

10 Casos de Sucesso

- Formação PME –

Apresentação

Este pequeno livro contém a descrição de dez casos de sucesso de intervenção de consultoria formativa em PME, ocorridos no âmbito da aplicação do Programa Formação PME. Este Programa, gerido pela AEP, com o apoio do POEFDS, conta com a cooperação de mais de duas dezenas de Promotores Locais e já abrangeu, desde 1997, 2.064 empresas portuguesas, de pequena e média dimensão (até 50 trabalhadores).

A intervenção consiste num rigoroso trabalho de diagnóstico da situação de cada PME, na leitura dos seus principais problemas e potencialidades, no envolvimento do empresário e de todos os seus colaboradores, num processo contínuo de assistência técnica e de formação, que decorrem ao mesmo tempo, na potenciação das capacidades e recursos já existentes, na realização de projectos de melhoria e na inovação de processos, no cumprimento de um programa de modernização e na sua avaliação.

Nesta apresentação queremos sublinhar os factores críticos de sucesso, desenhados no lento processo de melhoria dos processos e dos resultados das PME. Como se depreenderá da leitura dos casos, há quatro elementos críticos que se destacam:

- o envolvimento do empresário: se este não tem tempo (parar para pensar), se este não “agarra” o projecto e não mobiliza os colaboradores, se não acompanha os consultores e com eles analisa os problemas, implementa soluções e avalia os resultados, é difícil que a inovação e os projectos de modernização tenham sucesso;
- o envolvimento de todos os colaboradores, possibilitando a adesão de cada um e a manifestação do seu interesse próprio em aderir aos novos projectos de revitalização da empresa e de reposicionamento no mercado;
- a atitude humilde e perspicaz dos consultores, que ajudam a reconhecer os défices e as potencialidades, a avançar com projectos e soluções (com base, p.ex. na “árvore de problemas”), que propõem séries ordenadas e conseqüentes de pequenas melhorias, que apelam para a avaliação contínua dos resultados;
- a confiança que os empresários e os seus colaboradores depositam nos consultores/formadores, confiança conquistada e nunca cedida, é um processo matricial para que se possa acrescentar um “olhar de fora”, que pode ver o que o quotidiano não deixa ver, que permite almejar o que era considerado difícil ou até impossível de alcançar.

Estamos conscientes de que não é com medidas/espectáculo ou com políticas rígidas e burocratizadas que se alcançam resultados no que se refere à modernização das

PME. É, isso sim, com muito trabalho e determinação, com dinâmicas de valorização do empreendedorismo que já existe nas PME, dos saberes e competências aí acumulados, gerando dinâmicas concertadas de superação das muitas dificuldades existentes, com algum apoio externo e muita dedicação e esforço interno. A formação/qualificação, é nestes processos, uma dinâmica permanente, não um somatório de cursos airosos, realizados aqui e ali, mas um esforço permanente de análise, concertação, projecção, execução e avaliação, e, finalmente, de correcção de trajectórias, realizados na PME.

A medida do sucesso do Programa FPME é o sucesso que as PME conseguem alcançar. Por isso são tão relevantes estes casos. Por isso, é pena que muitos outros não possam vir até à luz do dia, como estes. Mas, estamos certos de que fazem parte, como estes, do mesmo "planeta" da inovação, da modernização e da melhoria da competitividade das PME portuguesas.

Para a AEP este é um Programa bem sucedido, gerido com muito rigor, um exemplo do quanto se pode fazer numa perspectiva de parceria público-privado/associativo, entre o Estado e as Associações Empresariais mais capacitadas e experientes.

A todos que colaboraram neste projecto, o nosso muito obrigado.

Joaquim Azevedo
Administrador do Programa FPME

ÍNDICE

	Pág.
Introdução	6
CASO 01 – SERMAVEZ – Serração de Madeiras do Vez, Lda.	9
1.1. A empresa	
1.2. O contexto da intervenção	
1.3. Caracterização da intervenção	
1.4. O impacto do projecto	
1.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 02 – SAMIDEL – Confecções, Lda.	16
2.1. A empresa	
2.2. O contexto da intervenção	
2.3. Caracterização da intervenção	
2.4. O impacto do projecto	
2.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 03 – DESIGNSUL – Design e Publicidade, Lda.	23
3.1. A empresa	
3.2. O contexto da intervenção	
3.3. Caracterização da intervenção	
3.4. O impacto do projecto	
3.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 04 – Tipografia da Beira Alta, Lda.	30
4.1. A empresa	
4.2. O contexto da intervenção	
4.3. Caracterização da intervenção	
4.4. O impacto do projecto	
4.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 05 – Sociedade Sanitária Gonçalves e Mina, Lda.	37
5.1. A empresa	
5.2. O contexto da intervenção	
5.3. Caracterização da intervenção	
5.4. O impacto do projecto	
5.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 06 – Tubetão - Fabrico de Artigos de Betão, Lda.	45
6.1. A empresa	
6.2. O contexto da intervenção	
6.3. Caracterização da intervenção	
6.4. O impacto do projecto	
6.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 07 – Instalfogo – Sistemas Contra Incêndio, Lda.	51
7.1. A empresa	
7.2. O contexto da intervenção	
7.3. Caracterização da intervenção	
7.4. O impacto do projecto	
7.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 08 – Torneiras OFA, Lda.	57
8.1. A empresa	
8.2. O contexto da intervenção	
8.3. Caracterização da intervenção	
8.4. O impacto do projecto	
8.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 09 – Supermercado Sincelo, Lda.	63
9.1. A empresa	
9.2. O contexto da intervenção	
9.3. Caracterização da intervenção	
9.4. O impacto do projecto	
9.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
CASO 10 – Empresa Caldas da Saúde, S.A.	68
10.1. A empresa	
10.2. O contexto da intervenção	
10.3. Caracterização da intervenção	
10.4. O impacto do projecto	
10.5. Factores que contribuíram para o sucesso da intervenção	
Considerações	74
Glossário	76
Referencias bibliográficas	77

