítulo

As principais áreas de interface entre o marketing e o empreendedorismo são a inovação da abordagem da gestão e a focalização na mudança e na procura de oportunidades, muito embora à medida que a empresa cresce se assista a uma maior sistematização e formalização das actividades e responsabilidades, havendo maior preocupação com o planeamento, a curto mas também a médio e longo prazo, com reflexo no marketing, continuando o empreendedorismo a ser algo aleatório e reactivo, centrado nas oportunidades e no curto prazo, pelo que nesta fase o marketing e o empreendedorismo seguem caminhos diferentes.

Conforme se viu no Capítulo 1, a função marketing nas PME está fortemente condicionada pelas restrições próprias das pequenas empresas, nomeadamente ao nível dos recursos humanos e materiais, do *know-how* específico na área do marketing e pelas características do empresário/empreendedor, havendo necessidade de adaptar a função de modo a que ela seja compatível com esta realidade.

Para isso é preciso reconhecer que existem diferenças entre o marketing tradicional e o marketing da PME e encontrar formas mais simples e práticas de desenvolvimento da função marketing neste último contexto.

Deste modo, e em virtude de o empresário procurar activamente novas oportunidades de negócio, descreve-se o processo de identificação e avaliação de oportunidades, bem como métodos económicos de pesquisa de marketing, uma vez que é no mercado que está a origem do marketing, i. e., o marketing deve ser desenvolvido a partir das necessidades que são identificadas no mercado, ao qual se seguem as etapas de segmentação, *targeting* e posicionamento.

A partir daqui é apresentado o marketing *mix*, o qual é constituído pelo produto, preço, distribuição e comunicação e que deve ser elaborado de forma a dar resposta às necessidades e oportunidades que derivam das fases de pesquisa e identificação de oportunidades.

Por último surge o plano de marketing integrado, o qual procura agregar toda esta informação dentro de uma sequência lógica tendo em vista a elaboração do plano de marketing, que se

pretende seja de fácil e intuitiva implementação, sendo criados os mecanismos de controlo das actividades de marketing.

3 O OUTSOURCING

Do what you do best and outsource the rest.

- Tom Peters -

3.1 O Conceito de *Outsourcing*

A definição do conceito de *outsourcing* varia consoante as necessidades, existindo vários significados a ele ligados (Kakabadse e Kakabadse, 2000, p.108), que vão desde considerar o *outsourcing* como o uso de recursos externos para complementar o desenho organizacional e o esforço de desenvolvimento (Prahalad e Hamel, 1990) a concebê-lo como a utilização estratégica de recursos externos para executar actividades tradicionalmente tratadas pelos recursos e equipas internas (Quinn e Hilmer, 1994).

O facto de esta palavra não constar na maior parte dos dicionários de língua inglesa que foram consultados³⁶ também não ajuda à sua definição. Santos (1998, p.22) refere que nas traduções mais vulgarizadas se inclui o «mandar fazer fora», o «recurso a fonte externa», a «externalização» ou mesmo a «subcontratação». De qualquer modo, no âmbito desta dissertação vamos utilizar a definição de Oliveira (2002, p.18), segundo a qual «o termo *outsourcing* designa a utilização significativa de recursos externos para realizar actividades que, tradicionalmente, seriam executadas por colaboradores e por outros activos da própria empresa». Esta definição é semelhante a outras, como a de Jenster e Pedersen (2000, p.147), segundo os quais o *outsourcing* é o «processo de externalizar tarefas e serviços anteriormente realizados internamente a fornecedores externos», a de Lacity e Hirschheim (1993, p.74), para os quais «na sua forma básica, pode ser concebido como a compra de um bem ou serviço que era anteriormente fornecido internamente» ou a de Domberger (1998, p.12), para o qual o «*outsourcing* se refere a um processo segundo o qual actividades tradicionalmente levadas a cabo internamente são contratadas a fornecedores externos».

Segundo Oliveira (2002, p.18) o «conceito de *outsourcing* distingue-se das situações em que se recorre à assessoria e à consultoria, bem como de outros meros contratos de prestação de serviços» em virtude de estes serem casos pontuais e de duração limitada, podendo esta diferenciação ser de difícil demonstração prática. Na definição proposta o conceito distingue-se ainda da subcontratação, a que as empresas recorrem como forma de resposta a «picos da procura ou a uma actividade sazonal», para além de nestes casos não haver uma «transferência da gestão diária da actividade».

³⁶ Dos dicionários consultados, apenas o *Longman Dictionary of Contemporary English, Third Edition, 1995*, Harlow, Essex, p. 1007, apresenta uma definição do termo: «*the practice of using workers from outside a company*».



3.2 Evolução e Caracterização do *Outsourcing*

De acordo com Kakabadse e Kakabadse (2000, pp.107-108), a contratação externa de actividades organizacionais não é um fenómeno novo já que «*the Romans contracted out tax collection*». Segundo estes autores, no início do século vinte assistiu-se ao desenvolvimento de tecnologias de produção que favoreceram o aparecimento de grandes empresas e a integração vertical, o que levou à internalização das actividades empresariais e ao declínio da contratação externa. No entanto, devido à mudança de percepção por parte dos gestores de que o poder nas organizações não é, no fundamental, determinado pelo número de empregados e pela facturação criada mas sim por conceitos relacionados com o lucro das unidades de negócio e o valor acrescentado promovido, assistiu-se nos últimos vinte anos ao ressurgimento da contratação.

De facto o mercado de fornecedores de serviços em regime de *outsourcing* está a crescer rapidamente, sendo actualmente uma prática adoptada por dois terços das empresas, pelo menos de forma parcial, em todo o mundo (Elmuti, 2003, p.33). Este autor menciona um estudo que estimava que em 2001 este mercado iria atingir os 200 mil milhões de dólares norte americanos, ao passo que Linder *et al* (2002, p.23) se referem a um outro estudo que indicava que o mercado tinha atingido 1 bilião de dólares norte americanos no ano 2000. Havendo alguma discrepância nas estimativas que vão sendo efectuadas, o que ressalta é que este mercado é muito significativo e está em franco crescimento.

A história recente do *outsourcing* remonta ao ano de 1989, quando a Eastman Kodak surpreendeu o mundo dos negócios ao anunciar que tinha celebrado um contrato no valor de 250 milhões de dólares norte americanos, com a duração de dez anos, para o *outsourcing* total da sua área de tecnologias de informação (ibid., p.23), o que veio a provocar aquilo a que Lacity e Hirschheim (1993, p.74) designam por efeito de «seguidismo»³⁷. Este tem origem no facto de a imprensa relatar com frequência reduções significativas nos custos, sendo estas notícias lançadas no período de «lua-de-mel» entre o cliente e o fornecedor, tratando-se portanto de ganhos projectados e não reais, para além de que os casos de insucesso não têm a mesma projecção na imprensa. Segundo estes autores, o efeito de «seguidismo» fez com que alguns executivos tenham sido estimulados a optar pelo *outsourcing* sem ponderarem devidamente as suas consequências.

³⁷ *Bandwagon*, no original.

Em virtude de existir já uma quantidade muito significativa de contratos de *outsourcing* a decorrer, Lacity e Willcocks (1998) analisaram a possibilidade de poderem ser retirados ensinamentos³⁸ dos casos estudados³⁹, tendo identificado os seguintes:

1) As decisões pelo *outsourcing* selectivo alcançaram as reduções de custos esperadas com maior frequência relativa do que as decisões de *outsourcing* ou *insourcing*⁴⁰ total.

Os autores definem estas três opções de *sourcing* da seguinte forma:

Outsourcing total. Quando a decisão é transferir mais de 80% do orçamento da função (activos, pessoas, etc.) para um fornecedor externo.

Insourcing total. Quando a decisão é reter mais de 80% do orçamento da função internamente, após avaliação das propostas internas e do mercado.

Outsourcing selectivo. Quando a decisão é recorrer a fornecedores externos, mantendo entre 20 a 80% do orçamento da função internamente. Esta é também a opção a que mais empresas recorrem.

2) Quando as decisões são tomadas em conjunto entre os executivos de topo e os gestores, as reduções de custos são alcançadas com maior frequência relativa do que quando estes agem em separado.

Isto acontece devido ao facto de as decisões de *sourcing* requererem poder político, para levar a cabo a implementação das medidas, e poder técnico, como a definição de níveis de serviço, medidas de desempenho, etc.

³⁸ *Lessons from experience*, no original.

³⁹ Convém referir que, na literatura, a questão do *outsourcing* é estudada, geralmente, na área dos sistemas e tecnologias de informação.

⁴⁰ Hirschheim e Lacity (2000, p.100) definem o *insourcing* como a prática de avaliação da opção de *outsourcing*, mas confirmando o uso continuado dos recursos internos para alcançar os mesmos objectivos.

3) As empresas que solicitam propostas internas (*insourcing*) e externas alcançam as reduções de custos esperadas com maior frequência absoluta do que aquelas que apenas comparam as ofertas externas com os custos actuais.

Os mesmos autores identificaram também três processos de avaliação:

Não existência de um processo formal. A empresa toma a decisão de *sourcing* sem criar um pedido de proposta com parâmetros⁴¹ definidos ou sem ter propostas externas.

Comparação das propostas dos fornecedores com os custos actuais. A empresa tomou a decisão de *sourcing* definindo os seus parâmetros e convidando fornecedores externos a apresentarem as suas propostas, sendo estas propostas comparadas com os custos actuais.

Comparação das propostas dos fornecedores com as novas propostas preparadas internamente. A organização toma a decisão de *sourcing* criando uma definição de parâmetros e convidando os fornecedores externos e os departamentos internos a apresentarem as suas propostas

4) Os contratos de curto prazo atingiram reduções de custos esperadas com maior frequência relativa do que os contratos de longo prazo.

As razões para tal prendem-se com o facto de os contratos de curto prazo envolverem menor nível de incerteza, motivarem os fornecedores a melhorar o seu desempenho, permitirem aos clientes resolver erros cometidos no passado de forma mais rápida e garantindo melhores preços.

5) Os contratos detalhados de custo por serviço⁴² alcançaram as reduções de custos esperadas com maior frequência relativa do que outros tipos de contrato.

As empresas que recorreram aos contratos do tipo custo por serviço mostraram compreender melhor as suas funções, o que lhes permitiu definir de forma mais precisa as

⁴¹ *Request-for-proposal*, no original

⁴² *Fee-for-service*, no original

suas necessidades, para além de que a negociação destes contratos demorou bastante mais tempo⁴³.

Importa referir que existem vários tipos de contratos relacionados com o *outsourcing*, podendo os mesmos serem agrupados da seguinte forma:

Contratos de custo por serviço. O cliente paga uma taxa ao fornecedor em troca do fornecimento de um produto ou serviço. Dentro deste tipo de contrato foram identificados os seguintes:

Contrato padrão. É o contrato tipo que o fornecedor apresenta ao cliente.

Contrato detalhado. Contrato que inclui cláusulas contratuais específicas dos serviços a prestar como níveis de serviço, medidas de desempenho e penalidades por não cumprimento do estipulado.

Loose contracts. Este género de contrato não inclui medidas de desempenho mas especifica que o fornecedor tem de anualmente reduzir os seus custos, com base na actividade base do contrato, numa determinada percentagem.

Contratos Mistos. Nos primeiros anos do contrato este é do tipo detalhado. No entanto, e devido ao facto de os clientes (e também os próprios fornecedores) não conseguirem definir a tecnologia e as necessidades no longo prazo, nos anos subsequentes eles são definidos de forma solta, assemelhando-se aos *loose contracts*.

Alianças estratégicas/parcerias. São relações de colaboração que se estabelecem entre organizações, envolvendo recursos das partes envolvidas para criar, adicionar ou maximizar o seu valor conjunto, partilhando entre si os lucros e os prejuízos que daí advêm.

Buy-in contract. Acontece quando o cliente adquire os recursos do fornecedor para complementar a sua capacidade, sendo os recursos do fornecedor geridos pelo cliente.

⁴³ Em alguns casos mais de 18 meses, tendo recorrido muitas delas a consultores externos para apoiar o processo.

Dado que o cliente retém a responsabilidade sobre o serviço, este contrato confunde-se com o *insourcing*.

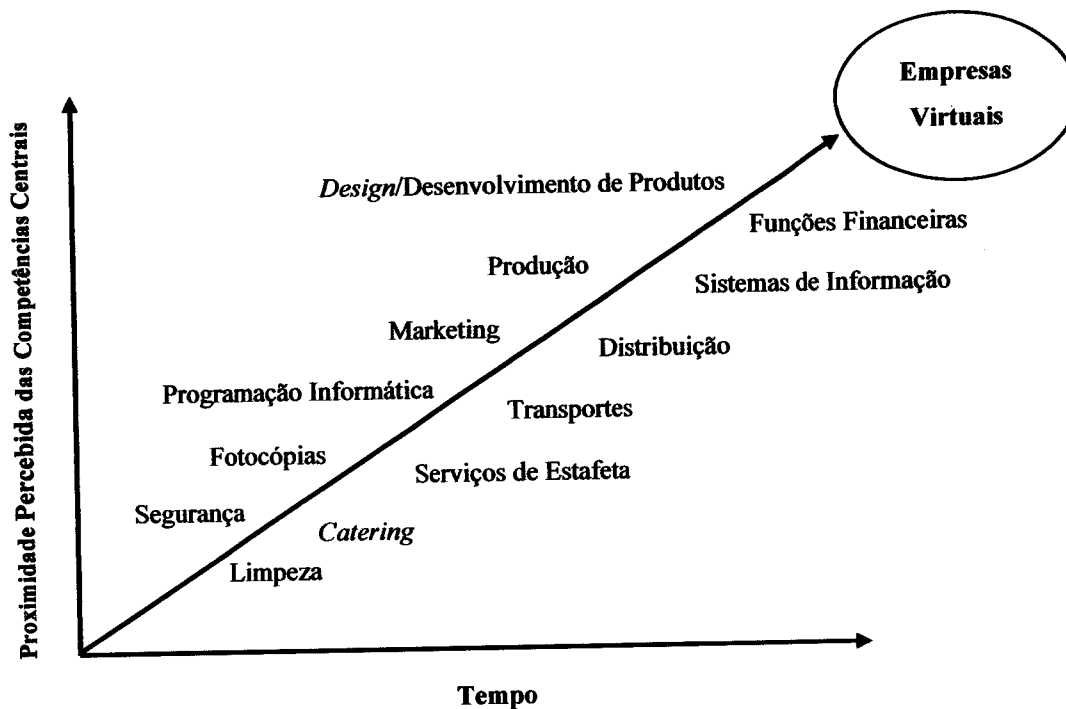
6) Os contratos assinados recentemente alcançaram as reduções de custos esperadas com maior frequência relativa do que os contratos antigos.

Para este facto os autores avançam com duas explicações. Em primeiro lugar, os clientes acumularam experiência com os projectos de *outsourcing*, o que lhes permite negociar melhor os contratos e, em segundo lugar, o mercado de *outsourcing* tem evoluído a favor dos clientes, facto a que não é alheio o aparecimento de novos fornecedores.

De acordo com Jenster e Pedersen (2000, p.150), o fenómeno do *outsourcing*, que começou por funções mais ou menos inócuas no desempenho das empresas, como a limpeza ou a segurança, aproxima-se hoje em dia das funções vitais, nomeadamente do marketing, das finanças (facturação, controlo financeiro, etc.) e do desenvolvimento de produtos (cf. Figura 3.1), o que podendo, por um lado, indicar que as empresas estão a aumentar a dependência dos seus parceiros e fornecedores, por outro lado pode significar uma concentração acrescida nas suas actividades centrais.

Esta é também a perspectiva de Quinn e Hilmer (1994, p.43), para os quais existem duas abordagens estratégicas que, quando convenientemente combinadas, permitem aos gestores alavancar os seus recursos e capacidades e que são, por um lado, a concentração das empresas nas suas competências centrais e, por outro, colocar em *outsourcing* as outras actividades, para as quais as empresas não tenham necessidade estratégica nem especiais capacidades.

Figura 3.1 - Aproximação do Outsourcing às Funções Centrais das Empresas



Fonte: Adaptado de Jenster e Pedersen, 2000, p.151, com base em EIU/Arthur Andersen, 1995⁴⁴.

3.3 Fundamentos Teóricos de Enquadramento Estratégico

Neste ponto apresentamos, de forma breve, os principais modelos teóricos utilizados na investigação sobre *outsourcing*, e que se inserem nas denominadas teorias da empresa, tendo como objectivo procurar definir um enquadramento económico e estratégico sobre este fenómeno, coincidente, aliás, com a perspectiva de vários autores, nomeadamente Cheon *et al* (1995, p.211), para os quais «a pesquisa e prática do *outsourcing* pode beneficiar das várias noções teóricas desenvolvidas nos campos da gestão estratégica e da economia», embora, como alerta Domberger (1998, p.12), «muito tenha sido escrito na literatura de gestão acerca do *outsourcing* e das 'organizações virtuais', e na literatura económica sobre contratação, mercados e empresas. No entanto, os dois campos do conhecimento raramente se intersectam».

⁴⁴ EIU/Arthur Andersen, 1995. *New Direction in Finance. Strategic Outsourcing*, The Economist Intelligence Unit, Nova Iorque.

3.3.1 A Teoria dos Custos de Transacção

A Teoria dos Custos de Transacção sustenta que a organização da actividade económica depende do equilíbrio entre os custos de produção e os custos de transacção (Cheon *et al*, 1995, p.213), esclarecendo Williamson (1999, p.1089) que uma transacção ocorre quando um bem ou serviço é transferido entre estádios tecnologicamente separáveis.

De acordo com Williamson (1991, p.277), «... *transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their costs and competencies, in a discriminating (mainly, transaction-cost-economizing) way*». Deste modo, os pressupostos desta teoria assentam nos meios alternativos de organização da actividade económica, nos custos associados a cada um deles e nos atributos das transacções (Oliveira, 2002, p.38).

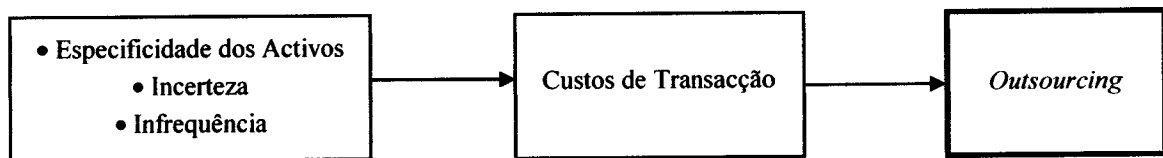
Organização da actividade económica. Coase (1937, p.388) identificou duas formas alternativas de organização da produção, a empresa e o mercado, sendo que as transacções realizadas no mercado ocorrem entre entidades autónomas e são coordenadas pelos preços, enquanto que as transacções na empresa ocorrem entre indivíduos dependentes uns dos outros e são reguladas através de mecanismos de autoridade⁴⁵, embora Williamson (1991, p.269) reconheça a existência de formas híbridas, entre a empresa e o mercado.

Custos associados. De modo a avaliar a estrutura de governo mais apropriada para determinada transacção, deverão ser considerados os custos de produção e os custos de transacção. O *outsourcing* conduz, em regra, a menores custos de produção, principalmente devido ao facto de o fornecedor ter economias de escala, e a maiores custos de transacção, incluindo estes a negociação e a elaboração dos contratos, bem como a monitorização da actividade (Cheon *et al*, 1995, p.214). Na perspectiva de Williamson (1975, p.29), as empresas existem quando o potencial oportunista (mercado) é significativo e de modo a diminuir este potencial. Quando os custos de transacção são negligenciáveis, em princípio o mercado é a forma mais eficiente de produção (ibid., p.245).

⁴⁵ Na literatura é utilizado o termo hierarquia como sinónimo de empresa, como por exemplo em Cheon *et al*, 1995, p.213.

Atributos das transacções. Para Williamson (1999, p.1089), os atributos chave que diferenciam as transacções são a frequência na qual ocorrem as transacções, a incerteza das transacções e o grau a que são suportadas as transacções decorrente dos activos de transacção específicos. Cada um destes factores influencia o esforço e o custo de estruturação de um acordo entre o prestador e o utilizador do serviço (Oliveira, 2002, p.39), isto porque a natureza humana é caracterizada pelo oportunismo (Williamson, 1975, p.24) e pela racionalidade limitada, que segundo Simon (1947, p.158) tem a ver com a capacidade da mente humana formular e resolver problemas complexos muito pequenos quando comparados com a dimensão dos problemas cuja resolução é exigida pelo comportamento objectivamente racional no mundo real, o que leva a que os contratos sejam incompletos. Deste modo, a figura seguinte relaciona os custos de transacção, e os seus determinantes, com o *outsourcing*.

Figura 3.2 - A Teoria dos Custos de Transacção e o Outsourcing



Fonte: Cheon et al, 1995, p.214.

Esta teoria sugere assim que as fronteiras da empresa serão determinadas pelo *tradeoff* entre os custos de recurso ao mercado e os custos de produção interna das actividades.

3.3.2 A Teoria da Agência

A Teoria da Agência examina as relações na organização entre o accionista ou o proprietário e o gestor e as suas implicações no desempenho da mesma. Jensen e Meckling (1976, p.308) definem a relação de agência como «um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal(ais)) contratam outra pessoa (o agente) para a realização de alguns serviços de interesse para os primeiros e que envolve a delegação de algum poder de decisão ao agente».

Para Eisenhardt (1989, p.58), a Teoria da Agência preocupa-se com a resolução de dois problemas que podem ocorrer nas relações de agência:

- 1) O problema de agência. Este problema ocorre quando os desejos e objectivos do principal e do agente entram em conflito ou quando se torna difícil ou dispendioso para o principal verificar se o agente está a actuar de forma apropriada.
- 2) O problema da partilha do risco. Este problema acontece quando o principal e o agente têm diferentes atitudes face ao risco, preferindo acções distintas devido a estas diferenças.

Deste modo, a Teoria da Agência procura determinar qual o tipo de contrato mais eficiente para gerir esta relação entre o principal e o agente, se um contrato baseado nos resultados ou se um contrato baseado no comportamento (ibid., p.60). No caso mais simples da Teoria da Agência, em que existe informação completa, o principal tem conhecimento do comportamento do agente e portanto o contrato baseado no comportamento do agente é mais eficiente. No entanto, quando o principal não tem conhecimento exacto sobre a actuação do agente, existe a possibilidade de este não estar a agir da forma acordada, havendo neste caso dois aspectos a considerar, sendo um deles o risco moral, quando se verifica que não existe empenho suficiente por parte do agente e a situação é de difícil detecção, e o outro a selecção adversa, que diz respeito ao facto de o agente, aquando do seu processo de selecção e contratação, poder deturpar as suas reais capacidades para o desempenho da função que irá exercer, não conseguindo o principal verificar totalmente essas capacidades durante o processo de selecção e mesmo após a sua contratação (ibid., p.61).

