

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



A CRIAÇÃO DE VALOR
NO SECTOR DA PASTA, PAPEL E CARTÃO
CASO PORTUCEL SOPORCEL

Alexandre João Miguel de Pompeia Viegas

Lisboa, Março de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A CRIAÇÃO DE VALOR
NO SECTOR DA PASTA, PAPEL E CARTÃO
CASO PORTUCEL SOPORCEL

Alexandre João Miguel de Pompeia Viegas

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, doutorado em Gestão, subárea de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes
Vogal _____ Especialista Joaquim Manuel Lopes Negrals de Matos
Vogal _____ Doutor José Duarte Moleiro Martins

Lisboa, Março de 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

À Laura, a minha melhor amiga.
Obrigado Mãe.

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado resulta do esforço conjunto de várias pessoas. Por este motivo quero agradecer às pessoas indicadas abaixo pelos respectivos contributos que foram essenciais para a sua concretização.

À Susana Reis pelo desafio em frequentar o mestrado no ISCAL e pela ajuda e partilha de informação durante este período.

Ao meu orientador e Director de Curso, o Prof. Doutor José Moleiro Martins, pelas orientações efectuadas, pela calma e positivismo demonstrado quando tive dificuldades.

Ao Dr. António Cruz da Firmo pela amizade demonstrada e, por me ter facultado a entrada no Grupo Portucel Soporcel.

Ao Dr. António Bártolo do Grupo Portucel Soporcel, pela disponibilidade, simpatia e interesse em ajudar-me neste projecto, e sem o qual este trabalho não seria possível.

Ao Eng. Francisco Goes e à Eng.^a Ana Marques da CELPA, pela disponibilidade, partilha de informação e opinião sobre o tema.

Ao Eng. Eugénio Sequeira da Liga Portuguesa da Natureza, pela disponibilidade, partilha de informação e opinião sobre o tema.

À Dr.^a Cármen Lima da Quercus, pela disponibilidade, partilha de informação e opinião sobre o tema.

À Andreia da Rosa e ao Artur Henriques pela ajuda e partilha de informação.

À Susana Mendes pela paciência e preocupação demonstradas durante este período.

Aos meus amigos que sempre mostraram interesse e preocupação no sucesso deste projecto.

E por fim à minha mãe pelo incentivo que sempre me deu e por estar sempre ao meu lado.

Os erros e omissões que possam ser encontrados nesta dissertação são da minha exclusiva responsabilidade.

Resumo

Em todo o mundo as empresas são obrigadas a definir estratégias de modo a concretizarem os seus objectivos, obterem vantagens competitivas face aos seus concorrentes, e consequentemente serem rentáveis.

A empresa não pode apenas ser eficiente, eficaz ou a melhor, ela tem que ser diferente da concorrência, tem que ser única.

Para isso a empresa deve criar um valor que seja reconhecido e valorizado pelos *stakeholders*, que a diferencie no mercado e que lhe permita ter vantagens competitivas.

Mas o que é uma vantagem competitiva, qual a sua origem, quanto tempo dura neste mercado global em que vivemos?

Através da metodologia estudo de caso, será analisado um Grupo Empresarial português líder no seu sector na Europa e no Mundo. Este Grupo vende tudo o que produz, exporta 95% dos seus produtos, contribuindo com 3% nas exportações nacionais e ajuda significativamente a Balança Comercial de Portugal.

O sucesso nas vendas reflecte o reconhecimento do valor por parte dos clientes e a qualidade dos seus produtos.

O tema abordado no presente trabalho é a criação de valor no sector da pasta, papel e cartão, tendo como modelo de análise a cadeia de valor de Porter.

A investigação efectuada deverá responder à questão: Como é que se cria valor na sector da pasta, papel e cartão?

Palavras-chave

Actividades, cadeia de valor, criação de valor, valor, vantagem competitiva.

Abstract

In worldwide companies are forced to define strategies in order to reach their goals and establishing competitive advantages facing competitors, and there for achieving a rentable profit.

The company should not only be efficient, effective or the best, but also needs to be unique, promoting difference in the worldwide business.

For that the company must create a value that is recognized and valued by stakeholders, that is differentiated in the market and to allow them to have competitive advantages.

But what is a competitive advantage, what is its origin, how long this global market in which we live?

Through the case study methodology, a Portuguese Enterprise Group, leader in is sector in Europe and in the World will be analyzed. This group sells everything that produces exports 95% of its products, accounting for 3% of national exports and significantly help the trade balance of Portugal.

The sales success reflects the recognition of the value from the customers and the quality of their products.

The approached theme is the creation of value, having in consideration the analysis of the Porter's value chains, this research should answer the question: How value is created in the pulp, paper and board Industry?

Key words:

Activities, value chain, value creation, value, competitive advantage

Índice

Índice de Quadros e Tabelas	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. Enquadramento Teórico do Estudo.....	2
1.2. Motivações Pessoais	2
1.3. Relevância do Tema e do Sector.....	3
1.4. Objectivos do Estudo	4
1.5. Estrutura da Dissertação	4
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Estratégia	5
2.1.1. Estrutura do Sector e Concorrência.....	5
2.1.2. Estratégia Empresarial.....	9
2.1.3. Tipos de Estratégia	12
2.1.4. Grupos Estratégicos	20
2.1.5. Clusters	20
2.2. Criação de Valor	21
2.2.1. Recursos, Competências e Capacidades	21
2.2.2. Modelo VRIO	25
2.2.3. Criação de Valor.....	26
2.2.4. Cadeia de Valor	33
2.3. Vantagem Competitiva	37
2.3.1. Vantagem Competitiva Sustentável.....	40
2.4. Resumo da Revisão da Literatura	42
2.5. Questões de Investigação.....	47
3. METODOLOGIA	48
3.1. Método aplicado	49
3.2. Amostra.....	50
3.3. Recolha de dados	50
3.3.1. Entrevistas	51
3.4. Tratamento de dados	52
4. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR E DO GRUPO EMPRESARIAL.....	53

4.1.	O que é a Indústria da Pasta, Papel e Cartão?.....	53
4.2.	A Indústria da Pasta, Papel e Cartão no Mundo	55
4.3.	Modelo das 5 Forças de Porter.....	57
4.4.	Estrutura do Sector em Portugal	58
4.5.	Apresentação do Grupo Portucel Soporcel.....	60
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
5.1.	Criação de Valor e Vantagem Competitiva	63
5.1.1.	Investigação e Desenvolvimento	63
5.1.2.	Maior Produtor Mundial de <i>Eucalyptus Globulus</i>	66
5.1.3.	Gestão Florestal e Certificação FSC e PEFC	68
5.1.4.	Produção de Energia.....	70
5.1.5.	Marcas do Produtor	72
5.1.6.	Posicionamento e Domínio nos Mercados Externos.....	74
5.1.7.	Eficiência na Actividade Industrial.....	78
5.1.8.	A procura do «estado da arte» em equipamentos e instalações.....	80
5.1.9.	Logística	82
5.1.10.	Integração vertical do Grupo	83
5.2.	Discussão	85
6.	CONCLUSÃO	92
6.1.	Limitações do Estudo.....	94
6.2.	Recomendações para Estudos Futuros.....	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	APÊNDICES	101
	Apêndice A – Guião de Entrevista Celpa	102
	Apêndice B – Guião de Entrevista Liga Portuguesa Natureza	103
	Apêndice C – Guião de Entrevista Quercus	104
	Apêndice D – Guião de Entrevista Grupo Portucel Soporcel.....	105

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro 2.1 – Origem do desempenho de uma empresa.....	6
Quadro 2.2 – Quadro mental adequado para a concorrência.....	6
Quadro 2.3 – Definições de estratégia.....	11
Quadro 2.4 – Riscos das Estratégias Genéricas.....	16
Quadro 2.5 – Características para identificação de grupos estratégicos.....	20
Quadro 2.6 – Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas: Definições.....	23
Quadro 2.7 – Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas: Cruzamento.....	24
Quadro 2.8 – O Modelo VRIO.....	26
Quadro 2.9 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.....	26
Quadro 2.10 – Actividades primárias e de suporte genéricas.....	33
Quadro 2.11 – As correntes explicativas da Vantagem Competitiva.....	39
Quadro 2.12 – Contribuição para a definição de Vantagem Competitiva Sustentável.....	41
Quadro 2.13 – A vantagem competitiva surge de actividades na cadeia de valor.....	46
Quadro 3.1 – Participantes nas entrevistas.....	52
Quadro 5.1 – Indicadores de Sucesso – Marcas de Produtor.....	74
Quadro 5.2 – Indicadores de Sucesso – Produtos Premium, Folhas e Gramagem.....	76
Quadro 5.3 – Indicador de Sucesso – <i>Operating Rate</i>	79
Quadro 5.4 – Equipamentos Novos de Papel (Europa vs no gPS).....	81
Quadro 5.5 – Indicadores de Sucesso – período de armazenagem.....	83
Quadro 5.6 – Análise VRIO.....	87
Quadro 5.7 – Vantagens competitivas e Actividades de Valor do gPS.....	91
Tabela 4.1 – Top 100 Mundial por zona geográfica (Vendas).....	55
Tabela 4.2 – Top 10 Mundial por empresa 2012 (Vendas).....	56
Tabela 4.3 – N° Empresas e Volume de Negócios por CAE (2012).....	58
Tabela 4.4 – 10 Maiores Empresas em Portugal (por volume de negócios).....	58
Tabela 4.5 – Indicadores Económicos e Financeiros.....	62

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo das 5 Forças.	7
Figura 2.2 – Classificação das estratégias (Mintzberg).....	10
Figura 2.3 – As três estratégias genéricas de Porter.....	13
Figura 2.4 – Contributo da cadeia de valor para uma estratégia de liderança em custos. ...	13
Figura 2.5 – Contributo da cadeia de valor para uma estratégia de diferenciação.	14
Figura 2.6 – Estratégias de Internacionalização – Modos de Entrada.....	19
Figura 2.7 – Recursos, Capacidades, Competências e Vantagens Competitivas.	22
Figura 2.8 – Os recursos e a vantagem competitiva.....	24
Figura 2.9 – Processo Esquemático da Criação de Valor.....	27
Figura 2.10 – O processo da criação de valor e valor capturado.....	28
Figura 2.11 – 4 Determinantes Genéricos da Criação de Valor.....	29
Figura 2.12 – Modelo de valor baseado na Inovação - Funcionalidades vs Preço.....	30
Figura 2.13 – Cadeia de Valor de Porter.....	33
Figura 2.14 – Valor acrescentado ao longo da Cadeia.....	37
Figura 2.15 – Tipos de vantagem competitiva.....	40
Figura 4.1 – Cadeia de Valor da Indústria Papeleira.....	53
Figura 4.2 – Esquema do Processo da Indústria da Pasta, Papel e Cartão.....	54
Figura 4.3 – Modelo das 5 Forças de Porter para o Papel.....	57
Figura 4.4 – Principais Capacidades do gPS em 2012.....	61
Figura 5.1 – Características do <i>Eucalyptus globulus</i> vs Outras Fibras.....	64
Figura 5.2 – Índice de Qualidade – Pastas de Folhosas.....	65
Figura 5.3 – Cadeia de Valor Viveiros.....	67
Figura 5.4 – Esquema de ordenamento da paisagem de prevenção de incêndios.....	69
Figura 5.5 – Marcas do gPS.....	72
Figura 5.6 – Criação de Valor pela Marca.....	73
Figura 5.7 – Destinos das Vendas de Pasta de Papel e Papel do gPS em 2013.....	75
Figura 5.8 – Fábricas do Grupo Portucel Soporcel.....	80
Figura 5.9 – Rede de plataformas na Europa.....	82
Figura 5.10 – Integração Vertical do gPS.....	84

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – Margem de EBITDA por Regiões (em percentagem).....	56
Gráfico 5.1 – Maiores Produtores de UWF na Europa (em milhões de toneladas).	81

Lista de Abreviaturas

A.C.	Antes de Cristo
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
Arq.	Arquitecto
BEKP	<i>Bleached Eucalyptus Kraft Pulp</i>
CAE	Código das Actividades Económicas
CELPA	Associação da Indústria Papeleira
CEPI	<i>Confederation of European Paper Industries</i>
Dr.	Doutor
Dr.^a	Doutora
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>
Ed.	Edição
Eng.	Engenheiro
Eng.^a	Engenheira
Etc	<i>Et cetera</i>
Et al	<i>Et ali</i>
E.U.A.	Estados Unidos da América
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
gPS	Grupo Portucel Soporcel
I&D	Investigação e Desenvolvimento
Ibid.	Mesmo autor ou mesma obra
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
LPN	Liga Portuguesa da Natureza
PEFC	<i>Programme for the Endorsement of Forest Certification</i>
Prof.	Professor
R&C	Relatório e Contas
RAIZ	Instituto de Investigação da Floresta e Papel
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SBU	<i>Strategic Business Unit</i>
Séc.	Século
SPPC	Sector da Pasta, do Papel e do Cartão
VBR	Visão Baseada em Recursos

VRIO Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VS Versus

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feita uma introdução sobre a presente dissertação, nomeadamente o enquadramento teórico, as motivações do autor, a relevância do tema e do sector, os objectivos do estudo e a estrutura seguida.

1.1. Enquadramento Teórico do Estudo

A presente dissertação é um estudo de caso sobre a criação de valor pelo Grupo Portucel Soporcel (gPS) no sector da pasta, papel e cartão (SPPC).

A metodologia de investigação utilizada é um estudo de caso que é um relato sumariado de uma situação real. O caso pode incidir sobre diferentes “objectos”. No estudo de caso, podemos analisar uma empresa, um país, um indivíduo, um sector de actividade, um evento, um conjunto de empresas, etc (Ferreira e Serra, 2009).

A criação de valor nasce das pessoas porque são elas que têm o conhecimento tácito necessário para inovar, criar valor e conseqüentemente as vantagens competitivas. No entanto, existem várias formas de o conseguir.

Neste trabalho, foi escolhida a cadeia de valor de Michael Porter como modelo de análise de criação de valor. Partindo das actividades da cadeia de valor o autor propõe-se a investigar se as mesmas contribuem ou não para a criação de valor.

1.2. Motivações Pessoais

O tema da dissertação foi escolhido pelo autor após uma conferência promovida pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), onde um dos oradores, o Arq. Teles Fernandes, falou sobre a importância da criação de valor utilizando vários quadros de referência.

Para além disso como a licenciatura do autor é em gestão de empresas, ele tem particular interesse nos temas de estratégia, criação de valor e vantagem competitiva.

Por fim o autor exerce a sua actividade profissional numa unidade de negócio, de uma empresa multinacional, que transforma papel e que compra produtos ao gPS.

1.3. Relevância do Tema e do Sector

Nos dias de hoje a competitividade empresarial é global e as empresas só conseguem sobreviver se compreenderem qual a estrutura do sector onde actuam e qual a sua posição relativa (Porter, 2004). É crucial que as empresas identifiquem e captem oportunidades, se posicionem correctamente na estrutura do sector e criem as suas vantagens competitivas.

O tema da criação de valor é importante porque na compra de um produto ou serviço o comprador de alguma forma reconhece um determinado valor, e está predisposto a pagar um preço. Compreendendo qual a origem do valor percebido e valorizado pelo cliente quem vende pode, por exemplo, analisar o seu posicionamento e melhorar a sua rentabilidade.

A criação de valor através das actividades da cadeia de valor, origina vantagens competitivas, que influenciam significativamente a rentabilidade das empresas.

O Sector escolhido para abordar este tema foi o da Pasta, Papel e Cartão porque a contribuição dele para o país é significativa. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) o SPPC teve, em 2012, vendas de 3.304 milhões de euros em produtos e 38,3 milhões de euros em prestação de serviços e está posicionado em 7º lugar no *ranking* produção da Indústria em Portugal (INE, 2013: 11).

A Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) indica que em 2010 o saldo entre as exportações e as importações foi de 904,8 milhões de euros, mas a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) indica que, entretanto, houve um crescimento e que em 2013 o saldo foi de 1.211,2 milhões de euros, ou seja, um aumento superior a 20% (AICEP, 2014). Na realidade, em 2013 o sector apresentou uma taxa de cobertura das importações de 217,9%, contribuindo assim, de forma muito positiva para a Balança de Pagamentos.

Em 1994 este sector foi referenciado no Relatório Porter como estratégico para o país. Nesse documento o sector estava inserido ao *cluster* dos Materiais de Madeira e nas Políticas horizontais na Gestão da Floresta.

O sector escolhido é importante para Portugal, nomeadamente, pela sua contribuição para a balança comercial portuguesa e pelo Valor Acrescentado Nacional que representa. É um sector que gera 3.087 postos de trabalho directos e dezenas de milhares indirectos.

1.4. Objectivos do Estudo

Este estudo tem como objectivo principal analisar de que forma é que é feita a criação de valor no SPPC, utilizando a cadeia de valor de Porter. Além deste objectivo principal e como objectivos mais específicos este estudo de caso pretende:

- Indicar a importância do posicionamento da empresa no sector onde actua;
- Indicar a importância e a ligação entre recursos, capacidades e competências;
- Indicar a importância da estratégia nas vantagens competitivas;
- Responder às questões de investigação.

1.5. Estrutura da Dissertação

A presente monografia está dividida em seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Caracterização do Sector e do Grupo Empresarial, Resultados e Discussão e Conclusão.

Capítulo 1 - Introdução: neste capítulo é indicado o enquadramento teórico, as motivações pessoais, a relevância do tema e do sector, os objectivos do estudo e a estrutura da dissertação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura: neste capítulo é feito um enquadramento conceptual sobre o tema em análise. No final encontra-se um resumo da revisão da literatura e são indicadas as questões de investigação.

Capítulo 3 - Metodologia: neste capítulo são indicados quais os procedimentos de análise e de investigação utilizados para a realização deste estudo.

Capítulo 4 – Caracterização do Sector e do Grupo Empresarial: neste capítulo é feita uma caracterização do sector e uma pequena apresentação grupo empresarial em estudo.

Capítulo 5 - Resultados e Discussão: neste capítulo é analisada a criação de valor e as vantagens competitivas e de seguida avançamos para a discussão.

Capítulo 6 - Conclusão: neste capítulo são indicadas as conclusões, assim como, as limitações encontradas e as sugestões para futuras investigações.

A seguir à conclusão estão indicadas as referências bibliográficas, assim como, os apêndices a considerar no âmbito da dissertação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é indicada uma síntese da produção científica publicada da área em estudo, tendo em conta o levantamento efectuado pelo autor durante as pesquisas.

Esta revisão da literatura começa na estratégia porque é esta que indica o caminho para a concretização dos objectivos da empresa. A importância da estratégia é grande porque está na base da criação de valor e, conseqüentemente das vantagens competitivas. Por isso o autor decidiu dividir a revisão da literatura em três partes: estratégia, criação de valor e vantagem competitiva.

2.1. Estratégia

Neste subcapítulo abordamos a estrutura do sector e a concorrência, a estratégia empresarial, os principais tipos de estratégia, os grupos estratégicos e os *clusters*.

2.1.1. Estrutura do Sector e Concorrência

Todas as empresas estão sujeitas à competição, seja nacional ou internacional (salvo empresas que beneficiem do proteccionismo governamental) e, por isso, devem estar preparadas para o confronto (Ferreira, Santos e Serra, 2010).

A concorrência está no centro do sucesso ou fracasso das empresas e determina a adequação das actividades nas empresas que podem contribuir para o seu desempenho (Porter, 1989).

Os concorrentes que demoram mais tempo a identificar, a reagir ou a adequar as suas competências às mudanças na envolvente, provavelmente terão menores probabilidades de ter sucesso na criação de valor aos clientes, com impacto negativo na sua rentabilidade, sustentabilidade e capacidade de sobrevivência (Cardeal, 2014).

A concorrência numa indústria depende de cinco forças básicas, e a força colectiva das mesmas determina o potencial máximo do lucro dessa indústria. A influência dessas forças varia de sector para sector, assim como, o peso do seu colectivo, mas o objectivo do estrategia empresarial é encontrar uma posição no sector onde a sua empresa possa defender-se dessas forças ou influenciá-las a seu favor (Porter 1979).

Uma análise frequente para aferir a origem do desempenho de uma empresa é a utilização do modelo das cinco forças de Porter para o meio externo e a cadeia de valor de Porter para o meio interno, conforme indicado no Quadro 2.1 (Magretta, 2012).

Quadro 2.1 – Origem do desempenho de uma empresa.

	Estrutura do Sector	Posição Relativa
Quadro de Referência (framework) de Porter	Cinco forças	Cadeia de valor
A análise foca-se em	Determinantes da rentabilidade do sector	Diferenças nas actividades
A análise explica	Preço e custo médio do sector	Preço e custo relativo do sector

Fonte: Adaptado de Magretta (2012: 77).

Ao compreendermos a ligação entre a estrutura do sector e a posição relativa da empresa percebemos porque umas empresas são mais rentáveis que outras. Compreendemos também que dentro da empresa a principal diferença encontra-se nas actividades e na forma como as mesmas são executadas (Porter, 1989 e Magretta, 2012).

Logo, uma empresa é mais rentável que outra porque tem uma vantagem, ou seja, executa melhor ou de forma diferente as suas actividades conseguindo uma vantagem competitiva (ibid.).

Para alguns autores deve-se competir para ser único e não para ser o melhor. Competir para ser o melhor não vai dar origem a uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989 e Magretta, 2012).

No Quadro 2.2 temos as principais diferenças entre estas competições, sendo que, o resultado quando se tenta ser o melhor é uma soma nula e quando se tenta ser único é uma soma positiva (ibid.).

Quadro 2.2 – Quadro mental adequado para a concorrência.

SER O MELHOR	SEJA ÚNICO
Ser o número 1	Ter uma rentabilidade superior
Foco na quota de mercado	Foco na rentabilidade
Servir o “melhor” cliente com o “melhor” produto	Atender necessidades diversas de clientes-alvo definidos
Competir por imitação	Competir com inovação
SOMA NULA Uma corrida em que ninguém ganha	SOMA POSITIVA Muitos eventos, múltiplos vencedores

Fonte: Adaptado de Magretta (2012: 42).

O desempenho de uma empresa tem como base a estrutura do sector onde opera e a sua posição relativa dentro desse mesmo sector. A rentabilidade de uma empresa decorre de dois factores: os relativos à indústria onde actua, ou seja, a sua atractividade, e os que resultam de um desempenho superior da empresa (Porter, 1989 e Magretta, 2012).

Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco factores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente conforme indicado na Figura 2.1 (Porter, 2008). Para este autor «[t]he competitive forces reveal the drivers of industry competition» (ibid.: 18).

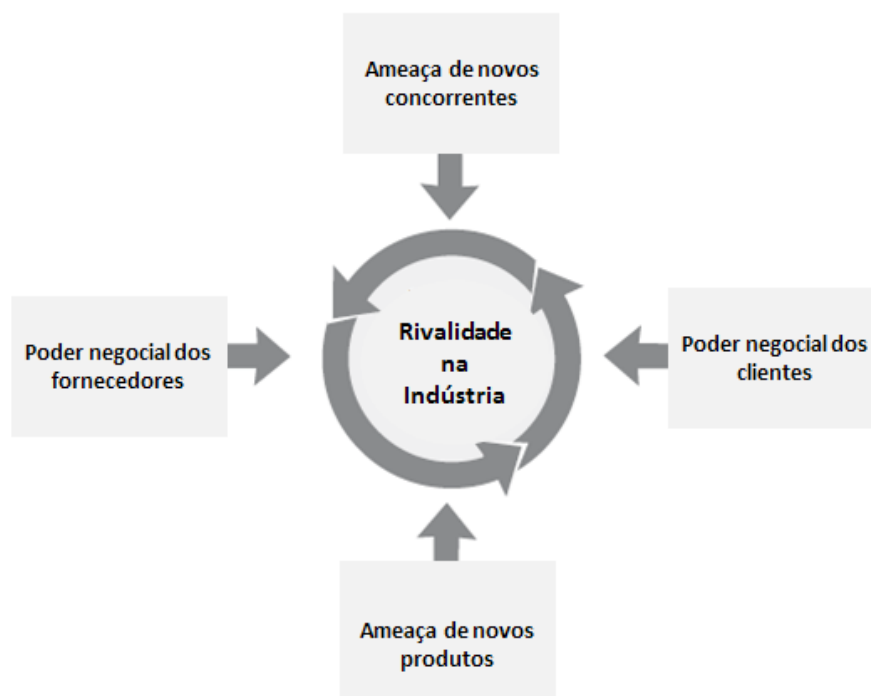


Figura 2.1 – Modelo das 5 Forças.

Fonte: Adaptado de Porter (1979: 141).

Segundo Porter (1979, 2008) as características das forças do Modelo são as seguintes:

Ameaça de novos concorrentes – depende das barreiras à entrada, isto é, do nível de dificuldade que uma empresa enfrenta para poder entrar e competir na indústria. Depende de vários factores como: economias de escala, diferenciação do produto/imagem de marca, elevados custos fixos, custos de mudança (de fornecedores), acesso aos canais de distribuição, *know-how*/patentes, acesso favorável de matérias-primas, curva da experiência, política de governo e retaliação esperada (ibid.).

Poder negocial dos fornecedores – a influência que os fornecedores possam deter numa determinada indústria desempenha um papel muito importante na definição da estrutura dessa indústria, pela sua capacidade em conseguir aumentar os preços ou elevar os níveis de qualidade dos respectivos produtos ou serviços. Vários factores podem ser considerados: concentração, inexistência de produtos substitutos, importância (para o fornecedor) do volume de compras da empresa, ameaça de integração a jusante, produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança (ibid.).

Poder negocial dos clientes – a influência que os clientes possam deter, numa determinada indústria, desempenha um papel muito importante na definição da estrutura da indústria, pela sua capacidade em conseguir reduzir os preços ou elevar os níveis de qualidade dos respectivos produtos ou serviços. Vários factores devem ser considerados: concentração, volume de compras, inexistência de diferenciação do produto, custos de mudança, ameaça de integração a montante, informação disponível, produtos substitutos (ibid.).

Ameaça de novos produtos – no mercado existe uma mudança e inovação constante e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços, que substituam os que uma dada empresa produz tem que ser considerada. Esta ameaça depende, fundamentalmente, de três factores: relação preço/desempenho, custos de mudança e propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos (ibid.).

Rivalidade na Indústria – traduz-se no grau de agressividade no comportamento dos concorrentes que a integram e neste modelo, é sem dúvida, a força mais relevante. O comportamento desta variável é influenciado pelas outras quatro, tanto que, quanto mais fortes forem, maior será a rivalidade na indústria. No entanto, a rivalidade também é determinada pelos seguintes factores: taxa de crescimento da indústria, número de concorrentes, equilíbrio/desequilíbrio de forças, elevados custos fixos/redução de preços, inexistência ou reduzida diferenciação, custos de mudança, excesso de capacidade intermitente, diversidade de concorrentes, importância estratégica do negócio e barreiras à saída (ibid.).

No entanto, as origens da intensidade de cada uma dessas forças, devem ser compreendidas porque influenciam a estratégia da empresa: Elas destacam as forças e as fraquezas críticas da empresa, contribuem para o posicionamento da empresa no seu sector, clarificam as áreas onde as mudanças estratégicas podem ter maior rentabilidade, e destacam o caminho para onde as tendências do sector apontam (ibid.).

Existem algumas premissas que devem ser consideradas na análise deste modelo (Magretta, 2012: 47-48):

- Por muito que os sectores possam parecer diferentes uns dos outros aplicam-se as mesmas 5 forças apesar da sua força relativa e importância poderem divergir.
- É a estrutura do sector que determina a rentabilidade e não se o sector tem um crescimento alto ou baixo, se está regulamentado ou não, se é industrial ou de serviços.
- A estrutura do sector é estável. Depois de passar a fase emergente tende a ser bastante estável ao longo do tempo. Novos produtos e tecnologias aparecem e desaparecem mas as mudanças estruturais e consequentemente a rentabilidade média de um sector levam mais tempo.