Introdução

A elaboração deste trabalho surge na sequência de sete anos de experiência de uma vasta equipa de entidades e profissionais que têm desenvolvido o Programa Formação PME em Pequenas e Médias Empresas (PME). Na liderança de toda esta equipa está a Associação Empresarial de Portugal (AEP), que estabelece parcerias com associações de âmbito sectorial ou regional para executarem o programa no respectivo sector ou região. Para além destas entidades, há empresas de consultoria, consultores, formadores que lidam directamente com as realidades das PME, que executam este modelo de “Consultoria Formativa” e que são também responsáveis pelo sucesso do programa.

O modelo de intervenção segue um conjunto de princípios que de uma forma sistematizada e organizada visa alcançar resultados concretos para as empresas.

Esquema do modelo de intervenção do Programa Formação PME¹.		
1ª FASE	Seleção de empresas.	As associações promotoras do programa efectuam a selecção das empresas destinatárias das intervenções. Esta fase conclui-se com a celebração do chamado “Contrato para o Desenvolvimento”.
2ª FASE	Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento.	Realiza-se o diagnóstico da situação da empresa recorrendo à “Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos” e outras ferramentas de Análise Estratégica. Neste processo são envolvidos os empresários e os colaboradores das PME intervencionadas, sendo concluída com um plano pormenorizado das propostas de intervenções de especialistas no curto prazo e no médio longo prazo.
3ª FASE	Implementação de medidas.	As medidas delineadas na fase anterior são implementadas por consultores especialistas, mais uma vez com o envolvimento de empresários e colaboradores.
4ª FASE	Avaliação da intervenção e plano de médio longo prazo.	A equipa de consultores analisa o impacto das medidas, nomeadamente ao nível da resolução dos problemas inicialmente diagnosticados, assim como reformula o conjunto de acções a tomar do médio longo prazo.

¹ Ver Pena, R. - Modelo de Intervenção do Programa Formação PME, AEP, Leça da Palmeira, 2002.

No entanto este trabalho não tem como assunto central o modelo do programa. Pretendemos divulgar o que, de facto, é executado por toda esta complexa estrutura que, com o apoio do Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), consegue capacitar as PME, dotando os seus quadros de novas competências, dando-lhes instrumentos e modelos de gestão para enfrentar os desafios de curto, médio e longo prazo.

Os casos que aqui apresentamos foram seleccionados, são dez intervenções, das cerca de 400 realizadas no ano de 2004, mas muitos outros exemplos de sucesso poderiam aqui constar. Vamos apresentar nomes de algumas empresas, de promotores, de consultores, mas outros poderiam estar no seu lugar, porque foram muitos mais os que se empenharam para ser bem sucedidos.

Com este trabalho pretende-se, por um lado, divulgar bons exemplos de intervenções realizadas no âmbito do Programa Formação PME, e por outro lado, evidenciar as práticas que estão na base desse sucesso, subtis “fórmulas” utilizadas na abordagem às empresas, relevantes atitudes dos intervenientes que poderão ampliar o valor da intervenção. E porque não estivemos com a preocupação em fazer análises críticas das formas de actuação, chamamos especial atenção para alguns pormenores mencionados nos diversos casos e para as opiniões dos actores que estiveram envolvidos em cada um deles, que mostram práticas que podem ser exemplos a seguir para aumentarmos a eficácia neste trabalho de apoio às PME.

É pelas razões mencionadas que os destinatários deste produto são os diversos actores envolvidos no programa: entidades promotoras, consultores, formadores, empresários e colaboradores de empresas que estejam a ser intervencionadas ou interessadas no Programa Formação PME.