Daqui resulta que o principal, face ao comportamento não observável do agente, tem duas opções (id., ibid.):

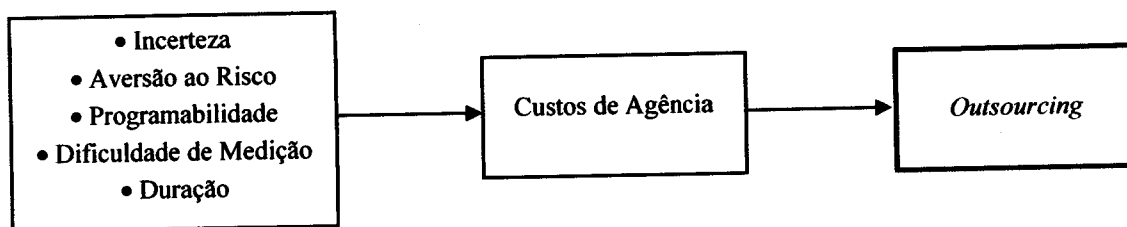
- 1) Investir em sistemas de informação (de auditoria, de contabilidade, etc.) para descobrir o comportamento do agente, devendo o principal, a partir desse momento, optar por um contrato baseado no comportamento do agente.
- 2) Contratar o comportamento do agente com base nos resultados, de modo a motivar o agente a alinhar as suas preferências com as do principal, apresentando no entanto esta opção a desvantagem de transferir o risco para o agente, uma vez que os resultados são apenas em parte determinados pelo seu comportamento, havendo que considerar outros factores.

Ainda segundo Eisenhardt (ibid., pp.61-63), o âmago da Teoria da Agência é o *tradeoff* entre os custos de medir o comportamento e os custos de medir os resultados e transferir o risco para o agente. Os custos de agência são então determinados por cinco factores:

- 1) Incerteza dos resultados devido às políticas governamentais, ao ciclo económico, à actuação dos concorrentes, às mudanças tecnológicas, etc., sendo que, quanto maior a incerteza, menor será a disponibilidade do agente em aceitar um contrato com base nos resultados, uma vez que, independentemente do seu comportamento, as condicionantes descritas poderão provocar variações não controladas nos resultados.
- 2) Aversão ao risco por parte do agente. À medida que o agente se torna menos avesso ao risco é mais atractivo para o principal utilizar um contrato com base nos resultados, sendo que, nas situações em que o agente se torna mais avesso ao risco, é extremamente dispendioso passar o risco para o agente.
- 3) A programabilidade, i. e., o grau em que o comportamento apropriado do agente pode ser definido antecipadamente, o qual tem muita influência na avaliação do comportamento do agente, sendo que quanto mais fácil for programar a tarefa mais atractivos se tornam os contratos com base no comportamento, uma vez que a informação sobre o comportamento do agente é observável no imediato.
- 4) A facilidade de medição dos resultados é outro dos factores a considerar, dado que, por vezes, os resultados são de difícil medição, o que torna pouco atractivos os contratos com base nos resultados, ao passo que quando os resultados são de fácil medição os contratos baseados nos resultados são a melhor opção.
- 5) A duração da relação agente-principal tem relevância no sentido de que, quanto mais prolongada for esta relação, melhor o principal conhecerá o agente, sendo assim aconselhável a utilização de um contrato com base no comportamento.

De acordo com a Figura 3.3, os custos de agência aumentam quando existe: muita incerteza, elevada aversão ao risco por parte do agente (prestador do serviço), a impossibilidade de programar antecipadamente as tarefas, dificuldade na medição dos resultados e quando a relação se prolonga no tempo.

Figura 3.3 - A Teoria da Agência e o Outsourcing



Fonte: Cheon et al, 1995, p.215.

Daqui resulta que a Teoria da Agência ajuda a controlar a relação entre proprietários e gestores ou prestadores de serviços, recorrendo a um contrato, o qual procura controlar o risco dos primeiros (principais) e os interesses dos segundos (agentes).

3.3.3 A Teoria Baseada nos Recursos⁴⁶

As ideias embrionárias da Teoria Baseada nos Recursos foram iniciadas por Penrose (1959, p.75) que argumenta deverem as empresas alcançar vantagens competitivas para melhor utilizarem os seus recursos, tendo por base a heterogeneidade de recursos produtivos disponíveis, o que confere a cada empresa o seu carácter único, definindo Rubin (1973, p.937) um recurso como um «input fixo que permite a uma empresa desenvolver uma tarefa particular».

De acordo com esta teoria, as vantagens competitivas apenas podem ocorrer nas situações em que existe heterogeneidade e imobilidade dos recursos. De acordo com Barney (1991, p.101), a heterogeneidade diz respeito às diferenças entre os recursos das várias empresas, sejam eles físicos, humanos ou de capital, enquanto a imobilidade pressupõe que essas diferenças se podem manter uma vez que as empresas não conseguem adquirir esses recursos a partir das empresas concorrentes, argumentando Rumelt (1974, p.557) que a posição competitiva de uma empresa é definida por um *mix* único de recursos e relações.

De modo a que os recursos das empresas proporcionem vantagens competitivas, Barney (id., ibid.) identifica quatro atributos que os recursos devem possuir: valor (os recursos devem ser

⁴⁶ *Resource-Based View*, no original.

valiosos para as empresas, permitindo aumentar a sua eficácia e eficiência), raridade (os recursos devem ser raros, ou únicos, entre os concorrentes actuais ou potenciais da empresa), imitabilidade imperfeita (os recursos não podem ser obtidos ou imitados pelos concorrentes que não os possuem) e impossibilidade de substituição (os recursos não podem ser substituídos por outros recursos, detidos por empresas concorrentes, para implementação das mesmas estratégias).

Deste modo, a essência da Teoria Baseada nos Recursos está no facto de, dada a heterogeneidade e imobilidade dos recursos e a satisfação dos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e impossibilidade de substituição, os recursos das empresas poderem ser uma fonte de vantagens competitivas, dependendo a posição competitiva das empresas da sua capacidade de obter e defender posições competitivas importantes no que concerne aos recursos relacionados com a produção e a distribuição (Cheon *et al*, 1995, p.211).

Para Barney (1999, p.140), se uma empresa verificar que não detém todas as capacidades de que necessita para ser bem sucedida, tem ao seu dispor três formas de lhes aceder:

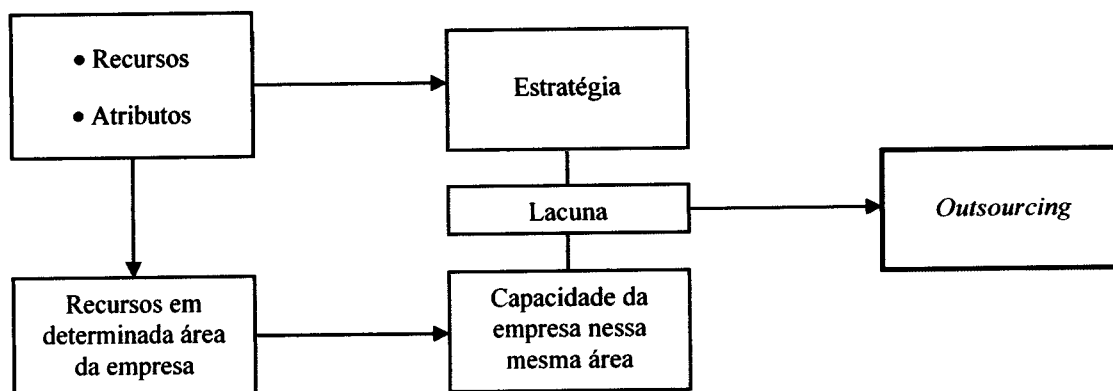
- Cooperando com empresas que possuam essas capacidades, utilizando neste caso um mecanismo intermédio entre o mercado e a hierarquia;
- Desenvolvendo internamente essas capacidades, recorrendo deste modo à hierarquia;
- Adquirindo uma empresa que detenha essas capacidades, estando nesta situação a utilizar também um mecanismo hierárquico.

A Teoria dos Custos de Transacção sugere que a escolha entre estas alternativas deve depender do nível de investimentos específicos necessários para aceder a essas capacidades, sendo que quando estes investimentos são elevados o mecanismo hierárquico é geralmente a melhor solução. No entanto, por vezes o custo de desenvolver internamente tais capacidades é também ele elevado, pelo que, mesmo considerando a ameaça do oportunismo, pode ser preferível recorrer ao mercado⁴⁷ (id., *ibid.*).

⁴⁷ Por exemplo quando há impedimentos legais ou quando o *timing* para desenvolver internamente as capacidades necessárias se prevê demasiado longo.

De acordo com Cheon *et al* (1995, p.212) e com a perspectiva da Teoria Baseada nos Recursos, o recurso ao *outsourcing* é uma decisão estratégica que pode ser útil no preenchimento de lacunas (i. e., diferenças entre as capacidades actuais e as desejadas) nos recursos e capacidades das empresas, conforma a figura seguinte.

Figura 3.4 - A Teoria Baseada nos Recursos e o Outsourcing



Fonte: Adaptado de Cheon et al, 1995, p.212.

Mas dado que a concorrência se exerce no mercado, cada vez mais centrada em negócios concretos, devem as empresas, mais do que dispor de produtos, centrarem-se no conhecimento profundo das poucas aptidões centrais que possuem para aí alicerçarem as suas estratégias. O conceito de competências centrais⁴⁸, desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990, p.82), é consubstanciado numa aprendizagem colectiva na organização, em especial na forma de coordenar diversas capacidades de produção, de integrar múltiplos fluxos de tecnologia e de criar valor, envolvendo vários níveis hierárquicos e funções.

Pelo menos três testes podem ser feitos para identificar competências centrais numa organização (ibid., pp.83-84):

- 1) Uma competência central permite o acesso potencial a uma grande variedade de mercados;
- 2) Uma competência central deve contribuir de modo significativo para o benefício percebido pelo cliente no produto final;

⁴⁸ *Core competencies*, no original.

- 3) Uma competência central deve ser de difícil imitação pela concorrência, especialmente se for uma harmonização complexa de tecnologias individuais e capacidades de produção.

Para os autores (ibid., p.84), as capacidades que irão formar a próxima geração de produtos competitivos não deverão ser colocadas em *outsourcing* uma vez que, apesar de esta prática reduzir os custos no curto prazo, ela não contribui para o desenvolvimento das novas capacidades necessárias para sustentar a liderança de produtos, devendo antes a empresa decidir em que áreas pretende desenvolver competências centrais. «No conceito de competências centrais não há nenhuma sugestão no sentido de que a empresa deva fazer tudo o que vende» (Hamel e Prahalad, 1994, p.231), sendo que «*decisions on what to own and what to outsource are aided by a deep understanding of what is and isn't a 'core' competence. Nevertheless, in no case should the idea of core competence provide a license for vertical integration into noncore activities*» (ibid., p.232).

Chesbrough e Teece (1996, p.67) distinguem as inovações que são autónomas, i. e., que podem ser desenvolvidas independentemente de outras inovações, e as que são sistémicas, i. e., que só produzem benefícios quando conjugadas com outras inovações, sendo que este facto é de crucial importância no desenho organizacional. As inovações sistémicas, que formam as competências centrais, devem ser mantidas e coordenadas dentro das organizações, as quais, não podendo desenvolver todas as capacidades internamente, poderão adquirir algumas competências no mercado, através de licenças, alianças, etc., havendo que criar um equilíbrio entre as tecnologias que são desenvolvidas internamente e as que são adquiridas fora, uma vez que poucas empresas sobreviveram e prosperaram colocando tudo em *outsourcing* (ibid., pp.70-71).

Prahalad e Hamel (1990, p.85) enfatizam ainda que, por outro lado, os custos de perder uma competência central podem ser apenas calculados de forma parcial uma vez que «o bebé pode ser deitado fora com a água do banho» nas decisões de desinvestimento e, por outro, uma vez que as competências centrais são construídas através de um processo de melhoramento contínuo que demora o seu tempo, por vezes mais de uma década, uma empresa que perde uma competência central terá muita dificuldade em entrar em novos mercados.

3.3.4 A Teoria da Dependência dos Recursos⁴⁹

Enquanto que a Teoria Baseada nos Recursos se centra na análise interna da empresa ao nível dos seus recursos e capacidades, a Teoria da Dependência dos Recursos concentra-se na envolvente externa e argumenta que as empresas estão dependentes, em maior ou menor grau, de alguns elementos dessa envolvente. Esta dependência externa baseia-se, em regra, em elementos externos de controlo de alguns recursos de que a empresa necessita, tais como terra, trabalho, informação ou capital. Esta teoria enfatiza a necessidade de adaptação da organização à incerteza da envolvente externa, lidando com a problemática da interdependência e gerindo activamente ou controlando os fluxos de recursos (Cheon *et al*, 1995, p.212), sendo que para Ulrich e Barney (1984, p.472), a perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos se define pela tentativa de as organizações maximizarem o seu poder, sendo as mesmas vistas como coligações que alteram a sua estrutura e comportamento para adquirir e manter recursos externos.

Para Pfeffer e Salancik (1978) existem três dimensões na envolvente das tarefas organizacionais:

- A concentração, que se refere à forma como o poder e a autoridade se encontram dispersos na envolvente;
- A munificência, que diz respeito à disponibilidade ou à escassez de recursos críticos;
- E a interligação, relativamente ao número e tipo de ligações entre as empresas.

Neste contexto, a Teoria da Dependência dos Recursos argumenta que as organizações devem adoptar estratégias que assegurem o acesso aos recursos críticos de forma a monitorizarem as suas relações com o ambiente e para conseguirem sobreviver, dependendo estas estratégias da envolvente da tarefa, podendo implicar o alinhamento com organizações mais poderosas, o *outsourcing* ou o controlo de organizações mais fracas (Cheon *et al*, 1995, p.212).

Nas situações em que as empresas não conseguem gerar internamente os recursos necessários, e de modo a reduzirem a incerteza nos fornecimentos, elas podem desenvolver actividades de

⁴⁹ *Resource-Dependency Theory*, no original.

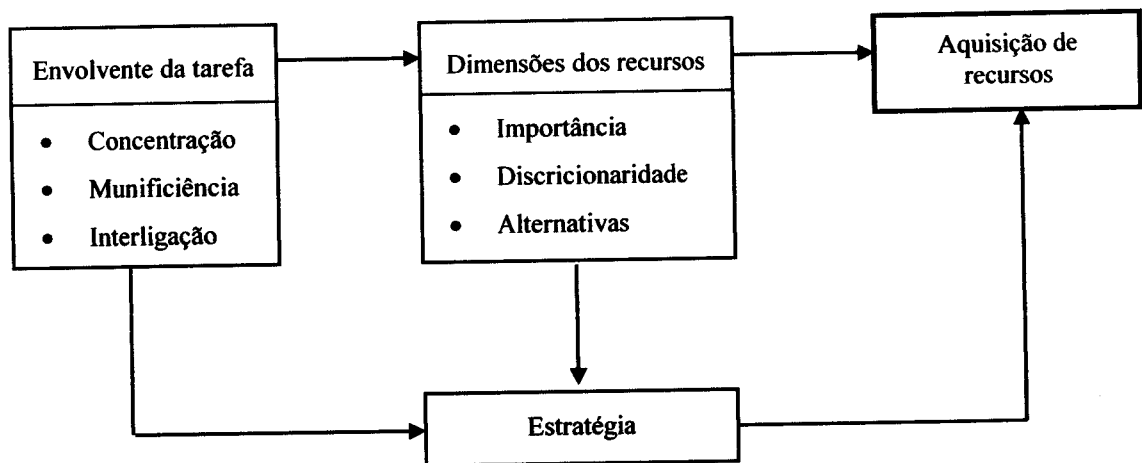
coligação, estabelecendo ligações com indivíduos influentes nas empresas fornecedoras, formar *joint-ventures* ou mesmo adquirir esses fornecedores (Ulrich e Barney, 1984, p.472).

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), existem três factores críticos na determinação da dependência externa de uma organização em relação a outra:

- A importância do recurso – grau em que a empresa necessita de determinado recurso para garantir uma operação contínua e a sua própria sobrevivência;
- Poder da empresa face ao seu fornecedor na afectação e uso do recurso;
- A existência de fornecedores alternativos e a facilidade de mudança de fornecedor.

A figura seguinte relaciona as dimensões da envolvente da tarefa, as dimensões dos recursos, a estratégia da empresa e a aquisição de recursos (*outsourcing*).

Figura 3.5 - A Teoria da Dependência dos Recursos e o Outsourcing



Fonte: Cheon et al, 1995, p.213.

Deste modo, a estratégia de *outsourcing* é composta por vários níveis de dependência de uma empresa em relação a outras de modo a obter os recursos críticos não disponíveis internamente.

3.4 Benefícios Esperados no Recurso ao *Outsourcing*

Quando equacionam o recurso ao *outsourcing*, as empresas esperam aumentar a sua flexibilidade e eficiência e diminuir os seus custos, melhorando a sua posição no mercado e obtendo benefícios de vária ordem, pelo que seguidamente se explicitam os principais motivos apresentados na literatura que levam as empresas a considerar o recurso ao *outsourcing*.

Redução de Custos. A redução de custos é geralmente vista como o maior benefício que as empresas procuram retirar quando recorrem ao *outsourcing* (Lankford e Parsa, 1999), sendo as decisões tomadas muitas das vezes entre as alternativas de fazer ou comprar, basicamente baseadas em informação contabilística (Jennings, 2002, p.26). Enquanto os contratos de *outsourcing* apontam, geralmente, para objectivos de redução de custos na ordem dos quinze por cento, ou até mais (Lankford e Parsa, *ibid.*), por vezes estes objectivos não são alcançados em virtude de, em muitas situações, os fornecedores não possuírem as economias de escala e de gama suficientes para o custo baixar de forma considerável (Jennings, *ibid.*, p.27).

Controlo dos Custos. Um dos aspectos mais sensíveis no *outsourcing* é a possibilidade de a empresa passar a saber, de antemão e com relativa certeza, qual o custo que irá suportar com determinada área de trabalho, dependendo do nível de actividade previsto, uma vez que, num mundo de incerteza, é sempre positivo ter algum controlo sobre os custos (Takac, 1993, p.33). Por vezes os utilizadores internos não têm noção dos custos associados aos serviços que lhes são prestados por outras áreas da empresa, sendo que, a partir do momento em que se opta pelo *outsourcing*, são criados os mecanismos de controlo de custos baseados na utilização desses mesmos serviços, sendo deste modo mais facilmente mensurados e conhecidos os respectivos custos (Lacity e Hirschheim, 1995, p.24).

Melhorar a focalização da empresa naquilo que esta faz bem. Alguns autores, entre os quais Quinn *et al* (1990), salientam como potencial benefício do *outsourcing* o proporcionar às empresas a concentração nas suas actividades centrais, reduzindo deste modo as áreas funcionais dentro das empresas, o que irá permitir que estas dêem uma maior atenção e recursos às áreas chave do seu negócio onde podem fazer a diferença no mercado. Estas ideias vêm na senda do conceito de competências centrais de Prahalad e Hamel (1990), anteriormente referido.

Libertar recursos internos para outros fins. Ligado com o motivo anterior, e conforme referido por Lacity e Willcocks (2000), um dos objectivos das empresas prende-se com a libertação de recursos internos afectos a tarefas que podem ser colocadas em *outsourcing* para os concentrar nas funções centrais da empresa.

Aceder a recursos e know-how não disponíveis internamente. Em muitas situações, as empresas recorrem ao *outsourcing* como forma de acesso a *know-how* de que não dispõem internamente, sendo que esta falta de conhecimentos está frequentemente relacionada com dificuldades de desenvolvimento de competências dentro da própria empresa de uma forma suficientemente rápida, recorrendo a recursos externos para não perderem o *time-to-market* (Heikkila e Cordon, 2002, p.185).

Eliminar uma área problemática ou de difícil gestão. Por vezes as empresas pretendem eliminar o seu envolvimento com funções frequentemente problemáticas, que requerem por exemplo a contratação, formação e gestão de pessoas ou o desenvolvimento e adaptação de processos que requerem competências muito específicas (Wong e Palley, 1996, p.8).

Aceder a tecnologias de ponta. O recurso ao *outsourcing* permite, ao mesmo tempo que se reduzem os custos, aceder a tecnologias de ponta e a conhecimentos técnicos (Anónimo, 1996, p.24) antes apenas ao alcance de grandes empresas, evitando-se ainda a realização de avultados investimentos para tornar esse acesso possível.

Ganhar flexibilidade. De forma a ultrapassarem os constrangimentos à sua capacidade produtiva que resultam de alterações no volume de vendas, em situações relacionadas com aspectos sazonais ou cíclicos, as empresas vêem no *outsourcing* um meio de melhorarem a sua flexibilidade organizacional como forma de resposta a alterações no volume da sua produção (Jennings, 2002, p.27).

Partilhar riscos. Estes riscos podem ser de vária ordem, como por exemplo a obsolescência de equipamentos, a contratação de pessoas, desenvolvimentos conjuntos, até mesmo o estabelecimento de presença num mercado externo, sendo que através do *outsourcing* as empresas podem partilhar ou passar estes riscos para os *outsourcers*, i. e., os prestadores de serviços em *outsourcing* (Downey, 1995; Elmuti, 2003).

3.5 Riscos a Evitar no Recurso ao *Outsourcing*

De acordo com um estudo realizado por Elmuti (2003, p.38), 58% das empresas inquiridas consideraram que as suas estratégias de recurso ao *outsourcing* tinham obtido, pelo menos, algum sucesso, salientando-se ainda assim uma elevada percentagem de insucessos (42%). Neste sentido, e uma vez que o *outsourcing* nem sempre é bem sucedido, torna-se relevante discutir os riscos a evitar no recurso ao *outsourcing*.

Aubert *et al* (1998, p.2) definem risco, recorrendo ao conceito de Boehm⁵⁰, como «a possibilidade de prejuízo ou dano», o qual é posteriormente traduzido pelos autores no conceito de exposição ao risco, que é função do seguinte:

Exposição ao Risco = Probabilidade de ocorrência de um acontecimento indesejado * Prejuízo que deriva do acontecimento indesejado

Para os referidos autores, com base nesta definição, a avaliação do risco consiste nos passos que constam no quadro seguinte:

Quadro 3.1 - Procedimentos para Avaliação do Risco

1. Avaliar o prejuízo que deriva do acontecimento indesejado
<ul style="list-style-type: none">• Identificar o potencial de acontecimentos indesejados associado a determinado projecto• Calcular a magnitude do prejuízo potencial associado a cada resultado indesejado
2. Avaliar a probabilidade de risco
<ul style="list-style-type: none">• Identificar os factores de risco que podem conduzir aos resultados indesejados• Identificar as ligações entre os factores de risco e os resultados indesejados• Avaliar o grau em que cada factor de risco está presente no projecto

Fonte: Aubert et al, 1998, p.3.