A principal ideia a reter nesta análise centra-se na avaliação de sucesso da empresa em cada uma das cinco forças competitivas, atendendo ao desenvolvimento nos estádios de crescimento, maturidade e declínio no sector, ao longo do tempo. A intensidade de cada uma destas forças varia de acordo com o estágio de evolução do sector de actividade (Martins, 2010).

Os autores Brandenburger e Nalebuf (1996) sugerem uma força adicional ao Modelo das Cinco Forças de Porter que são os complementares.

Considerando os trabalhos de Brandenburger e Harborne Stuart sugere-se uma alternativa ao modelo de Porter que é o *Value Capture Model*. O objectivo é que se analise como os *players* competem com a empresa e não o contrário Ryall (2013).

2.1.2. Estratégia Empresarial

Quem fundamentou e escreveu com detalhe pela primeira vez o que é a estratégia empresarial foram Andrews e Chandler nas suas monografias *The Concept of Corporate Strategy* de 1971 e *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise* de 1962 respectivamente (Chamberlain, 2010).

Para Ansoff «*The new decision rules and guidelines which guide the process of development of an organization, have been defined as strategy*» (Ansoff, 1987:100).

E Robert Grant (2008: 17) é da opinião que «*strategy is the means by which individuals or organizations achieve their objectives*».

Na opinião de Porter (1996: 1), são três os princípios fundamentais que estão subjacentes ao posicionamento estratégico “*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities; Strategy requires you to make trade-offs in competing – to choose what not to do to; Strategy involves creating “fit” among a company’s activities*”.

Uma das definições mais detalhadas é de Mintzberg (1987a) que sugere cinco definições de estratégia que são conhecidas como os 5Ps. Estas definições não se sobrepõem umas às outras e podem ser consideradas como complementares: Estratégia como um Plano; Estratégia como um Estratagema (*Ploy*); Estratégia como um Padrão; Estratégia como uma Posição e Estratégia como uma Perspectiva.

Na opinião de Mintzberg, a distinção de estratégia vista como um plano ou como um padrão de comportamento, está na origem da classificação de estratégias, em planeadas e emergentes, e distingue a estratégia intencionada de estratégia realizada, como se pode ver na Figura 2.2. (Mintzberg 1987a, 1987b).

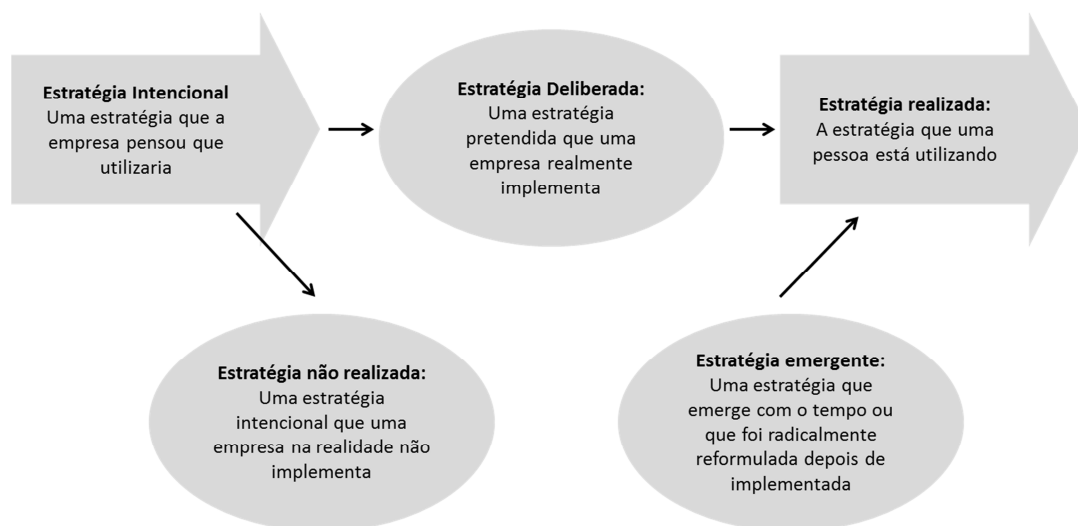


Figura 2.2 – Classificação das estratégias (Mintzberg).

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011: 18).

Quando comparadas, distingue-se a estratégia deliberada (a que foi realizada como tinha sido intencionada) de estratégia emergente, padrões ou consistências realizados, contrariando (ou na ausência de) intenções. A estratégia não realizada será, naturalmente, aquela que, apesar de intencionada, não se concretizou (ibid.).

A estratégia é a teoria como a empresa cria vantagens competitivas. Quando essas teorias são sólidas e vão de encontro à evolução da concorrência, a estratégia definida por uma

empresa tem maior probabilidade de criar uma vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

O Quadro 2.3 indica várias definições de estratégia de autores portugueses e internacionais.

Quadro 2.3 – Definições de estratégia.

Autor	Contribuição
Porter (1989)	A estratégia competitiva são as acções ofensivas e defensivas de uma empresa, de forma a criar uma posição sustentável dentro da indústria, acções que são uma resposta às cinco forças competitivas.
Normann e Ramírez (1993)	A estratégia é a arte de criar valor.
Chandler (1990)	A estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções e afectação dos recursos necessários para atingir esses objectivos.
Christensen (1991)	A estratégia é o padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar estas metas, formulados de tal forma, que permitem definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será.
Johnson e Scholes (2008)	A estratégia é a direcção e o campo de acção de uma organização no longo prazo que, idealmente, faz o ajustamento dos seus recursos com o ambiente mudança, em particular os seus mercados e clientes, em ordem a satisfazer as expectativas dos seus <i>stakeholders</i> .
Martins (2010)	A estratégia é um plano que enuncia como a empresa vai pôr em prática a sua missão e objectivos, maximizando a sua vantagem competitiva.
Magretta (2012)	A estratégia descreve como uma organização, em situação de concorrência, consegue obter um desempenho superior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A estratégia consiste no estabelecimento da direcção do desenvolvimento de uma organização através da programação dos seus recursos, capacidades e competências, que permitem, face a uma envolvente externa, de evolução permanente, ter um desempenho superior e sustentado para atingir os objectivos traçados, de modo a alcançar a sua visão e missão (Reis e Reis, 2008).

Para Freire (2008: 17) a «[e]stratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos, para criar produtos e serviços, que alcancem uma aceitação no mercado, superior à da concorrência».

A estratégia é gerida num processo de gestão que «traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia.

Costuma desintegrar-se em três fases: análise, formulação e implementação» (Teixeira, 2011: 15).

Ansoff (1987: 112) indica que nos últimos anos do Séc. XX as estratégias com mais sucesso foram:

1. *(The historical) market-share maximization strategy.*
2. *Growth strategy by which a firm assures its future growth.*
3. *Market differentiation (or market niche) strategy of creating a distinctive image in the minds of potential customers for the firm's products/services.*
4. *Product/service differentiation (or product niche) strategy which differentiates the performance of the product/service from the competitor's products/services.*

Uma empresa, para obter uma vantagem competitiva, deve criar uma estratégia com base em 3 factores «[o]bjectivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas» (Serra [et al.], 2010: 9).

2.1.3. Tipos de Estratégia

A estratégia empresarial engloba três dimensões-chave: a estratégia de negócio, a estratégia corporativa e a estratégia de internacionalização (Cardeal, 2014). Alguns autores distinguem três tipos de estratégia: empresa, negócio e funcional (Eisenhardt e Sull, 2001).

No entendimento de Barney e Hesterly (2011), as estratégias no nível de negócios são acções que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou sector e as estratégias no nível corporativo são as acções que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou sectores simultaneamente. As estratégias de negócios mais comuns são: a liderança em custos e a diferenciação. As estratégias corporativas mais comuns são: a integração vertical, a diversificação, as alianças, as fusões e aquisições e as estratégias.

2.1.3.1. Estratégias de Negócio

Em 1980 Michael Porter identificou na sua monografia *Estratégia Competitiva* três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo: «*We can identify three internally consistent generic strategies (which can be used singly or in combination) for creating such a defendable position in the long run and outperforming competitors in an industry*» (Porter, 2004: 34).

As estratégias identificadas têm como objectivo alcançar o desempenho, acima da média, numa indústria e são: «liderança de custo, diferenciação e enfoque» (Porter, 1989: 10), conforme indicado na Figura 2.3.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 2.3 – As três estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1989: 10).

Estas estratégias genéricas são seguidas maioritariamente pelos autores em todo o mundo, como por Teixeira (2005), Freire (2008), Barney e Hesterly (2011) e Cardeal (2014).

Para Teixeira (2011) a **estratégia de liderança pelos custos** é a estratégia seguida por uma empresa, que se propõe a produzir ou fornecer, ao menor custo relativamente à concorrência, bens ou serviços com atributos considerados aceitáveis pelos clientes.

Alguns exemplos de como uma empresa pode reduzir os custos actuando nas diversas actividades da cadeia de valor, quando segue esta estratégia são indicados na Figura 2.4.

Sistemas de Informação de gestão eficientes p/ redução de custos		Poucos níveis de gestão p/ reduzir custos gerais	Práticas simplificadas de planeamento p/ reduzir custos de planeamento		Margem
Políticas consistentes p/ reduzir custos de rotação dos empregados.		Programas de formação intensiva para melhorar a produtividade no trabalho.			
Uso de tecnologias de produção de fácil utilização		Desenvolver capacidades em engenharia de processos para reduzir custos de produção.			
Políticas orientadas para a compra de matérias primas de menor custo (e qualidade aceitável)		Avaliação frequente dos fornecedores e partilha de custos com outras SBU.			
Sistemas eficientes para receber matérias primas e sincronizar as entregas dos fornecedores com os processos de produção da empresa.	Uso eficiente do controlo de qualidade para minimizar defeituosos e desperdícios. Tirar partido de economias de escala.	Programação de entregas orientada para redução de custos. Utilização de transportes que minimizem os custos.	Equipa de vendas reduzida e altamente treinada. Produtos com preços geradores de volumes de vendas significativos.	Serviço de reparações orientado para reduzir a frequência das reclamações e devoluções.	

Figura 2.4 – Contributo da cadeia de valor para uma estratégia de liderança em custos.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 118).

Segundo Teixeira existem benefícios e problemas com esta estratégia.

Alguns benefícios desta estratégia (Teixeira, 2011: 119):

- Obtenção de proveitos mais elevados por praticar preços iguais, ou mesmo mais reduzidos do que os concorrentes, tendo custos mais baixos;
- Possibilidade de aumentar as vendas e quota de mercado pela redução dos preços abaixo da concorrência (isto, no pressuposto de significativa elasticidade da procura);
- Possibilidade de entrar em novo mercado (com preços inferiores aos praticados pelos concorrentes instalados);
- Criação de uma adicional barreira à entrada na indústria.

Alguns problemas desta estratégia (Teixeira, 2011: 120):

- Focalização excessiva;
- Facilidade de imitação;
- Possibilidade de erosão da vantagem de custo;
- Partilha da matéria-prima;
- Falta de paridade na diferenciação.

Uma **estratégia de diferenciação** tem por base que os clientes achem que um produto ou serviço é superior ao da concorrência. Ou seja, estes produtos ou serviços satisfazem melhor as necessidades dos clientes de acordo com a sua percepção (Teixeira, 2011).

Alguns exemplos de como uma empresa pode criar valor, nas actividades da cadeia de valor quando pretende seguir uma estratégia de diferenciação na Figura 2.5.

Sistemas de informação de gestão desenvolvido para um melhor entendimento das preferencias do cliente.		Ênfase em todos os sectores da empresa na importância da qualidade.			Margem
Programas de remuneração destinados a atrair talentos e a incentivar a criatividade.		Formação para assegurar elevada orientação de serviço ao cliente			
Pesquisa e desenvolvimento de tecnologias adequadas ao fabrico de produtos diferenciáveis.		Investimento em equipamento e capacidade de manuseamento de equipamento tecnologicamente evoluído.			
Políticas orientadas para a compra de materias primas de elevada qualidade.		Aquisição de peças de substituição de alta qualidade.			
Manuseamento adequado das materias-primas de modo a minimizar danos e melhorar a qualidade do produto final.	Flexibilidade na produção e rapidez na resposta às solicitações específicas dos clientes. Taxa de defeituosos reduzida.	Processamento das encomendas caracterizado pela eficácia e rapidez. Entregas rápidas e oportunas aos clientes	Programas de publicidade inovadores. Desenvolvimento de relações personalizadas com clientes-chave.	Resposta rápida às solicitações dos clientes. Stock de substituição de peças e materiais sem roturas.	

Figura 2.5 – Contributo da cadeia de valor para uma estratégia de diferenciação.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 117).

Para Teixeira existem benefícios e problemas com esta estratégia.

Alguns benefícios com esta estratégia (Teixeira, 2011: 123):

- Obtenção de retornos acima de média;
- Acréscimo de poder negocial em relação aos clientes;
- Aumento do poder negocial em relação aos fornecedores;
- Menor hipóteses de ameaças de substitutos, em função do grau de lealdade dos clientes.

Alguns problemas com esta estratégia (Teixeira, 2011: 123-124):

- A diferença de não representar grande valor;
- Demasiada diferenciação, preço-prémio demasiado elevado;
- Diferenciação de fácil imitação;
- Diluição da marca através da extensão da linha de produtos;
- Diferenças de percepção da diferenciação entre quem compra e quem vende.

Para Teixeira (2011: 121), a diferenciação pode assumir várias formas:

- Criando produtos que são superiores aos concorrentes pelo seu *design*, tecnologia, desempenho, etc;
- Oferecendo serviço pós-venda de qualidade superior;
- Criando canais de distribuição de nível superior, por exemplo, pela sua localização;
- Desenvolvendo uma marca forte, apoiada em *design*, inovação, publicidade, etc;
- Fornecendo embalagem e entrega diferenciada ou de qualidade superior.

A **estratégia de foco** é a estratégia seguida por uma empresa, que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais da totalidade dos clientes no mercado (Teixeira, 2011).

Segundo Teixeira (2011: 125) exemplos de vantagens desta estratégia:

- Menor necessidade de recursos em comparação com uma estratégia de mercado alargado;
- Especialização e possibilidade de aquisição de um melhor conhecimento do segmento de mercado definido para a estratégia;
- Possibilidade de entrada num novo mercado de forma mais simples e com menos custos.

Uma estratégia de foco implica (Teixeira, 2011: 126):

- Identificação de um adequado número de clientes que constitua um distinto segmento de mercado;
- Identificação das necessidades específicas desse grupo;

- Averiguar se o segmento de mercado tem dimensão suficiente para sustentar o negócio;
- Capacidade técnica e de produção que vá ao encontro das específicas necessidades do grupo;
- Decisão quanto à base do foco: custos ou diferenciação.

Para Serra [et al.] (2010: 206) a «[e]stratégia de negócio é a forma como a empresa vai competir na indústria face aos concorrentes», ou seja, como os recursos e competências da empresa vão ser usados para ganhar uma vantagem competitiva. Nesta estratégia as decisões são ao nível da diferenciação de produto, segmentação de mercado, competências distintivas e concorrência.

Uma estratégia de negócio «refere-se à forma como a empresa decide concorrer num determinado negócio. O objectivo de uma estratégia de negócio é gerar valor para o cliente num mercado específico» Teixeira (2011: 115).

O Quadro 2.4 indica alguns riscos da estratégia genérica.

Quadro 2.4 – Riscos das Estratégias Genéricas.

Riscos da Liderança no Custo	Riscos da Diferenciação	Riscos do Foco
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Tecnologia muda • Outras bases para liderança no custo se desgastam 	Diferenciação não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores 	A estratégia do foco é limitada. O segmento alvo torna-se sem atractivos em termos estruturais <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura erode • Procura desaparece
Proximidade na diferenciação perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> • As diferenças do segmento em relação a outros segmentam estreitam-se • As vantagens de uma linha ampla aumentam
Foco no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Foco na diferenciação ainda maior em segmentos	Novas empresas com foco subsegmentam a indústria

Fonte: Adaptado de Porter (1989: 18).

Em suma, as estratégias de negócio procuram criar diferenças entre as posições relativas das empresas e dos seus concorrentes. A empresa deve decidir se executa as mesmas actividades dos seus concorrentes de forma diferente ou se executa actividades diferentes das dos seus concorrentes. O posicionamento da empresa tem por base esta escolha (Ferreira [et al.] (2010).

2.1.3.2. Estratégias Híbridas

Segundo Porter (1989), as estratégias genéricas são três, liderança por custos, por diferenciação e por foco, devendo a empresa escolher apenas uma delas não sendo possível utilizar mais do que uma.

A tentativa de utilizar duas em simultâneo não funcionaria, seria uma tentativa destinada ao fracasso e a empresa ficaria presa no meio das estratégias, com uma rentabilidade menor do que os concorrentes que escolhessem apenas uma das estratégias (ibid.: 14).

No entanto, vários autores têm contestado muito esta teoria e têm vindo a demonstrar que existem empresas que adoptando uma estratégia híbrida ou integrada (simultaneamente diferenciação e redução de custos) conseguem ser bem-sucedidas (Porter, 1989).

Esses autores consideram que as empresas têm vindo a descobrir novas formas de competitividade para além daquelas três estratégias, indicando uma quarta, a integração baixo custo com diferenciação (Dess G e Miller, 1993 *apud* Teixeira, 2011)¹.

2.1.3.3. Estratégias Corporativas

Esta estratégia processa-se ao nível da organização como um todo, portanto, num nível superior ao da estratégia do negócio (Teixeira, 2011).

Para Serra [et al.] (2010), as **estratégias corporativas** são: concentração, diversificação, integração vertical, alianças e parcerias estratégicas.

A estratégia corporativa envolve toda a empresa, todos os negócios, e, inclui as decisões de como afectar os recursos para expansão de negócios actuais, para o reforço em novos negócios e para o desinvestimento nos negócios que dão prejuízo (ibid.).

A **estratégia de concentração** permite a afectação dos recursos da empresa num só negócio, evitando que estes sejam dispersos por actividades diferentes e aumenta a probabilidade da empresa conseguir desenvolver ou aumentar as suas competências ou capacidades num só negócio (ibid.).

A **estratégia de diversificação** pode levar à criação de valor, nomeadamente, quando a empresa consegue transferir recursos e competências para o novo negócio ou quando

¹ Dess, G e Miller (1993) Strategic Management, McGraw-Hill.

consegue gerar sinergias entre actividades da cadeia de valor dos negócios em carteira (ibid.).

A **estratégia de integração vertical** está abaixo das actividades que a empresa realizará internamente as quais subcontratará a empresas fornecedores e a clientes (ibid.).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a integração vertical pode criar valor de 3 formas:

- Reduzindo ameaças oportunistas dos compradores e fornecedores de uma empresa em qualquer investimento em transacção específica que ela possa fazer.
- A integração vertical pode criar valor, permitindo que uma empresa explore os seus recursos e suas capacidades valiosos, raras e custosas de imitar. As empresas devem integrar-se verticalmente em actividades nas quais desfrutem de tais vantagens.
- A integração vertical normalmente só cria valor sob condições de baixa incerteza. Porque pode comprometer uma empresa a um curso de acção custoso de reverter e, a flexibilidade de uma abordagem sem integração vertical pode ser preferível.

No entanto, é importante salientar que a integração vertical também tem riscos (Freire, 2008):

- **Perpetuação de ineficiências** – risco de aceitar níveis de eficiência e qualidade inferiores aos exigidos a fornecedores independentes;
- **Aumento do risco operacional** – possibilidade de aumento de custos fixos pode originar incremento do risco operacional;
- **Perca de acesso a tecnologias externas** – risco de não aceder a tecnologias porventura mais avançadas de entidades externas;
- **Redução da ligação ao mercado** – possibilidade de ficar dependente das áreas mais próximas do consumidor final para constatar evoluções nos mercados;
- **Menor Flexibilidade Operacional** – necessidade de atingir elevados níveis de produtividade em todas as actividades internalizadas, não podendo optar por fornecedores externos com facilidade sem perder eficiência nas operações próprias.

A **estratégia de alianças ou aquisições** permitem o aumento das oportunidades de estender a linha de produtos ou serviços, alargando a oferta a novos mercados geográficos ou de produtos. As aquisições são o modo preferido para a expansão pelos executivos nomeadamente, quando a empresa não dispõe de competências para actuar num novo negócio ou quando as barreiras, à entrada, são elevadas (Serra [et al.], 2010).

Para Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), a primeira fase do crescimento dá-se pela expansão em volume, a segunda de crescimento é a expansão geográfica, a terceira é a integração vertical e a fase final de crescimento é a diversificação do produto em que a empresa se envolve em novas actividades, através de fusões, aquisições ou criação de novas empresas.

2.1.3.4. Estratégia de Internacionalização

No que diz respeito à tipologia dos modos de operação internacional, Martins (2011), indica que se podem desdobrar em três partes: Exportação, Cooperação entre empresas/relações contratuais e Investimento Directo Estrangeiro. Dos diversos tipos podemos indicar que a exportação pode ser directa ou indirecta, e que o Investimento Directo Estrangeiro indicia que a empresa está segura que vale a pena investir e que vai ter retorno. Na Cooperação entre empresas/relações contratuais temos o acordo de licenciamento/licença de exploração, *franchising*, subcontratação, contrato de gestão, contrato «chaves na mão», consórcio, *joint venture*, alianças estratégicas, *network approach* e subsidiárias.

Para Cardeal (2014), uma vez escolhidos os países para onde a empresa se pretende internacionalizar, é necessário escolher a estratégia de internacionalização, conforme Figura 2.6.

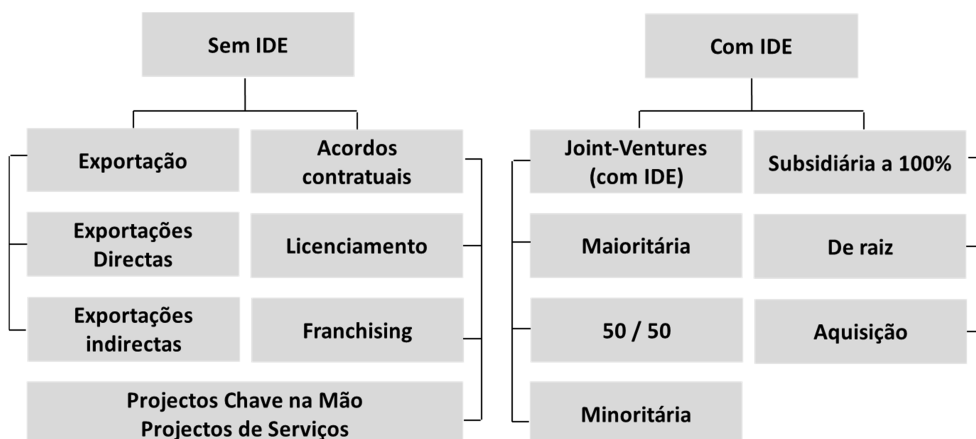


Figura 2.6 – Estratégias de Internacionalização – Modos de Entrada.

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014: 238).

2.1.4. Grupos Estratégicos

Nem todas as empresas concorrem entre si e podemos considerar que as empresas estão agrupadas conforme uma estratégia similar, num conjunto de dimensões estratégicas. Assim, as estratégias de um grupo diferem das estratégias de outros grupos. A análise dos grupos estratégicos permite visualizar, por exemplo, os posicionamentos ainda não explorados (Serra [et al.], 2010).

Para Porter (2004: 129), os grupos estratégicos são «*[t]he group of firms in an industry following the same or a similar strategy along the strategic dimensions*».

Martins (2010: 34) diz que um grupo estratégico «traduz um conjunto de unidades de negócio ou de empresas seguidoras de estratégias idênticas e com recursos semelhantes num dado sector».

Na opinião de Cardeal (2014), embora existam diversas variáveis que permitem a identificação dos grupos estratégicos da indústria, elas podem ser agrupadas em duas categorias principais, a abrangência das suas actividades e a alocação de recursos, conforme indicado no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 – Características para identificação de grupos estratégicos.

Abrangência das actividades	Alocação de Recursos
Extensão da gama de produtos/serviços	Número de marcas
Extensão da cobertura geográfica	Orçamento de comunicação/publicidade
Número de segmentos de mercado que abrange	Dimensão da força de vendas
Canais de distribuição utilizados	Grau de integração vertical
	Posicionamento tecnológico (líder ou seguidor)
	Dimensão da empresa

Fonte: Adaptado Cardeal (2014: 110).

Reis e Reis (2008: 125) indicam que «os grupos estratégicos definem o tipo de concorrência com que a organização se depara no sector e permitem levantar a topografia da concorrência nesse mesmo sector».

2.1.5. Clusters

Para Porter (1998a, 1998b, 1998c) os *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num sector em particular. Englobam uma série de indústrias ligadas e outras entidades importantes para a concorrência.

De uma forma geral nos *clusters* a cooperação entre empresas pode ser de dois tipos (Porter, 1998c):

- **Cooperação Horizontal** - Envolve geralmente acordos de longo prazo entre empresas do mesmo sector que originam as denominadas “alianças estratégicas”;
- **Cooperação Vertical** - Envolve diferentes entidades da cadeia de fornecimento, nomeadamente, fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes.

Em Portugal exemplos de *clusters* são o calçado, o vestuário e malhas, os componentes automóveis, o turismo, o vinho e os materiais de madeira (Porter, 1994).

O mesmo autor aconselhou que o desenvolvimento destes *clusters* em Portugal deveria ser acompanhado com políticas horizontais, sendo que para o *cluster* materiais de madeira a política horizontal seria a gestão de floresta (ibid.).

2.2. Criação de Valor

Neste subcapítulo começamos por abordar os recursos, as competências, as capacidades e o modelo VRIO. Analisamos a criação de valor, as suas origens, a sua importância para a empresa e é dada ênfase à cadeia de valor de Porter como origem de criação de valor.

2.2.1. Recursos, Competências e Capacidades

Segundo Barney e Hesterly (2011: 385), os recursos são «ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa controla e que pode usar para conceber e implementar suas estratégias».

Os recursos e as capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas sendo as forças da empresa. A capacidade é subconjunto dos recursos de uma empresa, definidos com activos tangíveis e intangíveis, que lhe permitem aproveitar ao máximo outros recursos que controla e, a competência é um recurso ou capacidade valiosa ou rara (Barney e Hesterly, 2011).

Na opinião de Collins e Montgomery (2008) o que permite que uma empresa tenha vantagens competitivas são os recursos estratégicos valiosos que ela tem. Os que permitem que a empresa desempenhe actividades melhor ou mais baratas que os seus rivais. Podem ser recursos físicos (uma localização excepcional), intangíveis (uma marca forte) ou capacidades (um processo de produção brilhante). Os recursos estratégicos valiosos têm 5 características: são difíceis de imitar pelos rivais; têm uma depreciação lenta; a companhia

controla o seu valor; não podem ser facilmente substituídos e são superiores aos recursos similares dos rivais.

Para Barney e Hesterly (2011), os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias:

- **Recursos Financeiros** – incluem todo o dinheiro (independentemente da fonte) que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.
- **Recursos Físicos** – Incluem toda a tecnologia física utilizada na empresa, como por exemplo, planta, equipamentos, localização geográfica e o seu acesso a matérias-primas.
- **Recursos Individuais** – Incluem formação, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gestores e funcionários de uma empresa.
- **Recursos Organizacionais** – são um atributo de grupo de pessoas como, por exemplo, a estrutura de relatório formal da empresa, sistemas formais e informais de planeamento, controlo e coordenação, cultura e reputação e relações entre os grupos dentro da empresa e com o meio envolvente.

A Figura 2.7 apresenta um esquema de como a partir dos recursos se chega às competências distintivas (Teixeira, 2011).



Figura 2.7 – Recursos, Capacidades, Competências e Vantagens Competitivas.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 102).

A capacidade da empresa para explorar os seus recursos designa-se por capacidades organizacionais. Essa capacidade reside na operacionalidade de funções particulares cuja integração e coordenação transversal traduzem as competências da organização. A existência de um conjunto de competências, que atravessam as fronteiras divisionais e se encontram distribuídas pelo interior da organização, designa-se por competência essencial (*core competence*), isto é, qualquer coisa que a empresa sabe fazer muito bem. Quando as competências essenciais são superiores às da concorrência são chamadas competências distintivas (Martins, 2010).