Uma nota para a metodologia usada na elaboração deste trabalho: cada um dos casos foi analisado cuidadosamente, recorreremos aos documentos produzidos no âmbito das intervenções das equipas de consultores. “Relatórios Iniciais” e “Relatórios Finais” foram utilizados para construir os textos em que descrevemos e enquadrámos as empresas e, para além disso, entrevistámos os “Consultores de Ligação”, que detêm a responsabilidade de acompanhar uma intervenção desde o início até à sua finalização, os “Coordenadores de Equipas de Consultores”, responsáveis por fazer a ligação entre a AEP e os promotores locais, assim como pela gestão de um conjunto de intervenção adstritas a um determinado promotor e falámos também com alguns “Consultores Especialistas”, que têm uma intervenção especializada nas empresas. Fomos também conhecer os empresários e colaboradores das empresas intervencionadas, com quem conversámos sobre como tinha sido, nos seus pontos de vista, o trabalho efectuado pelas equipas de consultores. Assim conhecemos bem cada um dos casos, mas optámos por fazer descrições das empresas e das intervenções com base nos documentos produzidos no âmbito do programa e por expressar e transcrever opiniões dos actores directamente

envolvidos nas intervenções. De facto, foram eles que as efectuaram, que as vivenciaram, e são eles que têm a perspectiva mais válida e fidedigna. Não transcrevemos literalmente as entrevistas e conversas que tivemos, pois foram longas, mas citamos ideias-chave e opiniões relevantes sobre as diferentes perspectivas sobre cada um destes casos. Que fique claro que este trabalho não é sobre as empresas, apesar de nele constar uma breve descrição de cada uma delas, mas sim sobre os projectos desenvolvidos pelas equipas de consultores, em estreita colaboração com empresários e colaboradores, sobre o que foi desenvolvido e sobre o impacto que teve nas respectivas empresas.

Os 10 casos que vamos apresentar foram executados no ano de 2004 e estão enquadrados na medida "PME Integral". Depois de escritos foi dada a possibilidade aos empresários e Consultores de Ligação de confirmarem e validarem o que aqui é apresentado. Afinal, eles são os exemplos de sucesso.

- CASO 01 – SERMAVEZ – Serração de Madeiras do Vez, Lda.

1.1 A EMPRESA

A SERMAVEZ é uma empresa de serração de madeiras, fabrico de componentes semi-elaborados para a indústria do mobiliário, carpintarias e fabricantes de caixas de frutas, bem como fabrico de paletes. Iniciou a sua actividade em Setembro de 2002, dando continuidade à actividade de serração anteriormente integrada na unidade industrial de fabrico de mobiliário da empresa “Luís José Fernandes e Filhos, Lda.”

Está localizada no Paçô, em Arcos de Valdevez, tendo instalações alugadas compostas por um pavilhão fabril de 1250 m², logradouro de 4000 m² com armazenamento de madeira em 300 m² e escritório. Como principais pontos fortes da empresa foi destacada a equipa de gestão, assegurada por Luís Miguel Fernandes, licenciado em Engenharia Mecânica, e António Covas da Cunha, actuais sócios da empresa, com *know-how* significativo sobre o funcionamento do sector.

No início, a SERMAVEZ, centrou a sua actividade em madeiras de pinho,



Fig. 1.1 – Logótipo da SERMAVEZ.

procurando oferecer uma grande flexibilidade na resposta às solicitações dos clientes, fornecendo pequenas séries com prazos de entrega curtos, prática não corrente nas empresas de maior dimensão. Outra vantagem

competitiva da empresa é a capacidade de secagem da madeira, processo para o qual dispõe de equipamentos para o efeito. Ao longo do tempo, a empresa tentou posicionar-se no mercado através de produtos de maior valor acrescentado, por via do fabrico de componentes semi-elaborados para a indústria do mobiliário, fabrico de componentes para carpintarias, caixas de fruta, paletes e através da comercialização de subprodutos como a lenha, serrim e cavacos. Paralelamente, e dando resposta às tendências de evolução do sector, perda de importância da madeira de pinho, a SERMAVEZ apostou na introdução gradual de novas madeiras, carvalho, castanho, faia e cerejeira, em detrimento do pinho.

A empresa tinha em 2004 cerca de 50 clientes activos, sem dispor de uma equipa comercial autónoma, sendo estas funções desempenhadas pela equipa de gestão. Para além dos dois sócios, o quadro de pessoal contava ainda com uma administrativa, 12 operários, um dos quais assumindo funções de encarregado da serração, e um motorista.

1.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

Geograficamente, os clientes da SERMAVEZ distribuem-se num raio de acção de 150kms, com principal incidência nas regiões do Alto Minho, Porto e na zona de Rebordosa e Paredes, marcadas pela indústria do mobiliário. Os clientes-alvo da SERMAVEZ são os fabricantes de mobiliário sem tecnologia própria para o fabrico de componentes semi-elaborados a partir da tábua, ou que, dispondo dessa tecnologia, não conseguem a sua rentabilização.

No caso das paletes, e dada a pequena dimensão da SERMAVEZ face aos grandes *players* do sector, os clientes-alvo são as empresas que procuram pequenas quantidades



Fig. 1.2 – Zona exterior das instalações da SERMAVEZ.

com prazos de entrega curtos.

O crescimento da sua actividade estava no início da intervenção do programa dificultado por limitações de liquidez de curto prazo que perturbavam a eficácia dos recursos adstritos à gestão. Tornava-se premente que fosse rapidamente alcançado um crescimento das vendas que permitisse aumentar os níveis de rentabilidade do negócio.