⁵⁰ Boehm, B. W. (1991). Software Risk Management: Principles and Practices. *IEEE Software*, pp. 32-42.

Neste contexto, e com base na revisão da literatura, seguidamente são referidas as principais consequências indesejadas do recurso ao *outsourcing*.

Aumento do custo dos serviços. Para Takac (1993, p.35) tem de ser efectuada uma análise de custos para cada função colocada em *outsourcing*, de modo a ser possível efectuar a comparação com o custo de efectuar a função internamente, sendo que nesta avaliação deve ser considerado o facto de o órgão interno que desenvolvia a função poder estar, ou não, a operar a um nível de eficiência adequado, pelo que a decisão da empresa deveria de ser a de melhorar o nível de eficiência, investindo na função, ou desinvestir e colocar definitivamente a função em *outsourcing*. Por vezes as empresas descobrem, tarde de mais, que poderiam desenvolver internamente, e de modo mais económico, certas funções.

Deterioração do nível de serviço. Aubert *et al* (1998, p.5) e Lacity *et al* (1994) salientam o facto de serem frequentes as situações de degradação do serviço, entre as quais apontam o aumento no tempo de resposta, actualizações tardias, no caso de *software*, falta de assistência na resolução de problemas, ocorrência de erros com alguma frequência, serviços que não respeitam os requisitos acordados, etc., os quais contribuem para uma qualidade de serviço inferior à que era garantida internamente.

Oportunismo. O oportunismo, que Williamson (1975, p.26) define como a procura do interesse próprio com “astúcia”, é um dos pressupostos da Teoria da Agência e leva a que o principal, ou o agente, se desviem do comportamento estabelecido no contrato nas situações em possam beneficiar desse facto, manifestando-se este oportunismo, nomeadamente, de acordo com Aubert *et al* (1998, pp.6-7), sob a forma do risco moral e da selecção adversa, conforme Ponto 3.3.2 deste trabalho quando se descreveu a Teoria da Agência.

Disputas e conflitos relacionados com questões não previstas no contrato. Uma vez que os contratos são, em regra, incompletos, pelo menos de forma parcial, uma vez que é frequente ser difícil de definir um bem ou serviço que é ainda incerto e que depende de um estado da natureza ainda por realizar, seria proibitivo redigir um contrato que contemplasse um número elevado de possíveis estados da natureza, optando-se geralmente pela redacção de um contrato incompleto, sendo que o que acontece é que, quando um estado da natureza é realizado, as contrapartes renegociam o contrato uma vez que nesta fase já conhecem que tipo de bem ou serviço deve

ser transaccionado (Hart e Moore, 1999, p.115). Daqui resulta que, da evolução natural das necessidades dos clientes, seja frequente proceder a alterações contratuais, as quais são susceptíveis de originar disputas e conflitos.

Custos 'ocultos'. Não obstante a redução de custos encabeçar geralmente a lista de motivos que levam as empresas a recorrer ao *outsourcing*, por vezes sucede que o resultado é o contrário. Como referem Lacity *et al* (1994), casos existem em que é estipulada uma comissão fixa pela prestação dos serviços identificados no período base para análise, muito embora sejam apresentadas aos clientes facturas de serviços que estes julgavam estar abrangidos pela comissão base, ou quando dentro da própria empresa cliente são contornados os mecanismos de controlo de custos recorrendo a orçamento discricionários, sem ligação aos contratos. Para além destes, os clientes geralmente não consideram os custos de transacção e os custos de procura, negociação e contratação, os quais serão tanto maiores quanto mais diferenciados forem os serviços a prestar (Jennings, 2002, p.27).

Dependência relativamente ao prestador de serviços. Como refere Lonsdale (2001), quanto maior a especificidade dos activos maior é a dependência de um cliente face ao seu fornecedor, a qual pode ser explorada por este de uma forma oportunista para renegociar o contrato no decurso do seu período contratual, para tentar obter um melhor acordo na próxima renegociação ou ainda para reduzir o seu nível de desempenho, havendo que considerar como pano de fundo a assimetria na informação e a questão dos contratos incompletos, as quais, em conjunto, tendem a que a relação de forças entre as duas partes penda para um domínio do fornecedor face ao seu cliente.

Risco de perda de competências (conhecimentos) internas. A perda de competências internas é um dos aspectos destacados por Takac (1993) uma vez que as organizações, ao desmembrarem os seus departamentos internos, podem perder as suas diferenças face ao mercado, colocando deste modo o seu futuro em risco, sendo certo também que o *outsourcer* não pode conhecer tanto do negócio como o próprio cliente.

Desmotivação dos empregados. Não obstante o que se possa fazer pelos empregados, é natural que para uma parte deles o recurso ao *outsourcing* traga um impacto negativo, não apenas pelo facto de perderem o controlo das suas funções para uma entidade externa mas também pelo

receio de perderem os seus próprios postos de trabalho, havendo naturais resistências à sua implementação, assistindo-se geralmente nestes processos a uma queda na produtividade e ao aumento da ansiedade e dos rumores. Deste modo, aos gestores cabe o papel de entenderem quais as percepções dos empregados relativamente a esta realidade de modo a que possam mais facilmente lidar com os problemas que venham a manifestar-se nas fases de avaliação e transição (Khosrowpour *et al*, 1996).

Diminuição da capacidade de inovar. Se a organização pretende manter a sua capacidade de inovar necessita de recursos, de fluidez de processos organizacionais e de empreendedorismo e capacidade de experimentação, que em tudo são atributos não garantidos pelo *outsourcer*, como salienta Earl (1996, p.30), para além do facto de muitas das ideias inovadoras surgirem do contacto entre os diferentes departamentos internos, pelo que as empresas devem acautelar estas restrições antes de tomarem as suas decisões.

3.6 Factores Críticos de Sucesso no Recurso ao *Outsourcing*

Tendo em conta a exposição aos riscos descritos, seguidamente são evidenciados alguns dos aspectos considerados como potenciadores de sucesso no recurso ao *outsourcing*.

Nomeação de uma equipa para acompanhar o processo. Esta equipa deve ser interdisciplinar, tendo na sua composição elementos da gestão de topo, elementos da área afectada e elementos neutros ao processo, tais como consultores e pessoas das áreas jurídica, financeira e de recursos humanos, permitindo a presença de elementos não pertencentes à organização colmatar lacunas em termos de *know-how*, para além de permitir uma abordagem mais objectiva e menos apaixonada do processo (Oliveira, 2002, p.93). O trabalho desta equipa deve continuar para além da implementação do processo, verificando posteriormente se os objectivos foram alcançados, se o processo está a decorrer conforme o planeado e identificando aspectos a melhorar ou a alterar (Zhu *et al*, 2001, p.377).

Apoio do proprietário/gestão de topo. Como salientam Lacity e Willcocks (1998), as decisões tomadas em conjunto pelos gestores de topo e pelos gestores da área afectada produzem

melhores resultados do que as tomadas apenas por um destes grupos, situação que deriva do facto de os gestores de topo terem uma visão mais alargada do negócio e maior poder para levar a cabo as iniciativas, ao passo que os gestores das áreas detêm os conhecimentos técnicos do processo, sendo o apoio da gestão de topo um pré-requisito para o sucesso do *outsourcing*, de acordo com Lee e Kim (1999, p. 38).

Conhecimento dos objectivos da empresa no recurso ao outsourcing. A empresa deve formular, de forma exaustiva, os custos e serviços prestados pelos departamentos internos para posterior decisão das actividades alvo de *outsourcing*, devendo ainda estipular os Acordos de Nível de Serviço⁵¹ que o *outsourcer* deve assegurar com base na definição dos objectivos para o serviço.

Seleção da empresa prestadora de serviços. Muito do sucesso do *outsourcing* passa pela correcta selecção das empresas prestadoras de serviços, pelo que os principais factores de escolha, de acordo com Claver *et al* (2002, pp.301-302), são a qualidade do serviço, a reputação, a proximidade cultural entre o cliente e o fornecedor, a estabilidade financeira, o preço, a flexibilidade contratual e os recursos do fornecedor, sendo que quanto maior o cuidado colocado na selecção do *outsourcer* maior a possibilidade de êxito na relação.

Avaliação das propostas. O pedido de propostas aos fornecedores deve ser elaborado com informação relativa aos motivos que levam a empresa a recorrer ao *outsourcing*, o âmbito dos serviços em causa, as especificações pretendidas, os níveis de desempenho a alcançar, as penalizações pelo respectivo incumprimento, os níveis de segurança relativamente à informação à guarda do fornecedor, os activos envolvidos a serem geridos pelo fornecedor, se os houver, os serviços de apoio ao cliente e a manutenção de eventuais equipamentos a ser assegurada pelo fornecedor. Posteriormente há que comparar as respostas dos fornecedores com critérios como a compatibilidade com os requisitos, prazos, preços, etc., devendo ser dada a cada um deles a oportunidade de melhor esclarecerem/detalharem as questões ou dúvidas em aberto identificadas pelo cliente. Se nenhuma das propostas corresponder às expectativas do cliente, só

⁵¹ *Service Level Agreement*, no original, também conhecidos por SLA. Estes acordos especificam os requisitos mínimos e as obrigações estabelecidas entre o cliente e o fornecedor, como por exemplo como é efectuada a avaliação e reporte dos resultados, quais as penalizações pelo não cumprimento dos acordos, como se resolvem as disputas inesperadas relacionadas com o contrato, etc. (Buco *et al*, 2004, p.159).

deverão ser colocadas em *outsourcing* as actividades para as quais haja resposta cabal por parte dos *outsourcers*, ou, em alternativa, optar por contratar com vários (Mielke, 1998).

Elaboração de um contrato devidamente detalhado. Lacity e Hirschheim (1995, p.31) salientam da seguinte forma a importância do contrato na relação de *outsourcing*: «*If a company decides to outsource, the contract is the only mechanism to ensure that expectations are realized*». Deste modo, e com o intuito de limitar a ocorrência de eventuais disputas ou situações de dependência face ao fornecedor, Oliveira (2002, pp.96-97)⁵² refere alguns dos aspectos essenciais que devem constar no contrato:

- Pagamentos, incentivos e penalizações. Quando se negocia o preço ele pode ser de três tipos: fixo, em função do *output*, ou em função do tempo ou dos materiais. De todo o modo, é conveniente introduzir cláusulas que prevejam a comparação (*benchmarking*) com as melhores práticas do mercado e que permitam a renegociação de preços caso venha a ocorrer uma substancial alteração nas condições tecnológicas;
- Medidas de performance. Para além da especificação dos SLA, deve ficar também estabelecida a obrigação de elaboração periódica de relatórios por parte do *outsourcer* que comparem o nível de desempenho real com o previsto, assim como o direito de o cliente auditar o fornecedor para verificar da autenticidade da informação recebida;
- Processos de resolução de conflitos. Sendo impossível de prever todos os condicionalismos futuros, é aconselhada a negociação antecipada da forma de resolução dos conflitos que venham a emergir no decurso do contrato, nomeadamente pelo recurso a uma terceira entidade;
- Situações que originem uma renegociação imediata do contrato. De modo a obstar a disputas que resultem de um crescimento dos custos diferente do previsto aquando da negociação do contrato, devem ser estipulados tectos de custos que desencadeiem de forma automática a sua renegociação.

⁵² Com base em Mylott, Thomas R. (1995). *Computer Outsourcing: Managing the Transfer of Information Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Comunicação com os empregados afectados e alternativas de emprego/colocação.

Relativamente a este aspecto, há que encontrar a melhor colocação para os empregados da área afectada, uma vez que o esforço de *outsourcing* não poderá ser bem sucedido sem o apoio destes, evitando-se ainda a diminuição da produtividade e o abandono da empresa por parte de pessoas chave.

3.7 Síntese do Capítulo

O *outsourcing*, definido como uma opção de gestão que utiliza recursos externos para a realização de tarefas anteriormente desenvolvidas no interior das próprias empresas, tem vindo a crescer de forma significativa nos últimos anos, tendo-se aproximado das funções centrais das empresas, designadamente do marketing.

Não existindo uma teoria única, na sua investigação são utilizados modelos que se inserem nas denominadas teorias da empresa, nomeadamente a Teoria dos Custos de Transacção, a Teoria da Agência, a Teoria Baseada nos Recursos e a Teoria da Dependência dos Recursos, apresentando cada uma destas teorias o seu contributo para a explicação do fenómeno, os factores a considerar ao seleccionar as actividades a colocar em *outsourcing* e os aspectos a salvaguardar no processo.

Deste modo, e tendo-se identificado quais os benefícios esperados no recurso ao *outsourcing*, procurou-se também elencar os principais riscos e responsabilidades que esta decisão acarreta e quais os factores que podem contribuir para o sucesso na sua implementação.

4 *OUTSOURCING: UM REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A FUNÇÃO MARKETING EM PME*

A company hired me to help management decide what to outsource. After examining all of their activities, I delivered a report to the board. "Gentleman, you should outsource everything." They were stunned. "Are you saying that we should go out of business?" "No," I said. "I am telling you how to make more money. Your costs will go down. The only competence you need is to manage outsourcers."

- Philip Kotler -

4.1 A Emergência do *Outsourcing* da Função Marketing

O *outsourcing* do marketing é já uma realidade nos Estados Unidos, país onde 13% das empresas estão a colocar em *outsourcing* algumas das funções ligadas ao marketing e às vendas, assistindo-se actualmente também ao desenvolvimento deste mercado no Reino Unido (Smith, 2003, p.17). No entanto, raras e muito recentes são as referências na literatura a esta realidade, muito embora se fizemos uma procura num motor internacional de busca na *internet* com as palavras marketing e *outsourcing* encontremos um número infundável de entradas⁵³.

Meyer e Ruggles (2002, p.14) dão o exemplo da indústria farmacêutica, onde, por falta de tempo ou de talento no reconhecimento de novas oportunidades e produtos, as empresas estão a recorrer a *outsourcers* na área da biotecnologia para a investigação de compostos químicos, prevendo-se que no futuro estas empresas prestadoras de serviços possam inclusive entrar em novos mercados uma vez que o seu talento reside na identificação de oportunidades, a qual se baseia não apenas no conhecimento de uma indústria mas também na capacidade de estabelecer relações entre o que se passa em várias indústrias ao mesmo tempo.

Na área específica do marketing, Kotler (2003, p.131-132) é de opinião que as empresas devem determinar quais as actividades de marketing a manter internamente e quais as que são passíveis de ser colocadas em *outsourcing*, afirmando conhecer empresas que colocaram os seus departamentos de marketing por inteiro em *outsourcing*, prevenindo apesar de tudo que uma empresa é feita de um conjunto de competências centrais ligadas de forma engenhosa e difíceis de imitar que importa preservar.

Mas dado que o assunto é novo, sendo que, por isso mesmo, não está estabilizado, há alguma controvérsia entre as próprias pessoas do marketing relativamente a esta nova realidade, havendo os que se encontram abertos a estas ideias, fazendo a distinção entre o marketing estratégico, que importa manter nas empresas, e o marketing operacional, o qual consome a maior parte do orçamento do marketing e que poderá ser realizado por terceiros, e os que as contestam, dizendo que o marketing é um todo e que, deste modo, não fará sentido colocá-lo em

⁵³ Numa procura recente no *Google* foram encontrados mais de 2 milhões de *sites*, em vários países, com referência a esta nova realidade.

outsourcing, de acordo com algumas entrevistas realizadas a gestores de marketing de grandes empresas por Simms (2003, p.22).

É evidente que a estas divergências de opinião não é estranho o facto de o *outsourcing* do marketing ser um assunto que requer muita ponderação em virtude da sua difícil padronização e da sua especificidade, para além naturalmente de se estar a mexer com questões associadas ao poder, à informação, ao estatuto e ao controlo da própria função. No entanto, a pressão pelo lado dos custos que existe hoje em dia nas empresas, e que se prevê venha a acentuar-se, levará inevitavelmente as empresas a considerarem esta opção de gestão na área do marketing.

Mas o *outsourcing* poderá ser visto não apenas como substituto da função mas também como a extensão dos departamentos das empresas, temporária, por projecto ou até de forma contínua, permitindo a flexibilização da actividade de marketing.

Simms (ibid., p.23) refere ainda que num prazo de 10 anos poderemos assistir ao surgimento de uma empresa do tipo da Accenture nesta área, a qual poderia funcionar como pólo de formação⁵⁴ no marketing, permitindo a entrada no mercado de trabalho a pessoas recém-formadas, as quais, se atendermos aos anúncios publicados em Portugal e à realidade do mercado de trabalho, têm as maiores dificuldades em aceder à profissão dado que ter experiência profissional é um requisito presente em quase todos os anúncios de postos de trabalho, o que deixa pouco espaço de manobra aos recém-licenciados.

Mas também como forma de enriquecimento profissional, podem ser atraídas pessoas com experiência na área do marketing que procurem novos e constantes desafios e o acesso a múltiplas indústrias, situação que não conseguirão explorar tão facilmente se trabalharem durante muito tempo numa única empresa ou sector.

⁵⁴ *University*, no original.

4.2 O *Outsourcing* Como Forma de Ultrapassar as Limitações da Função Marketing nas PME

A partir da análise de alguns dos milhares de *sites* na *internet* é possível verificar que existem, principalmente nos Estados Unidos, muitas empresas prestadoras de serviços de marketing para PME, de onde se infere estarmos já perante a existência de um mercado, referindo também Simms (2003, p.23) a existência de *outsourcers* focalizados nas PME, os quais definem e implementam a estratégia de marketing, em conjunto com outros prestadores de serviços, por exemplo na área da publicidade e da produção de materiais, cuja actividade é também ela coordenada pelos *outsourcers*.

E de facto, chegados a este ponto do trabalho, e depois de analisadas as características do empresário/empreendedor e a gestão nas PME, as restrições ao marketing nas PME e o próprio *outsourcing*, somos levados a concluir que o *outsourcing* da função marketing para PME é um verdadeiro «ovo de Colombo», o qual vem possibilitar que empresas sem estrutura ou com estrutura reduzida de marketing possam beneficiar do potencial de abordagem dos seus mercados que apenas o marketing, quando bem aplicado, permite.

De acordo com Vence (2004, p.35), os prestadores de serviços estão a transformar-se em parceiros com competência para fornecerem autênticos departamentos de marketing a empresas sem capacidade instalada, ao mesmo tempo que as empresas estão a ficar mais conscientes da possibilidade de o *outsourcing* poder constituir uma alavanca para o seu crescimento, mantendo a sua estabilidade financeira, sem a necessidade de contratar pessoas a tempo inteiro e também sem terem de dispor de espaço físico adicional, isto porque a maior parte do trabalho é realizado nas instalações dos *outsourcers*.

Por outro lado, prossegue, contrariamente às empresas de consultoria em marketing, que oferecem aconselhamento em estratégia, as empresas de marketing em *outsourcing* apoiam as suas clientes no lançamento de novos produtos ou serviços e na implementação das iniciativas de marketing, implementação esta que, conforme se viu anteriormente, é um dos principais constrangimentos ao desenvolvimento da função marketing nas PME.

Em termos da oferta de serviços, e conforme informação recolhida a partir das pesquisas na *internet* e dos artigos analisados, os *outsourcers* na área do marketing fornecem assistência em todas as áreas, nomeadamente no desenvolvimento da estratégia de marketing e na implementação dos planos de marketing, no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na sua gestão, na realização de estudos de mercado, no estabelecimento dos preços, na avaliação e selecção de canais de distribuição, na realização de campanhas publicitárias, *newsletters*, apresentações e projectos de *design* gráfico e industrial, na concepção e realização de eventos, no marketing directo, na concepção e gestão de *sites* na *internet*, nas actividades de relações públicas, na constituição, avaliação e acompanhamento da força de vendas e no serviço pós-venda, na gestão e posicionamento das marcas e dos produtos, no *merchandising*, etc.

4.3 O *Outsourcing* do Marketing em PME Portuguesas – Estudo Empírico

Não existindo informação disponível, e no sentido de se tentar compreender, ainda que de forma limitada, até que ponto recorrem as PME portuguesas ao *outsourcing* da sua função marketing, foi elaborado um estudo via questionário (cf. Anexo I), o qual procurou dar resposta aos seguintes conjuntos de questões:

- Perguntas 1 a 4. Se as empresas recorrem ao *outsourcing* na área do marketing e quais as actividades que são realizadas internamente ou em *outsourcing*? Quais as perspectivas para a colocação de actividades em *outsourcing* nos próximos 2 anos?
- Pergunta 5. Qual o grau de satisfação obtido com as actividades já colocadas em *outsourcing*?
- Perguntas 6 a 8. Quais os benefícios, consequências indesejadas e os factores críticos de sucesso que são percebidos por estas empresas com respeito ao *outsourcing*?
- Perguntas 9 e 10. Existem nestas empresas responsáveis pela função marketing e, nesse caso, em tempo integral?
- Pergunta 11. Qual a apetência destas empresas por um serviço de *outsourcing* da função marketing?

- Pergunta 12. Qual a percepção destas empresas relativamente a algumas ideias em voga sobre o *outsourcing*?

No final do questionário foram solicitadas informações sobre o número de empregados ao serviço da empresa e o respectivo volume de vendas de forma a facilitar a caracterização das empresas.

4.3.1 Procedimentos Adoptados

Em termos da população a estudar, foi definido que o inquérito seria dirigido às PME Excelência 2001⁵⁵ do sector Comércio, sedeadas no distrito de Lisboa, tendo sido para isso utilizados os dados publicados no *site* do IAPMEI.

Em termos de procedimentos, seguiram-se as técnicas sugeridas por Malhotra e Birks (2000, pp.215-225), nomeadamente:

- O questionário foi enviado por correio electrónico, meio rápido, económico e bastante utilizado pelas empresas, tendo havido a necessidade de previamente obter uma lista de endereços electrónicos, o que foi conseguido pela pesquisa directa nos *sites* das empresas, nos casos em que existiam ou estavam activos, tendo os restantes sido recolhidos por telefone. Em todos os casos, procurou-se que o questionário fosse dirigido para o endereço electrónico do proprietário ou responsável pelo marketing da empresa, tendo a comunicação sido personalizada (cf. Anexo II);
- Dado que um inquérito por questionário administrado de forma não presencial acarreta dificuldades acrescidas, uma vez que não há uma interacção verbal com o respondente, foi disponibilizado um número de telemóvel, um endereço de correio electrónico e o *fax* da Universidade de Évora não apenas para a recepção das respostas mas também como forma de esclarecimento de dúvidas;
- Procurou-se que o questionário não fosse muito extenso, que a linguagem utilizada fosse o mais simples possível, que houvesse uma sequência lógica e consistente nas perguntas e que a sua apresentação fosse agradável;

⁵⁵ Último ano em que o IAPMEI atribuiu este prémio.