No Quadro 2.6 estão as definições de capacidades, recursos e competências.

Quadro 2.6 – Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas: Definições.

Termo	Definição	Exemplo
Capacidade estratégica (<i>strategic capability</i>)	Capacidade de trabalhar para o nível requerido para sobreviver e prosperar. Na prática é a boa combinação entre recursos e as competências da organização.	Capacidade Atlética apropriada para uma determinada prova.
Recursos básicos (<i>threshold resources</i>)	Recursos necessários para ir ao encontro dos requisitos mínimos dos clientes, e assim, continuar a viver.	Facilidades médicas. Condições de treino e equipamento. Suplementos alimentares.
Competências básicas (<i>threshold competences</i>)	Actividades e processos mínimos para ir ao encontro das necessidades básicas dos clientes.	Regimes de treino dos indivíduos. Fisioterapia e gestão de feridos. Planeamento das dietas alimentares.
Recursos únicos (<i>unique resources</i>)	Recursos que sustentam a vantagem competitiva e são difíceis de obter e de imitar.	Coração excepcional. Peso e alturas ideais. Treino <i>world-class</i> .
Competências únicas / core (<i>core competences</i>)	Actividades que estão na base da vantagem competitiva e são difíceis de obter e de imitar.	Combinação e dedicação, tenacidade, tempo de treino, procura dos níveis de competição e vontade de vencer.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010: 118).

Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, Winter (2007) indicam que a capacidade operacional ou dinâmica é a possibilidade de desempenhar uma tarefa ou actividade. A capacidade operacional permite que uma empresa organize-se para viver o presente. Uma capacidade dinâmica implica mudanças. Estes autores afirmam que «*a dynamic capability is the capacity of an organization to purpose fully create, extend, or modify its resource base*» (ibid.: 1).

Para Barney e Hesterly (2011), os recursos e capacidades que não são valiosos são as fraquezas de uma empresa. A utilização de recursos valiosos, para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas, terá como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa.

Recursos e capacidades valiosos e comuns, ou seja, não raros, podem ser fontes de paridade competitiva. O desinvestimento nesses recursos pode criar desvantagem competitiva. Recursos valiosos e raros podem ser no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária. Recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar, podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (ibid.).

Serra [et al.] (2010) alertam que, quando uma empresa perde a sua vantagem competitiva não significa que esteja na falência ou que desapareça do mercado; apenas a sua rendibilidade diminuiu. Chama a atenção que os recursos estratégicos podem, eventualmente, ser imitados, pelo que é importante manter a capacidade de a empresa se reinventar, entrar em novos negócios, novas tecnologias e novos mercados.

No Quadro 2.7 está indicado o cruzamento entre capacidades, recursos e competências estratégicas.

Quadro 2.7 – Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas: Cruzamento.

	Recursos	Competências
Capacidades básicas	Recursos básicos (tangíveis e intangíveis)	Competências básicas
Capacidade para vantagem competitiva	Recursos Únicos (tangíveis e intangíveis)	Core competences (competências nucleares)

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010: 119).

Segundo Teixeira (2011: 98), as capacidades organizacionais referem-se a:

- Competências ou aptidões da empresa para transformar os *inputs* em *outputs*;
- Capacidade para combinar os recursos tangíveis e intangíveis, desenvolvendo processos organizacionais para atingir os objectivos desejados.

Na Figura 2.8 está indicado o relacionamento entre os recursos e a vantagem competitiva.

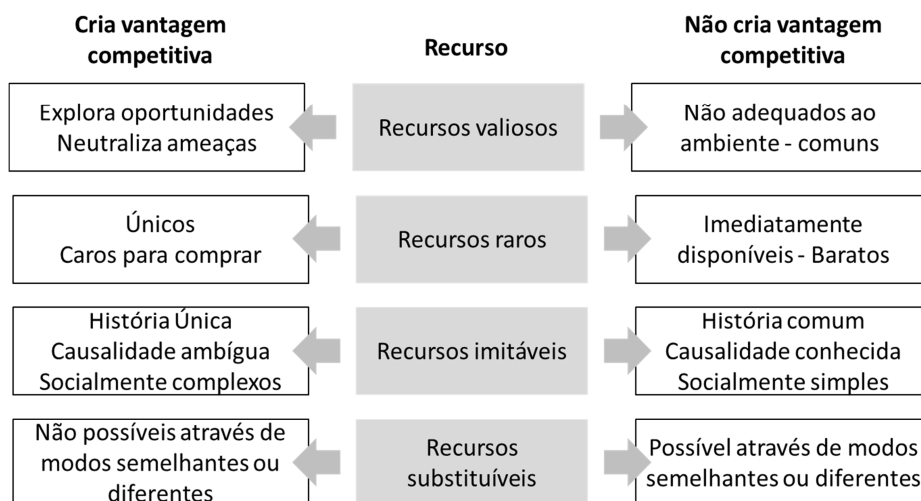


Figura 2.8 – Os recursos e a vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado Serra [et al] (2010).

A visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria económica onde o desempenho de uma empresa é uma função dos tipos de recurso e capacidade que ela controla. Sendo que os recursos são os activos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar as suas estratégias. As capacidades são um subgrupo de recursos e permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos (Barney e Hesterly, 2011).

A teoria baseada nos recursos «focaliza-se no contexto interno à empresa e conjectura que a empresa que tiver melhores recursos e que os souber explorar da melhor forma, será a empresa mais competitiva» (Cardeal, 2014: 17).

A VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), a VBR parte de 2 premissas sobre recursos e capacidades:

- **Heterogeneidade de recursos** – de que alguns recursos e algumas capacidades podem estar heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes;
- **Imobilidade de recursos** – de que a heterogeneidade pode ser de longa duração.

Os mesmos autores indicam que estas premissas podem ser utilizadas para descrever como uma empresa ganha vantagens competitivas explorando os seus recursos (ibid.).

Uma ferramenta de análise das forças e fraquezas de uma empresa, pode ter origem na VBR e chama-se modelo VRIO. O modelo VRIO é uma ferramenta que, quando utilizada, permite a identificação de implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa, nomeadamente, se são fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável e, até que ponto, constituem forças e fraquezas (Barney e Hesterly, 2011).

2.2.2. Modelo VRIO

A análise VRIO proposta por Barney (2011) considera que são 4 os requisitos mínimos para a criação de uma vantagem competitiva:

- Os recursos e capacidades devem ser valiosos, ou seja, devem permitir que pela sua utilização a empresa possa beneficiar das oportunidades ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo;
- Devem ser raros, ou seja, devem ser possuídos por poucos concorrentes actuais ou potenciais;

- Devem ser difíceis de imitar, o que significa que devem ser únicos, para que, os concorrentes ao obtê-los tenham de incorrer numa significativa desvantagem de custos (em comparação com as empresas que os possuem);
- Devem ser apropriados pela organização, ou seja, deve ser a organização que colhe os proveitos gerados pelo recurso.

O Quadro 2.8 descreve as características do Modelo VRIO e o Quadro 2.9 a relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.

Quadro 2.8 – O Modelo VRIO.

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011: 72).

Quadro 2.9 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e Competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e Competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011: 72).

2.2.3. Criação de Valor

Walters (2002) e Carvalho e Filipe (2010) indicam que as primeiras ideias de capitalismo e da economia de mercado foram escritas no livro a Riqueza das Nações, de Adam Smith, em 1776. É também dessa altura a primeira ideia de valor que originou as mais recentes, tais como, o valor de um bem ou serviço é, na óptica de produção, determinado pelo seu custo de produção, pelo que, se um bem ou serviço é dispendioso em termos de processo produtivo então o seu valor é elevado.

Para Porter (1989) o valor é o que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que uma empresa lhes oferece.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o valor é constructo que pode ser expresso pelo seguinte modelo genérico: Valor = Atributos do Produto ou Serviço + Imagem + Relacionamento.

Todavia Simchi-Levi (2003) é da opinião que o valor é o indicador da contribuição de uma empresa para o seu cliente, considerando a totalidade de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa. Para este autor existem cinco dimensões de valor para o cliente: conformidade com as exigências, selecção de produtos, preço e marca, serviços com valor agregado e relacionamentos e experiências.

Contudo Limeira (2003) afirma que o valor é a diferença entre o conjunto de benefícios esperados e o custo total para o consumidor obter e usar o produto ou serviço.

Não obstante Prahalad e Rasmawany (2004) indicam que o valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade.

A análise da origem do valor, seja por via da cadeia de valor ou por outro instrumento ou raciocínio, não permite escapar à questão do que está para lá das macro actividades analisadas por recurso à cadeia de valor (Carvalho e Filipe, 2010).

Kay (2003) introduz o conceito de valor adicionado, em que, este valor, é a diferença entre o valor do *output* e o valor do custo do *input*. Neste sentido, o valor agregado é devido à motivação da actividade empresarial e é também uma medida da sua realização.

Na Figura 2.9 podemos ver o processo de criação de valor.

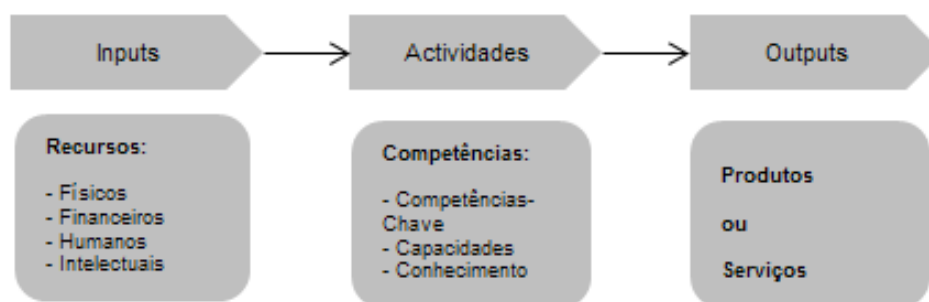


Figura 2.9 – Processo Esquemático da Criação de Valor.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 88).

Na opinião de Poeta (2001) as capacidades de gestão estão na origem da criação de valor, tanto que o autor define um modelo de fontes de criação de valor tendo como base as

capacidades de gestão da empresa. Essas capacidades influenciam o saber-fazer e activos de marketing, o saber-fazer e activos tecnológicos, a produtividade e o custo dos factores. Estes por sua vez reforçam a diferenciação e/ou a redução de custos relativos e consequentemente originam a criação de valor.

Na opinião de Bowman e Ambrosini (2000) a fonte de valor e dos lucros é a combinação e desenvolvimento de pessoas com recursos. Eles ressaltam a distinção entre valor criado e valor capturado. Apesar do valor ser criado pelos membros da organização, o valor capturado é determinado pelas relações de poder percebidas entre os agentes económicos.

Bowman e Ambrosini (2000: 4) salientam ainda que o valor tem duas componentes:

- *Perceived use value, i.e. value is subjective; it is defined by customers, based on their perceptions of the usefulness of the product on offer. Total monetary value is the amount the customer is prepared to pay for the product.*
- *Exchange value is realized when the product is sold. It is the amount paid by the buyer to the producer for the perceived use value.*

Os mesmos autores sugerem um processo para a criação de valor e valor capturado conforme indicado na Figura 2.10 (Bowman e Ambrosini, 2000: 12).

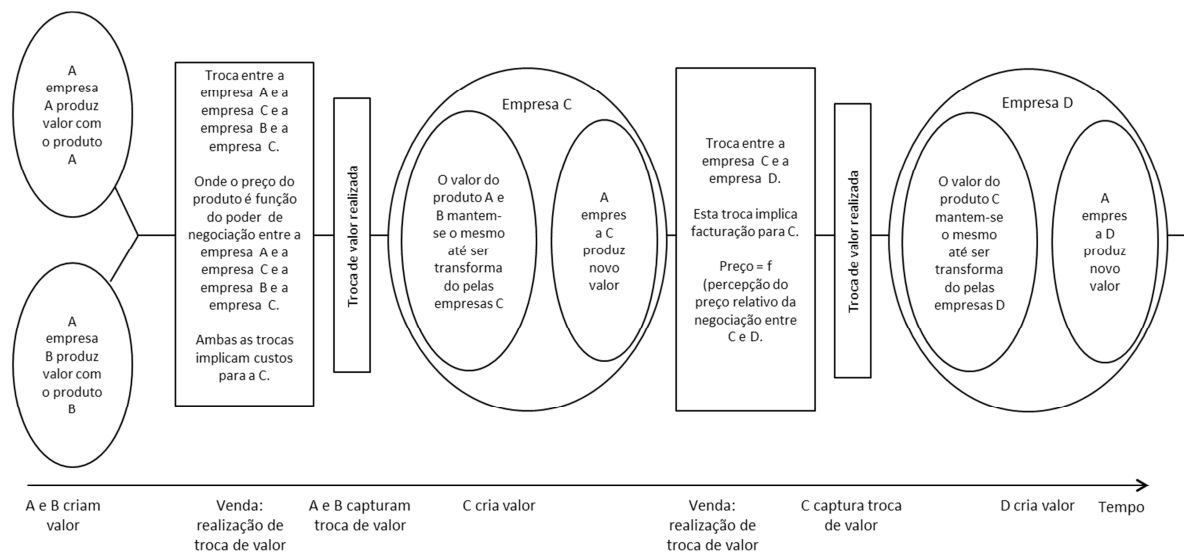


Figura 2.10 – O processo da criação de valor e valor capturado.

Fonte: Adaptado de Bowman e Ambrosini (2000: 12).

Fernandes (2012a e 2012b) propõe um novo modelo, que designou por *Holistic Value Construct Model*, que tem por objectivo estabelecer uma ligação clara para o processo de inovação e analisar como isso afecta o valor das coisas.

Wagner e Lindemann (2008) indicam que os pesquisadores definiram que a criação de valor passa por reduzir os custos globais que consistem nos custos directos, os custos de aquisição e custos operacionais, ou então por acrescentar benefícios, como qualidade do produto, o relacionamento pessoal ou o *time-to-market* para a construção do valor.

Na opinião de Fernandes (2014) o Valor é a relação entre os *output(s)* e/ou resultado(s) disponibilizado(s) por uma coisa ou evento, a uma pessoa ou grupo de pessoas, e o esforço consumido para adquirir, usar ou fazer isso acontecer, e assenta nos seguintes princípios: Criação de valor; Geração de valor; Valor acrescentado; Melhoria do valor; Consumo de valor e Destruição do valor.

Pitelis resume os quatro determinantes genéricos que interagem na criação de valor ao nível da empresa conforme indicado na Figura 2.11. Outros factores ou subfactores podem afectar a criação de valor, através do seu efeito sobre os quatro determinantes genéricos (Pitelis, 2009).

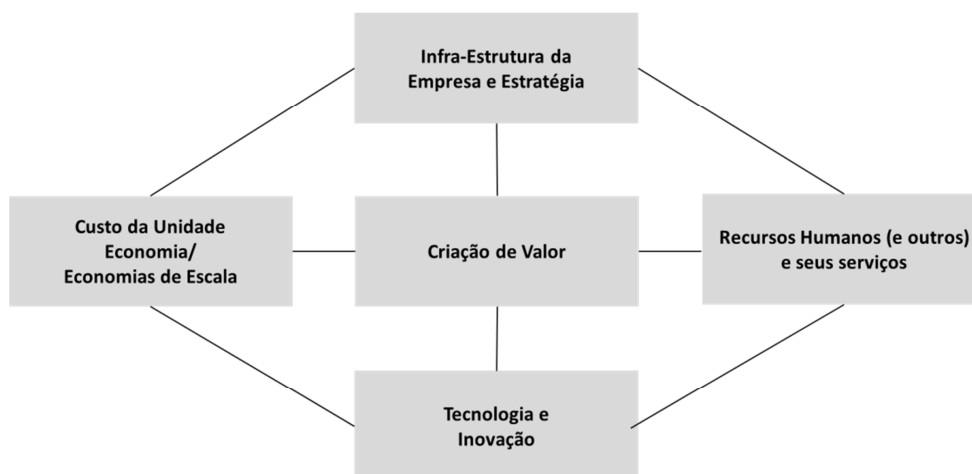


Figura 2.11 – 4 Determinantes Genéricos da Criação de Valor

Fonte: Adaptado de Pitelis (2009: 46).

Pitelis indica as vantagens pela criação de valor através de venda directa (como licenciamento, no caso de mercados perfeitos) ou através da criação de uma organização, no caso de falha de mercado - necessidade percebida para a criação de mercado e co-criação (ibid.).

O processo de criação de valor é fundamental na gestão empresarial moderna mas é complexo e difícil de atingir. Para Fernandes e Martins (2011: 877), «[c]hanging the value

of the product, according to consumer needs and preferences, will have an impact on product margin and, consequently, on potential profit and adequate strategy».

Na Figura 2.12 podemos constatar que o preço varia conforme as funcionalidades, sendo que, os produtos *commodity* são os que têm menos valor e os *premium* os que têm mais valor.

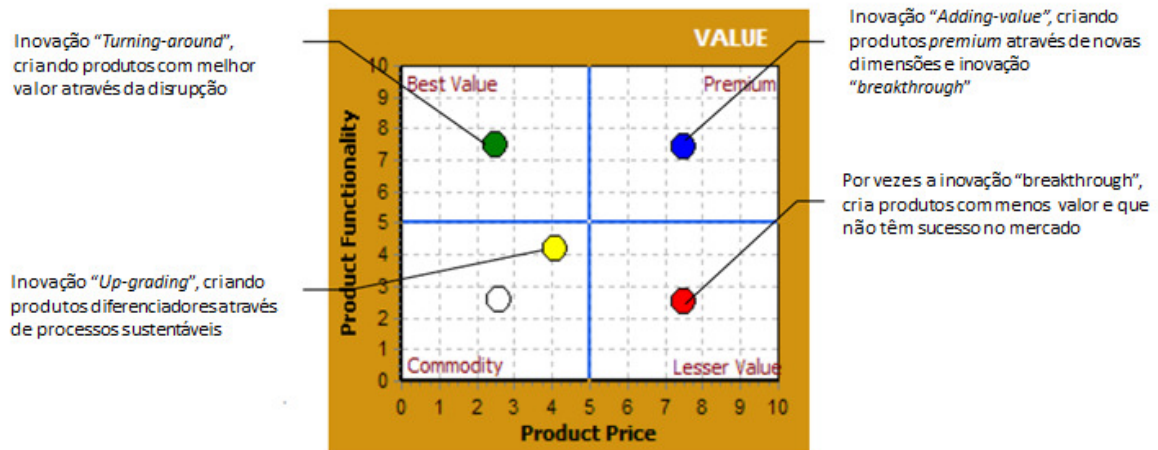


Figura 2.12 – Modelo de valor baseado na Inovação - Funcionalidades vs Preço.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Martins (2011: 876).

Para Fernandes (2012: 10), «[v]alue is always related to something that can take a tangible or intangible form, meaning it is connected to human utilization». Mas, independentemente de ser tangível ou intangível o valor reconhecido é o que impulsiona a compra e nesse sentido a criação de valor, seja ele qual for, é muito importante.

Um dos exemplos mais conhecidos de ser único, o conceito *Blue Ocean*, a criação de valor pode originar novos mercados segundo Kim e Mauborgne (2004: 77),

[b]lue oceans denote all the industries not in existence today – the unknown market space, untainted by competition. In blue oceans, demand is created rather than fought over. There is ample opportunity for growth that is both profitable and rapid.

A actividade de uma empresa pode ser vista como uma sequência de actividades e daí a ideia da cadeia (corrente), em que cada elo constitui uma actividade que contribui com a sua quota-parte para o valor que vai sendo continuamente acrescentado, ao longo do processo (Teixeira, 2011: 87).

Para Hamel e Prahalad (1990), a empresa deve realizar apenas as actividades que se baseiam nas suas competências centrais, indicando que desvios ao seu negócio podem ser

prejudiciais. A empresa deve recorrer à subcontratação (*outsourcing*) das actividades da cadeia de valor que não são fundamentais para manter uma vantagem competitiva e que não são estratégicas para a capacidade competitiva na indústria. Assim, a empresa é melhor que os seus concorrentes, quer ao nível da eficiência quer na qualidade dos seus produtos ou serviços.

Para Serra [et al.] (2010) a capacidade competitiva da empresa resulta das actividades individuais que ela é capaz de desempenhar, da maneira como as desempenha e da interacção entre essas actividades. Logo, as actividades, que a empresa executa e a forma como o faz, determinam a sua vantagem competitiva.

Na opinião de Porter (1989), o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Pode ser medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

Na opinião de Pitelis e Teece (2009) «*firms exist because they facilitate the realization of the objective of their principals, which is to capture value (profit) from their value creating activities*»

A proposta de valor

A proposta de valor responde a três perguntas: que clientes, que necessidades e que preço relativo (Magretta, 2012: 111).

- **Que clientes?** Que clientes finais? Que canais?
- **Que necessidades?** Que produtos? Que funcionalidades? Que serviços?
- **Que preço relativo?** Superior? Desconto?

A criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem através dos seus produtos e serviços, atributos, para gerar fidelização e satisfação dos clientes/parceiros, sendo que, este processo se designa por proposta de valor (Kaplan e Norton, 1997).

É importante que as escolhas delineadas na proposta de valor que limitam o que uma empresa vai fazer sejam essenciais para a estratégia, porque criam a oportunidade de adaptar as actividades de uma forma que melhor proporciona esse tipo de valor. O primeiro teste de uma estratégia é verificar se a sua proposta de valor é diferente da dos seus rivais,

se está a tentar servir os mesmos clientes, satisfazer as mesmas necessidades e vender ao mesmo preço relativo Então, de acordo com a definição de Porter, não tem uma estratégia (Magretta, 2012).

Podem identificar-se várias tendências quanto aos modelos de criação de valor. Os autores Salvado, Ferreira e Costa (2014) sugerem 4: Constelação de Valor (Normann e Ramirez), Rede de Valor (Allee) e Co-criação de Valor (Prahalad, Hamel e Ramaswammy) e Cadeia de Valor (Porter),

Na **constelação de valor** as empresas com sucesso não acrescentam apenas valor, elas reinventam-no. A sua análise estratégica não tem o foco na empresa ou na indústria mas no sistema de valor em si, onde diferentes actores económicos (fornecedores, parceiros, aliados, clientes) trabalham em conjunto para co-produzir valor. Existe uma tarefa estratégica nas empresas que é a reconfiguração de papéis e relações entre essa constelação de actores, a fim de mobilizar a criação de valor em novas formas e por novos jogadores. E o seu objectivo estratégico fundamental é criar um ajuste cada vez melhor entre as competências e clientes (Normann e Ramirez, 1993).

Na **rede de valor** a criação de valor é fruto da conjugação de três vectores sob a forma de moeda de troca de valor. Em primeiro lugar surgem os bens, serviços e receitas, que compreendem formalizações como, por exemplo, contractos, facturas e pagamentos. Em segundo surge o conhecimento, como por exemplo, troca de informações estratégicas, *know-how* técnico e o que suporta a cadeia de valor mediante os serviços ou produtos centrais, para uma organização. Em terceiro lugar surgem os benefícios intangíveis, que estão para além do serviço e não são contabilizados nos mapas financeiros, tais como, o sentido de comunidade e de lealdade do cliente, valorização da imagem, entre outras.

Desta forma, as trocas de valor estão no cerne de uma rede de valor, constituindo a base para a interacção organizacional e as bases dos modelos de negócios bem-sucedidos (Allee, 2008).

Na **co-criação de valor** as empresas inovam quando os *stakeholders* como fornecedores, colaboradores e clientes associam-se com o negócio ou produto agregando inovação de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles através do acesso a produtos customizados ou da promoção de suas ideias (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

2.2.4. Cadeia de Valor

Vários autores indicam que, o conjunto de actividades de gestão de uma empresa pode ser representado numa cadeia de valor sugerida inicialmente por Michael Porter, conforme Figura 2.13 (Porter, 1989; Walters, 2002; Freire, 2008; Pessoa, 2010; Martins, 2010, Magretta, 2012, Cardeal, 2014).

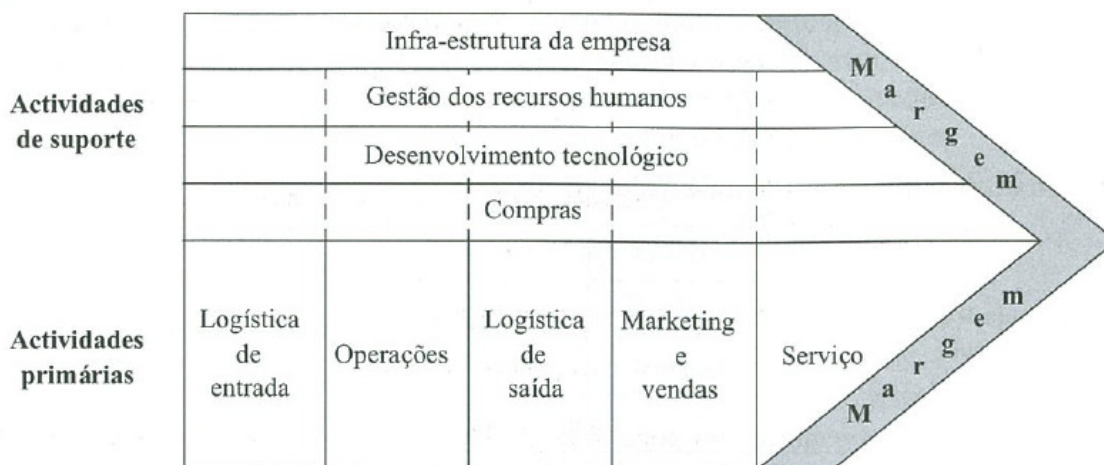


Figura 2.13 – Cadeia de Valor de Porter.

Fonte: Adaptado de Freire (2008: 495).

Segundo Porter a cadeia de valor está dividida em dois grupos de actividades, as primárias, relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços e, as actividades de suporte, que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias, conforme Quadro 2.10.

Quadro 2.10 – Actividades primárias e de suporte genéricas.

Actividades Primárias	Exemplos de factores
Logística de entrada	- Controlo e aprovisionamento de matérias-primas e produtos intermédios
Operações	- Parque de máquinas, processo produtivo, controlo de qualidade e layout
Logística de saída	- Aprovisionamento e entrega de produtos finais
Marketing e vendas	- Estudos de mercado, publicidade, distribuição, força de vendas e preços
Serviço	- Assistência pós-venda, garantia, formação aos clientes e apoio comercial
Actividades de suporte	Exemplos de factores
Infra-Estrutura da empresa	- Gestão administrativa e financeira e assessoria jurídica
Gestão dos RH	- Contratação, desenvolvimento, avaliação, motivação e remuneração
Desenvolvimento Tecnológico	- Investigação e desenvolvimento de produtos e inovação de processo
Compras	- Aquisição de matérias-primas, produtos, equipamentos e instalações

Fonte: Adaptado de Freire (2008: 495).

De uma forma mais detalhada (Porter, 1989) afirma que:

A *Logística de Inputs* está associada a (ibid.):

- Localização e forma de funcionamento dos armazéns de recolha das matérias-primas ou mercadorias, e à forma de minimizar o tempo de recolha e armazenamento, bem como otimizar a sua colocação nos locais de produção;
- Funcionamento dos sistemas de controlo do inventário dos materiais, matérias-primas ou mercadorias;
- Sistema de redução do tempo de envio de feedback aos fornecedores;
- *Layout* dos armazéns, tendo em vista a eficiência no funcionamento da recolha e manuseamento das matérias recebidas.

A actividade operações abrange (ibid.):

- A eficiência das operações fabris procurando minimizar os custos;
- Adequado nível de automação da produção;
- Qualidade dos sistemas de controlo da produção com vista à redução de custos e elevação de qualidade;
- *Layout* do edifício fabril e desenho do *workflow* adequados.

A actividade de logística de *outputs* refere-se a (ibid.):

- Processos de carga e embarque eficazes, de forma a permitir entregas rápidas e minimização de deteriorações;
- Processos eficientes de armazenamento dos produtos acabados;
- Embarque dos produtos em lotes de tamanho adequado à redução dos custos de transporte;
- Qualidade do equipamento de manuseamento dos materiais que permitam o cumprimento nas melhores condições das ordens de entrega.