Como vemos, tratou-se de um contexto complexo, aquele em que a equipa do Formação PME actuou.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

No diagnóstico realizado estavam expressas como dimensões a melhorar o funcionamento das actividades ao nível comercial, financeiro e produtivo. Relativamente às primeiras, as necessidades estavam relacionadas com a baixa notoriedade da empresa no mercado em que actuava uma vez que tinha iniciado a actividade há relativamente pouco tempo e não tinha uma equipa autónoma na área comercial. No que dizia respeito às actividades da área financeira os problemas tinham um impacto no poder negocial com a banca, fornecedores e no controlo de tesouraria, afectando todo o funcionamento da



Fig. 1.3 – Zona fabril da SERMAVEZ.

empresa. Ao nível das actividades da área produtiva os problemas estavam relacionados com as condições de trabalho e tipo de equipamentos existentes, com impactos ao nível da produtividade dos colaboradores.

Os problemas mais prementes foram objecto de intervenção de curto prazo, sendo estabelecido um conjunto de outras medidas a ser implementadas no médio-longo prazo. Apenas as primeiras estão englobadas na intervenção do Formação PME, tendo havido o especial cuidado com as que permitiriam viabilizar o negócio.

QUADRO 1.1 – Medidas estabelecidas como prioritárias.

1. Desenvolvimento de Plano de Negócios estratégico, operacional e financeiro;
2. Alteração dos processos e do sistema de informação para planeamento e controlo de tesouraria;
3. Desenvolvimento de modelo informativo de comunicação com a banca;
4. Reestruturação da estrutura comercial;
5. Desenvolvimento de um modelo de controlo da actividade comercial;
6. Estabelecimento de meios de comunicação com os trabalhadores;
7. Criação de base de dados de fornecedores de madeiras;
8. Alteração dos processos administrativos e das ferramentas informáticas

de suporte;

9. Desenvolvimento de sítio de *Internet*;
10. Aquisição de equipamentos de protecção individual;
11. Formação em Contabilidade, Finanças e Informática (para a área administrativa);
12. Formação técnica na área da “limaçon”;
13. Formação na área da Sensibilização para a Qualidade.

De entre estas medidas algumas foram acompanhadas pela equipa de consultores, havendo outras que foram da inteira responsabilidade da empresa e dos seus gestores, assim como as medidas estabelecidas para o médio-longo prazo em que se pressupunha a realização de investimentos, estabelecimento de parcerias, e outras intervenções de carácter operacional: “Desenvolvimento de Sistema de Gestão do Desempenho”, “Alteração dos processos de planeamento e controlo de produção” e “Desenvolvimento de Plano de Segurança Contra Incêndios”.

Na altura da nossa visita à SERMAVEZ o plano de curto prazo estava parcialmente realizado, mas tendo sido alcançados bons resultados.

Das medidas executadas



Fig. 1.4 – Equipamento fabril da SERMAVEZ.

salientamos o “Plano de Negócios”, onde foram delineados objectivos de cariz estratégico, funcionando como documento de suporte para apresentação e controlo do negócio, assim como a informatização de alguns processos administrativos, de controlo da produção e de apoio comercial. Nesta última actividade foi “aproveitada a capacidade técnica e o conhecimento que os empresários tinham sobre o sector”, nomeadamente porque já havia mecanismos de controlo do negócio, criados pelos empresários que foram sistematizados e informatizados pela equipa de consultores.

Ainda uma palavra para a forma como o programa decorreu, na perspectiva de Luis Miguel Fernandes, “em que as medidas não foram apresentadas logo no início, mas foi gradualmente que se foi diagnosticando e delineando medidas para resolver os problemas da empresa”, acrescentando que “não foram impostas, apareceram aos poucos e os colaboradores aderiram”.

1.4 O IMPACTO DO PROJECTO

Segundo o Consultor de Ligação, no início da intervenção, um dos objectivos mais prementes para a SERMAVEZ era a diminuição do “peso do pinho nas vendas”, o que aconteceu de facto, tendo implicado por si só “ganhar mais experiência [na área produtiva] noutras madeiras”, “para além disso, conseguiram encontrar um parceiro na Galiza, que acabou por dar outra perspectiva ao negócio”. “Actualmente a facturação foi fortemente incrementada, tal como estava previsto no *Business Plan*”. Outro grande impacto foi “conseguir financiamento que lhes permitiu incrementar o negócio”, estando no entanto ainda à procura de um parceiro para a sociedade. No entanto o desenvolvimento da área produtiva acabou por “tornar mais urgente a mudança de instalações”, que actualmente é uma medida a tomar no curto-prazo e que estava prevista como medida de longo-prazo no plano realizado no âmbito do programa Formação PME.

Quando perguntámos a Luís Miguel Fernandes quais tinham sido os resultados da intervenção, obtivemos uma resposta peremptória: “em primeiro lugar está a orientação que demos à empresa, através de um documento [Plano de Negócios], em que passámos a ter outra visão do que a empresa é, e do que ela poderá vir a ser no futuro”. “Era necessário aumentar a facturação e, num espaço de 3 a 4 meses, conseguimos”.