- Como forma de incentivo para o aumento da taxa de resposta, foi prometido aos respondentes que lhes seria enviada, de forma gratuita, a análise dos resultados obtidos a partir das respostas ao questionário;
- Foi garantido tanto o anonimato das empresas que responderam ao inquérito quanto das respectivas respostas;
- No final do primeiro mês, prazo considerado suficiente para a obtenção de resposta, foram reenviados os questionários às empresas que até aquele momento não tinham respondido ao mesmo, acção que foi acompanhada com telefonemas. Nesta fase recolheram-se também algumas respostas por via telefónica.

Foram introduzidas algumas perguntas filtro para preparação da resposta e orientação do respondente, tendo-se privilegiado as perguntas fechadas de resposta múltipla, as quais, para além de facilitarem o seu preenchimento, facilitam o seu posterior tratamento, importando referir que aquando da elaboração do questionário se procedeu à sua pré-codificação.

Quanto às escalas, privilegiou-se a utilização da escala verbal com ordenação, também chamada de *Likert*, com desequilíbrio, de modo a evitar-se a resposta «neutra» (Reis e Moreira, 1993, pp.72-74).

A versão final do questionário resulta ainda dos sucessivos ajustamentos a que foram sujeitas as primeiras versões e dos resultados obtidos no pré-teste, realizado junto de 5 empresas. No tratamento dos dados utilizou-se o programa SPSS.

Os *outputs* do SPSS com as respostas ao questionário encontram-se no Anexo III.

4.3.2 Caracterização das Empresas Respondentes

O estudo foi realizado entre Janeiro e Março de 2004, sendo que das 67 empresas que constituíam a lista das PME Excelência 2001 do sector do Comércio da região de Lisboa a quem foram enviados os questionários obtiveram-se 24 respostas, o que corresponde a 35,8% do

universo (cf. Gráfico A.1 do Anexo III), sendo que, atendendo ao tipo e dimensão das empresas em causa se pode considerar uma taxa de resposta bastante relevante.

Quanto ao número de empregados verifica-se que a maior parte das empresas respondentes (70,8%) tem entre 10 e 49 empregados, podendo deste modo serem consideradas como Pequenas Empresas, desde que atendendo às restantes condições da Recomendação da Comissão 96/280/CE, conforme analisado no Ponto 1.1 deste trabalho, muito embora as restantes (29,2%) tenham uma dimensão até 5 vezes maior (cf. Gráfico A.2 do Anexo III).

Já quanto à caracterização por volume de vendas, verifica-se que quase metade (45,8%) das empresas respondentes têm um nível de vendas entre 1 e 5 milhões de euros, enquanto as restantes vendem acima de 5 milhões de euros, sendo relevante que as empresas que vendem mais de 10 milhões de euros têm um volume de vendas pelo menos 10 vezes superior às que se encontram no patamar mínimo de 1 milhão de euros, o que diz bem das diferenças entre estas empresas (cf. Gráfico A.3 do Anexo III).

4.3.3 Extensão do Recurso ao *Outsourcing*

Quanto ao recurso que as empresas respondentes fazem do *outsourcing*, salienta-se que apenas 8,2% (a que correspondem 2 em 24 empresas) afirmaram que não recorrem nem prevêem vir a recorrer ao *outsourcing* na área do marketing nos próximos 2 anos, sendo que a esmagadora maioria já utiliza o *outsourcing* de algumas funções nesta área (cf. Gráfico A.4 do Anexo III).

Deste modo podemos considerar que, para as empresas respondentes, o *outsourcing* na área do marketing, ainda que de forma parcial, situação a que não será alheia o facto de não existir uma oferta integrada em Portugal, é uma opção de gestão a que já recorrem.

4.3.4 Actividades Realizadas Internamente e em *Outsourcing*

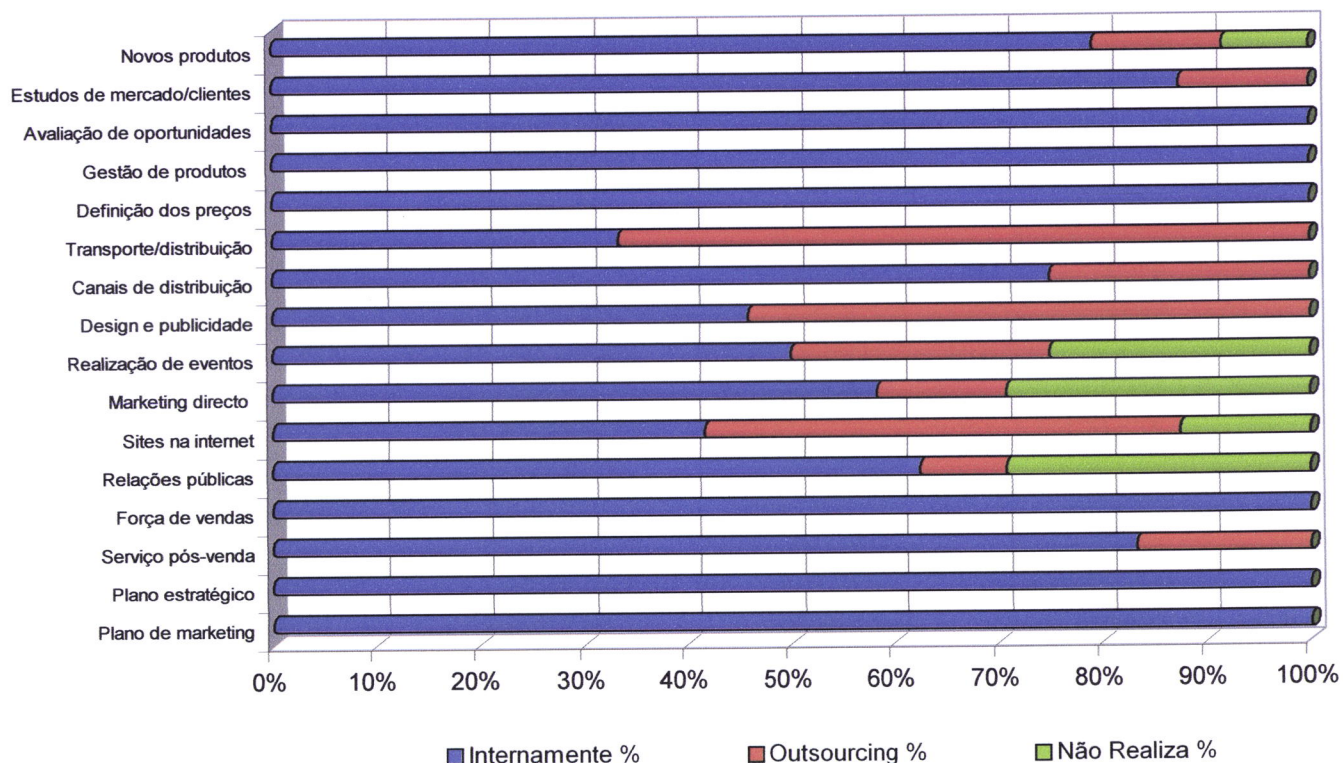
No que diz respeito às actividades que são realizadas internamente e às que são desenvolvidas em *outsourcing* (cf. Quadro A.1 do Anexo III), verifica-se que as actividades de identificação e

avaliação de oportunidades, gestão de produtos, levantamento e definição de preços, constituição e/ou acompanhamento da força de vendas, formulação e/ou implementação do plano estratégico e o desenvolvimento e/ou implementação do plano de marketing são realizadas internamente por todas as empresas respondentes. Para além destas existem outras actividades que são realizadas maioritariamente de forma interna, como são os casos da investigação e desenvolvimento de novos produtos (79,2%), da realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (87,5%), da selecção e avaliação de canais de distribuição (75%), da concepção de *stands* e/ou realização de eventos (50%), do marketing directo (58,3%), das relações públicas (62,5%) e do serviço pós-venda (83,3%).

Quanto às restantes actividades é de notar que o transporte e distribuição (66,7%), o *design*, publicidade e/ou a aquisição de espaços publicitários (54,2%) e a criação e manutenção de *sites* na *internet* (45,8%) são aquelas que com maior frequência são colocadas em *outsourcing*. Para além destas, algumas empresas recorrem ainda ao *outsourcing* na investigação e desenvolvimento de novos produtos (12,5%, a que correspondem apenas 3 respondentes), na realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (12,5%, a que correspondem apenas 3 respondentes), na selecção e avaliação de canais de distribuição (25%), na concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), no marketing directo (12,5%, a que correspondem apenas 3 respondentes), nas relações públicas (8,3%, a que correspondem apenas 2 respondentes) e no serviço pós-venda (16,7%).

Conforme mais facilmente se verifica no Gráfico 4.1, algumas das empresas respondentes confessaram que não realizam de todo as actividades de investigação e desenvolvimento de novos produtos (8,3%, a que correspondem apenas 2 respondentes), a concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), o marketing directo (29,2%), a criação e manutenção de *sites* na *internet* (12,5%, a que correspondem apenas 3 respondentes) e as relações públicas (29,2%).

Gráfico 4.1 - Dispersão das Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing



Fonte: Questionário.

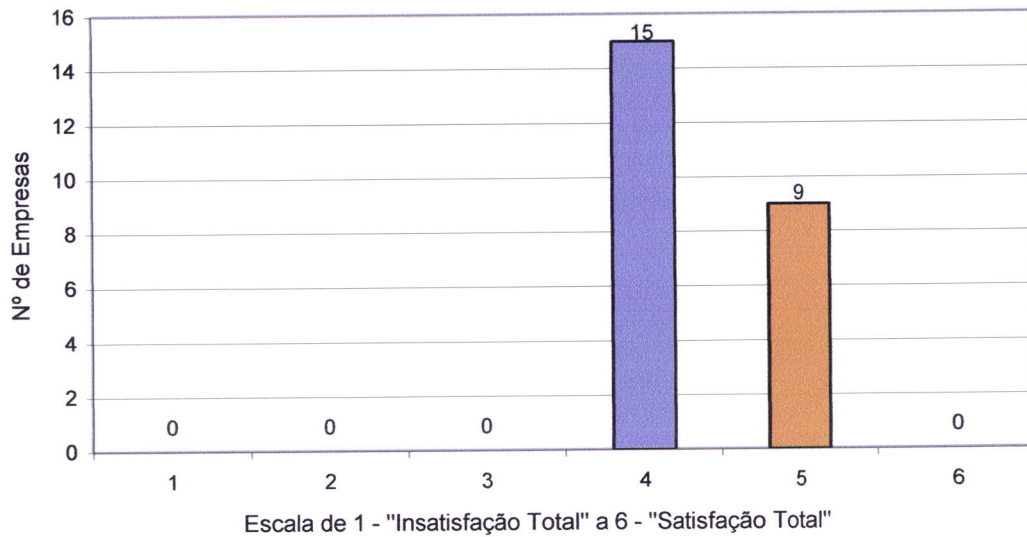
4.3.5 Grau de Satisfação Obtido com o Recurso ao *Outsourcing*

Relativamente à satisfação obtida com o recurso ao *outsourcing*, observa-se que as empresas respondentes estão satisfeitas ou muito satisfeitas, não tendo sido obtida qualquer resposta negativa relativamente a este aspecto, muito embora também nenhuma delas tenha referido estar totalmente satisfeita, conforme gráfico seguinte.

Esta situação pode ser considerada como natural na sequência da análise ao *outsourcing* efectuada no Capítulo 3 deste trabalho, sendo que neste tipo de relação existem sempre aspectos que poderão não correr de acordo com o esperado.

Esta pergunta obteve uma média de 4,38, numa escala de 1 a 6, com desvio padrão de 0,495 (cf. Anexo III).

Gráfico 4.2 - Grau de Satisfação Obtido com o Recurso ao Outsourcing

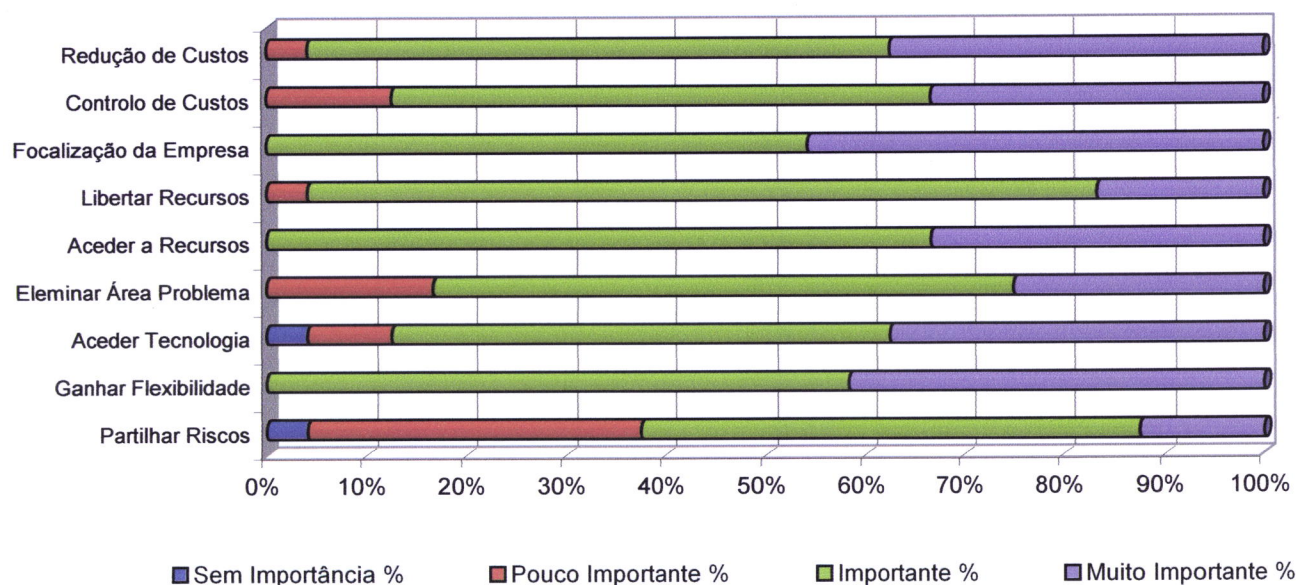


Fonte: Questionário.

4.3.6 Benefícios

Esta parte do questionário vem na sequência da análise efectuada no Ponto 3.4 deste trabalho aos benefícios esperados do recurso ao *outsourcing*, sendo que, apesar de a redução de custos (média de 3,33) ser geralmente considerada como a razão principal para a colocação de actividades em *outsourcing*, as empresas respondentes atribuíram maior importância aos aspectos relacionados com a focalização da empresa naquilo que faz bem (média de 3,46) e com as vantagens relacionadas com a flexibilidade (média de 3,42), sendo que no cômputo geral se observa que a percepção existente vai no sentido de as empresas respondentes considerarem como “importantes” todos estes benefícios, muito embora a partilha de riscos (média de 2,71) tenha sido o resultado que mais se aproximou da resposta “pouco importante” (Quadro A.2 do Anexo III).

No Gráfico 4.3 está espelhada a dispersão das respostas que constam do Quadro A.2 (Anexo III), salientando-se que quase 40% das empresas respondentes consideraram a partilha de riscos como “sem importância” ou com “pouca importância”, não tendo sido identificados segmentos significativos.

Gráfico 4.3 - Dispersão em Relação aos Benefícios Percecionados

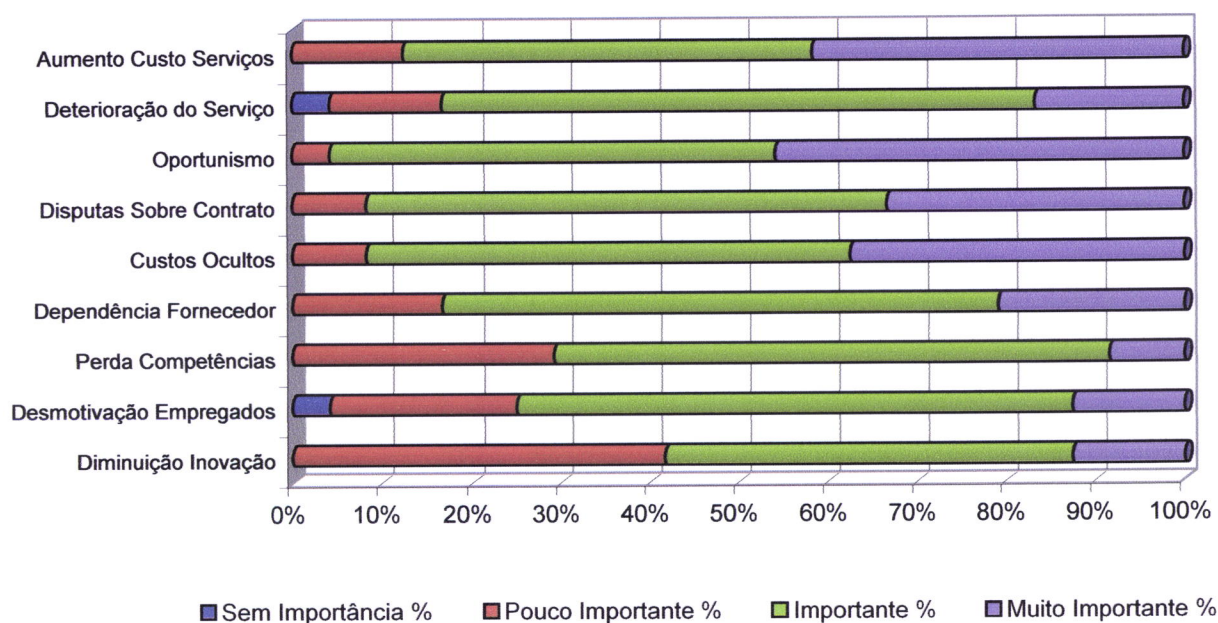
Fonte: Questionário.

4.3.7 Riscos

Na análise da percepção dos riscos (cf. Ponto 3.5 deste trabalho) as empresas respondentes consideraram também todos os aspectos como “importantes”, tendo o oportunismo (média de 3,42) sido o factor que mais se aproximou da resposta “muito importante”, seguido do aumento do custo dos serviços e dos custos «ocultos» (*exaequo* com média de 3,29), das disputas relacionadas com o contrato (média de 3,25), da dependência relativamente ao *outsourcer* (média de 3,04%), da deterioração do nível do serviço (média de 2,96) e da desmotivação dos empregados (média de 2,83), conforme Quadro A.3 do Anexo III.

Os factores como a perda de competências internas (média de 2,79) e a diminuição da capacidade de inovação (média de 2,71) foram os que mais se aproximaram da resposta “pouco importante”, sendo de referir ainda que no Gráfico 4.4, que representa a dispersão dos riscos percebidos, mais de 40% das empresas respondentes consideraram a diminuição da capacidade de inovar como “pouco importante” ou “sem importância”.

Gráfico 4.4 - Dispersão em Relação aos Riscos Percecionados



Fonte: Questionário.

Através da análise de *clusters* (cf. Anexo III), efectuada pelo método *Average Linkage (Between Groups)*, foram identificados 3 segmentos, os quais, pela aplicação da análise discriminante, se caracterizam da seguinte forma:

- Um primeiro segmento, com 18 elementos, que considera como factores mais importantes o oportunismo, as disputas relacionadas com o contrato e os custos “ocultos”;
- Um segundo segmento, com 3 elementos, que considera como mais importantes a baixa no nível de serviço, o oportunismo, os custos “ocultos”, a desmotivação dos empregados e a diminuição da capacidade de inovar;
- E um terceiro segmento, também com 3 elementos, que valoriza mais os factores aumento do custo dos serviços e oportunismo.

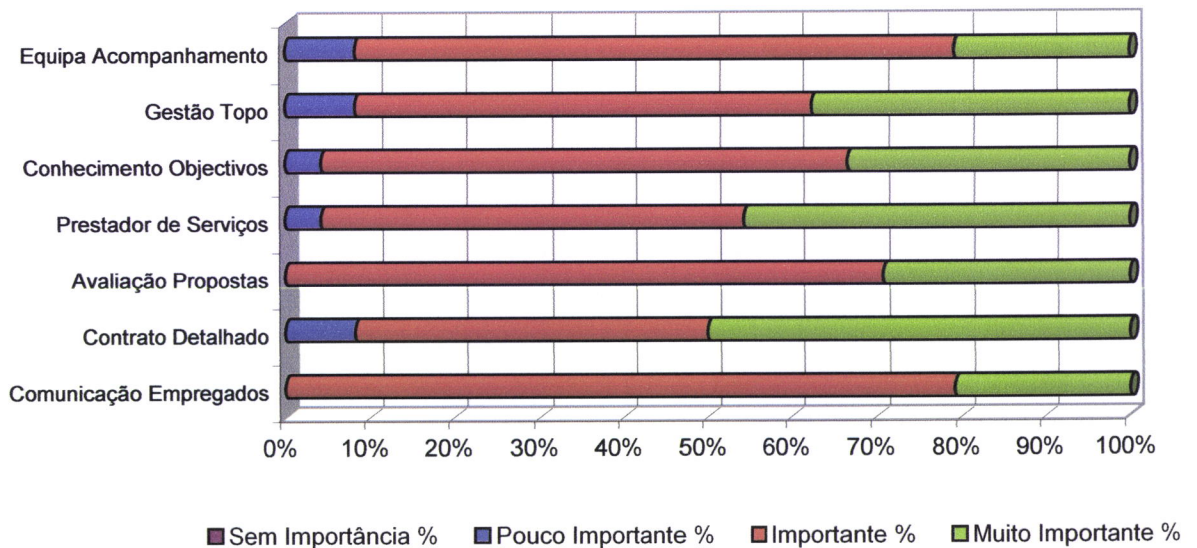
4.3.8 Factores Críticos de Sucesso

No que diz respeito aos factores críticos que contribuem para o sucesso na gestão da relação de *outsourcing* (cf. Ponto 3.6 deste trabalho), observa-se, de acordo com o Quadro A.4 (Anexo III), que as empresas respondentes consideraram, de uma forma geral, todos estes factores como “importantes”, não tendo sido identificados segmentos significativos.