A actividade de marketing e vendas tem a ver com (ibid.):

- Equipa de vendas competente e motivada;
- Abordagens inovadoras em relação às actividades de promoção e publicidade;
- Selecção dos canais de distribuição mais adequados;
- Adequada identificação dos segmentos de mercado e das necessidades dos clientes.

Quanto à actividade do serviço há que ter em conta (ibid.):

- Uso efectivo dos procedimentos para obter feedback dos clientes e utilizar a informação;
- Resposta rápida às necessidades dos clientes e emergências;
- Aptidão para o fornecimento de componentes a substituir quando requerido;
- Gestão eficiente das componentes ou preços e inventariação do equipamento;
- Qualidade do serviço prestado e formação contínua do pessoal em contacto com os clientes;
- Adequada política de garantias e apoios aos clientes.

As actividades de suporte são quatro: infra-estruturas, gestão dos recursos humanos, investigação e desenvolvimento (I&D) e compras (ibid.).

A actividade relativa às infra-estruturas inclui as actividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, como a direcção geral da empresa, o planeamento, as finanças, a contabilidade, apoio legal e relações com o governo. Abrange (ibid.):

- Eficaz sistema de planeamento para atingir os objectivos definidos;
- Capacidade de gestão de topo para antecipar e actuar nas tendências e acontecimentos-chave do ambiente da empresa;
- Capacidade de obtenção de fundos a baixo custo, para investimento e fundo de manuseio;
- Relacionamento positivo com os diversos grupos de *stakeholders*;
- Capacidade para coordenar e integrar actividades transversais ao sistema valor;
- Visibilidade indispensável para criar a cultura organizacional, reputação e valores.

A actividade de gestão de recursos humanos abrange os processos de recrutamento, admissão, desenvolvimento e compensação, em relação a todo o tipo de pessoas envolvidas na empresa. Em síntese refere-se a (ibid.):

- Mecanismos eficazes de recrutamento, desenvolvimento e retenção do pessoal;
- Qualidade nas relações com os sindicatos e outras associações representativas dos trabalhadores;
- Qualidade do ambiente de trabalho com vista a maximizar o desempenho global dos trabalhadores e a minimizar o absentismo;

- Programas de remuneração e de incentivos procurando a motivação de todos os empregados.

A actividade de I&D refere-se às operações realizadas com o objectivo de melhorar o produto e os processos utilizados na sua fabricação, e engloba (ibid.):

- As actividades de pesquisa e desenvolvimento de iniciativas com vista à introdução de novos produtos;
- O relacionamento colaborativo entre o departamento de pesquisa e desenvolvimento e os outros departamentos da empresa;
- A procura do estado da arte em equipamentos e instalações.
- O desenvolvimento interno de uma cultura de criatividade e inovação;
- A procura da excelência na qualificação profissional do pessoal;
- O desenvolvimento da capacidade para cumprir metas.

A actividade compras refere-se à aquisição de *inputs* necessários à fabricação de produtos e abrange (ibid.):

- Compras de matérias-primas nas melhores condições de optimização da qualidade e tempo e de minimização dos custos;
- Desenvolvimento de relações *win-win* com os fornecedores;
- Desenvolvimento de procedimentos eficazes para a obtenção de serviços de publicidade e utilização dos meios de comunicação;
- Análise e selecção das fontes alternativas dos *inputs* procurando minimizar a dependência de um único ou de um pequeno grupo de fornecedores;
- Capacidade para tomar decisões apropriadas de *leasing versus* compra, quando se justificarem.

Na análise da cadeia de valor de um produto aferimos a posição onde a empresa opera e em que área de especialidade as suas actividades primárias se situam. A empresa tem como base competitiva a parte da cadeia de valor em que as suas capacidades e conhecimentos são superiores, ou seja, onde se encontram as suas competências essenciais. Consegue assim obter uma vantagem competitiva e a empresa pode deslocar-se ao longo da cadeia de valor (Martins, 2010).

Para Porter (1989), as actividades são as unidades básicas da vantagem competitiva. A diferença entre os valores que o comprador está disposto a pagar por um produto ou

serviço e o custo da execução das actividades envolvidas em sua criação, determina os lucros.

Na Figura 2.14 podemos o valor acrescentado ao longo da cadeia.

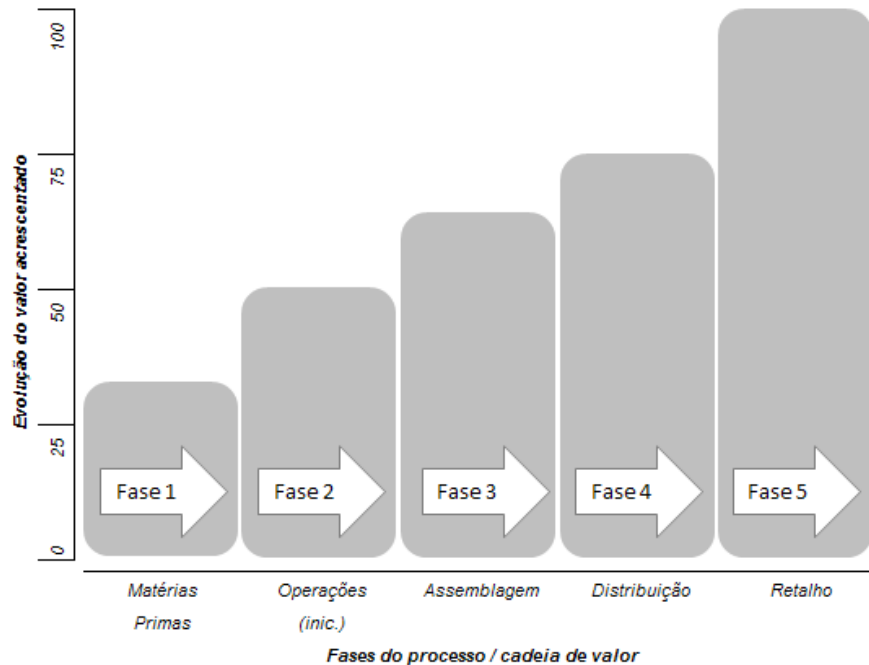


Figura 2.14 – Valor acrescentado ao longo da Cadeia.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011: 88).

Resumindo, Martins (2011: 29) salienta que,

[p]ara conquistar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a empresa necessita de desempenhar essas actividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional preço.

A interacção entre a cadeia de valor de uma empresa e a cadeia de valor dos restantes *stakeholders* origina um sistema de valor (Porter, 1989).

2.3. Vantagem Competitiva

Neste subcapítulo abordamos as vantagens competitivas e as vantagens competitivas sustentáveis e a sua importância para o sucesso da empresa.

Quando se fala de vantagem competitiva é quase impossível não mencionar Michael Porter e a sua monografia de 1985 *Competitive Advantage*. Segundo Porter (1989), uma empresa tem uma vantagem competitiva se a sua rentabilidade for, sustentadamente, superior à dos

seus concorrentes. A vantagem pode ter origem nos preços altos, de custos mais baixos ou na combinação das duas coisas, mas passa pelas diferenças nas actividades desenvolvidas.

A maioria dos autores é da opinião que uma empresa tem uma vantagem competitiva se estiver a criar mais valor económico do que os seus concorrentes (Serra [et al.], 2010; Barney e Hesterly, 2011; Cardeal, 2014).

Na opinião de Porter (1989) existem duas formas de conseguir gerar valor para um cliente:

- **Vantagem competitiva baseada no custo** - Desempenhando as mesmas actividades, da mesma forma que os seus concorrentes, com custos mais reduzidos e, conseqüentemente, preços mais baixos;
- **Vantagem competitiva baseada na diferenciação** - Desempenhando as mesmas actividades, de forma diferente da dos seus concorrentes, em que o produto ou serviço é diferente, obtendo a preferência de parte dos clientes.

Do ponto de vista relacional Kobayashi (2014: 87) sugere que, quem cumpra com quatro pré-requisitos, vai gerar uma vantagem competitiva. Os pré-requisitos são: distância física (o mais perto possível); activos especiais (o mais possível); conhecimento partilhado (o mais frequente possível) e características do produto (arquitectura integrada).

Uma vantagem competitiva pode resultar da implementação de uma estratégia de criação de valor que não é utilizada pelos concorrentes da empresa, ou que é utilizada mas, esta utiliza-a de forma mais eficiente (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993).

Na opinião de Freire (2008: 228),

[a]s diversas fontes de vantagem competitiva de diferenciação ou de custos podem ser agrupadas em quatro factores gerais, que reflectem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes: eficiência, qualidade, adequação e inovação.

A vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável, existindo paridade competitiva quando uma empresa cria o mesmo valor económico que os seus rivais e desvantagem competitiva quando cria menos valor económico. A desvantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável (Barney e Hesterly, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), existem duas formas de medir uma vantagem competitiva pelo seu desempenho financeiro e pelo seu desempenho económico.

- **Desempenho financeiro** – mede a vantagem competitiva, utilizando vários indicadores calculados com a demonstração de resultados e balanço da empresa, sendo comparado com o nível médio de desempenho no seu sector.
- **Desempenho económico** – compara o nível de retorno de uma empresa com o seu custo de capital. O custo de capital de uma empresa é a taxa de retorno que ela precisa para pagar aos seus investidores.

No seu estudo sobre as implicações da vantagem competitiva no desempenho financeiro Brito e Brito (2012), criaram um modelo que se baseia na análise dos efeitos directos da criação de valor sobre o desempenho financeiro: lucro e crescimento.

No entanto para Ferreira [et al.] (2010) as competências que a empresa tem, tais como, a eficiência, qualidade, inovação ou a capacidade de adaptação/resposta ao cliente contribuem para a geração de uma vantagem competitiva.

Na opinião de vários autores são quatro as principais correntes teóricas que abordam a vantagem competitiva: teorias de posicionamento; teoria dos recursos; teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias das competências dinâmicas conforme Quadro 2.11 (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Quadro 2.11 – As correntes explicativas da Vantagem Competitiva.

	Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza
A vantagem competitiva explica-se por valores externos (mercados, estrutura da indústria)	1. Análise estrutural da Indústria Organizacional industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3. Processos de mercado Escola Austríaca (Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por factores internos, específicos à firma	2. Recursos e Competências Teoria dos Recursos	4. Capacidades Dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000).

Chakravorti (2010) afirma que até em ambientes de negócios difíceis existem oportunidades de os empreendedores encontrarem vantagens competitivas.

Segundo Cardeal (2014), a vantagem competitiva pode ser obtida de duas formas distintas:

- Como resultado da empresa utilizar recursos e capacidades de uma forma mais eficiente do que os concorrentes, o custo económico do produto será inferior ao dos concorrentes, logo, a empresa poderá oferecer o mesmo valor por um custo inferior. Esta forma é chamada vantagem competitiva sustentável suportada em eficiência;
- Com o incremento dos benefícios percebidos pelo cliente, se os recursos e as capacidades da empresa forem utilizados no sentido de diferenciar a oferta, então, para o mesmo custo, o benefício percebido poderá ser superior e, assim, a empresa deterá uma vantagem competitiva suportada na diferenciação.

De uma forma simplificada Barney e Hesterly (2011) identificam os tipos de vantagens competitivas estão indicados na Figura 2.15.



Figura 2.15 – Tipos de vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011: 10).

Uma vantagem competitiva é sustentável se for difícil de imitar. Existem quatro factores para a durabilidade da vantagem competitiva: barreiras à imitação, incapacidade de imitar habilidades organizacionais e de gestão, limites aos competidores e dinamismo da indústria. De forma a sustentar uma vantagem competitiva, um recurso deve ser difícil de imitar, ser durável, ser competitivamente superior e o recurso não pode ser ultrapassável por diferentes competências ou recursos dos concorrentes (Serra [et al], 2010).

2.3.1. Vantagem Competitiva Sustentável

Muitos autores têm contribuído para o desenvolvimento do conceito de vantagem competitiva sustentável. Alguns precursores são Alderson na década de 60 e Hall e Henderson no início da década de 80 (Hoffmann, 2000).

Na opinião de Day e Wensley (1988) as fontes potenciais de vantagem são as capacidades superiores e os recursos superiores, para avaliar formas de conseguir vantagens competitivas sustentáveis, em ambas as perspectivas, do fornecedor e do cliente.

A importância dos recursos para a vantagem competitiva mencionada por vários autores como Dierickx e Coll (1989) que afirmam que a sustentabilidade de uma empresa passa pela facilidade com os recursos podem ser substituídos ou imitados.

Os mesmos autores são também da opinião que a empresa se deve focar nas competências *core*. O objectivo é consolidar recursos e competências que permitam uma adaptação rápida às oportunidades que possam surgir (Hamel e Prahalad, 1990).

Sem dúvida que Barney (1991) veio dar um contributo significativo com a sua teoria dos recursos. Ele afirma que de forma a conseguir vantagens competitivas sustentáveis os recursos da empresa devem ter 4 características: serem valiosos, serem raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir.

Outras contribuições para o conceito de vantagem competitiva sustentável, delineadas na década de 90, podem ser visualizadas no Quadro 2.12.

Quadro 2.12 – Contribuição para a definição de Vantagem Competitiva Sustentável.

Autor	Contribuição
Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993)	Avaliação da vantagem competitiva sustentável no contexto dos serviços de Marketing. Uma vantagem competitiva sustentável existe se for reconhecida pelos consumidores.
Hall (1993)	A identificação de vários recursos intangíveis (incluindo activos e competências) que permitam às empresas possuir diferentes capacidades relevantes resulta em vantagem competitiva sustentável.
Hunt e Morgan (1995)	Comparação das teorias neoclássicas com teorias de vantagens comparativas da empresa. Vantagem comparativa em recursos pode traduzir-se em vantagem competitiva no mercado e categorização de ofertas de recursos.
Olivier (1997)	Propõem um modelo de heterogeneidade na empresa que sugere que ambos os recursos de capital e recursos institucionais são indispensáveis para a vantagem competitiva sustentável.
Hoffmann (2000)	Uma vantagem competitiva sustentável é um benefício prolongado resultante da implementação de uma estratégia de criação de valor única. Nenhum concorrente ou potencial concorrente está a implementar ou tem a capacidade de implementar tendo assim os benefícios dessa estratégia.

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2000).

Ghemawat (1986: 54) indica que as vantagens sustentáveis se agrupam em três categorias «*size in the targeted market, superior access to resources or customers, and restrictions on*

competitors' options». Segundo o autor, estas vantagens não são exclusivas e podem interagir entre si.

No seu artigo *Strategic Intent*, os autores Hamel e Prahalad (1989) são da opinião que, uma empresa não deve procurar por vantagens competitivas sustentáveis, mas sim por criar novas vantagens de forma a atingir a liderança.

No entendimento de Peteraf (1993) são 4 as condições que permitem que uma vantagem competitiva seja sustentável «*superior resources (heterogeneity within an industry), ex post limits to competition, imperfect resource mobility, and ex ante limits to competition*».

Mas McGrath (2013) afirma que encontrar uma vantagem competitiva é quase impossível nos dias de hoje e devemos procurar vantagens transitórias ou temporárias. Para ficar na liderança as empresas precisam de estar constantemente a iniciar estratégias novas e a explorar várias vantagens temporárias ao mesmo tempo. Esta situação permite que as empresas fiquem na liderança ao longo do tempo.

2.4. Resumo da Revisão da Literatura

Estrutura do Sector e Concorrência

A estrutura de um sector influencia e determina as regras da concorrência de uma forma fundamental, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adoptar e implementar. A intensidade concorrencial num sector não é um factor do acaso (Porter, 1980; Collins e Montgomery, 2008).

A intensidade concorrencial de um sector depende de cinco forças básicas: a rivalidade do sector; a entrada de novos concorrentes; o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores e o aparecimento de produtos substitutos. É a partir da conjugação do impacto relativo de cada uma destas forças que é determinada a rentabilidade potencial do sector. (Porter, 1979, 2008).

Quanto mais forte for cada uma dessas forças, maior é a limitação das empresas em elevar os preços e ganhar lucros avultados. Logo, uma força forte é ponderada como uma ameaça, pela probabilidade de reduzir os lucros e uma força fraca é encarada como uma oportunidade, por proporcionar à empresa o alcance de lucros mais elevados (Martins, 2010).

O objectivo estratégico de cada empresa, será o de encontrar uma posição nessa indústria que permita defender-se das cinco forças referidas ou influenciá-las a seu favor.

A empresa deve concorrer para ser única e não para ser a melhor, deve ter o foco na rentabilidade e não na quota de mercado, deve competir pela inovação e não pela imitabilidade e, desta forma é única quando comparada com as suas concorrentes.

Estratégia Empresarial

As definições do conceito de estratégia são numerosas porque diferem dos conteúdos e dos processos de formação da estratégia, que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Das definições mais utilizadas podemos destacar a de Porter (1996) que diz que:

- a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de actividades;
- a estratégia requer que se façam escolhas (*trade-offs*) na competição, para escolher o que não se deve fazer;
- a estratégia envolve a criação de "encaixe" no meio das actividades da empresa.

A de Mintzberg (1987) que provavelmente tem a definição mais completa:

- a estratégia pode ser vista como um plano, um estratagema, um padrão, uma posição e uma perspectiva. Estas definições não se sobrepõem umas às outras e podem ser complementares.

Este autor classifica ainda as estratégias como emergentes e planeadas, e distingue a estratégia intencionada da estratégia realizada.

Basicamente a estratégia é à cerca de 2 coisas (Barney e Hesterly, 2011):

- decidir para onde queremos que vá o nosso negócio;
- e decidir como chegamos lá.

Tipos de Estratégia

Existem vários tipos de estratégia mas a maioria dos autores define 3: de negócio, corporativas e internacionais.

Em 1980 Porter indicou que as estratégias genéricas ou de negócio são 2: liderança pelo custo e diferenciação que depois se desdobram em mais duas conforme o foco: foco no custo ou foco na diferenciação.

As estratégias corporativas são a: concentração, diversificação, integração vertical, alianças e parcerias estratégicas.

Com o intuito de analisar o problema estratégico e as definições de estratégias Ansoff (1987) criou uma matriz que foca 4 estratégias: penetração de mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produtos e a diversificação.

As estratégias internacionais são várias e desdobram-se conforme a existência de investimento directo no estrangeiro ou não. Uma das mais utilizadas no caso da não existência de investimento directo no estrangeiro é a exportação.

Grupos Estratégicos

Mesmo estando no mesmo sector as empresas não concorrem todas entre si. As empresas que seguem uma estratégia similar e, que tenham o mesmo posicionamento estão agrupadas no mesmo grupo estratégico. É importante a análise de grupos estratégicos porque eles permitem visualizar, por exemplo, os posicionamentos ainda não explorados.

Clusters

Na indústria um *cluster* é uma concentração de empresas que interagem umas com as outras por possuírem características semelhantes e coabitarem no mesmo local. Elas colaboram entre si e, assim, se tornam mais eficientes. Este conceito foi popularizado por Porter (1998c), no seu livro *Competitive Advantages of Nations*.

Recursos, Competências e Capacidades

Os recursos, competências e capacidades da empresa permitem que esta tenha vantagens competitivas. Há uma perspectiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da firma que se chama Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991).

A empresa utiliza os seus recursos, capacidades e competências para desenvolver uma vantagem competitiva por meio de competências distintivas mas isso não significa que consiga mantê-la. A sustentabilidade das competências distintivas decorre de duas características básicas: durabilidade e imitabilidade (Martins, 2010).

Ao analisar a origem do valor acabamos por analisar sempre os recursos, as competências e as capacidades que permitem a execução de actividades na empresa. É importante verificar quais são as actividades da cadeia de valor com competências básicas e quais são as competências únicas que estão na base das vantagens competitivas e são difíceis de imitar ou obter. Por último devemos conjugar estas actividades com recursos.

Modelo VRIO

O modelo VRIO é método de análise de recursos e capacidades da empresa. Com este modelo a criação de uma vantagem competitiva a partir dos recursos e das capacidades da empresa têm que responder às seguintes perguntas:

- Os recursos e capacidades da empresa são Valiosos?
- Os recursos e capacidades da empresa são Raros?
- São difíceis de Imitar?
- A empresa está Organizada para poder aproveitá-los?

A visão baseada em recursos e o modelo VRIO são uma alternativa à cadeia de valor no que diz respeito à origem de vantagens competitivas.

Criação de valor

O valor é a relação entre os *output(s)* e/ou resultado(s) disponibilizado(s) por uma coisa ou evento, a uma pessoa ou grupo de pessoas, e o esforço consumido para adquirir, usar ou fazer isso acontecer, e assenta nos seguintes princípios: Criação de valor; Geração de valor; Valor acrescentado; Melhoria do valor; Consumo de valor e Destruição do valor (Fernandes, 2014).

A criação de valor, numa empresa, decorre do conhecimento que é obtido a partir de um processo organizacional, onde o conhecimento subjectivo de um indivíduo possa ser compreendido e partilhado por outros.

Os autores Bowman e Ambrosini (2000) ressaltam a distinção entre valor criado e valor capturado. O valor é criado pelos membros da organização mas, o valor capturado é determinado pelas relações de poder percebidas entre os agentes económicos.

Os modelos de criação de valor são vários e podemos destacar 4: Cadeia de valor (Porter), Constelação de Valor (Normann e Ramirez), Rede de Valor (Allee) e Co-criação de Valor (Prahalad, Hamel e Ramaswammy).

Cadeia de valor

A análise da cadeia de valor é um método para decompor a empresa em actividades estratégicas e compreender o seu impacto nos custos e no valor. Segundo Porter o valor criado total da cadeia de valor com as suas actividades genéricas é válido em todas as

indústrias. As actividades que são vitais para a empresa, e as vantagens competitivas é que variam conforme a indústria e a empresa (Porter, 1989).

Vantagem competitiva

Uma empresa tem uma vantagem competitiva se a sua rentabilidade for, sustentadamente, superior à dos seus concorrentes. Esta vantagem pode ser através de preços altos, de custos mais baixos ou na combinação das duas coisas, mas passa pelas diferenças nas actividades desenvolvidas (Porter, 1989).

A vantagem competitiva surge da forma como se executam as actividades na cadeia de valor da empresa como se pode aferir no Quadro 2.13.

Quadro 2.13 – A vantagem competitiva surge de actividades na cadeia de valor.

	Competição para ser o Melhor	Competição para ser Único
Actividades	Executar as MESMAS actividades que os rivais, executar melhor	Executar as actividades DIFERENTES das dos rivais
Valor criado	Satisfazer as mesmas necessidades com um custo menor	Satisfazer as mesmas e/ou diferentes necessidades com um custo menor
Vantagem	Vantagem de Custo, mas difícil de sustentar	Preços sustentadamente mais elevados e/ou custos sustentadamente mais baixos
Concorrência	Ser o MELHOR, competir em EXECUÇÃO	Ser ÚNICO, competir em estratégia

Fonte: Adaptado de Magretta (2012: 101).

A base competitiva da empresa está na parte da cadeia de valor onde se encontram as suas competências essenciais.

As principais correntes teóricas que abordam a vantagem competitiva são as: teorias de posicionamento (Porter); teoria dos recursos (Barney); teorias baseadas nos processos de mercado (Schumpeter) e as teorias das competências dinâmicas (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, Winter).

É fundamental a percepção de quais as áreas que estão, efectivamente a gerar valor porque são estas que originam as vantagens competitivas. Por isso, é importante uma análise da cadeia de valor, aferindo quais são as actividades que são importantes manter e quais são as que podem ser subcontractadas (Ferreira [et al.], 2010).

A avaliação do valor criado em cada segmento da cadeia de valor pressupõe preços de mercado para os bens intermédios (Porter, 1989).

Vantagem competitiva sustentável

Existem várias teorias sobre a origem das vantagens competitivas sustentáveis e até há autores que são da opinião que estas não existem e propõem um novo conceito: vantagem competitiva temporária. Mas por exemplo, Barney em 1991, na teoria dos recursos, indica que de forma a conseguir vantagens competitivas sustentáveis os recursos da empresa devem ter 4 características: serem valiosos, serem raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir.

No entanto, a maioria dos autores é da opinião que a vantagem competitiva, sustentável ou não, é o que permite à empresa atingir os seus objectivos e aumentar a rentabilidade (Porter, 1989; Barney e Hesterly, 2011 e McGrath, 2013).

2.5. Questões de Investigação

As questões de investigação decorreram da revisão de literatura e são indicadas de seguida.

Durante a revisão da literatura ficou claro a importância do valor e da existência de várias formas de criação de valor, e por isso surge a primeira questão:

- **Questão de Investigação 1** - Como se cria valor no Sector da Pasta, Papel e Cartão?

As vantagens competitivas permitem uma maior rentabilidade à empresa, logo é importante analisar e identificar as vantagens competitivas e, surge a segunda questão:

- **Questão de Investigação 2** - Quais são as vantagens competitivas do Grupo Portucel Soporcel?

A sustentabilidade da vantagem competitiva é o que permite às empresas manter uma maior rentabilidade durante mais tempo e, por isso surge a terceira questão:

- **Questão de Investigação 3** - Quais são as vantagens competitivas sustentáveis do Grupo Portucel Soporcel?

A importância das actividades da cadeia de valor é grande e, é uma das origens da criação de valor e conseqüentemente de vantagens competitivas, logo, surge a quarta questão:

- **Questão de Investigação 4** - Quais são as actividades que originam as vantagens competitivas do Grupo Portucel Soporcel?

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento da presente dissertação. Este trabalho de investigação pretende analisar como é que a criação de valor origina vantagens competitivas.

Nas ciências sociais existem 2 tipos de investigação, a quantitativa e a qualitativa. Os métodos de investigação utilizados são: métodos de investigação quantitativos, métodos de investigação qualitativos e métodos de investigação mistos (Sousa e Baptista, 2011).

A investigação quantitativa integra-se no paradigma positivista, tem como objectivo a identificação e a apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação é o mais indicado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população (ibid.).

A investigação qualitativa surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os quais se mostraram ineficazes para a análise e estudo da subjectividade inerente ao comportamento e à actividade das pessoas e das organizações. (ibid.).

A pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e é uma pesquisa descritiva. Os investigadores tendem a analisar os dados de forma indutiva (Reis, 2010).

Para o efeito, foi desenvolvido um estudo de caso do gPS, que em 2012, representou 45% do volume de negócios do sector, em Portugal².

A escolha pelo autor deste grupo empresarial pretende-se com os seguintes motivos:

- O autor trabalha numa empresa de transformação de papel que compra produtos ao gPS, e sabe que estes têm uma qualidade superior aos da concorrência;
- O autor tem facilidade em obter informação sobre este grupo empresarial;
- O volume de negócios do gPS tem um peso muito grande no SPPC em Portugal representando 45% do sector, sendo por isso interessante o seu estudo;
- O gPS é considerado a nível mundial um estudo de caso em várias áreas, que aplica as melhores práticas de gestão no sector onde actua, como por exemplo, na concepção de marcas para vários segmentos, com muito sucesso nas marcas Discovery e Navigator;

² Considerado o Volume de Negócios indicado no R&C2012 do gPS (1,531 Milhões de Euros) e o Volume de Negócios do Sector em 2012 indicado no INE (3.304 Milhões de Euros).

3.1. Método aplicado

A metodologia escolhida é o estudo de caso porque segundo alguns autores (Yin, 2001; Bell, 2008) a metodologia visa responder às questões “como” ou “porquê”. Para Sousa e Baptista (2011: 64), este método deve ser utilizado quando se pretende a

exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na acção, onde o investigador recolhe informação detalhada. É um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso, que é único, específico, diferente e complexo.

No entendimento de Ferreira e Serra (2009: 9), «[u]m caso deve conter sempre um assunto relevante, para que tenha valor educacional – seja uma decisão sobre a internacionalização da empresa, a estratégia de negócio, a campanha de marketing, a organização da cadeia logística».

O método «é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo» (Bell, 2008: 23).

Segundo (Yin, 2001: 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando
- os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo o mesmo autor, os estudos de caso estão divididos em três categorias: Exploratórios, Explanatórios e Descritivos (Yin, 2001). Nesta investigação pretende-se identificar e descrever as actividades que criam valor e que originam vantagens competitivas. Por esse motivo, a presente monografia classifica-se como sendo um estudo de caso descritivo, com carácter qualitativo.