Foram-nos fornecidos alguns indicadores que apresentamos no Quadro 1.1:

QUADRO 1.2 – Resultados alcançados com a intervenção.		
INDICADORES	Situação do indicador no 1º semestre de 2004	Situação do indicador no 1º semestre de 2005
Facturação.	Aumento de 50%	
Capacidade instalada de utilização.	Aproximadamente 50%	Aproximadamente 85%
Margem de lucro	Aumento de 2%	
Diversificação do produto em termos de matéria-prima utilizada.	Madeira não pinho representava 12% do volume de vendas.	Madeira não pinho representa 46% do volume de vendas.
Penetração do negócio em Espanha (Galiza).	Inexistência de clientes fora do mercado português.	Dois clientes (“com perspectivas de aumentar”).

Este tipo de resultados representou um aumento da rentabilidade e demonstram o sucesso desta intervenção. Foi sobretudo a focalização que a empresa colocou na “orientação proposta pelos consultores” que permitiu esta mudança que ocorreu na SERMAVEZ. A comunicação com os colaboradores, foi outro dos impactos que foram evidenciados, sendo referido pelo empresário a “maior colaboração que existe por parte dos trabalhadores, o seu empenhamento, para que os objectivos sejam alcançados”, sendo “quase imediata” a adesão destes à mudança. Na nossa conversa com Luís Miguel



Fig. 1.5 – Interior das instalações da SERMAVEZ.

Fernandes ficou patente a forma como faz questão de, por um lado, manter informada a equipa da área produtiva e, por outro lado, receber e aproveitar todas as sugestões que

eles têm para dar. Também este aspecto pode ser considerado um impacto deste projecto que está na base dos resultados supra referidos.

O Consultor de Ligação também nos disse que “com a dinâmica da intervenção, foi possível fazer com que a mudança ocorresse, mesmo que no início houvesse expectativas muito abaixo do que agora se conseguiu”, tendo sido ultrapassada “a possibilidade da empresa fechar a médio prazo”.

1.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

Este foi um caso em que o empresário, diz-nos o Consultor de Ligação, logo no início da intervenção, “fez como está previsto no modelo do Formação PME, chamou todos os colaboradores, explicou o programa, para o que servia, e houve realmente grande envolvimento dos empresários e dos colaboradores”. “Assim toda a empresa a sentir que algo estava a mudar” o que facilitou a incorporação de todas as mudanças que ocorreram. “A grande sensibilidade e o espírito aberto dos empresários, a forma como muito naturalmente viram a participação dos colaboradores no programa, a abertura ao

conhecimento dos consultores, juntamente com a vontade de viabilizar o negócio foram os factores essenciais do sucesso desta intervenção”, conclui o Consultor de Ligação.

A Coordenadora da Equipa considera que esta intervenção da SERMAVEZ “é um exemplo em que os empresários estavam muito receptivos ao programa”, o Consultor de Ligação disse-nos mesmo que “foram os empresários mais receptivos que encontrou em quatro anos de Formação PME”, tendo sido o factor crítico do sucesso da intervenção, e “onde foi obtido o retorno do investimento [de disponibilização de tempo] feito”. Nas palavras de Luís Miguel Fernandes “há três razões essenciais, por um lado a abertura da empresa ao que lhe foi proposto pelo programa, por outro lado a equipa de consultores, nomeadamente Miguel Soares enquanto responsável da equipa e em terceiro lugar o método proposto, ou seja todos os elementos da empresa colaboraram, participaram, <<puseram a sua cruz>> no plano que foi delineado”, acrescentando relativamente a este terceiro aspecto que “sente que os colaboradores têm orgulho em ter contribuído para este aumento de facturação que foi alcançado”.

Miguel Soares não deixou de referir que “o negócio da SERMAVEZ, uma actividade industrial complexa, com vários mercados, com a possibilidade de penetrar em Espanha, permitiu que houvesse mais audácia” e “quer queiramos quer não também acabou por influenciar os resultados da intervenção”.

- CASO 02 - SAMIDEL - Confeções, Lda.

2.1 A EMPRESA

A SAMIDEL - Confeções, Lda. é uma empresa do ramo têxtil, dedica-se à confecção de vestuário em ganga, sarja e bombazina. A sua constituição remonta ao ano de 1988 e cujos sócios fundadores foram o casal Adélio Meneses Silva e Helena Jesus Gomes Silva. A empresa tinha no início da intervenção um quadro de 19 colaboradores, incluindo os sócios-gerentes, sendo a sua maioria da área de produção (11), salientando-se um elemento dedicado ao "Design de Moda", o filho do casal fundador, Victor Silva.



Fig. 2.1 – Logótipo da SAMIDEL.

Desde o início da actividade até 2001, a empresa dedicou-se à "confecção a feitio" e a partir daí começou a fabricar e comercializar modelos básicos solicitados por clientes específicos.

A evolução mais notória da empresa aconteceu pouco depois, com a mudança de estratégia que passou pelo desenvolvimento de modelos próprios e respectiva comercialização em lojas da empresa. Detém actualmente como principais marcas próprias a "Iberlynce", que representa 40% das vendas, e a "Elvic", que é comercializada a um só cliente e representa 20% das vendas. Estudos realizados pela empresa indicaram que a marca com maior potencial é a "Iberlynce", sendo actualmente a principal aposta da empresa. Além disso, continua com alguns clientes que utilizam os modelos da empresa com ligeiras alterações e colocam a respectiva etiqueta.