Os factores selecção da empresa prestadora de serviços e elaboração de um contrato devidamente detalhado (*exaequo* com média de 3,42) foram os que mais se aproximaram da resposta “muito importante”, embora este último com um desvio padrão ligeiramente superior (0,654 contra 0,584 na selecção da empresa prestadora de serviços, cf. Anexo III).

O gráfico seguinte apresenta a dispersão obtida relativamente aos factores críticos de sucesso.

Gráfico 4.5 - Dispersão em Relação aos Factores Críticos de Sucesso Percepcionados



Fonte: *Questionário.*

4.3.9 Existência e Dedicção à Função do Responsável de Marketing

Conforme era previsível, apenas cerca de 17% das empresas respondentes tem um responsável de marketing dedicado em exclusivo a esta função, sendo que um quarto delas nem sequer tem um responsável por esta área (cf. gráfico seguinte), o que é revelador das debilidades a que estas empresas estão sujeitas na exploração conveniente do potencial de mercado.

Também pelo que foi analisado ao longo deste trabalho, e em especial no 1º e no 2º Capítulos, não causa estranheza o facto de em mais de metade das empresas respondentes não existir um responsável de marketing a tempo inteiro, sendo interessante de analisar no futuro com que tipo de tarefas e áreas funcionais reparte o responsável pelo marketing da PME o seu dia-a-dia, ficando patente o apoio que um *outsourcer* nesta área poderia proporcionar.

Gráfico 4.6 - Responsável de Marketing



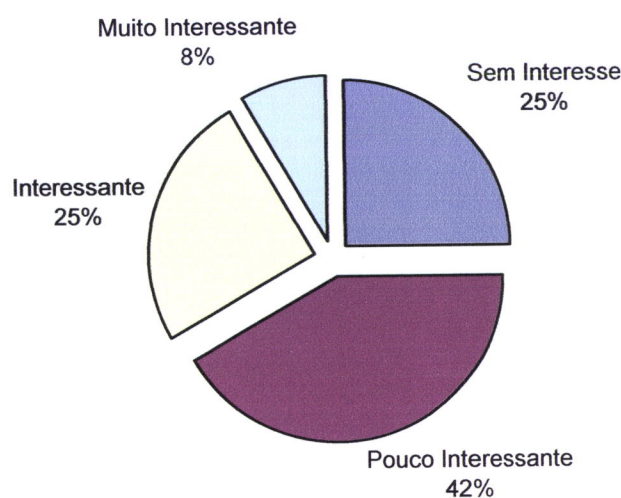
Fonte: Questionário.

4.3.10 Interesse pelo *Outsourcing* da Função Marketing

Relativamente à abertura e à necessidade sentida pelas empresas por um serviço de marketing em regime de *outsourcing*, e conforme gráfico seguinte, verifica-se que cerca de 2 terços consideram que este serviço não tem interesse ou é pouco interessante, sendo que apenas 8% (a que correspondem apenas 2 empresas) o considera como muito interessante, embora um quarto das empresas respondentes tenha afirmado que seria interessante.

No entanto, e conforme referem Cahill e Robinson (2004, p.37), convém ter em atenção que num serviço deste tipo, que seria aliás novo no nosso mercado e portanto ainda não foi comunicado, os aspectos como a notoriedade e a credibilidade da empresa que disponibilizará o serviço, o nível de custos que vier a definir (o qual terá de ser interessante para ambos os lados, caso contrário o *outsourcer* não tem incentivos para se envolver profundamente nos problemas do cliente), bem como o *know-how* técnico e o conhecimento das várias indústrias que constituirão o seu *target* que vier a demonstrar, desempenharão um papel essencial na aceitação desta nova realidade por parte das empresas clientes.

Gráfico 4.7 - Interesse no *Outsourcing* da Função Marketing



Fonte: Questionário.

4.3.11 Forma Como Algumas Afirmações Sobre o *Outsourcing* São Encaradas

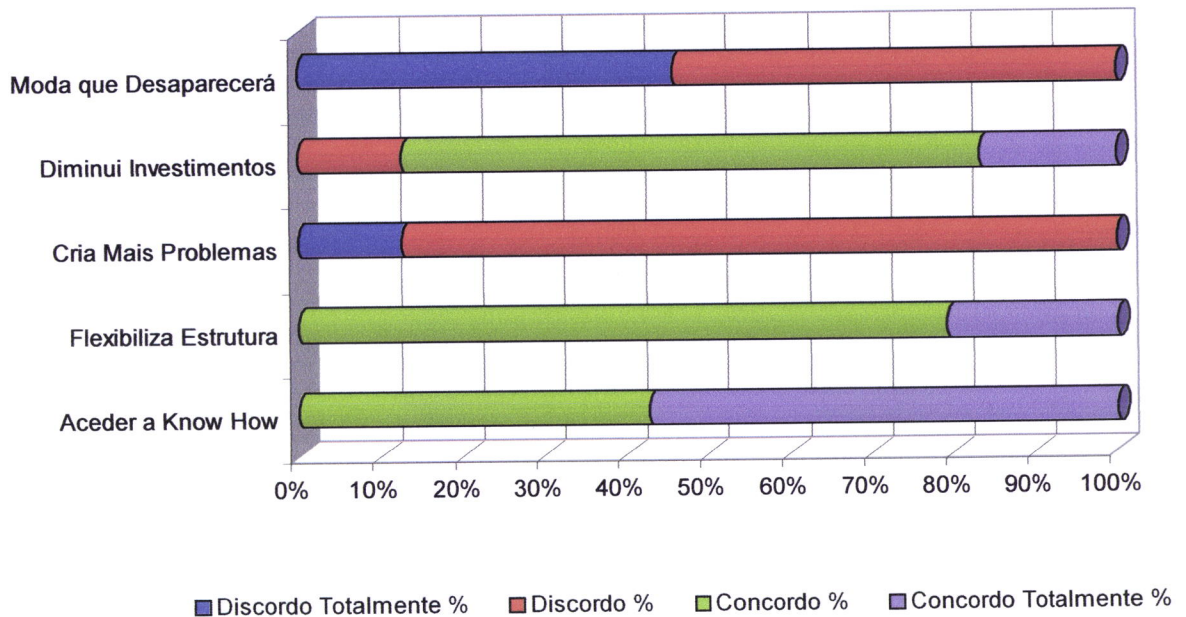
Para finalizar, foi solicitado às empresas que manifestassem o seu grau de acordo ou desacordo relativamente à forma como encaram algumas afirmações correntes relativamente ao fenómeno do *outsourcing*, as quais estão expressas no Quadro A.5 (Anexo III) e no Gráfico 4.8, observando-se que, relativamente à afirmação de que o *outsourcing* é uma moda que tenderá a desaparecer no futuro próximo, um pouco mais de metade (54,2%) das empresas respondentes “discordaram” da afirmação e que os restantes 45,8% “discordaram totalmente”.

Quanto à afirmação de que o *outsourcing* diminui as necessidades de investimento, a grande maioria das empresas respondentes (70,8%) “concorda” com a afirmação e 16,7% “concorda totalmente”, embora 12,5% (a que correspondem apenas 3 respondentes) “discordem” desta afirmação.

Sobre o *outsourcing* criar mais problemas do que aqueles que resolve, a esmagadora maioria das empresas respondentes (87,5%) “discorda” da afirmação, havendo ainda 12,5% que “discorda totalmente”.

No que toca às duas últimas afirmações, em que se dizia na primeira que o *outsourcing* permite flexibilizar a estrutura empresarial e na segunda que o *outsourcing* permite aceder a *know-how* especializado sem se ter de aumentar o quadro de pessoal, as empresas respondentes manifestaram uma opinião favorável às duas afirmações, tendo as respostas sido de 79,2% na opção “concordo” e 20,8% na opção “concordo totalmente”, quanto à primeira afirmação, e de 34,2% na opção “concordo” e 45,8% na opção “concordo totalmente”, no que respeita à última afirmação.

Gráfico 4.8 - Nível de Acordo/Desacordo Relativamente a Algumas Afirmações



Fonte: Questionário.

4.4 Síntese do Capítulo

O *outsourcing* da função marketing, que se iniciou nas grandes empresas e que começa agora a ser encarado nas PME, é já uma realidade comum nos EUA, estando em fase de emergência na Europa, principalmente no Reino Unido, sendo que, por ser um tema recente, ainda gera alguma controvérsia entre os profissionais desta área.

No entanto, e dadas as limitações conhecidas das PME no desenvolvimento e implementação da sua área estratégica e de marketing, assiste-se actualmente ao aparecimento de uma oferta integrada de serviços em *outsourcing* que pretende dar resposta a esta lacuna, em termos de *know-how* e estrutura, em empresas de pequena dimensão.

Não existindo estudos sobre o *outsourcing* aplicados ao marketing, principalmente nas PME, que são o objecto deste trabalho, foram inquiridas as PME Excelência 2001 do sector do Comércio da região de Lisboa, tendo-se verificado que a maior parte das empresas respondentes

(91,8%) já recorre a *outsourcers* para a realização de algumas actividades ligadas ao marketing, principalmente nas áreas de transporte e distribuição (66,7%), *design*, publicidade e/ou a aquisição de espaços publicitários (54,2%) e na criação e manutenção de *sites* na *internet* (45,8%), desenvolvendo maioritariamente de forma interna as actividades de investigação e desenvolvimento de novos produtos (79,2%), realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (87,5%), selecção e avaliação de canais de distribuição (75%), concepção de *stands* e/ou realização de eventos (50%), marketing directo (58,3%), relações públicas (62,5%) e o serviço pós-venda (83,3%). Quanto ao grau de satisfação obtido com o recurso ao *outsourcing*, verifica-se que estas empresas estão relativamente satisfeitas com esta opção, bem como estão conscientes dos benefícios, riscos e factores críticos de sucesso na sua gestão, encarando genericamente o *outsourcing* de uma forma positiva e como um instrumento de gestão que veio para ficar.

No que diz respeito especificamente aos riscos, foram identificados 3 segmentos, caracterizando-se o primeiro, com 18 elementos, pela valorização dos factores relacionados com o oportunismo, as disputas relacionadas com o contrato e os custos “ocultos”, um segundo segmento, com 3 elementos, pela valorização dos factores relacionados com a baixa no nível de serviço, o oportunismo, os custos “ocultos”, a desmotivação dos empregados e a diminuição da capacidade de inovar, e um último segmento, também com 3 elementos, que valoriza mais os factores relacionados com aumento do custo dos serviços e o oportunismo.

Como era de esperar, na maior parte das empresas respondentes ou não existe responsável de marketing (25%) ou, existindo, este reparte o seu dia-a-dia com outras funções (58%), com prejuízo no desenvolvimento cabal desta actividade, tendo apenas um terço das empresas manifestado algum interesse no *outsourcing* desta função, o que ainda assim pode ser considerado interessante dado que não existe uma oferta integrada nesta área, facto a que poderá não ser estranha a verificação de que as actividades de identificação e avaliação de oportunidades, gestão de produtos, levantamento e definição de preços, constituição e/ou acompanhamento da força de vendas, formulação e/ou implementação do plano estratégico e o desenvolvimento e/ou implementação do plano de marketing sejam realizadas internamente por todas as empresas respondentes. Não existindo assim uma oferta integrada, e dado que se trata de um assunto novo, para se afirmar como opção de gestão o *outsourcing* da função marketing carece de comunicação e de demonstração junto das PME.

5 CONCLUSÕES

Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo momento chegou.

- Victor Hugo -

Quase todos os dias se nos deparam notícias relacionadas com a temática do *outsourcing*, o qual abrange um leque cada vez mais diversificado de actividades, entre as quais mais recentemente se inclui o marketing.

Esta opção de gestão, tomada inicialmente pelas grandes empresas, tem vindo a ser alvo de atenção acrescida também pelas PME, revelando-se importante na utilização de recursos externos como alavanca do seu crescimento, sendo conhecido que estas empresas têm especificidades próprias, o que acaba por afectar negativamente o desenvolvimento, entre outras, da sua função marketing.

Deste modo, e:

- Dada a importância das PME na economia;
- Sendo o *outsourcing* uma opção de gestão a que as empresas recorrem num número cada vez maior de áreas;
- Sabendo-se que estas empresas têm limitações que se vêm a revelar na área do marketing;
- Tendo o empresário neste tipo de empresas um papel determinante na sua gestão;
- Sendo conhecida a realidade actual nos EUA do mercado do *outsourcing* da função marketing.

Julgou-se interessante estudar a aplicação do *outsourcing* ao marketing das PME, tendo sido efectuada uma revisão bibliográfica dos temas «Empreendedorismo», «Gestão nas PME», «Marketing nas PME» e «*Outsourcing*», de modo a que fossem construídos os fundamentos teóricos para o enquadramento desta aplicação, tendo sido ainda lançado um inquérito às PME Excelência 2001 do sector do Comércio da região de Lisboa.

Na sequência dos objectivos traçados a que este trabalho procurou dar resposta, seguidamente se apresentam as respectivas conclusões, tendo em conta as questões de partida, bem como os limites deste trabalho e as sugestões para futuras investigações nesta área:

1. Quais são as características da gestão e do empreendedorismo nas PME e quais os problemas específicos deste tipo de empresas?

Difícilmente se consegue fazer a distinção entre uma PME empreendedora e outra PME que o não seja. Também não é fácil nem consensual a definição do conceito de empreendedorismo, apesar de ele estar presente, em conjunto com o empresário, na formação da própria empresa, razão pela qual os temas do empreendedorismo e das PME estão tão intimamente ligados. Pode-se concluir no entanto que a figura do empresário (tomado como sinónimo de gestor, líder ou empreendedor, em virtude de a literatura não ser clara neste aspecto, havendo alguma confusão de termos) é central e crucial na gestão deste tipo de empresas, apresentando estes indivíduos características como a propensão para a tomada de riscos moderados, a tolerância para com a incerteza e a ambiguidade, a tendência para a centralização da autoridade e do controlo da organização, o conhecimento do mercado onde actua, a necessidade de poder, de autonomia e de realização pessoal, a determinação e a perseverança, o espírito de iniciativa e inovação, a capacidade de intuição na procura de oportunidades, a flexibilidade, a concentração na sua actividade, a capacidade de comunicação e de motivação, o espírito inquieto, entre outras.

Mas as PME não são versões minimalistas das grandes empresas, apesar dos traços em comum com estas, possuindo antes características e problemas específicos:

- No marketing, desde logo porque em regra o empresário não tem suficientes conhecimentos nesta área, não tendo por isso consciência do seu valor para o negócio, e a empresa ou não tem estrutura e capacidade financeira ou não consegue atrair profissionais com talento e experiência no marketing;
- Nas compras/aprovisionamento, pelo menor volume de aquisição e devido ao facto de não possuírem o adequado *know-how* para a gestão do processo;
- Nos recursos humanos, pelas dificuldades na contratação de empregados especializados, em virtude dos salários, do acesso à formação e da segurança dos postos de trabalho serem mais baixos, para além do facto dos canais de recrutamento serem limitados e dependentes dos contactos do empresário;

- Na área financeira, porque apesar de geralmente conseguirem obter os financiamentos solicitados, o processo é longo e nem sempre o empresário está consciente das dificuldades que irá enfrentar, para além de existir relutância no fornecimento da informação sensível sempre solicitada nestes casos, sendo que os atrasos nos financiamentos e nos recebimentos se revelam na gestão da tesouraria;
- Com a envolvente externa, à parte de a PME ter pouco impacto no mercado, porque é necessário ajustar a configuração da empresa às circunstâncias do meio ambiente, privilegiando-se a flexibilidade e a capacidade de adaptação rápidas, maximizada pelo facto de o poder de decisão estar concentrado, muito embora o empresário possa ficar numa posição pouco confortável quando tem de decidir entre a utilização de relações instrumentais, fundamentais na procura de oportunidades, e a necessidade de relações fortes na gestão da sua empresa, podendo a solução passar pela separação entre a gestão corrente e a gestão das novas áreas de negócio;
- Em termos estratégicos e operacionais, caracterizam-se pela utilização ao mesmo tempo de estratégias deliberadas, porque emanadas do empresário, que constrói a sua própria percepção do ambiente a partir da sua rede de contactos e experiências, e emergentes, no sentido em que os seus detalhes vão sendo arquitectados à medida que vão sendo desenvolvidas, sendo procurados nichos de mercado pouco explorados para se posicionarem. A sua estrutura é simples e flexível, consistindo numa unidade grande e com poucos gestores de topo, sendo conduzida pela intervenção directa do empresário. Na organização do trabalho, e se o *output* não for significativo ou caso produzam lotes de produtos e serviços diferenciados cliente a cliente, têm vantagens no emprego de mão-de-obra e maquinaria genérica, caso contrário, e se não conseguirem empregar especialistas, perderão algumas das suas vantagens.

Por outro lado, e embora os papéis de líder, empresário e gestor se misturem na mesma pessoa, sendo o empresário uma figura omnipresente e onnipotente na vida da empresa, em especial no seu lançamento, com o crescimento desta em termos de complexidade, estrutura e de volume de negócios ele tenderá a ceder algum do seu poder aos gestores e *staff*, o que criará tensões na empresa em virtude de o objectivo do empresário continuar a ser o de manter todo o poder centralizado na sua pessoa, tendo nesta fase que decidir qual o papel que pretende desempenhar na empresa uma vez que gestão e liderança são temas complementares, muito embora

diferentes, sendo que o bom líder é um menos bom gestor, e vice-versa. Paralelamente, quando a empresa atinge a fase de maturidade e o empresário obtém o retorno do seu esforço, ele tem de decidir se pretende manter, ou não, o espírito empreendedor da empresa, sendo que o futuro da organização dependerá dessa decisão.

2. Como deverá ser o marketing no contexto das PME e do empreendedorismo?

Atendendo às características dos empresários/empreendedores e à realidade da gestão nas PME, o marketing nestas empresas deverá ser adaptado de forma apropriada, considerando a estrutura da empresa em particular, a fase do ciclo de vida em que se encontra e as normas da indústria em que se insere. De todo o modo, e não sendo possível desenvolver o marketing em toda a sua extensão, conforme é geralmente apresentado na literatura genérica, centrada na realidade das grandes empresas, o empresário deverá, tanto quanto possível, seguir o processo que começa na pesquisa de mercado, que passa pela segmentação, *targeting* e posicionamento e pela definição do marketing *mix*, construindo um plano de marketing e implementando-o e controlando-o.

Neste processo, e principalmente caso não tenha conhecimentos prévios na área do marketing, o empresário deverá realizar um esforço para se inteirar da importância e do potencial que a função marketing representa para a sua empresa e utilizar ferramentas simples e práticas para o seu desenvolvimento, socorrendo-se da ajuda de indivíduos ou empresas especializadas quando for caso disso, embora não exista de momento em Portugal uma oferta de serviços integrada na área do marketing.

3. Como se caracteriza o *outsourcing* e quais são os principais referenciais de decisão a considerar?

O *outsourcing*, que se caracteriza pela utilização de recursos externos para a realização de tarefas anteriormente executadas por empregados e activos da própria empresa, não é uma prática nova mas tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na economia desde que a estratégia das empresas deixou de assentar predominantemente numa lógica na integração vertical. Esta opção de gestão, muito publicitada, tem provocado algum efeito de seguidismo, muitas vezes sem os gestores atenderem a determinados referenciais, nomeadamente os riscos

potenciais em que incorrem, olhando apenas para os aspectos mais dourados da externalização de actividades, os benefícios potenciais e os factores críticos de sucesso.

Na ausência de uma teoria única, foram descritos alguns modelos teóricos utilizados na investigação deste tema, os quais se inserem nas denominadas teorias da empresa, apresentando cada um o seu contributo para a explicação do fenómeno. A Teoria dos Custos de Transacção, cuja perspectiva é a de que as fronteiras da empresa são determinadas pela comparação entre os custos do recurso ao mercado e os custos de produzir internamente as actividades. A Teoria da Agência, que procura, pelo recurso a um contrato, controlar o risco do empresário/gestor (principais) e os interesses dos prestadores de serviços (agentes). A Teoria Baseada nos Recursos, a qual vê o *outsourcing* como uma decisão estratégica no preenchimento de lacunas entre as capacidades actuais das empresas e as capacidades por estas ambicionadas, inserindo-se dentro desta teoria o conceito de competências centrais, o qual defende deverem as empresas desenvolverem e manterem internamente algumas, poucas, aptidões centrais que lhes permitam alicerçar as suas estratégias. Por fim a Teoria da Dependência dos Recursos, para a qual a estratégia de *outsourcing* se decompõe por vários níveis de dependência da empresa em relação a outras tendo em vista a aquisição dos recursos críticos de que não dispõe internamente.

De todo o modo, as empresas, quando recorrem ao *outsourcing*, visam a obtenção de determinados benefícios, de entre os quais foram identificados a redução e o controlo dos custos, melhorar a focalização da empresa naquilo que faz bem, libertar recursos internos para outros fins, aceder a recursos e *know-how* não disponíveis internamente, eliminar uma área problemática ou de difícil gestão, aceder a tecnologias de ponta, ganhar flexibilidade e o partilhar de riscos.

No entanto estes benefícios nem sempre se concretizam, sendo que por vezes ao invés de uma diminuição de custos as empresas verificam que o resultado foi exactamente o contrário, assistindo ao aumento do custo dos serviços. Para além deste foram também identificados riscos ligados à deterioração do nível de serviço, ao oportunismo, a disputas e conflitos relacionados com questões não previstas no contrato, a custos “ocultos”, à dependência relativamente ao prestador de serviços, à perda de competências internas, à desmotivação dos empregados e à diminuição da capacidade de inovar. Na análise dos riscos foram ainda identificados 3 segmentos, agregando o primeiro a maior parte das empresas (75%, a que correspondem 18

elementos), caracterizando-se pela valorização dos factores relacionados com o oportunismo, as disputas relacionadas com o contrato e os custos “ocultos”, um segundo segmento, com 3 elementos, que se caracteriza pela valorização dos factores relacionados com a baixa no nível de serviço, o oportunismo, os custos “ocultos”, a desmotivação dos empregados e a diminuição da capacidade de inovar, e um último segmento, também com 3 elementos, que valoriza mais os factores relacionados com aumento do custo dos serviços e o oportunismo.

Deste modo, e como forma de prevenção destes riscos, tornam-se patentes os aspectos que são evidenciados na literatura como factores críticos de sucesso, os quais contribuem para que o recurso ao *outsourcing* seja bem sucedido. Dentro destes factores encontram-se a nomeação de uma equipa para acompanhar o processo, o apoio do empresário/gestão de topo, o conhecimento dos objectivos da empresa no recurso ao *outsourcing*, a selecção da empresa prestadora de serviços, a avaliação das propostas, a elaboração de um contrato devidamente detalhado e a comunicação com os empregados afectados e alternativas de colocação para estes.