Yin (2001) propõe que nos estudos de caso sejam utilizadas múltiplas fontes de forma a dar credibilidade à investigação: Documentação; Registos em Arquivos; Entrevistas; Observações Directas; Observação participante e Artefactos Físicos.

Na opinião de Barañano (2004), um estudo de caso serve para obter informação (fundamentalmente qualitativa) sobre um caso representativo de uma população, com o intuito de conhecer melhor essa população.

Para Ferreira e Serra (2009: 91), «[o] estudo de casos é, provavelmente, o método ideal para nos permitir compreender um assunto ou objecto no seu contexto. Dá ênfase à análise contextual detalhada de um número pequeno de eventos ou condições».

Este método «popularizou-se e consolidou-se na *Harvard Business School*, nos E.U.A., que há décadas utiliza este modelo como base para pesquisa académica e a formação de novos profissionais» (ibid.: 13).

3.2. Amostra

A amostra no âmbito deste estudo de caso é por conveniência. O tipo de amostragem pode ser probabilístico ou não probabilístico, neste caso, é não probabilístico. Não se trata de uma amostra aleatória mas criterial, porque o autor escolheu este grupo empresarial de propósito pelos motivos indicados anteriormente.

3.3. Recolha de dados

Existem dois tipos de fontes de pesquisa, as fontes primárias e as fontes secundárias (Sousa e Baptista, 2011).

Os dados primários são informações que o investigador obtém, directamente através da concepção e aplicação de inquéritos, planeamento e condução de entrevistas e em estudos baseados na observação (ibid.).

Os dados secundários provêm da análise documental. O investigador tem acesso a informações trabalhadas por terceiros e procede à sua recolha em livros, dicionários, enciclopédias, *internet*, jornais e revistas, os quais formam um conjunto das principais fontes de investigação (ibid.).

Nos estudos de caso as técnicas de inquérito são a entrevista e o questionário, tendo nesta investigação, a escolha recaído nas entrevistas. Logo, a fonte primária de recolha de dados foi a entrevista. Nelas era dada a possibilidade aos participantes, de exprimirem as suas opiniões de uma forma aberta, sobre o tema em questão.

A recolha dos dados teve como fonte secundária a pesquisa documental onde foram utilizados vários livros, revistas, artigos, relatórios, diversa informação pesquisada na *internet* e diversa informação de base de dados, como por exemplo o Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).

Foi também utilizada a informação disponibilizada pelos entrevistados, como apresentações, relatórios e contas e livros, assim como, os conteúdos de correio electrónico trocado entre as partes.

3.3.1. Entrevistas

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas com a duração média de 60 minutos. Durante o acto de entrevista, (Carmo e Ferreira, 1998) alerta-se para três problemas a que o entrevistador deve estar atento:

- A influência que o entrevistador poderá passar para o entrevistado;
- As diferenças que existem entre o entrevistador e o entrevistado (Ex.: idade, sexo, diferenças culturais, *etc.*);
- A forma como as questões são colocadas, para não influenciarem as respostas do entrevistador.

Para evitar estes problemas, as entrevistas tiveram lugar num ambiente agradável, onde se favoreceu a privacidade das pessoas envolvidas nas entrevistas (Sousa e Baptista, 2011).

As entrevistas não foram registadas utilizando um gravador áudio. Durante o processo de entrevista, foram elaboradas notas de campo, de forma a auxiliar a construção de novas perguntas e a evitar a quebra do discurso do entrevistado, assim como foram tomadas notas de situações que possam ser consideradas relevantes para o estudo.

Os guiões de entrevista foram os principais instrumentos utilizados para a recolha de dados nas entrevistas. Cada guião é constituído por três secções:

- Perguntas introdutórias;
- Corpo da Entrevista;
- Perguntas de fecho de entrevista.

Uma secção de perguntas introdutórias foi colocada em todas as entrevistas, tendo como objectivo colocar o entrevistado à vontade.

Desta secção faz parte a questão relativa às funções do entrevistado e ao seu histórico na empresa:

- Poderia indicar qual a área da organização/associação em que está inserido e quais as funções que desempenha?

A secção de corpo da entrevista possui questões específicas conforme os perfis do entrevistado e da empresa. Estas questões visam aprofundar o objecto em estudo e reter

opiniões do entrevistado. No entanto, durante o processo de entrevista, foram colocadas questões adicionais, à medida das respostas que o entrevistado ia fornecendo.

A última secção, referente à pergunta de fecho de entrevista, contém questões relativas a outras observações que o entrevistado julgar pertinente adicionar. Esta secção esteve presente em todas as entrevistas efectuadas, no âmbito deste estudo, com a questão:

- Gostaria de acrescentar ou comentar mais alguma coisa que considere importante para esta entrevista?

No Quadro 3.1. estão indicados os participantes nas entrevistas neste estudo de caso.

Quadro 3.1 – Participantes nas entrevistas.

Nome	Empresa	Data	Guia de Entrevista
Eng. Francisco Goes e Eng. ^a Ana Marques	CELPA	11 / 07 / 2014	Apêndice A
Eng. Eugénio Sequeira	Liga Portuguesa da Natureza	22 / 07 / 2014	Apêndice B
Dr. ^a Carmen Lima	QUERCOS	30 / 07 / 2014	Apêndice C
Dr. António Bártolo	Grupo Portucel Soporcel	05 / 08 / 2014	Apêndice D

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Foram feitas entrevistas na Associação Nacional do Sector (CELPA), assim como, a duas associações ambientais, a Liga Portuguesa da Natureza e a Quercus, para além da entrevista principal. Esta decisão teve como objectivos:

- Obter mais dados de fontes de informação diferentes;
- Ouvir uma opinião diferente, possivelmente contraditória sobre o tema escolhido.

3.4. Tratamento de dados

No que concerne ao procedimento de tratamento de dados, foi feita uma análise de folhas-resumo, elaboradas após cada entrevista, a partir das notas de campo. Estas folhas contêm os principais temas abordados nas entrevistas e serviram como síntese das entrevistas efectuadas, contendo, também, alguns comentários de investigação.

No caso da pesquisa documental, o tratamento prende-se com os dados das fontes indicadas anteriormente que, após leitura e análise, foram transcritas para o *Microsoft Word*. Foi feita uma triangulação dos dados disponibilizados nas entrevistas com os dados da pesquisa documental, de forma a garantir fiabilidade e rigor na informação colocada nesta monografia.

4. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR E DO GRUPO EMPRESARIAL

Neste capítulo vamos caracterizar o SPPC e o grupo empresarial em estudo. O objectivo é explicar o que se faz na indústria, qual a sua dimensão em Portugal e no Mundo, definir a atractividade do sector através do modelo das cinco forças de Porter (elaborado pelo autor) e por fim apresentar o gPS.

4.1. O que é a Indústria da Pasta, Papel e Cartão?

Para a CELPA, a “Indústria papelreira” é a designação geral dada a um conjunto de entidades relacionadas com a produção de pastas para papel de diferentes tipos de papéis.

Na Figura 4.1 podemos visualizar a cadeia de valor da indústria papelreira.

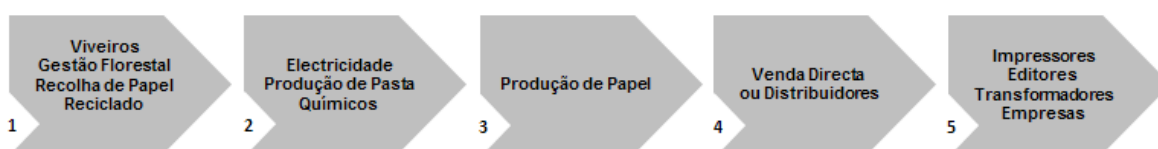


Figura 4.1 – Cadeia de Valor da Indústria Papelreira.

Fonte: Adaptado de CELPA (2013).

A actividade desta indústria expande-se a quase todo o ciclo de vida dos produtos de papel, estando envolvida desde a produção de matérias-primas (produção florestal) até ao tratamento dos produtos de fim de vida (através da reciclagem ou valorização energética de papeis velhos).

Nesta indústria é frequente que as empresas estejam verticalmente integradas existindo vários níveis de integração. As duas integrações mais frequentes são:

- desde a silvicultura até à produção de pasta (1 a 2) – exemplo Grupo Altri;
- desde a silvicultura até à produção de papel (1 a 3) – exemplo gPS.

Devido às excelentes condições para a produção de eucalipto em Portugal as empresas fazem uma aposta forte na silvicultura, nomeadamente nos viveiros e na gestão florestal.

A actividade principal desta indústria está relacionada com as várias etapas do processo produtivo do papel. Inicia-se na produção de madeira, a sua exploração e transformação em pasta para papel e, a transformação de pasta em diferentes tipos de papéis. As principais fases são a silvicultura, a produção de pasta e a produção de papel.

4.2. A Indústria da Pasta, Papel e Cartão no Mundo

As estatísticas que se indicam de seguida permitem um enquadramento geral dos volumes de produtos papéis no Mundo e em particular na Europa. Baseiam-se na informação disponibilizada pela *Food and Agriculture Organization* (FAO), pela Confederação Europeia da Indústria Papeleira (CEPI), pela RISI e pela PricewaterhouseCoopers nos seus relatórios anuais³.

Em 2012 foram produzidos 173 milhões de toneladas de pasta de madeira e 400 milhões de toneladas de papel e cartão no Mundo.

A certificação florestal é um instrumento utilizado pelas empresas do sector e que melhora a qualidade da gestão florestal. As duas certificações mais utilizadas são o PEFC com 258 milhões de hectares e o FSC com 191 milhões de hectares no mundo.

Nesta indústria de capital intensivo os maiores *players* são multinacionais, com unidades produtivas em vários locais no mundo.

A RISI publica anualmente os 100 maiores *players* da indústria a nível mundial e na Tabela 4.1 podemos verificar como as empresas se localizam geograficamente.

Tabela 4.1 – Top 100 Mundial por zona geográfica (Vendas).

Zona Geográfica	Número de Empresas ¹	Vendas 2013 (milhões €) ²	Vendas 2012 (milhões €)	Produção Pasta de Mercado (1.000 toneladas) ³	Produção de Papel e Cartão (1.000 toneladas) ⁴
Europa	33	80.885	74.427	10.388	70.556
América do Norte	29	87.326	87.572	12.744	61.953
Ásia	27	51.648	51.929	4.769	67.818
América do Sul	8	12.893	11.621	15.346	5.709
África	2	4.873	5.341	945	6.672
Oceania	1	2.149	2.222	0	0
Totais	100	239.773	233.112	44.192	212.708

¹ As empresas estão listadas conforme a localização geográfica da sua sede.

² Vendas apenas de pasta, papel, transformação e merchanting.

³ Consideradas apenas empresas produtoras e que indicaram o volume de pasta de mercado.

⁴ Consideradas apenas empresas produtoras e que indicaram o volume de papel e cartão.

Fonte: Adaptado de RISI (2014).

Como podemos ver no Gráfico 4.1 a margem do *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) em 2011 e 2012 foi baixa na Europa, no Canadá, no Japão e na Ásia quando comparadas com a América Latina.

³ Todos os relatórios utilizados estão indicados nas referências bibliográficas.

Estes mercados são maduros e como tal já não permitem margens de EBITDA acima dos 20%, antes pelo contrário estão perto dos 10%, enquanto, os países da América do Sul têm o mercado em crescimento e conseguem ter uma margem muito interessante.

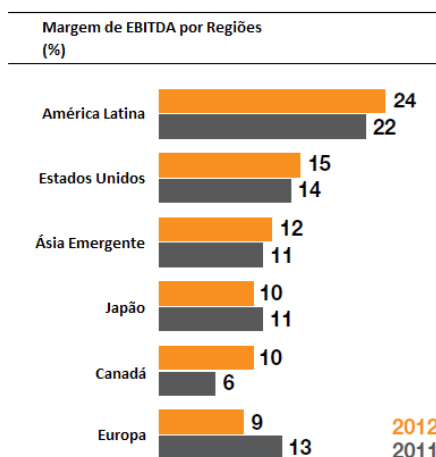


Gráfico 4.1 – Margem de EBITDA por Regiões (em percentagem).

Fonte: Adaptado de PWC (2013).

As 10 maiores empresas mundiais em 2012, por vendas, estão indicadas na Tabela 4.2. Nesta lista o gPS está na 52ª posição com um EBITDA de 26% em 2011 e 2012.

Tabela 4.2 – Top 10 Mundial por empresa 2012 (Vendas).

Posição 2012	Empresa	País	Vendas (milhões €)	Resultado Líquido (milhões €)	EBITDA 2012	EBITDA 2011
1	International Papel	EUA	20.798	597	18%	13%
2	Kimberly-Clark	EUA	15.739	1.308	17%	17%
3	Oji Paper	Japão	11.329	207	11%	13%
4	UPM - Kymmene	Finlândia	10.030	-1.205	-6%	13%
5	Stora Enso	Finlândia	10.011	472	12%	12%
6	Nippon Paper Group	Japão	9.736	-389	11%	11%
7	Svenska Cellulosa (SCA)	Suécia	9.429	547	14%	17%
8	Smurfit Kappa	Irlanda	7.048	239	13%	13%
9	Rock-Tenn	EUA	6.880	186	12%	12%
10	Mondi Group	Reino Unido	5.580	235	15%	17%

Fonte: Adaptado de PWC (2013).

A estrutura de custos da indústria na Europa, mencionados no *CEPI Sustainability Report* (2013) é a seguinte: Pasta de mercado 17%; Químicos 16%; Madeira 15%; Papel recuperado 11%; Combustíveis 11%; Recursos Humanos 10%; Custo de capital 8%; Manutenção 7% e Electricidade 5%.

4.3. Modelo das 5 Forças de Porter

Apesar da importância da pasta de papel nesta indústria e, no impacto que tem na qualidade do papel, na realidade ela é uma *commodity* e, deve ser produzida ou adquirida ao mais baixo custo. Neste sector a competição está nos produtos de papel (têm mais valor) e, por isso merece especial atenção a análise à atractividade da indústria no papel. Na Figura 4.3 encontra-se o modelo das 5 forças de Porter para o sector do papel.

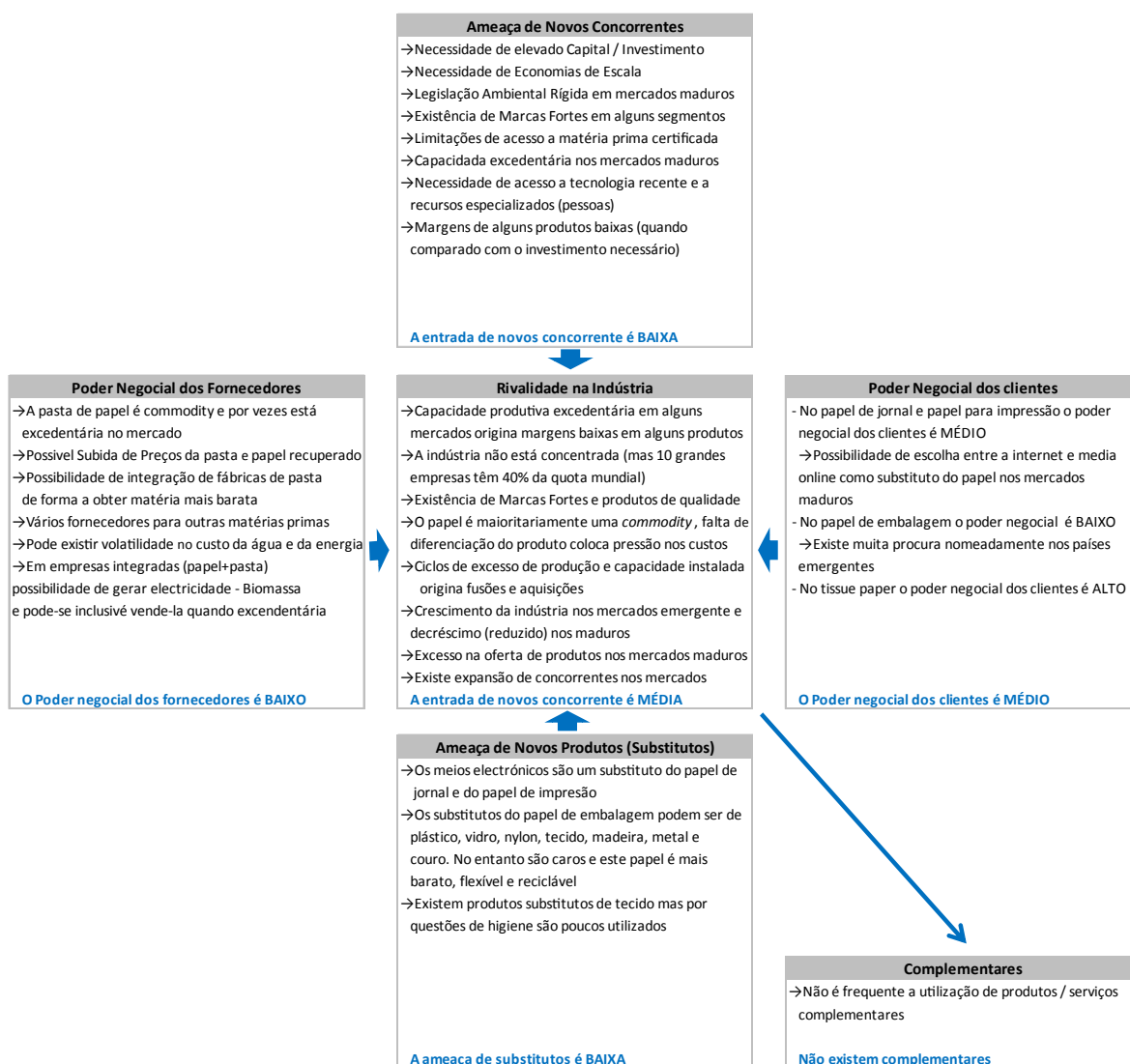


Figura 4.3 – Modelo das 5 Forças de Porter para o Papel.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Podemos verificar, pela análise das forças, que nesta indústria a atractividade é média. Trata-se de um sector onde existem dificuldades na entrada devido aos elevados investimentos necessários. Neste sector, o mercado é global e não existe a ameaça de produtos substitutos nem complementares.

4.4. Estrutura do Sector em Portugal

Em 1994 o SPPC foi referenciado no Relatório Porter como estratégico para o país. Nesse documento o sector pertencia ao *cluster* dos Materiais de Madeira e a Políticas Horizontais correspondente era a Gestão da Floresta.

Na Tabela 4.3 podemos verificar o número de empresas e o volume de negócios do sector em Portugal, pelo CAE⁴.

Tabela 4.3 – N° Empresas e Volume de Negócios por CAE (2012).

CAE Subclasse	Descrição do CAE	Empresas		Volume de Negócios	
		Número	em Percentagem	em Valor	em Percentagem
17110	Fabricação de Pasta	6	1,40%	1.021.819.570 €	30,92%
17120	Fabricação de Papel e de Cartão (excepto canelado)	26	6,07%	1.303.221.599 €	39,44%
17211	Fabricação de Papel e de Cartão canelados (inclui embalagens)	53	12,38%	359.526.975 €	10,88%
17212	Fabricação de Outras Embalagens de Papel e de Cartão	179	41,82%	275.238.006 €	8,33%
17220	Fabricação de Artigos de Papel para Uso Doméstico e Sanitário	28	6,54%	240.114.358 €	7,27%
17230	Fabricação de Artigos de Papel para Papelaria	68	15,89%	40.275.545 €	1,22%
17240	Fabricação de Papel de Parede	0	0,00%	0 €	0,00%
17290	Fabricação de Outros Artigos de Pasta de Papel, de Papel e de Cartão.	68	15,89%	64.300.698 €	1,95%
TOTAIS		428	100,00%	3.304.496.751 €	100,00%

Fonte: Adaptado de INE (2012).

As maiores empresas em Portugal considerando o seu volume de negócios⁵ estão indicadas na Tabela 4.4 e o seu CAE é, maioritariamente, o 17110 Fabricação de Pasta e o 17120 Fabricação de Papel, com oito empresas nas dez maiores.

Tabela 4.4 – 10 Maiores Empresas em Portugal (por volume de negócios).

Posição	CAE	Nome	Concelho	Volume de Negócios	N° Empregados
1	17120	SOPORCEL - Sociedade Portuguesa de Papel, S.A	Figueira da Foz	635.188.519 €	755
2	17110	PORTUCEL Empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A.	Setúbal	602.056.716 €	886
3	17110	CELBI Celulose Beira Industrial, S.A.	Figueira da Foz	330.296.587 €	239
4	17120	ABOUT THE FUTURE - Empresa Produtora de Papel, S.A	Setúbal	295.481.940 €	288
5	17120	EUROPA&C KRAFT VIANA, S.A	Viana do Castelo	193.267.594 €	308
6	17220	Fábrica de Papeis Cunhas, Lda	Lousada	133.826.220 €	40
7	17120	RENOVA - Fábrica de Papel do Almonda, S.A.	Torres Novas	103.920.000 €	662
8	17110	CELTEJO - Empresa de Celulose do Tejo, S.A.	Vila Velha de Rodão	91.786.256 €	200
9	17211	EUROPA&C Embalagem, S.A.	Sintra	74.754.336 €	363
10	17110	CAIMA - Indústria de Celulose, S.A	Constância	74.500.566 €	221

Fonte: Adaptado de AEP Câmara Comércio e Indústria e SABI (2014).

Nas posições 1,2 e 4 estão as empresas do gPS que correspondem a 60% da facturação das 10 maiores empresas, seguidas do grupo Altri com 20%.

⁴ Atendendo à classificação de Actividades Económicas (CAE) o SPPC está na Divisão 17 - Fabricação de pasta, de papel, cartão e seus artigos (INE, 2007).

⁵ Os volumes de negócios indicados pela AEP foram cruzados com os da SABI.

Alguns indicadores, retirados do Boletim Estatístico de 2013 da CELPA, referentes à actividade de fabricação de pasta, de papel, de cartão e seus artigos para o ano de 2012 a preços correntes, no total da economia, são indicadas de seguida:

- O seu VAB corresponde a 9% do VAB total do sector industrial e a 1,3% do VAB Nacional;
- O seu investimento corresponde a 4% da formação bruta de capital fixo realizada pelo sector industrial e a 1% de toda a formação bruta de capital fixo realizada em Portugal;
- Representa 8% da produção industrial e 2,5% da produção nacional;
- A sua produção representa 4% do PIB nacional;
- As suas exportações representam 4,9% das exportações nacionais;
- As empresas do sector são responsáveis pela gestão directa de 208.000 hectares da floresta, ou seja, 2,3% do território nacional, dos quais 99% são certificados pelo PEFC e pelo FSC;
- A produção de pasta virgem em Portugal foi de 2.536,6 mil toneladas em 2013, dos quais 1.332,9 foram integradas e 1.203,8 foram colocadas no mercado;
- A produção de papel e cartão, em 2013, foi de 2.176,5 mil toneladas;

A importância do Eucalipto

A maioria da pasta de papel em Portugal é produzida a partir do eucalipto. A área de eucalipto atinge os 740 mil hectares o que corresponde a 21% da área florestal (Autoridade Florestal Nacional, 2010).

O eucaliptal é uma floresta artificial (foi criada pelo homem) porque não existia em Portugal até há umas décadas atrás, visto a nossa floresta ser historicamente de carvalho (LPN, 2014).

É uma árvore excepcional com características únicas, devido á existência de um maior número de fibras na sua composição e, é a base do SPPC em Portugal. Actualmente as empresas do sector exploram de forma responsável e 28% da área total do eucaliptal, sendo que o restante é gerido por milhares de pequenos proprietários ou então estão abandonados.

Esta má gestão do eucaliptal remanescente origina que o sector tenha que comprar da América do Sul 25% do eucalipto. Caso esses hectares fossem geridos correctamente a produtividade nacional aumentaria no entendimento da CELPA (2014) cerca de 30% e, na opinião da LPN (2014) até de 60%.

4.5. Apresentação do Grupo Portucel Soporcel

Com um modelo de negócio alicerçado na investigação florestal, industrial e de produto, na inovação tecnológica e no desenvolvimento de marcas com uma proposta de valor diferenciada e reconhecida no mercado global, o gPS mantém a sua estratégia de crescimento, assente numa estrutura produtiva que é uma referência a nível internacional, pela sua dimensão e sofisticação tecnológica.

A Missão, a Visão, os Valores e o Intento Estratégico do gPS são indicados de seguida.

Missão

Produzir e comercializar papel de alta qualidade a partir da fibra de eucalipto, obtida de uma floresta cuidada e sustentável, e transformada num parque industrial tecnologicamente avançado, maximizando o valor para os clientes e para os accionistas.

Visão

Ser um fornecedor global dos mercados mundiais em papéis finos não revestidos e líder nos segmentos de papéis de escritório (*office*) e de papéis para a indústria gráfica (*offset*).

Valores

Orientação para o Cliente: Satisfação, confiança, compromisso, focalização nas necessidades, valor acrescentado.

Inovação: Criatividade, iniciativa, evolução tecnológica, flexibilidade, antecipação, excelência.

Liderança: Responsabilização, espírito de equipa, partilha de conhecimentos, determinação.

Geração de Valor: Valor para o accionista, crescimento sustentado, rentabilidade, eficiência, sinergias.

Orientação para as Pessoas: Desenvolvimento de competências, respeito pela diferença, motivação, coesão.

Responsabilidade Social e Ambiental: Transparência, coerência, ética, cidadania, respeito pelo meio ambiente, sustentabilidade.

Intento Estratégico

O intento estratégico, ou seja, a obsessão em ganhar a todos os níveis da organização e manter esse propósito durante décadas (Hamel e Prahalad, 1989), é ser um dos maiores e mais prestigiados produtores de papel a nível mundial.

Na Figura 4.4 podemos visualizar alguns dados que demonstram as capacidades do gPS, nas várias áreas de negócio no ano de 2012.

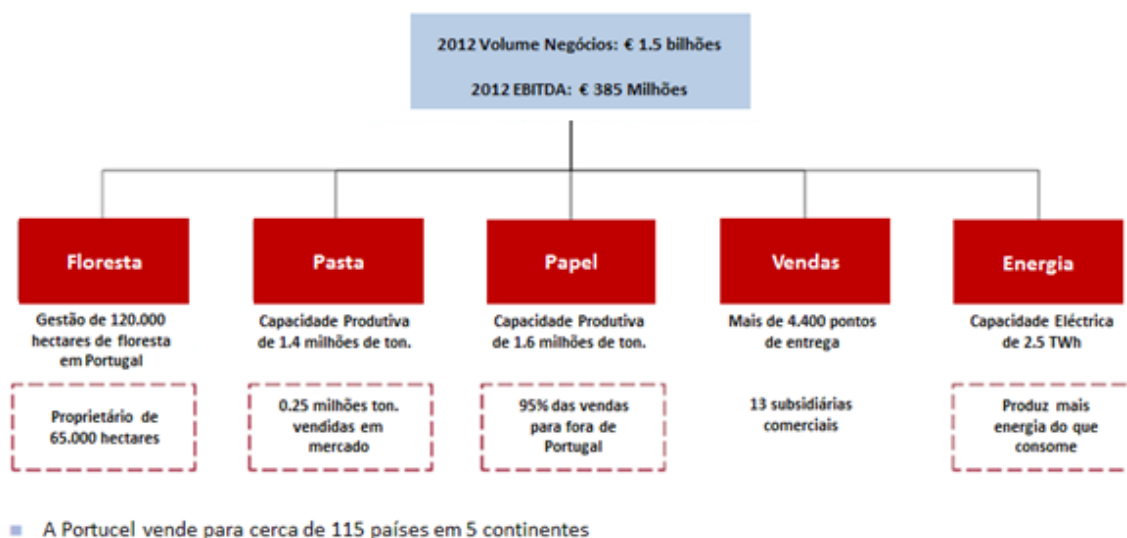


Figura 4.4 – Principais Capacidades do gPS em 2012.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2013).