A aposta da SAMIDEL no desenvolvimento de colecções próprias permitiu-lhe dominar a quase totalidade do processo produtivo,



Fig. 2.2 – Marca Iberlynce.

com excepção das matérias-primas, acessórios e tratamentos/acabamentos.

No início da intervenção detinha três lojas próprias, uma em Barcelos e outra em Viatodos, em que vende directamente ao público e uma outra no centro grossista de Albergaria na qual vende a retalhistas. No decorrer da intervenção abriu uma nova loja de venda a retalhistas no GroCenter de Famalicão e está em vias de abrir uma nova loja no Porto, esta para venda directa ao público.

Esta forte evolução da empresa implicou a mudança e remodelação de instalações, o recrutamento progressivo de funcionários e a subcontratação de alguns serviços tendo em vista conseguir um posicionamento sólido no mercado.

Foi neste contexto de audácia e focalização na concretização da visão dos sócios-gerentes que o Programa Formação PME encontrou a SAMIDEL.

2.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) é uma actividade marcadamente tradicional em Portugal desempenhando um papel relevante na nossa economia. A concentração geográfica da indústria têxtil na zona norte do país, aliada ao facto de representar o emprego de grande parte da população local, ganha uma dimensão social muito importante.



Fig. 2.3 – Aspecto de uma das lojas da SAMIDEL.

Em Portugal este sector apresentou, durante anos, vantagens em termos de abundância e custos de mão-de-obra. No entanto tem vindo a

perder competitividade no mercado internacional, não só porque os custos salariais têm aumentado, mas também, e principalmente, porque surgiram novos fornecedores de países como a China e a Índia. Apesar da perda de importância relativa da Indústria Têxtil e do Vestuário na estrutura produtiva de Portugal, continua a deter uma posição dominante em termos de volume de negócios, produção, emprego e balança comercial (representa 22% das exportações globais nacionais) sendo crítico, principalmente para a região onde esta tem maior incidência, a criação de vantagens competitivas para fazer frente aos, diga-se, enormes desafios que enfrenta. O promotor do Programa Formação PME, a Associação Comercial e Industrial de Barcelos (ACIB), estando localizada na região

em que esta indústria domina o meio empresarial, tem especial responsabilidade em acolher estes empresários e procura de forma ambiciosa enfrentar os desafios.

A gerência da empresa não estava habituada a recorrer a consultores ou a formação profissional mas, depois de “um período de conhecimento”, rapidamente se envolveu, assim como os colaboradores “que se mostraram totalmente disponíveis” para participar activamente na implementação das medidas e contribuir significativamente para a melhoria do funcionamento interno da empresa. Este último facto terá estado relacionado com a abordagem participativa do modelo de intervenção.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

De acordo com o diagnóstico realizado na SAMIDEL as situações a melhorar diziam respeito a duas grandes áreas: na área comercial havia a necessidade de sistematizar estratégias para as marcas, dar coerência às suas identidades, conhecer melhor o cliente final dos produtos; na área produtiva as carências eram diversas, quebras de produção e



Fig. 2.4 – Entrada de uma das lojas da SAMIDEL.

custos desnecessários resultantes de pequenos problemas com rupturas de stock, “deficiência do espaço físico”, condições de trabalho aquém do adequado, deficiências no planeamento e distribuição de tarefas, erros, métodos de controlo desajustados e ineficaz implementação do plano de Higiene Saúde e Segurança.

Das medidas delineadas pela Equipa de Consultores, cuja participação dos empresários nos foi enfatizada, destacamos as medidas de curto prazo.

QUADRO 2.1 – Medidas de curto prazo.

1. Implementação de um Plano de Higiene Saúde e Segurança no Trabalho
2. Formação em Socorrismo;
3. Análise da situação económica e financeira da empresa;
4. Elaboração de um plano de cobranças e controlo de crédito a clientes;
5. Criação de estratégia para as marcas;
6. Realização de eventos de promoção das marcas;
7. Participação num desfile de moda;
8. Criação de instrumentos de apoio à venda;
9. Alteração/uniformização do *facing* das lojas;
10. Reorganização dos sectores da empresa;
11. Reorganização de funções e responsabilidades;
12. Formação em Sensibilização para a Qualidade;
13. Formação em Técnicas de Atendimento, Vendas e Cobranças;
14. Participação no seminário "Estratégias para a competitividade";
15. Elaboração de publicações com conteúdos da empresa.

Estas medidas foram integralmente realizadas sendo de salientar que todos os colaboradores da SAMIDEL participaram em acções de formação.

Referimos ainda que na altura em que visitámos a SAMIDEL o plano de médio longo prazo, elaborado pela equipa de consultores, estava "praticamente executado", faltando apenas a abertura de uma loja no centro da cidade do Porto, que segundo nos disse o empresário estava para "muito breve". A implementação do Programa Formação PME, incluindo o plano de médio longo prazo onde foi criado um "Departamento de CAD", implicou para a empresa investimentos na ordem dos 40.000€.