4. Será o *outsourcing* uma adequada opção de gestão estratégica para dar resposta às especificidades das PME em termos de marketing?

Em termos práticos, o *outsourcing* da função marketing em geral, e mais especificamente quando dirigido a PME, é uma realidade, em especial nos EUA, país onde existe já um mercado nesta área.

Em termos teóricos, e depois de analisado o conceito de *outsourcing*, conjuntamente com as características do empresário/empreendedor e a gestão nas PME, bem como as restrições ao desenvolvimento da função marketing nas PME, concluímos que o *outsourcing* da função marketing para PME é um verdadeiro «ovo de Colombo», permitindo que empresas sem estrutura ou com uma estrutura muito limitada possam beneficiar do potencial para o seu negócio que o desenvolvimento desta função permite, colmatando as suas lacunas, nomeadamente na fase de implementação das acções, sem a necessidade de aumentarem o seu quadro de pessoal, controlando os seus custos e sem terem de dispor de espaço adicional.

5. Há receptividade para o *outsourcing* do marketing nas PME em Portugal?

As respostas obtidas no estudo via questionário permitiram constatar a existência de um paradoxo: não obstante as empresas respondentes terem demonstrado estarem conscientes dos benefícios, nomeadamente quanto ao acesso a recursos e *know-how* não disponíveis internamente, dos riscos e dos factores críticos de sucesso na gestão do *outsourcing*, para além de se considerarem satisfeitas com o recurso a esta opção de gestão e de entenderem que não se trata de mais uma moda, na realidade apenas um terço delas manifestou estar interessada, ou mesmo bastante interessada (8%, a que correspondem 2 respondentes), num serviço de marketing em regime de *outsourcing*.

De qualquer modo, um serviço deste tipo carecerá sempre de divulgação e de comprovação prática, principalmente quando se dirige a empresas lideradas por pessoas bastante pragmáticas, como são os empresários/empreendedores, desempenhando ainda um papel de relevo o nível de custos a estabelecer e a credibilidade e o *know-how* demonstrados pela empresa que o vier a disponibilizar, bem como os seus sócios e associados.

6. Que tarefas de marketing são já hoje executadas com recurso ao *outsourcing* em PME?

Através das respostas obtidas a partir do estudo via questionário concluímos que existem actividades desenvolvidas na íntegra internamente, como são os casos da identificação e avaliação de oportunidades, gestão de produtos, levantamento e definição de preços, constituição e/ou acompanhamento da força de vendas, formulação e/ou implementação do plano estratégico e o desenvolvimento e/ou implementação do plano de marketing, havendo para além destas outras actividades que são realizadas maioritariamente de forma interna, como são os casos da investigação e desenvolvimento de novos produtos (79,2%), da realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (87,5%), da selecção e avaliação de canais de distribuição (75%), da concepção de *stands* e/ou realização de eventos (50%), do marketing directo (58,3%), das relações públicas (62,5%) e do serviço pós-venda (83,3%).

Quanto às restantes actividades, conclui-se que o transporte e distribuição (66,7%), o *design*, publicidade e/ou a aquisição de espaços publicitários (54,2%) e a criação e manutenção de *sites*

na *internet* (45,8%) são aquelas que com maior frequência são colocadas em *outsourcing* pelas empresas respondentes, havendo ainda algumas empresas que recorrem ao *outsourcing* na investigação e desenvolvimento de novos produtos (12,5%), na realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes (12,5%), na selecção e avaliação de canais de distribuição (25%), na concepção de *stands* e/ou realização de eventos (25%), no marketing directo (12,5%), nas relações públicas (8,3%) e no serviço pós-venda (16,7%).

Limites e futuras linhas de desenvolvimento

Este trabalho tem como principais limitações:

- O reduzido universo inquirido, o qual não permite a realização de extrapolações, tendo no entanto ajudado a encontrar pistas para uma futura investigação mais alargada e profunda;
- O facto de não haver em Portugal uma oferta integrada relativamente à função marketing em regime de *outsourcing*, o que não permitiu a realização de um estudo de caso.

Como linhas de desenvolvimento para futuras investigações julgamos que seria interessante:

- A realização de um estudo de caso assim que haja uma oferta integrada na área do *outsourcing* da função marketing para PME;
- O alargamento do estudo a um universo mais significativo de empresas;
- A realização de estudos de caso sobre o desenvolvimento da função marketing em PME que tenham esta função estruturada internamente;
- A realização de estudos de caso sobre a gestão de contratos de *outsourcing* em PME, nomeadamente quanto ao enquadramento dos principais referenciais de decisão identificados.

BIBLIOGRAFIA

- Anónimo (1996). Selective IT Outsourcing. *Strategic Direction*. Nº 127, Outubro, pp. 24-26.
- Atkinson, J. e D. Storey (1994). Small Firms in Employment. In J. Atkinson e D. Storey (eds.), *Employment, the Small Firm and the Labour Market*. Londres: Routledge.
- Aubert, Benoit A., Michel Patry e Suzanne Rivard (1998). Assessing the Risk of IT Outsourcing. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO) - *Scientific Series*, 98s-16. Documento disponível na www em: [URL:http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-16.pdf](http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-16.pdf).
- Auken, Howard E. Van, B. Michael Doran e Terri L. Rittenburg (1992). An Empirical Analysis of Small Business Advertising. *Journal of Small Business Management*. Vol. 30, Nº 2, pp. 87-99.
- Barnes, James G., G. A. Pynn e A. C. Noonan (1982). Marketing Research: Some Basics For Small Business. *Journal of Small Business Management*. Vol. 20, Nº 3, pp. 62-66.
- Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- Barney, Jay B. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*. Vol. 40, Nº 3, pp.137-145.
- Barrett, Hilton, Joseph L. Balloun e Art Weinstein (2000). Marketing Mix Factors As Moderators of The Corporate Entrepreneurship - Business Performance Relationship - A Multistage, Multivariate Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Primavera, Vol. 8, Nº 2, pp.50-62.

Bettis, Richard A., Stephen P. Bradley e Gary Hamel (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *The Academy of Management Executive*. Vol. 6, Nº 1, pp. 7-22.

Boughton, Paul D. (1983). Marketing Research and Small Business: Pitfalls and Potential. *Journal of Small Business Management*. Vol. 21, Nº 3, pp.36-42.

Brochand, Bernard, Jacques Lendrevie, Pedro Dionísio e Vicente Rodrigues (2000). *Mercator 2000, Teoria e Prática do Marketing*. 9ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Buco, M. J., R. N. Chang. L. Z. Luan e C. Ward (2004). Utility Computing SLA Management Based Upon Business Objectives. *IBM Systems Journal*. Vol. 43, Nº 1, pp.159-178.

Cahill, Daryll e Louise Robinson (2004). To Set Rates, Consider Value Proposition. *Marketing News*. Vol. 38, Nº 7, p.37.

Carland, James W., Frank Hoy, William R. Boulton e Jo Ann Carland (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualisation. *The Academy of Management Review*. Vol. 9, Nº 2, pp.354-359.

Carroll, Marilyn, M. Marchington, J. Earnshaw e S. Taylor (1999). Recruitment in Small Firms. Processes, Methods and Problems. *Employee Relations*. Vol. 21, Nº 3, pp.236-250.

Carson, David e Audrey Gilmore (2000). Marketing at the Interface: Not “What” But “How”. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 8, Nº 2, pp.1-8.

Carson, David, Audrey Gilmore, Darryl Cummins, Aodheen O’Donnell e Ken Grant (1998). Price Setting in SMEs: Some Empirical Findings. *The Journal of Product and Brand Management*. Vol. 7, Nº 1, pp.74-84.

Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan e Jimmy Hill (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SME’s: An Innovative Approach*. Essex: Prentice Hall Europe.

Ceia, Carlos (2000). *Normas Para Apresentação de Trabalhos Científicos*. 3ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

Cheon, Myun J., Varun Grover e James T. C. Teng (1995). Theoretical Perspectives on the Outsourcing of Information Systems. *Journal of Information Technology*. Vol. 10, pp.209-219.

Chesbrough, Henry W. e David J. Teece (1996). When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*. Vol. 74, Nº 1, pp.65-73.

Christensen, Peder, Ole O. Madsen e Rein Peterson (1994). Conceptualising Entrepreneurial Opportunity Identification. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.61-75). Westport: Greenwood Press.

Churchill, Neil C. e Daniel F. Muzyka (1994). Defining and Conceptualising Entrepreneurship: A Process Approach. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.11-23). Westport: Greenwood Press.

Claver, Enrique, Reyes González, José Cascó e Juan Llopis (2002). Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors. *Logistics Information Management*. Vol. 15, Nº 4, pp.294-308.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. Vol. 4, pp.368-405.

Cole, A. H. (1969). Definition of Entrepreneurship. In Karl A., *Bostrom Seminar in the Study of Enterprise*. Komives, J. L. (ed.). (pp.10-22). Milwaukee: Center for Venture Management.

Collinson, Elaine e Eleanor Shaw (2001). Entrepreneurial Marketing - A Historical Perspective on Development and Practice. *Management Decision*. Vol. 39, Nº 9, pp.761-766.

Cooper, Robert G. e Scott J. Edgett (2003). Overcoming the Crunch in Resources For New Product Development. *Research Technology Management*. Vol. 46, Nº 3, pp.48-58.

Davies, C. D., G. E. Hills e R. W. Laforge (1985). The Marketing/Small Enterprise Paradox. *International Small Business Journal*. Primavera, Vol. 3, pp.31-42.

Davis, Charles H. e Mohammed Y. A. Rawwas (1994). Distribution in New/Growing Firms. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.163-187). Westport: Greenwood Press.

Day, John (2000). Commentary - The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy. *European Journal of Marketing*. Vol. 34, Nº 9/10, pp.1033-1037.

Delattre, Eric (2002). Business Name Changes: The French Experience. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, Nº 4, pp.360-367.

Dodge, H. Robert, Sam Fullerton e John E. Robbins (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, Nº 2, pp.121-134.

Domberger, Simon (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.

Downey, Jane Marie (1995). Risks of Outsourcing - Applying Risk Management Techniques to Staffing Methods. *Facilities*. Vol. 13, Nº 9, pp. 38-44.

Drucker, Peter F. (1990). Marketing 101 for a Fast-Changing Decade. *Wall Street Journal*. Edição da Páscoa, 20 de Novembro, p. A20.

Drucker, Peter F. (1997). *Inovação e Gestão*. 4ª Edição. Lisboa: Editorial Presença. (Edição original 1985).

Earl, Michael J. (1996). The Risk of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*. Vol. 37, Nº 3, pp.26-32.

Eighmey, Rae K., John B. Eighmey e H. Keith Hunt (1994). Research on Marketing Communication at the Marketing/Entrepreneurship Interface. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.207-216). Westport: Greenwood Press.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, Nº 1, pp.57-74.

Elmuti, Dean (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *MID - American Journal of Business*. Vol. 18, Nº 2, pp.33-41.

Ennis, Sean (1998). Marketing Planning in The Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections. *Irish Marketing Review*. Vol. 11, Nº 2, pp.49-61.

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

Gardner, David M. (1994). Marketing/Entrepreneurship Interface: A Conceptualisation. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.35-54). Westport: Greenwood Press.

Gartner, William B. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*. Vol.12, Nº 4, pp.11-32.

Gartner, William B. (1994). Where's Entrepreneurship? Finding the Definitive Definition. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.25-33). Westport: Greenwood Press.

Hall, Kathleen (2000). One Message Works Best For Small Biz. *Marketing News*. Vol. 34, Nº 7, p.13.

Hamel, Gary e Prahalad C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hart, Oliver e John Moore (1999). Foundations of Incomplete Contracts. *The Review of Economic Studies*. Vol. 66, N° 226, pp.115-138.

Heikkila, Jussi e Carlos Cordon (2002). Outsourcing: A Core or Non-Core Strategic Management Decision. *Strategic Change*. Vol. 11, N° 4, pp.183-193.

Helfer, J.-P. e J. Orsoni (1996). *Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Herron, L., H. J. Sapienza e D. Smith-Cook (1991). Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective: Volume 1. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 16, N° 2, pp. 7-12.

Hirschheim, Rudy e Mary C. Lacity (2000). The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*. Vol. 43, N° 2, pp.99-107.

Hisrich, Robert D. (1994). Product/Service Development in New/Growing Firms. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.131-144). Westport: Greenwood Press.

Huang, Xueli e Alan Brown (1999). An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*. Vol. 18, N° 1, pp.73-85.

Huang, Xueli, Geoffrey N. Soutar e Alan Brown (2002). New Product Development Processes in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, N° 1, pp.27-42.

Huefner, Jonathan C. e H. Keith Hunt (1994). Broadening the Concept of Entrepreneur: The Entrepreneurial Consumer. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.25-33). Westport: Greenwood Press.

Jennings, David (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model. *Management Decision*. Vol. 40, N° 1, pp. 26-34.

Jensen, M. C. e W. H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, pp.305-360.

Jenster, Per V. e Henrik S. Pedersen (2000). Outsourcing - Facts and Fiction. *Strategic Change*. Vol. 9, N° 3, pp.147-154.

Kakabadse, Andrew e Nada Kakabadse (2000). Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms. *Knowledge and Process Management*. Vol. 7, N° 2, pp.107-118.

Kets de Vries, Manfred (1996). The Anatomy of The Entrepreneur: Clinical Observations. *Human Relations*. Vol. 49, N° 7, pp.853-873

Khosrowpour, Medhi, Girish Subramanian, John Gunderman e Al Saber (1996). Managing Information Technology with Outsourcing: An Assessment of Employee Perceptions. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 12, N° 3, pp.85-96.

Kotler, Philip (1999). *Kotler on Marketing. How to Create, Win and Dominate Markets*. Nova Iorque: The Free Press.

Kotler, Philip (2000). *Marketing Management*. Tenth Edition. Nova Jérícia: Prentice-Hall.

Kotler, Philip (2003). *Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs*. Nova Jérícia: John Wiley & Sons.

Kotter, John P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Maio/Junho, Vol. 68, N° 3, pp.103-111.

Kotter, John P. (1999). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*. Março/Abril, Vol. 77, N° 2, pp.145-159. (Edição original 1982).

Lacity, Mary C. e Leslie P. Willcocks (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience. *MIS Quarterly*. Vol. 22, Nº 3, pp.363-408.

Lacity, Mary C. e Leslie P. Willcocks (2000). Survey of IT Outsourcing Experiences in US and UK Organizations. *Journal of Global Information Management*. Vol. 8, Nº 2, pp.5-23.

Lacity, Mary C. e Rudy Hirschheim (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*. Vol. 35, Nº 1, pp.73-86.

Lacity, Mary C. e Rudy Hirschheim (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insource Response*. Chichester: John Wiley & Sons.

Lacity, Mary C., Rudy Hirschheim e Leslie Willcocks (1994). Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes. *Information Systems Management*. Vol. 11, Nº 4, pp.7-18.

Lankford, William M. e Faramarz Parsa (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*. Vol. 37, Nº 4, pp. 310-316

Lau, Theresa e K. F. Chan (1994). The Incident Method - An Alternative Way of Studying Entrepreneurial Behaviour. *IBAR*. Vol. 15, pp.48-61.

Lee, Jae-Nam e Young-Gul Kim (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Information Systems*. Vol. 15, Nº 4, pp.29-61.

Levitt, Theodore (1980). Marketing Success Through Differentiation - of Anything. *Harvard Business Review*. Vol. 58, Nº 1, p.83.

Linder, Jane C., Martin I. Cole e Alvin L. Jacobson (2002). Business Transforming Through Outsourcing. *Strategy & Leadership*. Vol. 30, Nº 4, pp.23-28.

Lindsay, Philip, John Thompson e Roger Stuart (1997). The Competence of Top Team Members: A Framework For Successful Performance. *Team Performance Management*. Vol. 3, Nº 2, pp.57-72.

Littunen, Hannu (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 6, Nº 6, pp.295-304.

Lonsdale, Chris (2001). Locked-In to Supplier Dominance: On The Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 37, Nº 2, pp.22-27.

Lynn, Gary S., Alan C. Maltz, Peter M. Jurkat e Michael D. Hammer (1999). New Media in Marketing Redefine Competitive Advantage: A Comparison of Small and Large Firms. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 13, Nº 1, pp.9-18.

Malhotra, Naresh K. e David F. Birks (2000). *Marketing Research: An Applied Approach*. European Edition. Harlow: Pearson Education Ltd.

Marcus, Claudio (1998). A Practical Yet Meaningful Approach to Customer Segmentation. *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 15, Nº 5, pp.494-510.

Matlay, Harry (1999). Employee Relations in Small Firms: A Micro-Business Perspective. *Employee Relations*. Vol. 21, Nº 3, pp.285-295.

McDonald, Malcolm H. B. (1990). Ten Barriers To Marketing Planning. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 4, Nº 2, pp.5-18.

Meyer, Christopher e Rudy Ruggles (2002). Search Parties. *Harvard Business Review*. Agosto, Vol. 80, Nº 8, pp.14-15.

Mielke, Deb (1998). Put It in Writing. *Network World*. Vol. 15, Nº 20, pp.47-48.

Miles, Morgan P., Jeffrey G. Covin e Michael B. Heeley (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 8, N° 2, pp.63-78.

Miner, John B. (2000). Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 36, N° 1, pp.43-69

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Vol. 24, N° 9, pp.934-948.

Mintzberg, H. (1998a). The Entrepreneurial Organization. In H. Mintzberg, J. B. Quinn e S. Ghoshal (eds.), *The Strategy Process*. (pp.606-615). European Edition. Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H. (1998b). The Structuring of Organizations. In H. Mintzberg, J. B. Quinn e S. Ghoshal (eds.), *The Strategy Process*. (pp.332-353). European Edition. Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H. (1998c). The Manager's Job. In H. Mintzberg, J. B. Quinn e S. Ghoshal (eds.), *The Strategy Process*. (pp.23-41). European Edition. Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H. e James Waters (1982). Tracking Strategy in The Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*. Vol. 25, N° 3, pp.465-499.

Morris, Michael H., M. Schindehutte e Raymond LaForge (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 10, N° 4, pp.1-19.

Mosey, Simon, Jeremy N. Clare e David J. Woodcock (2002). Innovation Decision Making in British Manufacturing SMEs. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol 13, N° 3, pp.176-183.

Oliveira, Susana (2002). *Outsourcing no Sector Bancário*. Porto: Vida Económica.

Penrose, Edith (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nova Iorque: John Wiley.

- Pereira, Alexandre e Carlos Poupa (2003). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico Usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Perry, C. (1987). Growth Strategies: Principles and Case Studies. *International Small Business Journal*. Vol. 5, pp.17-25.
- Pestana, Maria H. e João N. Gageiro (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. e G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations*. Boston: Pitman.
- Prahalad, C. K. e Gary Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, Nº 3, pp.79-91.
- Presutti, Jr., William (1988). Purchasing Management Practices of Small Manufacturers. *Journal of Purchasing and Materials Management*. Inverno 1988.
- Quinn, James B. e Frederick G. Hilmer (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. Vol. 35, Nº 4, pp.43-55.
- Quinn, James B., T. L. Doorley e P. C. Paquette (1990). Technology in Services: Rethinking Strategy Focus. *Sloan Management Review*. Vol. 31, Nº 2, pp.79-87.
- Reis, Elizabeth e Raúl Moreira (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ries, Al e Jack Trout (2001). *Positioning, The Battle For Your Mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Robinson, Peter B., David Stimpson, Jonathan Huefner e H. Keith Hunt (1991). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.15, Nº4, pp.13-31.

- Rubin, P. H. (1973). The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*. Vol. 81, pp.936-949.
- Rue, Leslie W. e Nabil A. Ibrahim (1998). The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, Nº 4, pp.24-32.
- Rumelt, Richard (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Sadler-Smith, Eugene, Yve Hampson, Ian Chaston e Beryl Badger (2003). Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41, Nº 1, pp.47-67.
- Santos, António (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Schumpeter, J. (1983). *Economic Development*. Redvers Opi (trad.). New Brunswick, NJ: Transaction Books. (Edição original 1934).
- Simms, Jane (2003). Relinquishing Control? *Marketing*. 6 de Março, pp.22-23.
- Simon, Herbert (1947). *Administrative Behavior*. Nova Iorque: Macmillan.
- Simon, Mark, B. Elango, Susan Houghton e Sonia Savelli (2002). The Successful Product Pioneer: Maintaining Commitment While Adapting to Change. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, Nº 3, pp.187-203.
- Singh, Robert P. (2001). A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through The Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *The Academy of Management Review*. Vol. 26, Nº 1, pp.10-12.

- Smith, Craig (2003). Outsourcing Offers Route to Efficiency But Not a Short Cut. *Marketing*. 6 de Março, p.17.
- Smith, David (1997). Small Is Beautiful But Difficult: Towards Cost-Effective Research For Small Businesses. *International Journal of Market Research*. Vol. 39, Nº 1, pp.273-291.
- Sparrow, John (1999). Using Qualitative Research To Establish SME Support Needs. *Qualitative Market Research*. Vol. 2, Nº 2, pp.121-134.
- Stasch, Stanley F. (1994). Evaluating New Venture Ideas: Considerations From the New Product Development Process. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.77-94). Westport: Greenwood Press.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan e Erin Anderson (2001). *Marketing Channels*. 6ª Edição. Nova Jérсия: Prentice Hall.
- Stokes, David (2000). Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation From Qualitative Research. *Qualitative Market Research*. Vol. 3, Nº 1, pp.47-54.
- Storey, D. J. (1985). The Problems Facing New Firms. *Journal of Management Studies*. Vol. 22, pp.237-245.
- Takac, Paul F. (1993). Outsourcing Technology. *Management Decision*. Vol. 31, Nº 1, pp.26-37.
- Teach, Richard D. e Robert G. Schwartz (1994). Pricing For Entrepreneurial Firms. In G. E. Hills (ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. (pp.145-161). Westport: Greenwood Press.
- Thomas, Anisya S. e Stephen Mueller (2000). A Case For Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, Nº 2, pp.287-301.

Timmons, Jeffrey A. e Dale A. Sander (1989). Everything You (Don't) Want to Know About Raising Capital. *Harvard Business Review*. Novembro-Dezembro, Vol. 67, Nº 6, pp.70-73.

Ulrich, D. e Jay B. Barney (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population. *Academy of Management Review*. Vol. 9, Nº 3, pp.471-481.

Vence, Deborah L. (2004). Outsourcing Marketing Services. *Marketing News*. Vol. 38, Nº 7, pp.35-36.