A actividade do grupo está dividida em três grandes áreas de negócio:

- i) papel de impressão e escrita não revestido (UWF);
- ii) pasta branqueada de eucalipto (BEKP);
- iii) energia (a partir de biomassa).

Os 3 complexos do gPS são um Complexo Industrial em Cacia dedicado à produção de *Bleached Eucalyptus Kraft Pulp* (BEKP) e energia, e dois Complexos Industriais integrados de produção de BEKP energia e papel, localizados na Figueira da Foz e Setúbal.

O gPS tem uma forte capacidade produtiva de pasta e papel, assim como, de energia eléctrica, área onde ocupa uma posição de destaque a partir de biomassa, sendo responsável por mais de 50% da produção total do País com origem nesta fonte renovável.

O gPS tem um impacto estruturante na economia nacional, em 2013, a sua importância relativa pode, em síntese, ser caracterizada assim:

- Líder europeu e 6º a nível mundial na produção de papéis finos não revestidos;
- Líder europeu e 5º a nível mundial na produção de pasta branqueada de eucalipto;
- Navigator – líder mundial do segmento *Premium* de papéis de escritório;
- Capacidade instalada de 1,6 milhões de toneladas de papel, 1,4 milhões de toneladas de pasta e 2,5 TWh/ano de energia eléctrica;
- Gestão de cerca de 120 mil hectares de espaço florestal (73% de eucalipto);
- 5% da produção total de energia eléctrica em Portugal é gerada pelo gPS;
- No sector portuário, o gPS representa mais de 7% do total da carga contentorizada e convencional exportada pelos portos nacionais;

Na Tabela 4.5 podemos constatar que em 2013 os indicadores económicos e financeiros são muito positivos e que têm vindo a melhorar desde 2009, ano em que entrou em produção a nova máquina de papel.

Tabela 4.5 – Indicadores Económicos e Financeiros.

Indicador / Ano	2009	2010	2011	2012	2013
milhões de euros					
Vendas Totais	1.095,3	1.385,5	1.487,9	1.501,6	1.530,6
EBITDA	222,2	400,2	385,1	385,4	350,5
Resultados Operacionais (EBIT)	132,1	277,8	266,2	286,2	233,7
Resultados Financeiros	-7,5	-20,1	-16,3	-16,3	-14,1
Resultado Líquido	105,1	210,6	196,3	211,2	210,0
EBITDA / Vendas (em %)	20,3%	28,9%	25,9%	25,7%	22,9%
Return on Equity (ROE)	8,4%	16,4%	14,1%	14,3%	14,2%
Autonomia Financeira	49,6%	48,8%	52,4%	54,4%	52,5%
Dívida Líquida / EBITDA	3,1	1,7	1,2	0,9	0,9

Fonte: Adaptado de R&C (2013).

Em 2013 podemos ver que as vendas totais e os resultados líquidos têm vindo a melhorar, sendo que o primeiro aumentou 50% desde 2009 e o segundo duplicou quando comparado com o mesmo ano. O ROE, a autonomia financeira e a Dívida Líquida/EBITDA têm valores muito interessantes quando comparados com a média do sector em Portugal (Celpa, 2013).

O EBITDA tem sido desde 2010 superior a 23% enquanto o das 10 maiores empresas do sector a nível mundial não passa dos 18% (PwC, 2013 e gPS R&C, 2013).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados apurados no decorrer desta investigação, assim como, a discussão⁶.

5.1. Criação de Valor e Vantagem Competitiva

Nos próximos subcapítulos vão ser identificadas e analisadas 10 actividades que poderão ser a origem da criação de valor no gPS.

5.1.1. Investigação e Desenvolvimento

No gPS existe um grande investimento nas actividades de I&D que se estende quer na componente Florestal quer na componente Industrial.

O gPS é fundador do Instituto de Investigação da Floresta e Papel (RAIZ) que é um organismo privado e tem como objectivo, reforçar a competitividade dos sectores florestal e papelero, através da investigação, do apoio tecnológico e da formação especializada. A actividade do RAIZ tem 3 linhas principais: Investigação Aplicada (Industrial e a florestal), Consultoria e Formação:

Investigação Florestal

As actividades no âmbito da investigação florestal têm como objectivos:

- Aumentar a produtividade da floresta de eucaliptos;
- Melhorar a qualidade da fibra produzida;
- Implementar uma gestão florestal sustentada, do ponto de vista económico, ambiental e social;
- Diminuir o custo da madeira.

Numa óptica de longo prazo, que assegure ganhos sustentados do ponto de vista genético, ambiental e económico.

A Investigação Florestal é desenvolvida nas seguintes Áreas:

- Melhoramento genético tradicional;
- Biotecnologia;

⁶ Para além dos dados recolhidos durante as entrevistas, foram também utilizados dados de apresentações do gPS que estão indicadas nas referências bibliográficas.

- Propagação de plantas;
- Solos e nutrição florestal;
- Protecção florestal (pragas, doenças e vegetação espontânea);
- Eco fisiologia florestal;
- Biometria;
- Bioenergia.

Na Figura 5.1, são mencionadas as principais vantagens da fibra do *Eucalyptus globulus* utilizada pelo gPS e as fibras utilizadas por outras empresas.


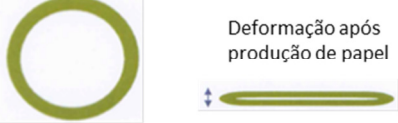

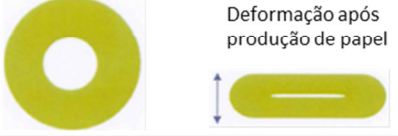
Quantidade e espessura de fibras	Espessura da parede celular
<p>Outras fibras curtas = fibras longas</p> 	<p>Outras fibras curtas = menor espessura da parede celular</p>  <p>Deformação após produção de papel</p>
<p><i>Eucalyptus globulus</i> = fibras curtas = elevado numero de fibras por unidade de peso</p> 	<p><i>Eucalyptus globulus</i> = espessura da parede celular</p>  <p>Deformação após produção de papel</p>
<p>Vantagens competitivas do <i>Eucalyptus globulus</i> para produção de papel de qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa porosidade • Opacidade elevada • Boa formação 	<p>Vantagens competitivas do <i>Eucalyptus globulus</i> para operabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada rigidez • Elevado granel • Elevada estabilidade dimensional

Figura 5.1 – Características do *Eucalyptus globulus* vs Outras Fibras.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).



Na Figura 5.2, podemos constatar que o *Eucalyptus globulus* é a árvore que tem mais fibras por grama, ou seja, maior opacidade, assim como, maior qualidade quando

comparada com outras árvores de fibra virgem para papel tendo uma maior eficiência no processo.

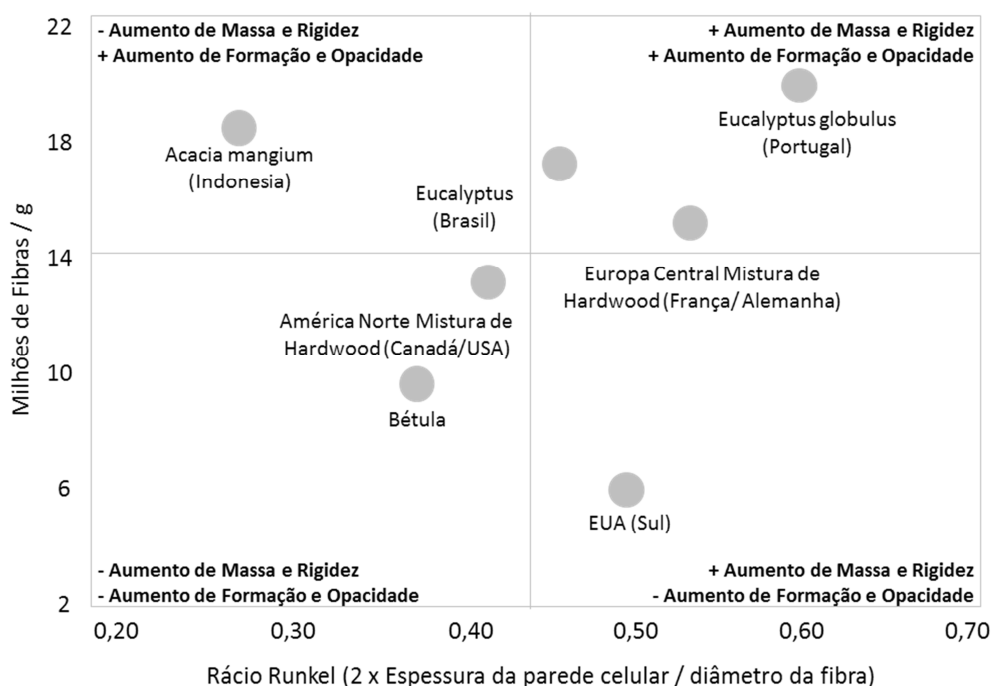


Figura 5.2 – Índice de Qualidade – Pastas de Folhosas.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

Na componente florestal podemos salientar o melhoramento genético do *Eucalyptus globulus* que é resultado de 30 anos de investigação e experimentação conduzida pelo RAIZ, permitindo que um eucalipto demore 7 anos a crescer em vez de 12 anos.

Investigação Industrial

As actividades no âmbito da investigação industrial têm como objectivos:

- Melhorar a qualidade da pasta e do papel;
- Diminuir os custos de produção;
- Minimizar o Impacto Ambiental.

A investigação Industrial desenvolve trabalhos nas seguintes áreas:

- Cozimento *kraft*;
- Branqueamento e Branqueabilidade da pasta;
- Tecnologias limpas na indústria de pasta;
- Qualidade da pasta e aplicações papeleiras;

- Qualidade do papel e aptidão à impressão;
- Valorização dos resíduos sólidos da indústria de pastas;
- Novos instrumentos de Gestão Ambiental;
- Bioenergia.

Na componente industrial podemos salientar os vários desenvolvimentos em projectos de eficiência para redução de custos, para que o gPS seja mais competitivo em custos.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

As actividades de I&D permitem que o gPS optimize a todos os níveis as suas operações e melhore a qualidade dos seus produtos.

5.1.2. Maior Produtor Mundial de *Eucalyptus Globulus*

A produção de plantas florestais e ornamentais do gPS, quer para uso próprio, quer para os mercados interno e externo, é assegurada pela Viveiros Aliança S.A..

Os Viveiros Aliança são a empresa do gPS para a produção de plantas de qualidade superior e, têm uma experiência de mais de três décadas. Estas plantas destinam-se à florestação das áreas geridas pelo gPS e ao fornecimento do mercado em geral.

Os Viveiros Aliança são o maior produtor mundial de *Eucalyptus globulus* que é uma planta clonal, com a mais elevada categoria de certificação, “Testada”.

Os Viveiros Aliança comercializam mais de 30 diferentes plantas florestais, 130 espécies ornamentais e arbustivas, além de diferentes variedades de oliveira. Actualmente, os viveiros têm capacidade para produzir 12 milhões de plantas, sendo que, em 2012, foram produzidos mais de 9,6 milhões de plantas por ano, nos viveiros do gPS, onde 35% são para consumo do grupo e 65% vendidas no mercado.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Os Viveiros Aliança dispõem de três unidades de produção, localizadas em Espirra (Pegões), Caniceira (Tramagal) e Ferreiras (Penamacor). Estes viveiros funcionam em simultâneo, como local de venda ao público, podendo encontrar-se em qualquer um deles, todas as espécies florestais e ornamentais, produzidas pela empresa.

Por delegação de competências da Autoridade Florestal Nacional são os próprios viveiros, no caso da Viveiros Aliança, que certificam as plantas, o que constitui um sinal de reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido nesta empresa. O Viveiro de Espirra passou a ser o maior produtor mundial de *Eucalyptus globulus* por propagação vegetativa (planta clonal). A selecção clonal resulta de três décadas de investigação em melhoramento genético por parte do instituto de investigação RAÍZ.

Na Figura 5.3 podemos ver a cadeia de valor do gPS desde os viveiros até à produção de papel.



Figura 5.3 – Cadeia de Valor Viveiros.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No viveiro de Espirra são atingidos os melhores resultados de enraizamento e as maiores taxas de sucesso a nível mundial devido à experiência e aos conhecimentos acumulados, à tecnologia existente e aos clones em produção.

São produzidos clones de elevada produtividade e qualidade, que garantem um maior volume em madeira e rendimento em pasta. Os clones apresentam excelentes crescimentos, um bom desempenho em campo e boa rectidão de tronco.

No projecto em Moçambique o gPS vai aumentar a sua capacidade produtiva de eucaliptos e tem como objectivo a produção de 30 milhões de plantas por ano.

As actividades executadas nos viveiros permitem que o gPS não dependa de terceiros na produção de plantas.

5.1.3. Gestão Florestal e Certificação FSC e PEFC

No domínio da gestão florestal, o gPS mantém a sua política de desenvolvimento sustentável, visando a gestão eficaz da diversidade do seu património agro-florestal. Gere de forma responsável cerca de 120 mil hectares de floresta, constituída por povoamentos de eucalipto e outras espécies florestais e ornamentais.

A gestão responsável praticada pelo gPS encontra-se certificada pelos sistemas internacionalmente reconhecidos, FSC® (licença nº FSC C010852) e PEFC™ (PEFC/13-23-001). Num mercado em que a concorrência é cada vez maior, a qualidade é um factor que marca a diferença e assegura a preferência dos compradores.

Na opinião do Eng. Eugénio Sequeira da LPN as actividades de gestão florestal, com certificações FSC e PEFC, pelas empresas do SPPC, como o gPS, é o melhor que pode acontecer a nível da conservação das florestas em Portugal:

«Nos 120.000 hectares geridos pelo gPS eles são obrigados, por lei, a ter 10% de floresta, para conservação, com galerias ripícolas porque contribuem com matéria alimentar para os sistemas aquáticos, retêm os sedimentos da erosão hídrica, retêm nutrientes de lixiviação»

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Na opinião do Eng. Eugénio Sequeira da LPN as actividades de gestão florestal, com certificações FSC e PEFC, permite que o eucalipto cresça com mais qualidade e mais rapidamente:

«Uma floresta de eucalipto bem gerida (certificada com FSC ou PEFC) rende 15 m³ a 25 m³ por hectare por ano, e uma floresta mal gerida rende menos de 5 m³»

Para além disso o gPS dispõe de 12 “montras tecnológicas”, de Norte a sul do País, ou seja, amostras de plantações de eucalipto que se salientam pela produtividade e que funcionam como áreas de demonstração de uma gestão florestal responsável, utilizando plantas clonais certificadas e recorrendo as melhores práticas silvícolas, em conformidade com critérios de certificação florestal.

É importante referir que o eucaliptal deve estar rodeado por outro tipo de árvores e devem existir galerias ripícolas que são sistemas essenciais para os ecossistemas e, que representam *habitats* únicos, fomentam a biodiversidade e a produtividade biológica.

Na Figura 5.4 está indicado um esquema que reflecte as melhores práticas de gestão florestal e que são aplicadas pelo gPS.

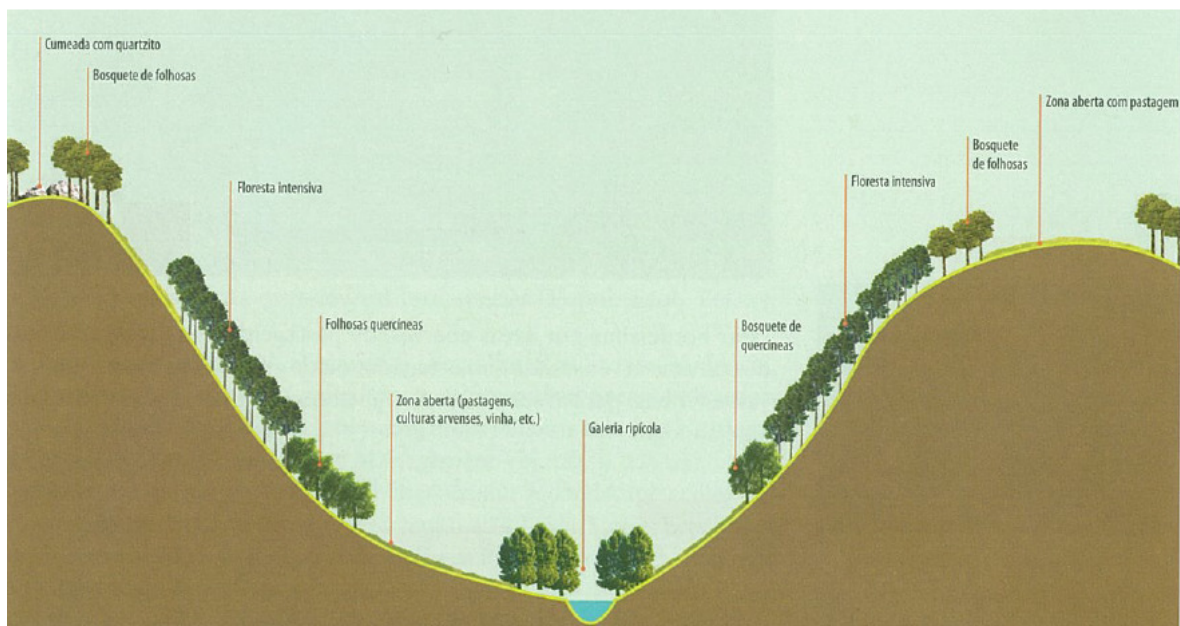


Figura 5.4 – Esquema de ordenamento da paisagem de prevenção de incêndios.

Fonte: Adaptado de *Árvores e Florestas de Portugal*, nº 8 (2007:125).

Na opinião do Eng. Eugénio Sequeira da LPN existe criação de valor nas actividades de gestão florestal pelo gPS:

«O estado português gasta 11 milhões de euros por ano em prevenção e 97 milhões de euros em combate aos fogos. Com todas as florestas de eucalipto a serem geridas como o gPS gere, com pouquíssimas probabilidades de incêndio, quanto poderia o estado português poupar? Como se poderia medir este valor?»

A gestão florestal pelas empresas do SPPC, como o gPS, beneficia o estado porque as florestas bem geridas minimizam custos relacionados com os incêndios.

Além da produção de eucalipto para abastecer as necessidades industriais, a intervenção florestal do gPS também envolve um conjunto diversificado de actividades, que vão desde a caça, cortiça, vinha e mel às plantas ornamentais.

A Herdade de Espirra, que pertence ao gPS, é um bom exemplo da estratégia agro-florestal desde há muito adoptada pelo gPS no domínio da conservação, da biodiversidade e do uso múltiplo dos solos. É nesta quinta, que é produzido o vinho Herdade de Espirra, que tem vindo a conquistar uma série de prémios a nível nacional e internacional.

A evolução da área de eucalipto está directamente relacionada com a produção de pasta de madeira para papel, a partir desta espécie e, o gPS é o principal responsável pelo aumento da floresta em Portugal.

O gPS ao controlar cerca de 15% da gestão florestal de eucalipto em Portugal influencia desta forma o mercado no que diz respeito às matérias-primas do sector onde actua.

As actividades inerentes à gestão de florestas certificadas pelo gPS, permite que o grupo produza produtos certificados, quer pasta, quer papel, para mercados exigentes como o da Alemanha.

5.1.4. Produção de Energia

A Fundação para a Ciência e Tecnologia (2013) alerta que o sector contribui para os compromissos internacionais e para as metas da Estratégia Europa 2020, no que concerne à redução das emissões de gases com efeito de estufa, ao aumento do recurso às energias renováveis e ao aumento da eficiência energética, contribuindo para a fixação do CO² e para a produção de oxigénio e sendo fonte de biomassa, um recurso energético alternativo.

A produção energética do gPS é uma *Strategic Business Unit*. O gPS é o maior produtor nacional de “energia eléctrica” a partir de biomassa, representando mais de 50% do total da produção nacional proveniente desta fonte renovável. O gPS é responsável pela produção de cerca de 5% de toda a energia eléctrica produzida em Portugal, obtida na sua maioria, a partir de recursos renováveis, a biomassa florestal e subprodutos de exploração.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

A indústria de Pasta e Papel é a que mais biomassa utiliza no seu perfil de combustíveis, aproximadamente 70% do total. Trata-se da optimização do recurso madeira, com a separação da celulose (pasta) e lenhina (energia).

Na opinião do Eng. Eugénio Sequeira da LPN as actividades de produção de Biomassa Florestal pelo gPS é positiva mas, determinadas normas devem ser seguidas:

«Esta prática é recomendável desde que, transportem as cinzas da biomassa para o solo novamente ou compensem com adubo, para que, no ano seguinte, o terreno volte a ser produtivo»

A Comissão Europeia (2013) entende que na produção de biomassa florestal também se deve ter em conta que:

- A biomassa florestal é actualmente a fonte mais importante de energia renovável, representando cerca de metade do consumo total de energia renovável da União Europeia;
- Para que os benefícios das florestas sejam fornecidos de forma equilibrada, é essencial garantir a sua gestão sustentável;
- São necessários critérios de gestão florestal sustentável objectivos, ambiciosos e demonstráveis, que possam ser aplicados a todas as utilizações da biomassa florestal.

Na opinião da Dr.^a Cármen Lima da Quercus, nas actividades de recolha e selecção de resíduos, existem abusos na entrega Biomassa pelos produtores de matéria-prima:

«Por vezes são entregues para produção de Biomassa resíduos da indústria transformação da madeira e madeiras do cliente de floresta que não têm a classificação de biomassa. Esta situação é benéfica para os proprietários que ganham dinheiro com a entrega e para os produtores que utilizam matéria-prima que não é abundante»

O gPS tem 5 unidades de produção de electricidade a partir de centrais a biomassa (3 em regime de cogeração e 2 centrais dedicadas).

Em média 16% dos custos da indústria do SPPC têm origem na energia conforme é indicado pela CEPI (2013).

As actividades operativas do gPS permitem a produção de energia a partir de Biomassa e a sua venda para a rede nacional. O gPS ao ter a capacidade de produzir energia tenta assim influenciar o mercado energético para que possa obter energia mais barata.

5.1.5. Marcas do Produtor

O gPS aposta fortemente nas suas marcas, com um particular foco nos segmentos *premium*, dada a qualidade percebida pelos clientes dos seus produtos.

A existência de um modelo de negócio cuja proposta de valor se encontra alicerçada na inovação e desenvolvimento de marcas, que representam actualmente mais de 62% das vendas de produtos transformados em folhas, que, por sua vez, correspondem a 51% do total das vendas de papel do gPS é um factor fundamental para o sucesso.

No presente, o gPS comercializa as suas marcas, indicadas na Figura 5.5, de qualidade superior, reconhecida pelos clientes, de onde se destaca o Navigator.



Figura 5.5 – Marcas do gPS.

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade do gPS (2013: 25).

Na opinião de Esteves (2010), na sua monografia sobre a marca Pioneer, a existência de recursos e competências no gPS, nomeadamente ao nível da internacionalização, permitiu pois, dar um forte salto neste processo.

Na Figura 5.6 é indicado quais as marcas de papel *office* têm mais reconhecimento, qualidade e lealdade no mercado mundial. Podemos constatar que o gPS está no grupo estratégico *premium* que tem a marca com mais qualidade, mais lealdade e mais reconhecimento. Esta aposta reflecte-se no sucesso das marcas Navigator e Discovery.

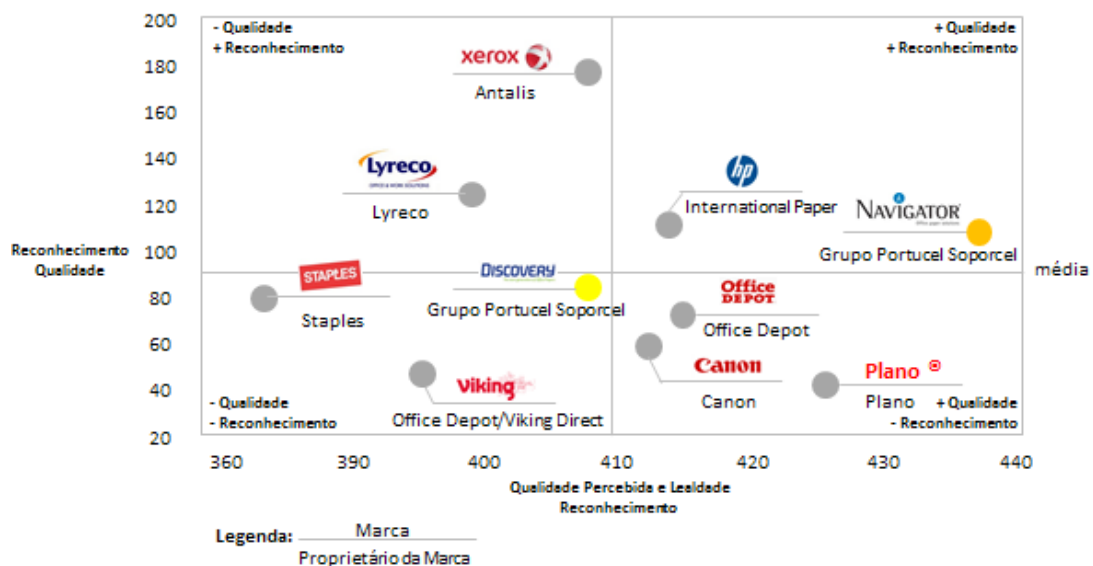


Figura 5.6 – Criação de Valor pela Marca.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS e Opticom (2014).

O gPS tem prosseguido de forma consistente a sua estratégia de expansão internacional, com produtos e marcas de produtor, que primam pela qualidade (BIG Research, 2013, gPS R&C 2013).

Mais de 60% da produção do gPS são das suas marcas enquanto a média na Europa é de 25%, conforme indicado no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Indicadores de Sucesso – Marcas de Produtor

	gPS	Média UE
Marcas de Produtor	> 60%	25%

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

O gPS faz uma aposta forte nas suas marcas que é bem acima da média europeia.



As actividades inerentes ao Marketing e Vendas permitem que o gPS tenha mais de 60% da sua produção de marcas do produtor. A aposta nas marcas do produtor permite diferenciação de produto quando comparada com outros concorrentes.

5.1.6. Posicionamento e Domínio nos Mercados Externos

A estratégia de desenvolvimento do gPS e os importantes investimentos realizados nos últimos anos conduziram a um aumento das exportações no volume de negócios que, em 2013, representou 3 % do total de bens exportados pelo País, tendo-se tornado no segundo maior exportador ao vender pasta e papel no valor de 1.215 milhões de euros, para 118 países nos cinco continentes, mais cinco do que no ano anterior.

A importância do gPS para o desenvolvimento da economia nacional é hoje uma realidade inequívoca, sendo, claramente, a empresa exportadora que gera o maior Valor Acrescentado Nacional, ao comprar cerca de 80% dos recursos provenientes de todos os sectores do tecido económico português.

Este é, aliás, um aspecto decisivo do efeito multiplicador bastante importante para a dinamização da economia nacional e um forte contributo para a criação de mais valor e mais emprego (directo e indirecto).

Num contexto internacional bastante competitivo, o gPS tem vindo a fazer um esforço permanente para alargar os seus mercados, ao mesmo tempo que reposiciona o seu *mix* de produtos nos mercados tradicionais, tirando partido da notoriedade das suas marcas, que representam 62% das vendas de produtos transformados, assim como, da elevada percepção de qualidade dos seus produtos.

A Figura 5.7 indica os destinos das exportações da pasta e do papel.