2.4 O IMPACTO DO PROJECTO

Nas palavras da Coordenadora da Equipa terá havido dois grandes impactos: por um lado ao "nível da projecção da empresa para o exterior, nomeadamente através do desenvolvimento da marca "Iberlynce" e da respectiva estratégia de comunicação" e por outro lado ao nível da organização interna. Relativamente ao primeiro aspecto, o estabelecimento de uma estratégia coerente, serviu por cobro a medidas difusas e desconcertadas. Foram também operacionalizadas uma série de medidas de acordo com a estratégia entretanto definida, "desfiles de moda, comunicações à imprensa, renovações das etiquetas, entre outros". O empresário referiu-nos mesmo que, após a realização de alguns eventos, nomeadamente desfiles de moda, onde chegaram a contar com modelos de renome, foram percebidas "melhorias significativas nas vendas". Victor

Silva, responsável pela área de Design de Moda da SAMIDEL mostrou ter consciência que a projecção de uma marca no mercado “não se constrói em dois dias, tendo sido um bom começo”. Acrescentou que foi muito importante o “apoio para implementar ideias que já tínhamos, tendo sido sugeridas outras que se mostraram eficazes”.

Ao nível da organização interna o Adélio Silva referiu a “melhor organização, o aspecto geral da área produtiva, que se traduziu em melhorias muito significativas na produtividade”.

QUADRO 2.2 – Resultados da intervenção².	
OBJECTIVOS PREVISTOS	OBJECTIVOS ALCANÇADOS
Reforço da imagem da empresa no mercado, aumento da notoriedade da marca e aumento das vendas em 10%.	O volume de vendas do último trimestre de 2004 quando comparado com o último trimestre de 2003 aumentou 60%.
Aumento da produtividade em 10% e diminuição do número de defeitos em 12%.	Aumento da produção média diária de 65 para 71 peças. Aumento da Produtividade em 10% do Sector do Corte. (esta medida resultou da aquisição de um equipamento – <i>Plotter</i> – cuja necessidade surgiu do diagnóstico realizado no âmbito da intervenção do Formação PME)
Melhoria das condições de trabalho.	Sendo mais difícil quantificar, as condições de trabalho melhoraram significativamente, tendo sido tomadas várias medidas como colocação de placas identificativas das secções de trabalho, utilização de “carrinhos” para transporte de produtos, colocação de várias prateleiras para arrumações, pintura no pavimento de vias de circulação e zonas de produtos identificadas. Estas medidas terão contribuído para os resultados obtidos na produtividade.
Diminuição das vendas incobráveis em 10%.	Os clientes com dificuldades de cobranças diminuíram 90%. NOTA: As cobranças pendentes no início da intervenção foram enviadas para litígio.

É importante voltar a focar o envolvimento dos recursos humanos na formação realizada, para o qual terá contribuído também a cedência que a empresa fez no sentido de fornecer 50% do tempo do horário laboral para a formação. Este facto significa por si

² Segundo “Relatório Final” elaborado pela Consultora de Ligação.

só um sinal de atribuição de importância à formação profissional, e que também pode ser considerado impacto do programa.

2.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

“O grande empenho do empresário, a postura de querer saber sempre mais, a noção que tem do mercado e do sector e a forma cuidada como quer por em prática os seus investimentos”, como começou por nos dizer uma Consultora Especialista que entrevistámos, foi o factor crítico do sucesso desta intervenção. O espírito crítico que Adélio Silva denotou ao lidar com as sugestões dos consultores, revelando, apesar da baixa escolaridade, 4ª classe, “competências chave para conduzir os destinos de uma empresa ambiciosa, apresentando ideias, discutindo as medidas e contribuindo para que tivessem sido ajustadas à realidade da SAMIDEL”.

A selecção desta empresa tinha sido particular, uma vez que entrou numa fase já avançada do programa, em substituição de uma outra que não pôde participar por não



Fig. 2.5 – Participação de Merche Romero num dos desfiles realizados no âmbito do Formação PME.

cumprir os requisitos mínimos. Assim, a SAMIDEL, ao entrar no programa, não passou, por exemplo, pelo módulo de “Da Metodologia à Mudança” da formação de empresários, o que fez com que a equipa ACIB “se preocupasse em sensibilizar o empresário para o modelo a utilizar, tendo sido gradual a sua adesão”.

Mas a “adesão” chegou e a confiança que o empresário depositou nos consultores foi notória na conversa que com ele tivemos. Quando lhe pedimos a opinião relativamente aos factores críticos de sucesso ele referiu a existência de “duas partes: a empresa, nós próprios, que fomos abertos, colaborámos e quisemos o apoio que

recebemos os consultores, com abertura às <<lições>> que eles tinham para nos dar”, e “a <<qualidade>> dos consultores, a estruturação do <<plano de acção>>”. Foi-nos referida ainda “a continuidade que está a ser dada ao trabalho, continuando a empresa a recorrer aos elementos da equipa do Formação PME para ouvir os seus conselhos e

opiniões". A Coordenadora da Equipa de Consultores disse-nos que a confiança que o empresário teve nos consultores foi "muito importante, e resultou do empenho da equipa para resolver os problemas, para cumprir horários e para se relacionar com todos os colaboradores da empresa, sendo que isto por si só não seria suficiente, também foi necessário a competência técnica que possibilitou respostas de qualidade às necessidades da empresa". A equipa de consultores fala de "vestir a camisola da empresa para a qual estavam a prestar serviços, como tendo entusiasmado o empresário".