Warshawsky, Robert M. e Dennis J. Cahill (1996). Why Small Firms Rely on Cost-Based Pricing: An Experience-Based Inquiry. *Pricing Strategy & Practice*. Vol. 4, Nº 2, pp.23-26.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Nova Iorque: Random House.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nova Iorque: The Free Press.

Williamson, Oliver E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, Nº 2, pp.269-296.

Williamson, Oliver E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, Nº 12, pp.1087-1108.

Wind, Jerry e Vijay Mahajan (1997). Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, Nº 1, pp.1-12.

Wong, S. Tien e Douglas E. Palley (1996). Outsourcing Teleservices. *Journal of Health Care Marketing*. Vol. 16, Nº 3, p. 8.

Woodcock, D. J., S. P. Mosey e T. B. W. Wood (2000). New Product Development in British SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, Nº 4, pp.212-220.

Woodruffe, C. (1992). What Is Meant By a Competency? In R. Boam e P. Sparrow (eds.), *Designing and Achieving Competency*. (pp.16-30). Londres: McGraw-Hill.

Wu, Chunchi e Allan Young (2002). Critical Operating Problems and Survival Rates in Small Firms: A Look at Small Business Institute Clients. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 7, N° 1, pp.1-23.

Yusuf, Attahir (2002). Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce & Management*. Vol. 12, N° 3/4, pp.83-103.

Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu e Joseph Lillie (2001). Outsourcing - A Strategic Move: The Process and the Ingredients For Success. *Management Decision*. Vol. 39, N° 5/6, pp.373-378.

ANEXOS

Anexo I

Questionário

Outsourcing

Este questionário é parte integrante de um trabalho académico realizado no âmbito de um Mestrado em Gestão de Empresas, na área do **Marketing**, na Universidade de Évora.

Fazem parte do universo as PME Excelência 2001 do sector Comércio sediadas no distrito de Lisboa.

Garante-se a **total confidencialidade das respostas**, bem como um tratamento estatístico que preserve o anonimato das empresas envolvidas.

Às empresas que responderem ao questionário ser-lhes-á posteriormente enviado, de forma absolutamente gratuita, um documento com os resultados e análises obtidas a partir das respostas ao mesmo.

No âmbito deste questionário, o termo outsourcing corresponde à utilização de recursos externos para a realização de tarefas que, tradicionalmente, seriam realizadas pela própria empresa.

A devolução do questionário deverá ser feita para marketing2pme@sapo.pt ou para a Universidade de Évora, Departamento de Gestão, ao cuidado de Luís Pereira, através do **Fax Nº 266 740 841**. Para o esclarecimento de qualquer dúvida, agradeço me contacte através dos meios indicados ou pelo telefone **964 079 490**.

Muito obrigado pela sua colaboração,

Luís Pereira

1. A sua empresa recorre actualmente ao *outsourcing*?

1.1	Sim	<input type="checkbox"/>
1.2	Não	<input type="checkbox"/>

Passe à questão 4

Passe à questão 2

2. Entre as actividades/funções que se seguem, assinale aquelas que realiza internamente:

2.1	Investigação e desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/>
2.2	Realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes	<input type="checkbox"/>
2.3	Identificação e avaliação de oportunidades	<input type="checkbox"/>
2.4	Gestão de produtos (adaptações, posicionamento, etc.)	<input type="checkbox"/>
2.5	Levantamento e definição dos preços	<input type="checkbox"/>
2.6	Transporte/distribuição	<input type="checkbox"/>
2.7	Seleção e avaliação de canais de distribuição	<input type="checkbox"/>
2.8	Design, publicidade e/ou aquisição de espaços publicitários	<input type="checkbox"/>
2.9	Concepção de <i>stands</i> e/ou realização de eventos	<input type="checkbox"/>
2.10	Marketing directo (ex: <i>mailings</i> , <i>telemarketing</i>)	<input type="checkbox"/>
2.11	Criação e manutenção de sites na <i>internet</i>	<input type="checkbox"/>
2.12	Relações públicas	<input type="checkbox"/>
2.13	Constituição e/ou acompanhamento da força de vendas	<input type="checkbox"/>
2.14	Serviço pós-venda	<input type="checkbox"/>
2.15	Formulação e/ou implementação do plano estratégico da empresa	<input type="checkbox"/>
2.16	Desenvolvimento e/ou implementação do plano de <i>marketing</i>	<input type="checkbox"/>
2.17	Outra:	<input type="checkbox"/>

3. Assinale as funções/actividades para as quais preveja recorrer ao *outsourcing* nos próximos 2 anos:

3.1	Investigação e desenvolvimento de novos produtos	
3.2	Realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes	
3.3	Identificação e avaliação de oportunidades	
3.4	Gestão de produtos (adaptações, posicionamento, etc.)	
3.5	Levantamento e definição dos preços	
3.6	Transporte/distribuição	
3.7	Seleccção e avaliação de canais de distribuição	
3.8	Design, publicidade e/ou aquisição de espaços publicitários	
3.9	Concepção de <i>stands</i> e/ou realização de eventos	
3.10	Marketing directo (ex: <i>mailings</i> , <i>telemarketing</i>)	
3.11	Criação e manutenção de sites na <i>internet</i>	
3.12	Relações públicas	
3.13	Constituição e/ou acompanhamento da força de vendas	
3.14	Serviço pós-venda	
3.15	Formulação e/ou implementação do plano estratégico da empresa	
3.16	Desenvolvimento e/ou implementação do plano de <i>marketing</i>	
3.17	Outra:	

Passa à questão 6

4. Indique que actividades/funções são realizadas internamente e/ou em *outsourcing*:

		(1)	(2)
		Internamente	<i>Outsourcing</i>
4.1	Investigação e desenvolvimento de novos produtos		
4.2	Realização de estudos de mercado e/ou análise de clientes		
4.3	Identificação e avaliação de oportunidades		
4.4	Gestão de produtos (adaptações, posicionamento, etc.)		
4.5	Levantamento e definição dos preços		
4.6	Transporte/distribuição		
4.7	Seleccção e avaliação de canais de distribuição		
4.8	Design, publicidade e/ou aquisição de espaços publicitários		
4.9	Concepção de <i>stands</i> e/ou realização de eventos		
4.10	Marketing directo (ex: <i>mailings</i> , <i>telemarketing</i>)		
4.11	Criação e manutenção de sites na <i>internet</i>		
4.12	Relações públicas		
4.13	Constituição e/ou acompanhamento da força de vendas		
4.14	Serviço pós-venda		
4.15	Formulação e/ou implementação do plano estratégico		
4.16	Desenvolvimento e/ou implementação do plano de <i>marketing</i>		
4.17	Outra:		

5. Nas áreas em que a sua empresa recorre ao *outsourcing*, indique, numa escala de 1 a 6, qual é em média o grau de satisfação obtido (1 - “Insatisfação total”; 6 - “Satisfação total”).

5.1	Grau de satisfação obtido com o recurso ao <i>outsourcing</i>	
-----	---	--

6. Os factores apresentados no quadro seguinte são geralmente associados a benefícios que se procuram retirar do recurso ao *outsourcing*. Assinale com uma cruz o grau de importância que atribui a cada um deles.

		(1)	(2)	(3)	(4)
		Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
6.1	Redução de custos				
6.2	Controlo dos custos				
6.3	Melhorar a focalização da empresa naquilo que esta faz bem				
6.4	Libertar recursos internos para outros fins				
6.5	Aceder a recursos e <i>know-how</i> não disponíveis internamente				
6.6	Eliminar uma área problemática ou de difícil gestão				
6.7	Aceder a tecnologias de ponta				
6.8	Ganhar flexibilidade				
6.9	Partilhar riscos				
6.10	Outro:				

7. Os factores apresentados no quadro seguinte são geralmente associados a consequências indesejadas no recurso ao *outsourcing*. Assinale com uma cruz o grau de importância que atribui a cada um deles.

		(1)	(2)	(3)	(4)
		Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
7.1	Aumento do custo dos serviços (era mais barato fazer internamente)				
7.2	Deterioração do nível de serviço (o serviço realizado internamente era de qualidade superior)				
7.3	Oportunismo				
7.4	Disputas e conflitos relacionados com questões não previstas no contrato				
7.5	Custos ‘ocultos’				
7.6	Dependência relativamente ao prestador de serviços				
7.7	Risco de perda de competências (conhecimentos) internas				
7.8	Desmotivação dos empregados				
7.9	Diminuição da capacidade de inovar				
7.10	Outro:				

8. Se e quando equaciona o recurso ao *outsourcing*, qual o grau de importância que atribui aos seguintes factores?

		(1)	(2)	(3)	(4)
		Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
8.1	Nomeação de uma equipa para acompanhar o contrato				
8.2	Apoio do proprietário/gestão de topo				
8.3	Conhecimento dos objectivos da empresa no recurso ao <i>outsourcing</i>				
8.4	Seleccção da empresa prestadora de serviços				
8.5	Avaliação das propostas				
8.6	Elaboração de um contrato devidamente detalhado				
8.7	Comunicação com os empregados afectados e alternativas de emprego/colocação				
8.8	Outro:				

9. Existe uma área e/ou um responsável pela função *Marketing* na sua empresa?

9.1	Sim	
9.2	Não	

Passe à questão 10

Passe à questão 11

10. Caso exista, esta área e/ou pessoa está afectada exclusivamente à função *Marketing* dentro da empresa?

10.1	Sim	
10.2	Não	

11. Na possibilidade de ser disponibilizado um novo serviço, dirigido às PME, para a gestão da função *Marketing* em regime de *outsourcing*, como encara a sua empresa este novo serviço?

11.1	Sem interesse	
11.2	Pouco Interessante	
11.3	Interessante	
11.4	Muito Interessante	

12. Assinale o seu nível de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações?

		(1)	(2)	(3)	(4)
		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
12.1	O <i>outsourcing</i> é uma moda que tenderá a desaparecer no futuro próximo				
12.2	O <i>outsourcing</i> diminui as necessidades de investimento				
12.3	O <i>outsourcing</i> cria mais problemas do que aqueles que resolve				
12.4	O <i>outsourcing</i> permite flexibilizar a estrutura empresarial				
12.5	O <i>outsourcing</i> permite aceder a <i>know how</i> especializado sem ter de aumentar o quadro de pessoal				

13. Caracterização da Empresa / Pessoa Inquirida

Qual o nome da sua empresa?	
Qual o seu nome?	
Que cargo/função desempenha na sua empresa?	

Qual o número médio de empregados que a sua empresa teve em 2003?

13.1	Até 9 empregados		13.2	De 10 a 49 empregados		13.3	De 50 a 99 empregados	
13.4	De 100 a 149 empregados		13.5	De 150 a 250 empregados		13.6	Mais de 250 empregados	

Qual o volume de vendas que a sua empresa teve em 2003?

14.1	Até 100.000 €		14.2	De 100.000 a 500.000 €		14.3	De 500.000 a 1.000.000 €	
14.4	De 1.000.000 a 5.000.000 €		14.5	De 5.000.000 a 10.000.000 €		14.6	Mais de 10.000.000 €	

Deseja fazer algum comentário, crítica ou sugestão em relação ao tema em estudo de forma geral ou em relação ao questionário em particular. Em caso afirmativo, queira utilizar o espaço que segue.

Anexo II

**Texto do *e-Mail* que Acompanhou o Questionário enviado às Empresas PME
Excelência 2001 do Sector Comércio do Distrito de Lisboa**

Assunto: Tese de Mestrado - Colaboração em Questionário

Exmº Senhor (nome do Gerente/Administrador),

No âmbito de um inquérito que estou a realizar para uma tese de Mestrado na área do Marketing para PME, na Universidade de Évora, uma área que carece de algum desenvolvimento no nosso país, junto lhe envio um pequeno questionário o qual, estou certo, lhe levará apenas alguns minutos a responder.

A sua empresa foi seleccionada por pertencer ao grupo restrito das PME Excelência 2001 do sector Comércio do distrito de Lisboa.

Caso responda ao questionário até ao final deste mês de Janeiro, como estou certo que irá acontecer, após a discussão da tese ser-lhe-á enviada, de forma absolutamente gratuita, uma síntese dos resultados obtidos, garantindo-se a total confidencialidade tanto da sua empresa quanto das respostas fornecidas.

Caso surja qualquer dúvida, agradeço me contacte por qualquer dos meios indicados no questionário.

Agradecendo desde já a sua colaboração, apresento os meus melhores cumprimentos,

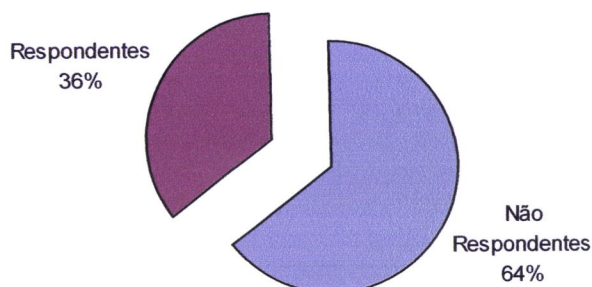
Luís Pereira

Anexo III

Análise das Respostas ao Questionário

1) Relevância da Amostra

Gráfico A.1 - Relevância da Amostra



Fonte: Questionário.

2) Caracterização Por Nº de Empregados e Por Volume de Vendas

Frequencies

Statistics

		Número Empregados	Volume Vendas
N	Valid	24	24
	Missing	0	0

Frequency Table

Número Empregados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 10 a 49 Empregados	17	70,8	70,8	70,8
	De 50 a 99 Empregados	4	16,7	16,7	87,5
	De 100 a 149 Empregados	2	8,3	8,3	95,8
	De 150 a 250 Empregados	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Volume Vendas

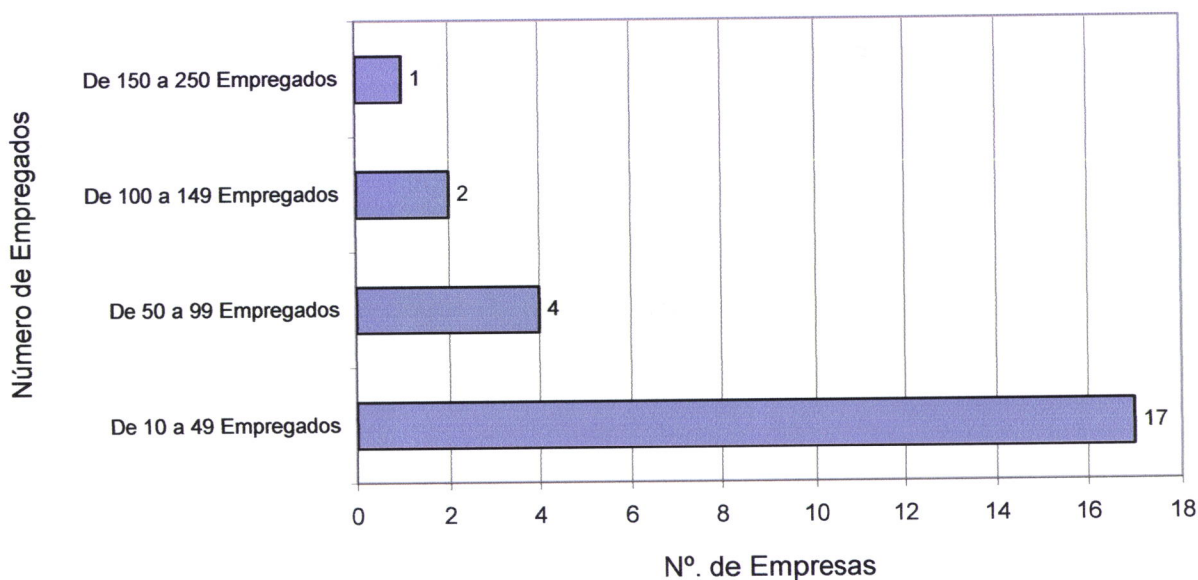
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 1.000.000 a 5.000.000 €	11	45,8	45,8	45,8
De 5.000.000 a 10.000.000 €	6	25,0	25,0	70,8
Mais de 10.000.000 €	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

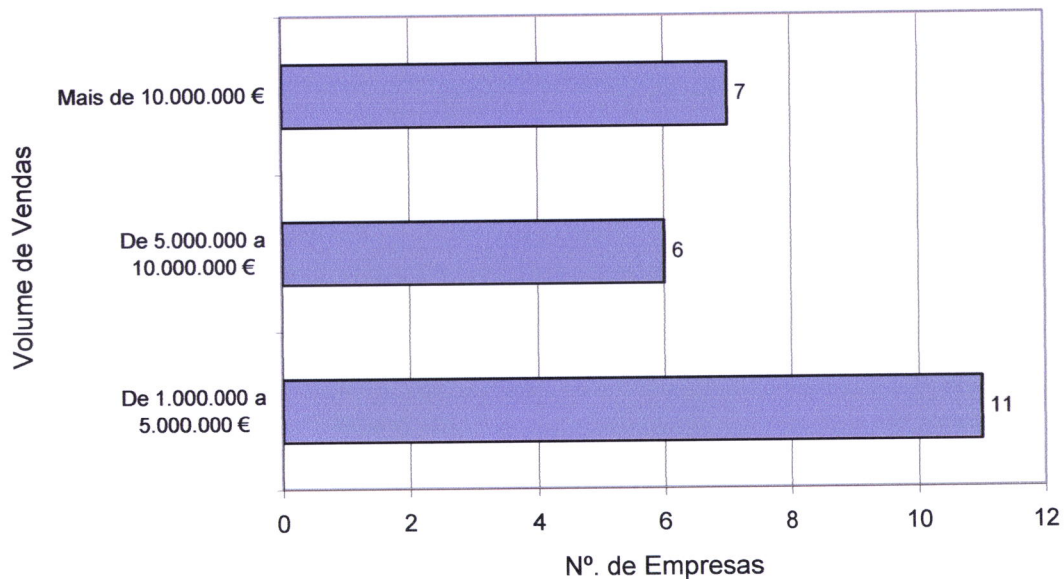
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Número Empregados	24	2	5	2,46	,833
Volume Vendas	24	4	6	4,83	,868
Valid N (listwise)	24				

Gráfico A.2 - Caracterização por Número de Empregados



Fonte: Questionário.

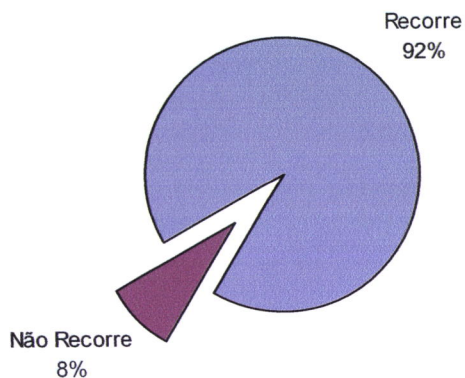
Gráfico A.3 - Caracterização por Volume de Vendas



Fonte: Questionário.

3) Extensão do Recurso ao *Outsourcing*

Gráfico A.4 - Extensão do Recurso ao Outsourcing



Fonte: Questionário.

4) Actividades Internas e em *Outsourcing*

Frequency Table

Desenv Produtos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	19	79,2	79,2	79,2
	Outsourcing	3	12,5	12,5	91,7
	Não Realiza / Não Responde	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Estudos Mercado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	21	87,5	87,5	87,5
	Outsourcing	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Aval Oportunidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Gestao Produtos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Definição Preços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Transp/Distribuição

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	8	33,3	33,3	33,3
	Outsourcing	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Avaliação Canais Distrib

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	18	75,0	75,0	75,0
	Outsourcing	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Design e Publicidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	11	45,8	45,8	45,8
	Outsourcing	13	54,2	54,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Stands/Eventos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	12	50,0	50,0	50,0
	Outsourcing	6	25,0	25,0	75,0
	Não Realiza / Não Responde	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Marketing Directo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	14	58,3	58,3	58,3
	Outsourcing	3	12,5	12,5	70,8
	Não Realiza / Não Responde	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Sites Internet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	10	41,7	41,7	41,7
	Outsourcing	11	45,8	45,8	87,5
	Não Realiza / Não Responde	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Relações Públicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	15	62,5	62,5	62,5
	Outsourcing	2	8,3	8,3	70,8
	Não Realiza / Não Responde	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Força de Vendas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Serviço Pós-Venda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	20	83,3	83,3	83,3
	Outsourcing	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Plano Estratégico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Plano Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internamente	24	100,0	100,0	100,0

Quadro A.1 - Actividades Realizadas Internamente e em Outsourcing

Actividades	Internamente		Outsourcing		Não Realiza	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Novos produtos	19	79,2	3	12,5	2	8,3
Estudos de mercado/clientes	21	87,5	3	12,5	0	0
Avaliação de oportunidades	24	100	0	0	0	0
Gestão de produtos	24	100	0	0	0	0
Definição dos preços	24	100	0	0	0	0
Transporte/distribuição	8	33,3	16	66,7	0	0
Canais de distribuição	18	75	6	25	0	0
Design e publicidade	11	45,8	13	54,2	0	0
Realização de eventos	12	50	6	25	6	25
Marketing directo	14	58,3	3	12,5	7	29,2
Sites na internet	10	41,7	11	45,8	3	12,5
Relações públicas	15	62,5	2	8,3	7	29,2
Força de vendas	24	100	0	0	0	0
Serviço pós-venda	20	83,3	4	16,7	0	0
Plano estratégico	24	100	0	0	0	0
Plano de marketing	24	100	0	0	0	0

Fonte: Questionário.