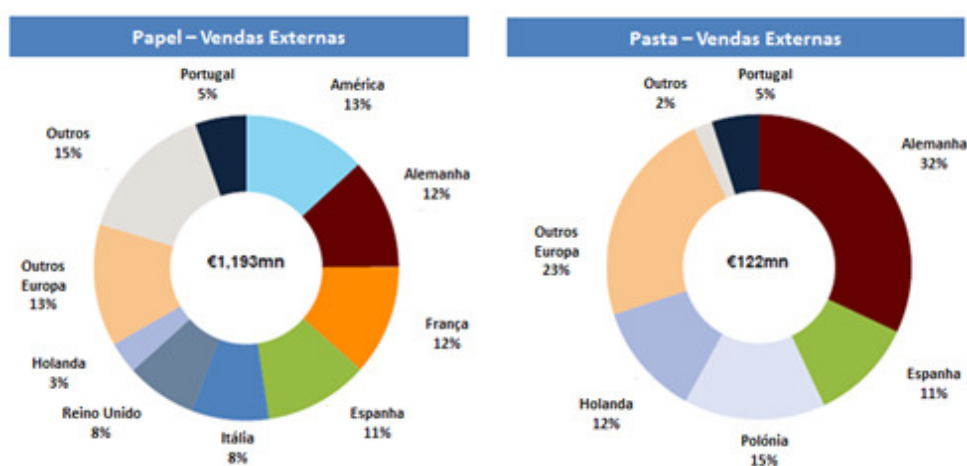


Figura 5.7 – Destinos das Vendas de Pasta de Papel e Papel do gPS em 2013.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

Apesar dos seus principais mercados serem a Europa e os E.U.A., o gPS tem aumentado, de forma consistente, a presença em novos mercados, que apresentaram um bom potencial de desenvolvimento, como é o caso de África, América Latina e Médio Oriente.

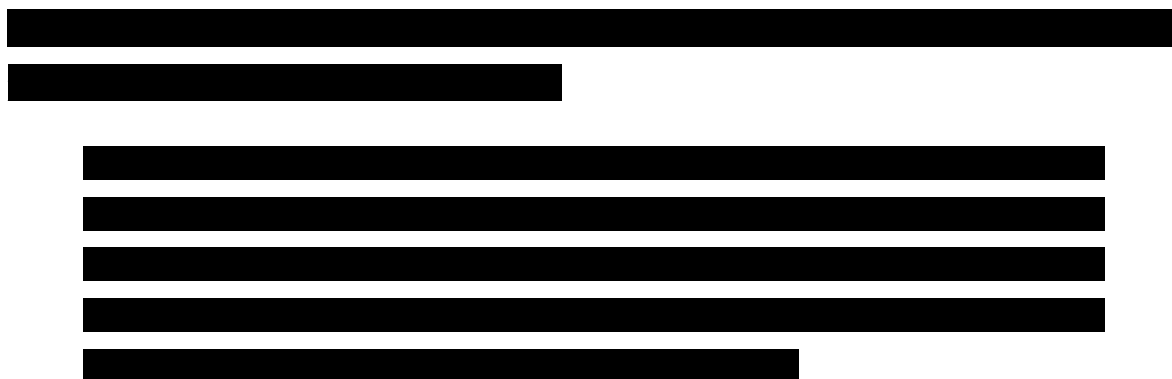
Alguns indicadores de sucesso do gPS nesta área podem ser visualizados no Quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Indicadores de Sucesso – Produtos Premium, Folhas e Gramagem.

	gPS	Média UE
Produtos Premium	> 50%	17%
Folhas	> 80%	69%
Gramagem (folha solta <80 grs)	35%	10%

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

O gPS actua em diversos segmentos de mercado mas tem um foco especial no segmento *premium*, tanto que mais de 50% da sua produção total de papel está neste sector, enquanto a média na Europa dos seus concorrentes é de apenas 17%.



Como qualquer produtor de papel o gPS pode entregar este produto em folha solta (resmas de papel) ou em bobines, sendo que o primeiro formato é mais valioso, é mais caro para o comprador e conseqüentemente é mais rentável para quem vende. O gPS produz mais de 80% dos seus produtos em folha solta enquanto a média europeia é de 69% e, esta aposta dá-lhe uma maior rentabilidade.



A produção de papéis com gramagem inferior a 80 gramas, que é o *standard* nesta indústria, tem permitido ao gPS acompanhar as necessidades dos clientes. Em alguns mercados os clientes solicitaram uma redução no preço, algo que foi possível, reduzindo a gramagem do papel para 75 e 70 gramas.

[REDACTED]

[REDACTED]

Estes 3 pontos demonstram o posicionamento do gPS originando maior valor aos clientes e consequentemente maior retorno económico e financeiro.

O gPS executa a maior parte das operações de exportação em vez de as delegar noutras organizações. As tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, a documentação de exportação, o estabelecimento de preços, são desempenhadas internamente. Assim o gPS tem um maior controlo sobre as operações, melhor informação sobre os mercados externos e um aumento da experiência internacional (Esteves, 2010).

A eficiência nas actividades do Marketing e Vendas permitem que o gPS exporte 95% da sua produção de papel para de 118 países em 5 continentes.

O gPS escolheu o seu posicionamento no sector onde actua e possui competências que lhe permite ter o domínio nos mercados externos.

5.1.7. Eficiência na Actividade Industrial

O modelo de disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995) sugere que a empresa deve escolher 1 de 3 caminhos para o sucesso: excelência operacional, liderança pelo produto e intimidade com o cliente. Neste modelo o gPS optou pela excelência operacional.

O gPS beneficia de economias de escala porque organiza os seus processos produtivos para que se alcance a máxima utilização dos factores produtivos envolvidos no processo. O objectivo é obter custos baixos e o incremento de produção.

As economias de escala surgem quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa provoca um aumento na quantidade total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio do produto tende a ser menor com o aumento da produção.

A consolidação da implementação de melhorias no processo produtivo traduziu-se, desde 2009, numa diminuição de 20% de utilização de água e cerca de 10% de consumo de energia primária, apresentando uma evolução positiva das emissões para a água e ar com diminuições significativas entre 20% e 50% para o mesmo período.

O desempenho produtivo é assinalável, tendo-se atingido novos máximos de produção, quer na actividade de pasta quer na de papel. A actividade industrial está assente numa estratégia de qualidade dos activos industriais e no *know-how* dos recursos humanos que permitiram atingir níveis de qualidade ao melhor nível mundial.

A produção de pasta BEKP com um desempenho produtivo muito positiva das unidades fabris do gPS atingindo um crescimento de cerca de 13% nos seus volumes de venda.

De referir, na produção de pasta, uma redução do custo associado à aquisição de matérias-primas e produtos químicos, tendo os consumos energéticos sido ajustados às capacidades produtivas.

Salienta-se que os consumos de produtos químicos nos branqueamentos das fábricas de pasta reduziram. Esta situação é fruto de uma maior eficiência operacional nas lavagens, associada a um melhor desempenho destes equipamentos, tendo sido possível obter significativas reduções de consumos.

Na produção de papel, o bom desempenho energético do gPS baseia-se essencialmente na redução do consumo de energia, decorrente da elevada eficiência produtiva e dos modernos equipamentos que possibilitam uma optimização na utilização deste recurso.

A Produção de papéis de impressão e escrita atingiu um novo valor máximo nas unidades industriais do gPS.

A redução do consumo energético das unidades fabris com destaque para nova fábrica de papel, em Setúbal, resultado da eficiência dos equipamentos instalados.

Existem projectos internos com ganhos relevantes de eficiência e produtividade com o lançamento do projecto MEO – Melhoria da Eficiência da Operação.

O gPS tem um desempenho ambiental em todas as unidades fabris com resultados muito positivos resultantes de melhorias processuais implementadas no domínio do ar, água, resíduos, energia e materiais.

Analisando o *operating rate* que é a percentagem da capacidade de produção total de uma empresa, que é utilizado em um determinado momento, podemos verificar que o gPS está na maximização produtiva.

No Quadro 5.3 é indicado o *operating rate* do gPS que é de 100%, enquanto a média do sector na União Europeia é de 89%.

Quadro 5.3 – Indicador de Sucesso – *Operating Rate*.

	gPS	Média UE
Operating Rate	100%	89%

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

As actividades industriais do gPS permitem eficiências de economias de escala e maximização do seu volume.

5.1.8. A procura do «estado da arte» em equipamentos e instalações

O gPS procura ter os melhores equipamentos, instalações e projectos, de forma a cumprir com os seus objectivos. Existe uma cultura de inovação e de excelência constante.



Figura 5.8 – Fábricas do Grupo Portucel Soporcel.

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas do gPS (2013).

O gPS tem, no presente, a melhor fábrica de papel do mundo, que junto com os diversos projectos de melhoria e eficiência continuada nas restantes instalações e equipamentos, permitem a criação de valor constante em termos de produtividade e ganhos.

No início de 2006 a administração do gPS decidiu aprovar a construção de uma nova fábrica de papel que veio reforçar significativamente a competitividade do grupo no mercado de papel.

Investimento total: 550 milhões de euros

Capacidade de produção: 500.000 toneladas/ano

Entrada em funcionamento: 2009

Localização: A fábrica de papel de Setúbal – passou a ser uma unidade totalmente integrada em papel.



No Quadro 5.4 podemos verificar que nos últimos 23 anos foram instaladas 7 máquinas de produção de papel na Europa sendo 4 do gPS. Se considerarmos os últimos 13 anos foram instaladas 2 e ambas são do gPS. Desde 2000 apenas o gPS investiu no mercado europeu.

Quadro 5.4 – Equipamentos Novos de Papel (Europa vs no gPS).

Equipamentos novos em Start Ups	1990-2013		2000-2013	
	Nº de Máquinas	Capacidade ('000 toneladas)	Nº de Máquinas	Capacidade ('000 toneladas)
Europa	7	1.995	2	925
gPS	4	1.315	2	925

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

No Gráfico 5.1 verificamos que desde 2009, com a instalação da nova máquina de papel, o gPS passou a ser o maior produtor de papel UWF na Europa, passando para a frente da Mondi, Stora Enso, UPM e International Paper.

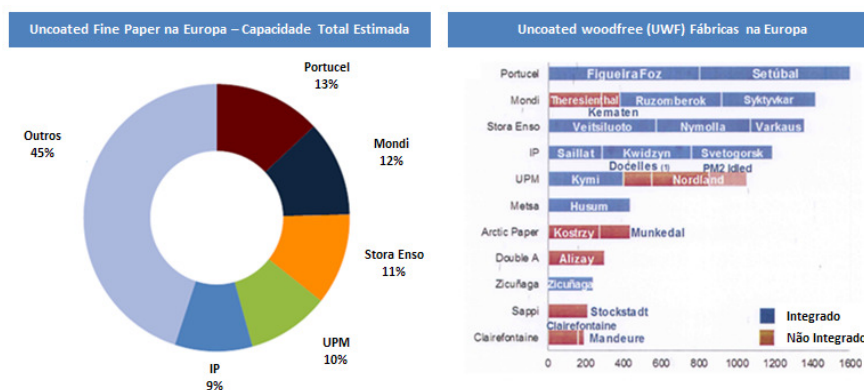
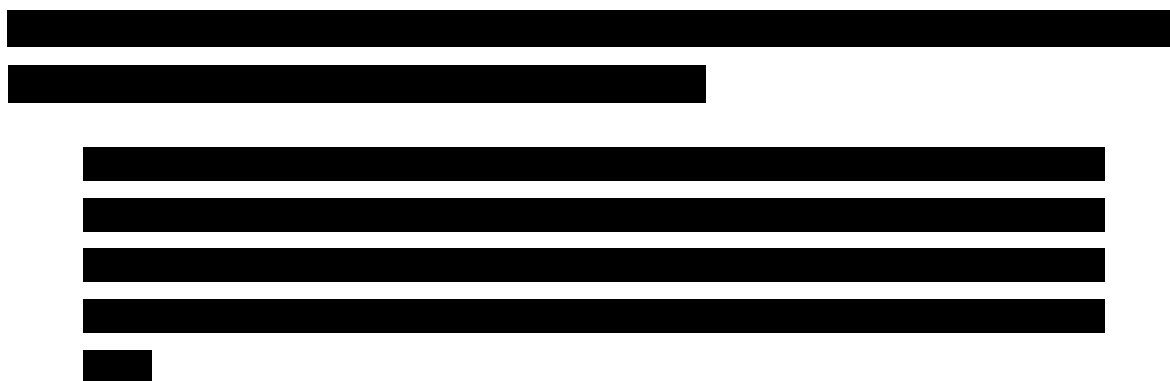


Gráfico 5.1 – Maiores Produtores de UWF na Europa (em milhões de toneladas).

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).



A procura do «estado da arte» em equipamentos e instalações tem sido uma prioridade do gPS ao longo das últimas décadas.

5.1.9. Logística

A operação logística do gPS é responsável pela movimentação anual de cerca de 6,6 milhões de toneladas, que se desdobram por 2 milhões de toneladas por via marítima, 4 milhões de toneladas por via rodoviária e 600 mil toneladas por via ferroviária. O gPS também movimenta 600 mil toneladas em transporte rodoviário secundário para os seus clientes, a partir das suas plataformas logísticas na Europa e E.U.A.. Na Figura 5.9 está indicada a rede de plataformas na Europa.

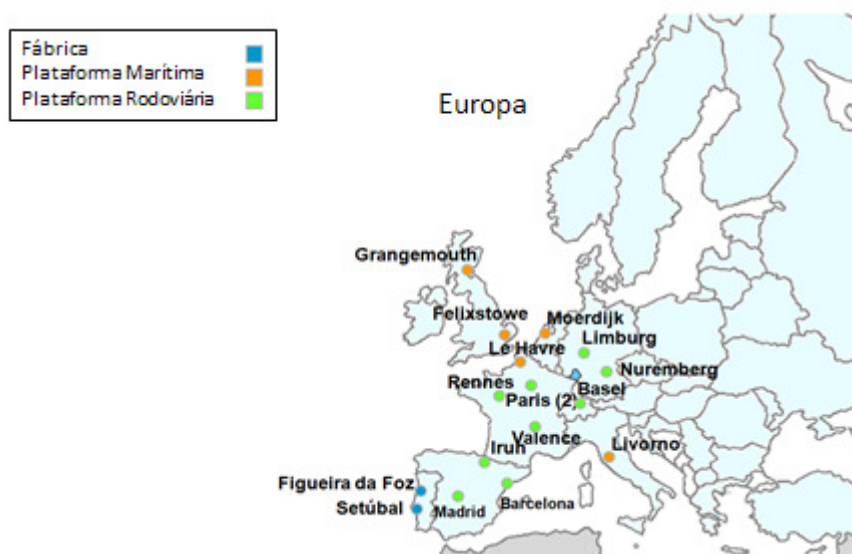


Figura 5.9 – Rede de plataformas na Europa.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

O gPS comercializa os seus produtos em 118 países e em mais de 4.400 pontos em todo o mundo, e mantém uma aposta no desenvolvimento do transporte marítimo, que representa cerca de 58% da logística primária do negócio de papel, no transporte ferroviário e multi modal à exportação.

O gPS é ainda o maior exportador de carga contentorizada da Península Ibérica, e representa mais de 9% do total de carga contentorizada exportada a partir dos portos nacionais (BIG Research, 2013, gPS R&C 2013).



A área de logística e transporte florestal do gPS foi responsável por mais de 2 milhões de toneladas de fluxos logísticos de madeira recepcionada nas suas unidades industriais.



O Quadro 5.5 indica esta vantagem que o gPS tem perante os seus concorrentes.

Quadro 5.5 – Indicadores de Sucesso – período de armazenagem.

	gPS	Média UE
Período de Armazenagem (em dias)	8	28

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

O gPS dispõe dos mais modernos sistemas de informação para a aquisição de matérias-primas, planeamento da produção e gestão de encomendas. Desta forma, tem à sua disposição informação para uma correcta tomada de decisão. Como grupo de empresas verticalmente integrado, estes sistemas são importantes na optimização de elos na cadeia de valor.

A execução destas actividades de forma diferente da concorrência permite um menor período de armazenagem.

5.1.10. Integração vertical do Grupo

A integração vertical do gPS é valiosa, é rara, custosa de imitar e a empresa está organizada para tirar proveito dela.

A localização das fábricas perto dos recursos é uma vantagem competitiva porque a madeira e a pasta são uma *commodity* e devem ser arrançados ao custo mais baixo possível.

Por vezes no SPPC as empresas estão verticalmente integradas, mas a aposta do gPS no desenvolvimento e melhoramento genético do *Eucalyptus globulus* e numa gestão florestal certificada que permite um crescimento rápido de 7 anos.

Estes recursos são utilizados pela organização e vão servir de matéria-prima nas fábricas de pasta e posteriormente a pasta nas fábricas de papel. Paralelamente, as fábricas produzem energia e são mais autónomas.

Na Figura 5.10 podemos visualizar a cadeia de valor do gPS.

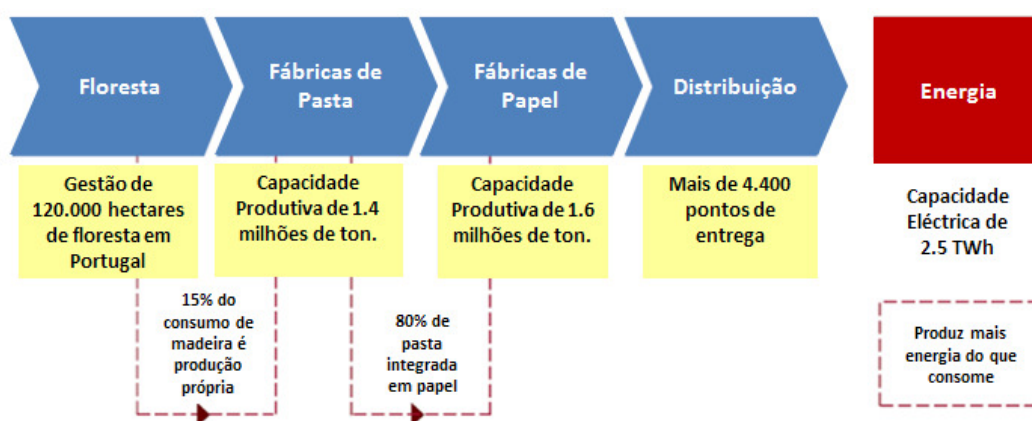


Figura 5.10 – Integração Vertical do gPS.

Fonte: Adaptado de Apresentação Corporativa do gPS (2014).

A aposta do gPS nas suas marcas e algumas nos segmentos *premium* obriga a que a qualidade seja boa e que se pratique um preço pela diferenciação. No entanto, o gPS tem também uma estrutura de custos baixos o que lhe pode permitir obter vantagens competitivas pelo custo.

A avaliação do valor criado em cada segmento da cadeia de valor pressupõe preços de mercado para os bens intermédios da madeira, da pasta e do papel.

A integração vertical pode ajudar na concretização de vantagens pelo custo porque o gPS quase que não depende de terceiros.

Para além disso está integração de várias cadeias de valor, como, a da silvicultura, produção de pasta e produção de papel permite a criação de um sistema de valor.

5.2. Discussão

A análise do modelo das 5 forças de Porter permite-nos constatar que a atractividade nesta indústria é média. O mercado está maduro nos mercados europeu e norte-americano, mas em crescimento nos mercados emergentes, como na América do Sul e Ásia.

Em 2012, 81% das 100 maiores empresas do sector a nível mundial tiveram um EBITDA inferior ou igual a 18%, 6% das empresas entre os 19% e os 20% e 13% das empresas igual ou superior a 21%. Neste último grupo onde está incluído o gPS apenas 4 empresas eram da Europa sendo que no caso do gPS este valor tem sido regular nos últimos anos (PwC, 2013 e gPS R&C, 2013).

Esta rentabilidade superior, comparativamente aos seus concorrentes, indica que o gPS encontrou uma posição mais favorável. A aposta nas suas marcas *premium* (ou mais recentemente em papéis com gramagens inferiores a 80 grs) e na diversificação de mercados para 118 países nos 5 continentes, com foco no europeu que procura produtos com mais qualidade.

Conforme indicado anteriormente as empresas podem competir para serem as melhores ou para serem únicas e o gPS concorre para ser único. A forte aposta nas actividades de I&D, Marketing e Vendas e nas Operações são exemplo disso. Essa aposta traduz-se, por exemplo, numa taxa de exportações de 95%, na capacidade de vender tudo o que produz, possui as melhores e mais recentes máquinas na Europa, tendo a maior máquina de produção de papel no mundo com um *output* em bobine de 10,4 metros de comprimento.

A estratégia do gPS é intencional mas têm surgido situações de estratégia emergente. Devido à conjuntura económica e financeira em que vivemos os clientes precisam de produtos mais baratos. Com esse objectivo o gPS tem reduzido a gramagem de alguns produtos de forma a ir de encontro a essa necessidade.

Após um ciclo de elevados investimentos efectuados entre 2005 e 2009, o grupo consolidou a sua posição de líder no mercado europeu de papel não revestido.

As perspectivas actuais de crescimento do mercado UWF trouxeram a necessidade de uma reflexão estratégica para encontrar novos caminhos de desenvolvimento e uma visão do posicionamento do grupo para 2015.

O gPS apresenta um novo ciclo de crescimento sustentado na consolidação de projectos actualmente em curso e na entrada em novos negócios.

A implementação estratégica no gPS passa por criar condições para concretizar os seguintes objectivos.

- **Diversificação do negócio para o segmento do *tissue*** através de crescimento orgânico e de aquisições. O grupo pretende disputar um mercado que inclui a produção de lenços de papel, papel de cozinha, papel higiénico, bem como papel para consumo industrial, como as toalhas de mão. Pode-se destacar:
 - **Adaptação da fábrica Cácia** – Adaptação desta fábrica para o crescimento orgânico e produção do *tissue paper*.
 - **Crescimento por aquisição** da MAS BR Star Paper SA localizado em Vila Velha de Rodão, Portugal, com capacidade actual de produção de 30.000 toneladas de *tissue* e de 50.000 toneladas de *converting* com um plano de duplicado da capacidade de produção de papel *tissue* em curso.
- **Implementação do complexo industrial de Moçambique** com um investimento de 2,3 mil milhões de euros até 2025 e depois mais 48 a 49 milhões por ano. Trata-se de um projecto de investimento de desenvolvimento florestal, de produção de pasta, de papel que no presente está em fase de testes.

Início do acordo: 2008

Investimento: 2.300 milhões de euros

Localização de Terrenos: uma concessão de 173 mil hectares de terreno na Zambézia e uma de 220 mil hectares em Manica.

Capacidade de produção viveiros: 30 milhões de plantas/ano

Capacidade de produção de pasta: 1.000 milhões toneladas/ano

- **Construção de uma fábrica de *pellets* nos EUA** para uma oportunidade de investimento, através da qual o gPS irá entrar noutra segmento de grande crescimento e beneficiar de uma diversificação da sua base industrial. O investimento global estimado é de 101 milhões de euros e a construção da fábrica irá iniciar-se em 2015, devendo estar concluída no terceiro trimestre de 2016.

O gPS segue uma estratégia genérica de foco na diferenciação porque os seus produtos têm uma qualidade superior e o gPS vende para empresas com alguma dimensão como distribuidores, empresas gráficas e, de impressão e envelopagem.

Do ponto de vista corporativo o gPS segue uma estratégia de integração vertical e no caso da logística de parceiros estratégicos.

O gPS está incluído em vários grupos estratégicos que o diferenciam pela qualidade. Como podemos ver o papel Navigator é o que tem mais reconhecimento e qualidade. No caso de equipamentos modernos, o gPS está posicionado no grupo estratégico de empresas com a tecnologia mais recente.

O gPS faz parte de um *cluster* estratégico em Portugal o de Materiais de Madeira, e onde na componente da pasta e papel, estão outras empresas como a Altri e a Renova.

Conforme podemos ver, o gPS tem um conjunto de recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais que originam determinadas capacidades. Essas capacidades, por sua vez, originam competências e algumas são nucleares. As competências de I&D, como por exemplo, a alteração genética do eucalipto ou nas operações com um *operating rate* de 100% são exemplos disso. Essas competências nucleares originam vantagens competitivas e, conseqüentemente, competências distintivas.

No Quadro 5.6 está indicada uma análise VRIO onde podemos verificar que o gPS tem, por exemplo, duas vantagens competitivas sustentáveis. Considerando que são valiosas, raras, custosas de imitar e exploradas pela organização, as suas marcas, e o facto de ter os melhores e mais modernos equipamentos, permite que o gPS tenha duas vantagens competitivas sustentáveis.

Quadro 5.6 – Análise VRIO.

Recurso ou Capacidade	Valioso?	Raro?	Custos de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Equipa de Investigação e Desenvolvimento	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Maior produtor de Eucalipto Globulus	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva
Gestão Florestal certificada	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Produção de energia através Biomassa	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Marcas do Produtor	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Posicionamento e Domínio dos Mercados Externos	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Eficiência Industrial	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Melhores Equipamentos e Instalações	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Logística	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva
Integração Vertical	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise da cadeia de valor do gPS permitiu identificar actividades que criam valor e que são a origem de 10 vantagens competitivas, quer pelo custo, quer pela diferenciação. De seguida vamos analisar uma a uma.

Investigação e Desenvolvimento

A criação de valor através da **Investigação e Desenvolvimento** permite ao gPS aumentar a produtividade florestal, melhorar a qualidade da fibra e reduzir o custo da madeira, obtendo uma vantagem competitiva pelo custo. Por outro lado, o facto de o eucalipto ser a árvore que tem mais fibras por grama permite-lhe produzir produtos *premium* difíceis de imitar e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva pela diferenciação.

Maior produtor mundial de *eucalipto globulus*

A criação de valor através da **produção de *eucaliptos globulus*** permite que o gPS seja independente de fornecedores externos, mantenha uma qualidade acima da média, controle a produção necessária de plantas e concilie com as necessidades produtivas a jusante da pasta. Desta forma, obtém uma vantagem competitiva pelo custo.

Gestão Florestal e Certificação FSC e PEFC

A criação de valor através da **gestão florestal e da certificação** permite que o gPS seja independente de fornecedores externos, mantenha uma qualidade homogénea, controle a produção necessária de árvores e concilie com as necessidades produtivas a jusante da pasta. Desta forma, obtém uma vantagem competitiva pelo custo e, pela diferenciação, porque alguns mercados pedem produtos certificados, que são apenas possíveis se a gestão florestal também o for.

Produção de Energia

A criação de valor através da **produção de energia** permite que o gPS seja mais autónomo de fornecedores externos e tenha uma área estratégica de negócio porque vende para a rede nacional. A energia é um dos custos mais importantes no sector e assim o gPS tenta ter os preços controlados e sem oscilações e, desta forma, obtém uma vantagem competitiva pelo custo.

Marcas de Produtor

A criação de valor através das suas marcas permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pela diferenciação. O gPS produz mais de 60% da sua produção em marcas de produtor enquanto os seus concorrentes na Europa produzem em média 25%. As marcas de

produtor do gPS são conhecidas no mercado pela qualidade e são o reflexo de uma estratégia de expansão internacional.

Posicionamento e Domínio nos Mercados Externos

A criação de valor através do **posicionamento e o domínio nos mercados externos** permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pela diferenciação. O gPS produz mais de 50% dos seus produtos para o segmento *premium* com muito sucesso, como é o caso da marca Navigator, enquanto os seus concorrentes na Europa apostam 17%.

Mais de 80% da produção do gPS é em folha solta e não em bobine. Este posicionamento é mais rentável porque o cliente paga mais pelo produto cortado (em folha solta) do que em bobines, porque o foco está nas actividades de valor acrescentado geradoras de um retorno financeiro mais elevado.

Nos últimos anos tem apostado 35% das produções de papéis com gramagem inferior a 80 gramas, nomeadamente 75 e 70 gramas, como a marca Discovery, enquanto os seus concorrentes na Europa apostam apenas 10%.

A diversificação das vendas em 118 países e 5 continentes permite que o gPS não esteja dependente apenas de um mercado. A entrada nos E.U.A. tem sido bem-sucedida assim como as vendas para a China.

Eficiência da Actividade Industrial

A criação de valor através da **eficiência da actividade industrial** permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pelo custo. Os diversos projectos de melhoria e optimizações são constantes e têm ajudado o grupo a produzir, cada vez mais, ano após ano, nas mesmas máquinas, obtendo indicadores operacionais de 100% enquanto os seus concorrentes na Europa têm cerca de 90%.

Estado da Arte em Equipamentos e Instalações

A criação de valor através da **procura do estado da arte em equipamentos e instalações** permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pela diferenciação. Melhores e maiores equipamentos permitem optimizações de produções que não são possíveis noutros concorrentes. A única máquina de papel com *outputs* de 10,4 metros está no gPS em Setúbal. Esta aposta, nos últimos anos bem-sucedida, tem diferenciado o gPS da sua concorrência.