5) Grau de Satisfação

Frequencies

Statistics

Satisfação C/ Outsourcing

N	Valid	24
	Missing	0

Satisfação C/ Outsourcing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	15	62,5	62,5	62,5
5	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satisfação C/ Outsourcing	24	4	5	4,38	,495
Valid N (listwise)	24				

6) Benefícios

Frequency Table

Redução de Custos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Importante	1	4,2	4,2	4,2
Importante	14	58,3	58,3	62,5
Muito Importante	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Controlo Custos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	3	12,5	12,5	12,5
	Importante	13	54,2	54,2	66,7
	Muito Importante	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Focalização Core

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	13	54,2	54,2	54,2
	Muito Importante	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Libertar Recursos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	1	4,2	4,2	4,2
	Importante	19	79,2	79,2	83,3
	Muito Importante	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Aceder a Recursos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	16	66,7	66,7	66,7
	Muito Importante	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Eliminar Área Problema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	4	16,7	16,7	16,7
	Importante	14	58,3	58,3	75,0
	Muito Importante	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Aceder Tecnologia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Importância	1	4,2	4,2	4,2
Pouco Importante	2	8,3	8,3	12,5
Importante	12	50,0	50,0	62,5
Muito Importante	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Ganhar Flexibilidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importante	14	58,3	58,3	58,3
Muito Importante	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Partilhar Riscos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Importância	1	4,2	4,2	4,2
Pouco Importante	8	33,3	33,3	37,5
Importante	12	50,0	50,0	87,5
Muito Importante	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Redução de Custos	24	2	4	3,33	,565
Controlo Custos	24	2	4	3,21	,658
Focalização Core	24	3	4	3,46	,509
Libertar Recursos	24	2	4	3,13	,448
Aceder a Recursos	24	3	4	3,33	,482
Eliminar Área Problema	24	2	4	3,08	,654
Aceder Tecnologia	24	1	4	3,21	,779
Ganhar Flexibilidade	24	3	4	3,42	,504
Partilhar Riscos	24	1	4	2,71	,751
Valid N (listwise)	24				

Quadro A.2 - Benefícios Percecionados

Benefícios	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Redução de Custos	0	0	1	4,2	14	58,3	9	37,5	3,33	0,565
Controlo de Custos	0	0	3	12,5	13	54,2	8	33,3	3,21	0,658
Focalização da Empresa	0	0	0	0	13	54,2	11	45,8	3,46	0,509
Libertar Recursos	0	0	1	4,2	19	79,2	4	16,7	3,13	0,448
Aceder a Recursos	0	0	0	0	16	66,7	8	33,3	3,33	0,482
Eliminar Área Problema	0	0	4	16,7	14	58,3	6	25	3,08	0,654
Aceder Tecnologia	1	4,2	2	8,3	12	50	9	37,5	3,21	0,779
Ganhar Flexibilidade	0	0	0	0	14	58,3	10	41,7	3,42	0,504
Partilhar Riscos	1	4,2	8	33,3	12	50	3	12,5	2,71	0,751

Fonte: Questionário.

7) Riscos

Frequency Table

Aumento Custo Serviços

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Importante	3	12,5	12,5	12,5
Importante	11	45,8	45,8	58,3
Muito Importante	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Baixa Nível Serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem Importância	1	4,2	4,2	4,2
	Pouco Importante	3	12,5	12,5	16,7
	Importante	16	66,7	66,7	83,3
	Muito Importante	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Oportunismo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	1	4,2	4,2	4,2
	Importante	12	50,0	50,0	54,2
	Muito Importante	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Disputas Sobre Contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	2	8,3	8,3	8,3
	Importante	14	58,3	58,3	66,7
	Muito Importante	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Custos Ocultos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	2	8,3	8,3	8,3
	Importante	13	54,2	54,2	62,5
	Muito Importante	9	37,5	37,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Dependência Fornecedor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	4	16,7	16,7	16,7
	Importante	15	62,5	62,5	79,2
	Muito Importante	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Perda Competências

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Importante	7	29,2	29,2	29,2
Importante	15	62,5	62,5	91,7
Muito Importante	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Desmotivação Empregados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Importância	1	4,2	4,2	4,2
Pouco Importante	5	20,8	20,8	25,0
Importante	15	62,5	62,5	87,5
Muito Importante	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Diminuição Inovação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Importante	10	41,7	41,7	41,7
Importante	11	45,8	45,8	87,5
Muito Importante	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Aumento Custo Serviços	24	2	4	3,29	,690
Baixa Nível Serviço	24	1	4	2,96	,690
Oportunismo	24	2	4	3,42	,584
Disputas Sobre Contrato	24	2	4	3,25	,608
Custos Ocultos	24	2	4	3,29	,624
Dependência Fornecedor	24	2	4	3,04	,624
Perda Competências	24	2	4	2,79	,588
Desmotivação Empregados	24	1	4	2,83	,702
Diminuição Inovação	24	2	4	2,71	,690
Valid N (listwise)	24				

Quadro A.3 - Riscos Percepcionados

Riscos	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Aumento Custo Serviços	0	0	3	12,5	11	45,8	10	41,7	3,29	0,690
Deterioração do Serviço	1	4,2	3	12,5	16	66,7	4	16,7	2,96	0,690
Oportunismo	0	0	1	4,2	12	50	11	45,8	3,42	0,584
Disputas Sobre Contrato	0	0	2	8,3	14	58,3	8	33,3	3,25	0,608
Custos Ocultos	0	0	2	8,3	13	54,2	9	37,5	3,29	0,624
Dependência Fornecedor	0	0	4	16,7	15	62,5	5	20,8	3,04	0,624
Perda Competências	0	0	7	29,2	15	62,5	2	8,3	2,79	0,588
Desmotivação Empregados	1	4,2	5	20,8	15	62,5	3	12,5	2,83	0,702
Diminuição Inovação	0	0	10	41,7	11	45,8	3	12,5	2,71	0,690

Fonte: Questionário.

Proximities

Case Processing Summary^a

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
24	100,0%	0	,0%	24	100,0%

a. Squared Euclidean Distance used

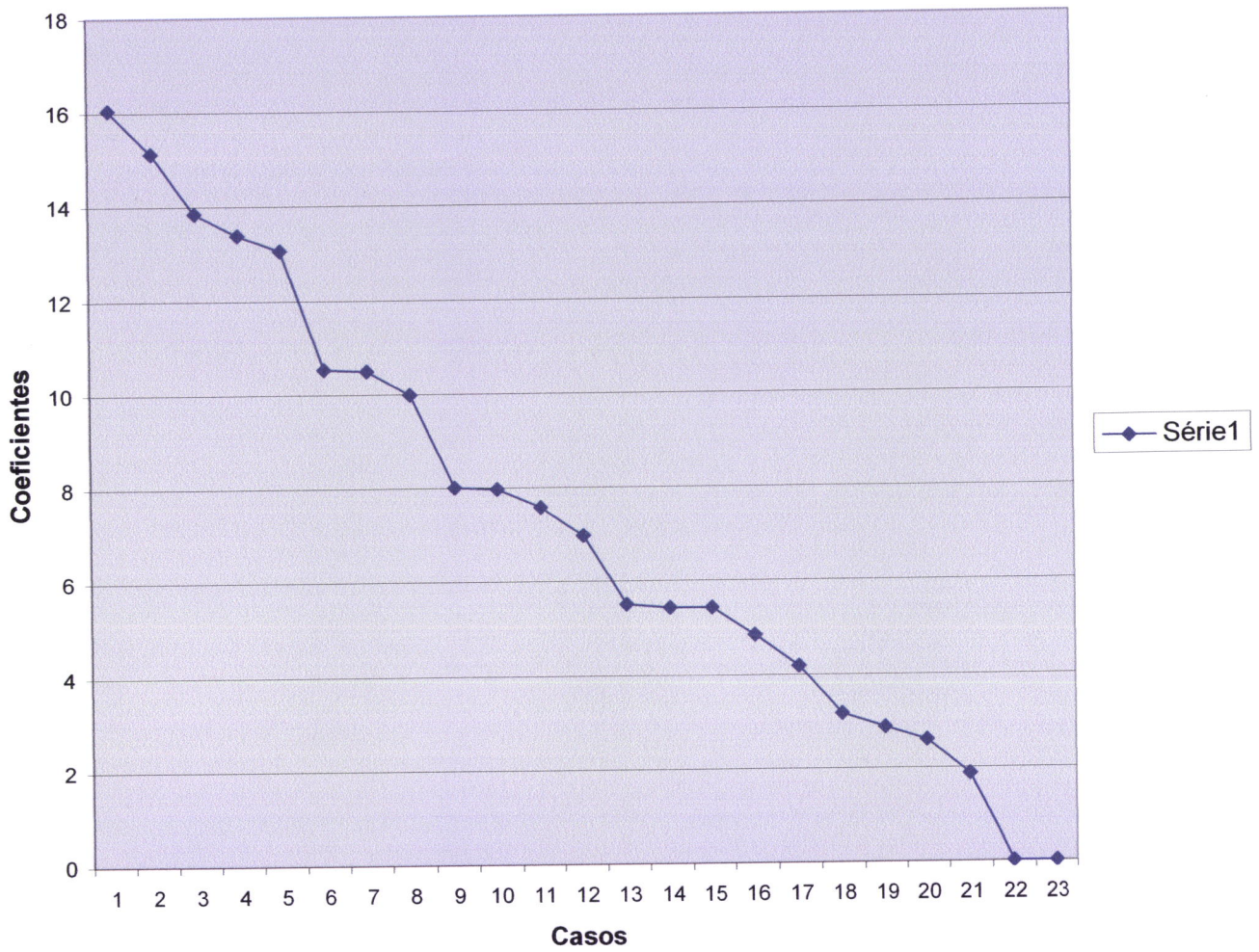
Cluster

Average Linkage (Between Groups)

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	15	23	,000	0	0	10
2	14	20	,000	0	0	3
3	9	14	1,859	0	2	11
4	8	11	2,582	0	0	11
5	12	22	2,855	0	0	7
6	2	17	3,153	0	0	22
7	4	12	4,159	0	5	12
8	6	21	4,842	0	0	13
9	1	24	5,417	0	0	18
10	15	18	5,417	1	0	14
11	8	9	5,500	4	3	14
12	3	4	6,957	0	7	18
13	6	13	7,579	8	0	16
14	8	15	7,969	11	10	19
15	16	19	8,000	0	0	17
16	6	10	9,980	13	0	20
17	5	16	10,488	0	15	21
18	1	3	10,524	9	12	19
19	1	8	13,058	18	14	20
20	1	6	13,388	19	16	22
21	5	7	13,849	17	0	23
22	1	2	15,127	20	6	23
23	1	5	16,044	22	21	0

Gráfico Average Linkage (Between Groups)



Cluster Membership

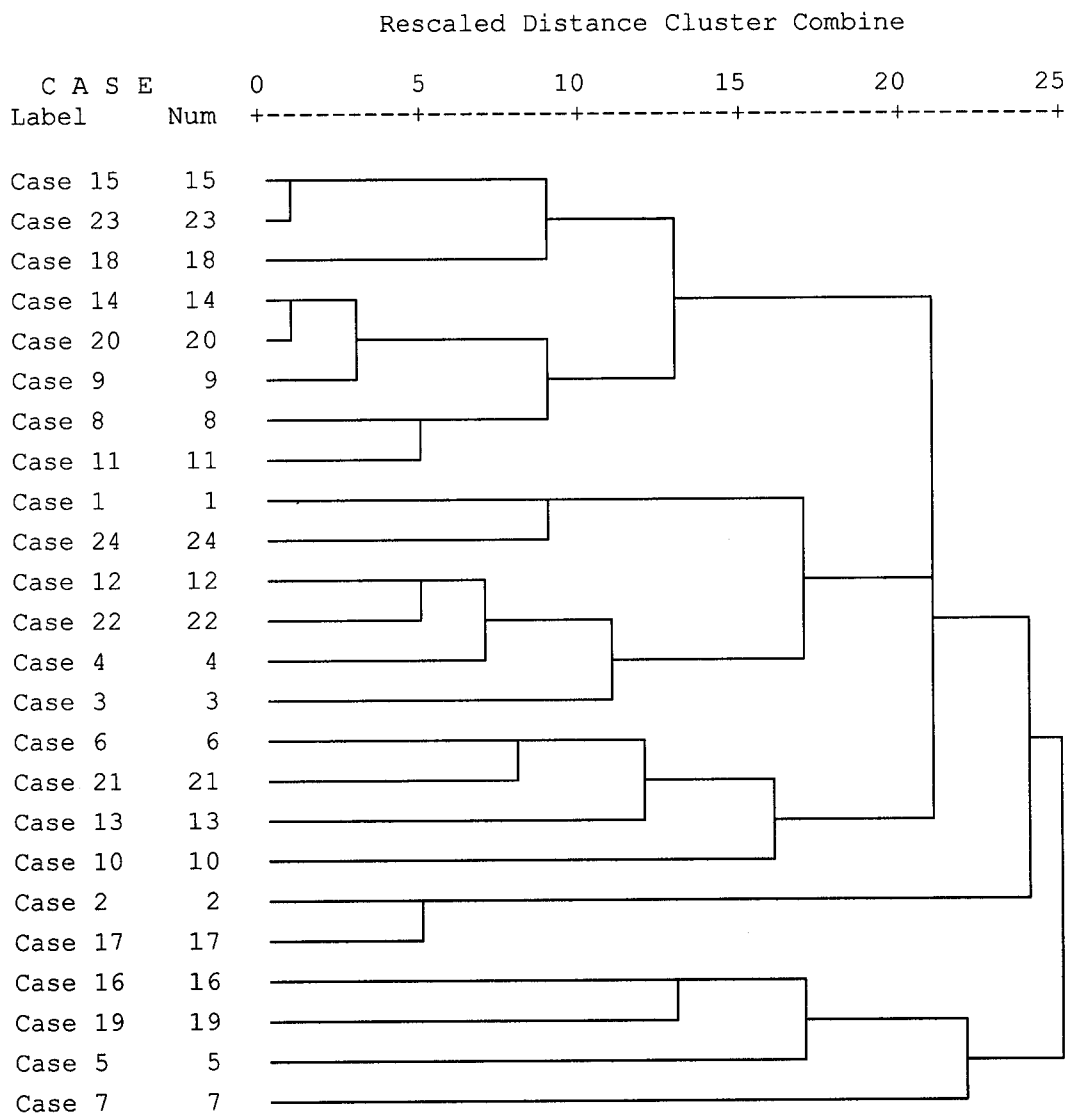
Case	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1:Case 1	1	1	1	1
2:Case 2	2	2	2	1
3:Case 3	1	1	1	1
4:Case 4	1	1	1	1
5:Case 5	3	3	3	2
6:Case 6	4	1	1	1
7:Case 7	5	4	3	2
8:Case 8	1	1	1	1
9:Case 9	1	1	1	1
10:Case 10	4	1	1	1
11:Case 11	1	1	1	1
12:Case 12	1	1	1	1
13:Case 13	4	1	1	1
14:Case 14	1	1	1	1
15:Case 15	1	1	1	1
16:Case 16	3	3	3	2
17:Case 17	2	2	2	1
18:Case 18	1	1	1	1
19:Case 19	3	3	3	2
20:Case 20	1	1	1	1
21:Case 21	4	1	1	1
22:Case 22	1	1	1	1
23:Case 23	1	1	1	1
24:Case 24	1	1	1	1

Dendrogram

-

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * * * *

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



Cluster

Case Processing Summary^{a,b}

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
24	100,0	0	,0	24	100,0

a. Euclidean Distance used

b. Average Linkage (Between Groups)

Average Linkage (Between Groups)

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	15	23	,000	0	0	4
2	14	20	,000	0	0	8
3	16	24	1,000	0	0	5
4	15	18	1,000	1	0	10
5	16	19	1,207	3	0	6
6	13	16	1,276	0	5	10
7	3	22	1,414	0	0	8
8	3	14	1,414	7	2	18
9	1	7	1,414	0	0	16
10	13	15	1,425	6	4	11
11	8	13	1,672	0	10	15
12	2	17	1,732	0	0	17
13	6	12	1,732	0	0	19
14	10	11	1,732	0	0	21
15	8	21	1,850	11	0	16
16	1	8	1,955	9	15	18
17	2	5	2,091	12	0	22
18	1	3	2,103	16	8	20
19	4	6	2,280	0	13	20
20	1	4	2,441	18	19	22
21	9	10	2,850	0	14	23
22	1	2	2,945	20	17	23
23	1	9	3,686	22	21	0

Discriminant

Group Statistics

Average Linkage (Between Groups)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	Aumento Custo Serviços	3,28	,669	18	18,000
	Baixa Nível Serviço	3,00	,343	18	18,000
	Oportunismo	3,39	,502	18	18,000
	Disputas Sobre Contrato	3,39	,502	18	18,000
	Custos Ocultos	3,33	,485	18	18,000
	Dependência Fornecedor	3,11	,471	18	18,000
	Perda Competências	2,89	,471	18	18,000
	Desmotivação Empregados	2,83	,383	18	18,000
	Diminuição Inovação	2,61	,502	18	18,000
	2	Aumento Custo Serviços	3,67	,577	3
Baixa Nível Serviço		4,00	,000	3	3,000
Oportunismo		4,00	,000	3	3,000
Disputas Sobre Contrato		3,33	,577	3	3,000
Custos Ocultos		4,00	,000	3	3,000
Dependência Fornecedor		3,67	,577	3	3,000
Perda Competências		3,00	1,000	3	3,000
Desmotivação Empregados		4,00	,000	3	3,000
Diminuição Inovação		4,00	,000	3	3,000
3		Aumento Custo Serviços	3,00	1,000	3
	Baixa Nível Serviço	1,67	,577	3	3,000
	Oportunismo	3,00	1,000	3	3,000
	Disputas Sobre Contrato	2,33	,577	3	3,000
	Custos Ocultos	2,33	,577	3	3,000
	Dependência Fornecedor	2,00	,000	3	3,000
	Perda Competências	2,00	,000	3	3,000
	Desmotivação Empregados	1,67	,577	3	3,000
	Diminuição Inovação	2,00	,000	3	3,000
	Total	Aumento Custo Serviços	3,29	,690	24
Baixa Nível Serviço		2,96	,690	24	24,000
Oportunismo		3,42	,584	24	24,000
Disputas Sobre Contrato		3,25	,608	24	24,000
Custos Ocultos		3,29	,624	24	24,000
Dependência Fornecedor		3,04	,624	24	24,000
Perda Competências		2,79	,588	24	24,000
Desmotivação Empregados		2,83	,702	24	24,000
Diminuição Inovação		2,71	,690	24	24,000

8) Factores Críticos de Sucesso

Frequencies

Statistics

		Equipa Acompanhamento	Gestão Topo	Conhecimento Objectivos	Prestador de Serviços	Avaliação Propostas	Contrato Detalhado	Comunicação Empregados
N	Valid	24	24	24	24	24	24	24
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Equipa Acompanhamento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	2	8,3	8,3	8,3
	Importante	17	70,8	70,8	79,2
	Muito Importante	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Gestão Topo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	2	8,3	8,3	8,3
	Importante	13	54,2	54,2	62,5
	Muito Importante	9	37,5	37,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Conhecimento Objectivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	1	4,2	4,2	4,2
	Importante	15	62,5	62,5	66,7
	Muito Importante	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Prestador de Serviços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	1	4,2	4,2	4,2
	Importante	12	50,0	50,0	54,2
	Muito Importante	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Avaliação Propostas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	17	70,8	70,8	70,8
	Muito Importante	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Contrato Detalhado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Importante	2	8,3	8,3	8,3
	Importante	10	41,7	41,7	50,0
	Muito Importante	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Comunicação Empregados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	19	79,2	79,2	79,2
	Muito Importante	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Equipa Acompanhamento	24	2	4	3,12	,537
Gestão Topo	24	2	4	3,29	,624
Conhecimento Objectivos	24	2	4	3,29	,550
Prestador de Serviços	24	2	4	3,42	,584
Avaliação Propostas	24	3	4	3,29	,464
Contrato Detalhado	24	2	4	3,42	,654
Comunicação Empregados	24	3	4	3,21	,415
Valid N (listwise)	24				

Quadro A.4 - Factores Críticos de Sucesso Percepcionados

Sucesso	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Equipa Acompanhamento	0	0	2	8,3	17	70,8	5	20,8	3,13	0,537
Gestão Topo	0	0	2	8,3	13	54,2	9	37,5	3,29	0,624
Conhecimento Objectivos	0	0	1	4,2	15	62,5	8	33,3	3,29	0,550
Prestador de Serviços	0	0	1	4,2	12	50	11	45,8	3,42	0,584
Avaliação Propostas	0	0	0	0	17	70,8	7	29,2	3,29	0,464
Contrato Detalhado	0	0	2	8,3	10	41,7	12	50	3,42	0,654
Comunicação Empregados	0	0	0	0	19	79,2	5	20,8	3,21	0,415

Fonte: Questionário.

9) Responsável de Marketing

Frequencies

Statistics

		Responsável Marketing	Exclusivamente Afecto ao Mkt
N	Valid	24	24
	Missing	0	0

Frequency Table

Responsável Marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	75,0	75,0	75,0
	Não	6	25,0	25,0	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Exclusivamente Afecto ao Mkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	4	16,7	16,7	16,7
	Não	14	58,3	58,3	75,0
	Não Existe Resp. Mkt	6	25,0	25,0	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Responsável Marketing	24	1	2	1,25	,442
Exclusivamente Afecto ao Mkt	24	1	9	3,58	3,216
Valid N (listwise)	24				

10) Interesse no *Outsourcing* da Função Marketing

Frequencies

Statistics

Interesse no Outsourcing Mkt

N	Valid	24
	Missing	0

Interesse no Outsourcing Mkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Interesse	6	25,0	25,0	25,0
Pouco Interessante	10	41,7	41,7	66,7
Interessante	6	25,0	25,0	91,7
Muito Interessante	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Interesse no Outsourcing Mkt	24	1	4	2,17	,917
Valid N (listwise)	24				

11) Afirmações Sobre o *Outsourcing*

Frequencies

Statistics

		Moda que Desaparecerá	Diminui Investimentos	Cria Mais Problemas	Flexibiliza Estrutura	Aceder a Know How
N	Valid	24	24	24	24	24
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Moda que Desaparecerá

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	11	45,8	45,8	45,8
	Discordo	13	54,2	54,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Diminui Investimentos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	12,5	12,5	12,5
	Concordo	17	70,8	70,8	83,3
	Concordo Totalmente	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Cria Mais Problemas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	12,5	12,5	12,5
	Discordo	21	87,5	87,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Flexibiliza Estrutura

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	19	79,2	79,2	79,2
	Concordo Totalmente	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Aceder a Know How

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	13	54,2	54,2	54,2
Concordo Totalmente	11	45,8	45,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Moda que Desaparecerá	24	1	2	1,54	,509
Diminui Investimentos	24	2	4	3,04	,550
Cria Mais Problemas	24	1	2	1,87	,338
Flexibiliza Estrutura	24	3	4	3,21	,415
Aceder a Know How	24	3	4	3,46	,509
Valid N (listwise)	24				

Quadro A.5 - Nível de Acordo/Desacordo Relativamente a Algumas Afirmações

Afirmações	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%		
Moda que Desaparecerá	11	45,8	13	54,2	0	0	0	0	1,54	0,509
Diminui Investimentos	0	0	3	12,5	17	70,8	4	16,7	3,04	0,550
Cria Mais Problemas	3	12,5	21	87,5	0	0	0	0	1,88	0,338
Flexibiliza Estrutura	0	0	0	0	19	79,2	5	20,8	3,21	0,415
Aceder a <i>Know-How</i>	0	0	0	0	13	34,2	11	45,8	3,46	0,509

Fonte: Questionário.