Logística

A criação de valor através da **logística** permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pelo custo. A escolha de operar num modelo *Just in Time* e não *Make-to-order* permite que o gPS apenas armazene o seu stock, até entrega ao cliente, em 8 dias, enquanto a média da Europa é de 28 dias. Este *trade-off* tem aumentado a rentabilidade do gPS.

Integração Vertical

A criação de valor através da **integração vertical** permite que o gPS tenha uma vantagem competitiva pelo custo. A integração vertical permite que o grupo não esteja dependente de terceiros, que os seus custos sejam controlados e não oscilem, e que funcione como um **sistema de valor**.

É importante clarificar que, apesar de vender pasta para mercado, a principal origem dos rendimentos do grupo é a venda de papel e, nesse sentido, toda a estrutura está dinamizada e otimizada para que, esse objectivo seja bem-sucedido.

A organização pode deslocar-se na sua cadeia de valor para garantir factores de produção como mão-de-obra, recursos, capital e tecnologia. Pode fazê-lo a montante ou a jusante, sendo que, no caso do gPS o grupo faz a montante: silvicultura, produção de pasta, energia e produção de papel.

É importante destacar a importância dos elos ou relações, os mais óbvios são aqueles entre as actividades de apoio e as actividades primárias. Os elos podem ser verticais ou horizontais.

Nos elos horizontais as actividades de valor não se apresentam de forma isolada, elas interagem formando um sistema de actividades interdependentes, criando um intercâmbio no desempenho de cada uma e que pode ser optimizado.

Nos elos verticais pode existir uma vantagem competitiva no mercado, quando existe um bom relacionamento com seus fornecedores (o grupo é verticalmente integrado).

Para além das relações existentes na cadeia de valor de cada organização existem igualmente relações ou elos nas cadeias de valor dos fornecedores e dos canais (sistema de valor).

O Quadro 5.7 indica as vantagens competitivas do gPS, como é criado o valor e, quais as actividades da cadeia de valor que lhes deram origem.

Quadro 5.7 – Vantagens competitivas e Actividades de Valor do gPS.

Actividades de valor conforme cadeia de valor de Porter	Vantagem Competitivas [Criação de Valor (através de)]	Tipo de Vantagem Competitiva
Desenvolvimento Tecnológico	Investigação e Desenvolvimento	Custo e Diferenciação
Logística de Entrada e Operações	Maior produtor mundial de <i>eucalypto globulus</i>	Custo
Operações	Gestão florestal e Certificação FSC e PEFC	Custo e Diferenciação
Operações	Independência energética	Custo
Marketing e Vendas	Marcas Próprias	Diferenciação
Marketing e Vendas	Posicionamento e Domínio dos Mercados Externos	Diferenciação
Operações	Eficiência na Actividade Industrial	Custo
Operações	A procura do «estado da arte» em equipamentos e instalações	Diferenciação
Logística de Saída	Logística e Armazenagem	Custo
Infra-estrutura da empresa	Integração Vertical	Custo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os resultados apurados permitem responder a todas as questões de investigação inicialmente estipuladas, nomeadamente à primeira: Como se cria valor no Sector da Pasta, Papel e Cartão? As actividades executadas ao longo da cadeia de valor são a origem da criação de valor. Essas actividades devem ser desempenhadas de forma diferente dos concorrentes da empresa no sector onde actuam.

Essas actividades devem ser desempenhadas a um custo inferior ou de forma a criar uma diferenciação e assim terem um preço mais elevado.

Com a ajuda do Quadro 5.6 deu-se resposta às questões de investigação 2 e 3, e com a ajuda do Quadro 5.7 à questão de investigação 4.

A criação de valor é fundamental para o sucesso e rentabilidade no gPS. Faz parte da estratégia definida e é o que a diferencia no mercado. Existe valor em todos os relacionamentos com os *stakeholders*. Salienta-se que no final a empresa deve ser única.

6. CONCLUSÃO

Neste capítulo são indicadas as conclusões a que o autor chegou após a análise teórica e prática do tema em análise, assim como, as limitações e recomendações para estudos futuros.

O facto de o gPS actuar num mercado global e ser líder em algumas das áreas em que actua, como é o caso da pasta BEKP e do papel UWF, prova que as suas vantagens competitivas são fortes.

A posição de liderança internacional, a forte contribuição para a economia nacional e a estratégia de crescimento e inovação que prossegue, a par das credenciais éticas e de sustentabilidade, levaram a que o gPS fosse distinguido, em Junho de 2013, como a “Melhor Empresa da Europa” pelo *European Business Awards* na categoria “*Business of the Year*”. Numa iniciativa que envolve mais 15 mil organizações de vários sectores, provenientes de mais de 30 países, este prémio representa um claro reconhecimento e um estímulo para o gPS prosseguir a sua estratégia desenvolvimento, projectando-o como um dos grandes *players* mundiais do sector.

O gPS continua a investir sendo que, no caso particular de Moçambique, o gPS e o Banco Mundial assinaram um acordo de cooperação avaliado em 1,7 mil milhões de euros para a plantação de eucalipto, produção de pasta e papel e produção de energia. Este investimento directo no estrangeiro prevê gerar cerca de 7.500 postos de trabalho e uma capacidade produtiva de viveiros de 30 milhões de plantas por ano.

Como se pôde verificar na discussão, as actividades da cadeia de valor do gPS são a origem de criação de valor, e conseqüentemente vantagens competitivas pelo custo e pela diferenciação. Os *trade-offs* (escolhas) que o grupo fez nos últimos anos, têm permitido uma rentabilidade estável, com liquidez e capitais próprios para alguns investimentos.

Todas as actividades da cadeia de valor de Porter indicadas anteriormente na análise do gPS são importantes. Mas podemos destacar as que são executadas:

- no **Desenvolvimento Tecnológico** – devido aos ganhos significativos que possibilita;
- nas **Operações** – pela capacidade produtiva topo de gama e de excelência com um *operating rate* avassalador de 100%;

- no **Marketing e Vendas** – pelo posicionamento, construção de marcas que são líderes nos segmentos onde actuam e, sucesso de exportações a nível mundial com diversificação de produto;
- na **infra-estrutura da empresa** – porque permite que as diversas cadeias de valor se transformem num sistema de valor.

Sem dúvida que estas actividades contribuem de forma significativa para o sucesso do gPS.

É importante salientar que as ligações entre as actividades da cadeia de Porter, os elos, são fundamentais para o bom funcionamento do sistema de valor do gPS.

No que diz respeito às vantagens competitivas podemos salientar as duas que o autor considera como sustentáveis através da análise VRIO do Quadro 5.6:

- marcas de produtor e
- melhores equipamentos e instalações

Ao longo desta monografia foram dadas as respostas às perguntas de investigação na Discussão, com a ajuda dos Quadro 5.6 e do Quadro 5.7, como tinha sido inicialmente proposto. Os objectivos delineados para a presente dissertação foram concretizados e, podemos concluir que:

- A criação de valor no SPPC tem origem nas actividades da cadeia de valor. Consequentemente essas actividades também são a origem de vantagens competitivas (pelo custo ou pela diferenciação);
- As vantagens competitivas permitem que uma empresa tenha uma rentabilidade superior aos seus concorrentes, e surgem de uma estratégia definida pela empresa;
- A posição relativa de uma empresa no sector onde actua tem impacto na sua rentabilidade, quando melhor posicionada, maior será a sua rentabilidade;
- Os recursos, capacidades e competências numa empresa são origem de vantagens competitivas, quando articulados entre si;

Podemos concluir que, o gPS é um grupo empresarial de sucesso que conseguiu vantagens competitivas através da criação de valor das suas actividades, quer pelo custo, quer pela diferenciação.

O autor é da opinião que a investigação efectuada permitiu dar resposta às perguntas de investigação, assim como, cumprir com os objectivos inicialmente propostos.

6.1. Limitações do Estudo

A realização desta dissertação foi baseada num estudo de caso, o método mais prudente, quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “porquê”, sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo.

Houve algumas dificuldades na obtenção de informações e contributos detalhados para a comparação entre as linhas teóricas da criação de valor e vantagens competitivas e a aplicação da prática pelas empresas do gPS, porque, devido à sensibilidade e confidencialidade de alguns dados, o entrevistado não permitiu o respectivo detalhe.

6.2. Recomendações para Estudos Futuros

Em trabalhos futuros e numa abordagem qualitativa, a técnica de inquérito a utilizar pode ser o envio de questionários. Era interessante o envio de um questionário aos colaboradores do gPS, nas várias empresas que compõem o grupo, de forma a recolher mais dados.

O envio de um questionário mas direccionado ao mercado, nomeadamente aos clientes do gPS, também seria interessante.

Nestas situações deve-se utilizar uma ferramenta específica para análise de dados como o *Statistical Package for the Social Sciences*.

O tema também poderá ter uma abordagem que foque um maior número de empresas do sector em análise para comparação com o gPS, por exemplo, com as 100 maiores empresas no mundo.

A análise poderia ser mais financeira e não económica e um dos indicadores que se poderia analisar poderia ser o *Economic Value Added*.

Este estudo quantitativo dever-se-ia focar na Europa, universo CEPI, para que se possa ver o comportamento do gPS no seu maior mercado que é o europeu. Um estudo a nível mundial também seria interessante mas é expectável a dificuldade em encontrar dados para algumas zonas como a América do Sul e a Ásia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEP – CAE Sectores [Em linha]. 2014. [Consult. 2 Jul 2014]. Disponível em - <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=11>.
- AICEP PORTUGAL GLOBAL - Comércio Internacional Português do Setor da Pasta de Celulose, Papel e Cartão 2009-2014 (Jan/Fev). [Em linha]. 2014. [Consult. 6 Jul 2014]. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId={D9BC4FD0-3578-4B47-BA38-54E643B944F5}>.
- ALLEE, Vera - Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**. 9:1, (2008) 5-24.
- ANSOFF, Igor – **Corporate Strategy**. Middlesex: Penguin Business, 1987. ISBN 0-14-009112-2.
- AUTORIDADE FLORESTAL NACIONAL – **Inventário Florestal Nacional 2005-2006**. Lisboa: Autoridade Florestal Nacional, 2010.
- BARAÑANO, Ana Maria – **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-312-X.
- BARNEY, Jay - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17:1 (1991) 99-120.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William – **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – conceitos e casos**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson, 2011. ISBN 978-85-7605-925-7.
- BELL, Judith - **Como Realizar um Projecto de Investigação**. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva, 2008. ISBN 978-972-662-524-7.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. - Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. **Journal of Marketing**. ISSN [SI]. 57 October (1993) 83-99.
- BIG Research – Company Note - **Portucel – Solidez do Balanço e Robustez dos Cash-flows conferem Vantagem Competitiva**. [Em linha]. 20 Out. 2013. [Consult. 10 Jul 2014]. Disponível em <http://www.bigonline.pt/pdf/psi20notes/Portucel%20-%20Solidez%20do%20Balan%20C3%A7o%20e%20Robustez%20dos%20Cash-flows%20conferem%20Vantagem%20Competitiva.pdf>.
- BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique - Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**. Volume 11:1 (2000) pages 1–15.
- BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Barny – **Co-Opetition**. Londres: Profile Books, 1996. ISBN 1-861-97-507-4.
- BRITO, Renata; BRITO, Luiz – Vantagem Competitiva, Criação de Valor e Seus Efeitos sobre o Desempenho. **Revista de Administração de Empresas**. ISSN [SI]. 22 (Jan/Fev 2012) 1. 70-84.
- CARDEAL, Nuno – **Pensamento Estratégico – Antecipar as Ondas do Futuro**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2014. ISBN 978-972-54-0401-0.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Mealheiro – **Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998. ISBN 972-674-231-5.
- CARVALHO, José; FILIPE, José – **Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro**. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-607-6.

- CELPA – Boletim Estatístico - Indústria Papeleira Portuguesa 2012. **Boletim Estatístico da CELPA**. ISSN 1645-4154. (2012).
- CELPA – Boletim Estatístico - Indústria Papeleira Portuguesa 2013. **Boletim Estatístico da CELPA**. ISSN 1645-4154. (2013).
- CELPA – Apresentação - A Sustentabilidade do Uso da Biomassa Florestal. Aveiro: 2014.
- CEPI KEY STATISTICS – European Pulp and Paper Industry 2013. **Key Statistics – European Pulp and Paper Industry**. [Em linha]. 2013. [Consult. 2 Jul 2014]. Disponível em <http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2014/Final%20Key%20statistics%202013.pdf>.
- CEPI SUSTAINABILITY REPORT 2013. **European Paper Industry – Advancing the Bioeconomy**. [Em linha]. 2013. [Consult. 6 Jul 2014]. Disponível em http://www.cepi-sustainability.eu/uploads/Full_sustainability2013.pdf.
- CHAKRAVORTI, Bhaskar – Finding Competitive Advantage in Adversity. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. November (2010).
- CHAMBERLAIN, Geoffrey – **Understanding Strategy**. Charleston: Geoffrey Chamberlain, 2010. ISBN 9781450517454.
- CHANDLER, Alfred – **Strategy and Structure**. Massachusetts: The MIT Press, 1990. ISBN 0-262-53009-0.
- CHRISTENSEN, C. Roland - **Business Policy: Text and Cases**. Homeworld IL: Richard Irwin, 1991. ISBN [SI].
- COLLIS, David; MONTGOMERY, Cynthia – **Competing on Resources**. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. July-August (2008).
- COMISSÃO EUROPEIA – **Uma nova estratégia da UE para as florestas e o setor florestal** [Em linha]. 2013. [Consult. 6 Jul 2014]. Disponível em [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0659R\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0659R(01))
- COYNE, Kevin P. - Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. **Business Horizons**. 29:January-February (1989) 54-61.
- DAY, George S. E WENSLEY, Robin - Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**. 52: April (1988) 1-20.
- DIERICKX, Ingemar e COOL, Karen Cool. - Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**. 35:December (1989) 1504-1511.
- DONNELLY, James, GIBSON, James e IVANCEVICH, John – **Administração – Princípios de Gestão Empresarial**. 10ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. ISBN 972-773-037-X.
- ESTEVES, Susana - **Processo de Internacionalização: O Caso da Marca Pioneer**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2010. Dissertação de Mestrado.
- EISENHARDT, Kathleen e SULL, Donald – Strategy as Simple Rules. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. Jan (2001).
- FAO - **Pulp and Paper Capacities 2012-2017**. Roma: FAO, 2013. ISBN 978-92-5-007769-7.
- FAO - **2012 Global Forest Products Facts and Figures**. [Em linha]. [SI] (2012) [SI]. [Consult. 30 Abr 2014]. Disponível em http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/newsroom/docs/FactsFigures2012_En.pdf
- FAO – **Yearbook Forest Products 2012**. Roma: FAO, 2014. ISBN 978-92-5-008287-5.
- FERNANDES, Manuel – **Estratégias do “Valor”**. [Em linha]. [SI] (2014) [SI]. [Consult. 6 Set. 2014]. Disponível em <http://www.gestaototal.com/estrategiacutegia-valor.html>.
- FERNANDES, Manuel - A Holistic and Cultural view of Value. **Advances in Management & Applied Economics journal**. ISSN 1792-7544. 2:1 (2012a) 55-107.

- FERNANDES, Manuel - Value Construct towards Innovation. **International Journal of Innovation, Management and Technology**. ISSN [SI]. 3:1 (2012b) 10-19.
- FERNANDES, Manuel; MARTINS, José - Model of Value Based Innovation. **Chinese Business Review**. ISSN 1537-1506. 10:10 (2011) 868-878.
- FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando - **Casos de Estudo – Usar, Escrever e Estudar**. Lisboa: LIDEL, 2009. ISBN 978-972-757-582-4.
- FERREIRA, Manuel; SANTOS, João e SERRA, Fernando - **Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa**. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 9789726185819.
- FERRO, Maria João; DELGADO, Sofia António – **Manual para Elaboração de Dissertações**. Lisboa: ISCAL, 2010.
- FREIRE, Adriano – **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 11ª Ed. Lisboa / São Paulo: Verbo, 2008. ISBN 978-972-22-1829-0.
- FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E TECNOLOGIA - ENEI - **Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020**. [Em linha]. 19 Nov. 2013. [Consult. 8 Jul 2014]. Disponível em - https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/Floresta_ENEI_Aveiro.pdf.
- GHEMAWAT, Pankaj – Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. September-October (1986).
- GRANT, Robert M. – **Contemporary Strategy Analysis**. 6ª Ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2008. ISBN 978-4051-6309-5.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL – Relatório e Contas 2013.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL – Relatório de Sustentabilidade de 2012/2013.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL APRESENTAÇÃO CORPORATIVA “O Crescimento do MAR nas Exportações do Grupo”. Eng. Gonçalo Vieira. Lisboa, 2012.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL APRESENTAÇÃO CORPORATIVA “*Overview* Grupo Portucel Soporcel”. Lisboa, 2013.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL APRESENTAÇÃO CORPORATIVA “Apresentação Comercial”. Lisboa, 2014.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL – Conferência *Adequate Planning in Intensive Forestry – Sharing Experience on Forest Biodiversity - European Paper Week*. Eng.ª Paula Guimarães. Bruxelas, 2008.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL CONFERÊNCIA “PORTUGAL PELA FLORESTA”, Lisboa, 2014 – A Fileira Florestal Um Cruzamento Estratégico. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2014.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL CONFERÊNCIA “Sharing Experience on Forest Biodiversity European Paper Week, Bruxelas, 2014 – Adequate Planning in Intensive Forestry. Eng.ª Paula Guimarães. Bruxelas: CEPI, 2014.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL - CONFERÊNCIA, Porto, 2014 - A Sustentabilidade do Uso da Biomassa Florestal. Aveiro: gPS, 2014.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. - Strategic Intent. **Harvard Business Review**. 1989. 67 (May-June): 63-76.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. – The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 1990. (May-June): 79-91.
- HELFAT, Constance E.; FINKELSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; PETARAF, Margaret, SINGH, Harbir; TEECE, David e WINTER, Sydney – **Dynamic Capabilities – Understanding Strategic Change in Organizations**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007. ISBN 978-1-4051-3575-7.

- HOFFMANN, Nicole – An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**. ISSN [SI]. 4 (2000).
- INE - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev3. Lisboa. Instituto Nacional Estatísticas, I.P. 2007. ISSN 1645-7315. ISBN 978-972-673-919-7.. [em linha].[Consult. em 8 Jul. 2014]. Disponível em http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.
- INE – **Estatísticas da Produção Industrial 2012**. Lisboa: INE, 2013. ISBN 978-989-25-0201-4.
- JOHNSON, G; SCHOLLES, K – **Exploring Corporate Strategy**. 8ª Ed. Essex: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
- KAPLAN, R; NORTON, D. – **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 17ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN [SI].
- KAY, John. - Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press, 2003. ISBN-13: 978-0198287810.
- KIM, W; MAUBORGNE - Blue Ocean Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. October (2004) 71-79.
- KOBAYASHI, Mizuki – Relational View: Four Pre-Requisites of Competitive Advantage. **Annals of Business Administrative Science**. ISSN 1347-4464. 13 (2014) 77-90.
- LIMEIRA, T. – **O Marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN [SI].
- MAGRETTA, Joan – **Michael Porter – O Essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade**. Famalicão: Centro Atlântico, 2012. ISBN 978-989-615-176-8.
- MARTINS, J. - **Estratégia Organizacional Dinâmica**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- MARTINS, J. - **Internacionalização e Globalização das Empresas**. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-637-3.
- MCGRATH, Rita – **The End of Competitive Advantage – How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 978-1-4221-7281-0.
- MINTZBERG, Henry – The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**. ISSN 0008-1256. 30:1 (1987a) 11-24.
- MINTZBERG, Henry – Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. July-August (1987b).
- NORMAN, Richard; RAMIREZ, Rafael – From Value Chain to Value Constellation. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. July-August (1993).
- NP 405-1. 1994, Informação e Documentação – Referências bibliográficas: documentos impressos. Lisboa: IPQ.
- OPTICOM INTERNATIONAL RESEARCH – News Release. **Reseller brands stand still in opticom’s office paper ranking**. January 2014.
- PESSOA, Luis – **Estratégias Inovadoras: Como Fazer – Teoria e Prática**. Lisboa: Editora RH, 2010. ISBN 978-972-8871-28-4.
- PETERAF, Margaret A. - The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. 14 (1993) 179-191.
- PITELIS, Christos N. - The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage. **Organization Studies**. 30: (2009) 1115-1139.
- PITELIS, Christos N.; TEECE, David. J. - The (new) nature and essence of the firm. **European Management Review**. 2009 6: 5-15.
- POETA, Maria Isolina Dinis – Da produção à Sobrevivência a importância da estratégia na criação de valor. **Gestão e Desenvolvimento**. 10 (2001) 59-93.

- PORTER, M.E - How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. March/April (1979) 137-145.
- PORTER, M.E. – **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um desempenho Superior**. 31ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. ISBN 85-700-1558-5.
- PORTER, M.E. – **Construir Vantagens Competitivas em Portugal**. Lisboa: Fórum para a Competitividade, 1994.
- PORTER, M.E. - What is strategy?. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. November – December 1996.
- PORTER, M.E. – Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. November – December 1998a.
- PORTER, M.E. – **On Competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1998b. 0-87584-795-1.
- PORTER, M.E. – **The Competitive Advantage of Nations**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 1998c. ISBN 978-0-333-73642-5.
- PORTER, M.E. - **Competitive Strategy - Techniques For Analyzing Industries And Competitors**. London: Simon & Schuster, Ltd, 2004. ISBN 9780743260886.
- PORTER, M.E - The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. January (2008).
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. - Co-Creation Experiences: The next practice in value. **Journal of Interactive Marketing**. 18:3 (2004) 5-14.
- PWC – Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey 2013 Edition – survey of 2012 results.
- REIS, Felipa Lopes dos – **Como elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha**. Lisboa: Pactor, 2010. ISBN 978-989-693-000-4.
- REIS, Lopes dos – **Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação**. Lisboa: Editorial Presença, 2000. ISBN 978-972-23-2651-3.
- REIS, Rui e REIS, Henrique – **Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior**. Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN 978-972-592-220-0.
- RISI - PPI MAGAZINE - RISI Power List 2014. ISSN 0033-409X. 56:7 (2014).
- RYALL, Michael D. – The new Dynamics of competition. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. June (2013).
- SABI- Sistema de Análise de Balanços Ibéricos [em linha].[Consult. em 12 Jul. 2014]. Disponível em <http://www.bvdinfo.com/en-gb/products/companyinformation/national/sabi>.
- SALVADO, Josefina; FERREIRA, Ana; COSTA, Carlos – Co-Criação de Valor: uma perspectiva das agências de viagens independentes. **Revista Turismo & Desenvolvimento**. ISSN [SI] 21:22 (2014) 35-50.
- SERRA, Fernando R; FERREIRA, Manuel P.; TORRES, Maria C. e TORRES, Alexandre P. – **Gestão Estratégica – Conceitos e Prática**. 2ª Ed. Lisboa: Lidel, 2010. ISBN 978-972-757-606-7.
- SILVA, Joaquim; FERREIRA, António; SEQUEIRA, Eugénio – Depois do Fogo. In **ÁRVORES E FLORESTAS DE PORTUGAL**, nº 8. Lisboa: Público, 2007. ISBN 978-989-619-105-4. Pp 93-128.
- SIMCHI-LEVI, D; KAMINSKY, D.; SIMCHI-LEVI, D. – **Cadeia de Suprimentos: projecto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003. ISBN [SI].
- SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios**. 4ª Ed. Lisboa: Pactor, 2011. ISBN: 978-989-693-001-1.
- TEIXEIRA, Sebastião – Planeamento. In **Gestão das Organizações**. 2ª Ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2005. ISBN 844-814-617-4. pp 34-67.

- TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 2011. ISBN 978-972-592-300-9.
- TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred - **The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market**. Nova Iorque: Perseus Books, 1995. ISBN 0-201-40648-9.
- VASCONCELOS e CYRINO – **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas. ISSN [SI] 40:4 (2000) 20-37.
- WAGNER, Stephan; LINDEMANN, Eckkkhard – Determinants of value sharing in channel relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**. ISSN 0885-8624. 23:8 (2008) 544-553.
- WALTERS, David – **Operations Strategy**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2002. ISBN 0-333-96112-9.
- YIN, Robert – **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9.

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de Entrevista Celpa

Entrevista nº: 1	Empresa: CELPA	Local: Lisboa	Data: 11.07.2014
<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qual a importância do sector para o país?2. Qual a importância do eucalipto? E da silvicultura?3. Qual a importância da produção de pasta no sector e no gPS?4. Qual a importância da produção de papel no sector e no gPS?5. Qual a importância da produção de Biomassa?6. Qual a importância da reciclagem?7. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E do gPS?8. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?9. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da silvicultura?10. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da pasta?11. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector do papel?12. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam melhor do que a concorrência? (Somos bons a fazer).13. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam de forma diferente do que a concorrência?14. Do seu ponto de vista qual é o valor que as empresas criam?15. Qual é a origem desse valor?16. Quais são os factores críticos de sucesso?17. Como é que o gPS consegue ter indicadores operacionais e financeiros superiores à média da indústria?			

Apêndice B – Guião de Entrevista Liga Portuguesa Natureza

Entrevista nº: 2	Empresa: LPN	Local: Lisboa	Data: 22.07.2014
<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qual a importância do sector para o país?2. Qual a importância do eucalipto? E da silvicultura?3. Qual a importância da produção de pasta no sector e no gPS?4. Qual a importância da produção de papel no sector e no gPS?5. Qual a importância da produção de Biomassa?6. Qual a importância da reciclagem?7. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E do gPS?8. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?9. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da silvicultura?10. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da pasta?11. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector do papel?12. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam melhor do que a concorrência? (Somos bons a fazer).13. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam de forma diferente do que a concorrência?14. Do seu ponto de vista qual é o valor que as empresas criam?15. Qual é a origem desse valor?16. Quais são os factores críticos de sucesso?17. Como é que o gPS consegue ter indicadores operacionais e financeiros superiores à média da indústria?			

Apêndice C – Guião de Entrevista Quercus

Entrevista nº: 3	Empresa: Quercus	Local: Lisboa	Data: 30.07.2014
<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qual a importância do sector para o país?2. Qual a importância do eucalipto? E da silvicultura?3. Qual a importância da produção de pasta no sector e no gPS?4. Qual a importância da produção de papel no sector e no gPS?5. Qual a importância da produção de Biomassa?6. Qual a importância da reciclagem?7. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E do gPS?8. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?9. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da silvicultura?10. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da pasta?11. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector do papel?12. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam melhor do que a concorrência? (Somos bons a fazer).13. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam de forma diferente do que a concorrência?14. Do seu ponto de vista qual é o valor que as empresas criam?15. Qual é a origem desse valor?16. Quais são os factores críticos de sucesso?17. Como é que o gPS consegue ter indicadores operacionais e financeiros superiores à média da indústria?			

Apêndice D – Guião de Entrevista Grupo Portucel Soporcel

Entrevista nº: 4	Empresa: gPS	Local: Lisboa	Data: 05.08.2014
<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qual a importância do sector para o país?2. Qual a importância do eucalipto? E da silvicultura?3. Qual a importância da produção de pasta no sector e no gPS?4. Qual a importância da produção de papel no sector e no gPS?5. Qual a importância da produção de Biomassa?6. Qual a importância da reciclagem?7. Do seu ponto de vista, quais são os pontos fracos e fortes do sector? E do gPS?8. Quais são as vantagens competitivas? Quais são as sustentáveis?9. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da silvicultura?10. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector da pasta?11. Do seu ponto de vista, quais são as actividades mais importantes no sector do papel?12. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam melhor do que a concorrência? (Somos bons a fazer).13. Dessas actividades e para ambos os sectores quais são as actividades que as empresas executam de forma diferente do que a concorrência?14. Do seu ponto de vista qual é o valor que as empresas criam?15. Qual é a origem desse valor?16. Quais são os factores críticos de sucesso?17. Como é que o gPS consegue ter indicadores operacionais e financeiros superiores à média da indústria?			