Também nos foi manifestada a opinião de quão importante é o acompanhamento que a coordenação faz das empresas: "a coordenação ir à empresa, saber o que se está a passar com cada uma das medidas, conhecer a forma como o empresário está a perceber a intervenção, ajuda

nalguns casos a retomar ambições, a aumentar motivações dos empresários e a ajustar posturas e/ou medidas", tudo isto porque também "o Consultor de Ligação é capaz de fazer fluir informação sobre a situação da intervenção, empenhando-se, em conjunto com os especialistas em resolver situações que poderiam perturbar o seu sucesso".

Mas, "quando ele [empresário] adere, faz investimentos, pede ajuda e apoio aos consultores, o trabalho dos consultores é muito mais fácil". Foi o que aconteceu na SAMIDEL.

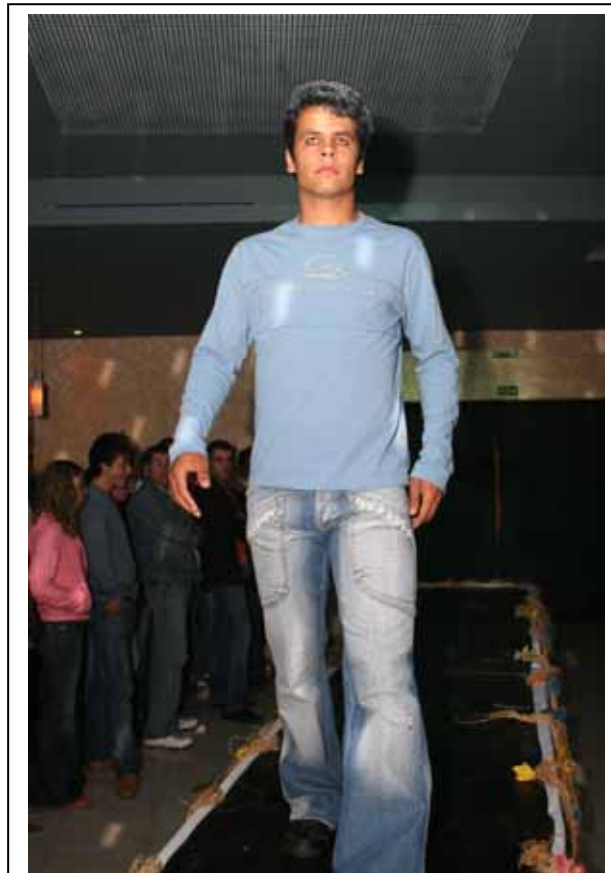


Fig. 2.6 – Momento de um dos desfiles realizados no âmbito do Formação PME.

- CASO 03 – DESIGNSUL – Design e Publicidade, Lda.

3.1 A EMPRESA

A DESIGNSUL é uma empresa de cariz familiar, estando o capital social repartido por dois sócios, José dos Santos Lopes e a sua esposa, Maria José Gonçalves Mealha Lopes. Com sede na Rua Aboim Ascensão, tem um atelier na Praceta Dr. Aleixo da Cunha, onde a equipa criativa está instalada, e a área produtiva num armazém no Patacão, tudo na cidade de Faro.

A empresa tem a sua actividade na área do *design* e da publicidade. Foi inicialmente criada para responder às necessidades da PUBLIRÁDIO, uma empresa de “publicidade exterior” dos mesmos proprietários, servindo como um gabinete de *design*, e



alargando a sua actividade à impressão digital. Nos últimos anos a empresa tem

ganho maior autonomia, conquistando novos clientes e deixando de depender dos serviços da referida PUBLIRÁDIO. Os sete colaboradores que fazem parte dos quadros da empresa estão divididos pela equipa de criativos e equipa produtiva. Nesta empresa o nível de escolaridade é alto, possuindo 4 dos colaboradores licenciatura e os restantes o 12º ano, portanto superior ao nível médio encontrado noutras empresas do sector, na região, e com idades inferiores a 35 anos. A gestão da empresa, no início da intervenção, estava sustentada na experiência que o sócio-gerente detém sobre o ramo e o mercado. Nessa fase a empresa estava apostada na diversificação da oferta, garantindo o desenvolvimento integral de serviços de *design*, apesar de grande parte do trabalho desenvolvido pela DESIGNSUL ser para a PUBLIRÁDIO, nomeadamente impressão digital e criação de *Outdoors*. No momento em que visitámos a empresa esta situação estava alterada e acabou por ser facilitada pelo trabalho realizado no âmbito da intervenção que vamos aqui descrever.

3.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

Nos últimos trinta anos a evolução socio-económica do Algarve obrigou a região a uma adaptação do padrão tradicional da economia regional a novas funções no âmbito da estrutura produtiva. Esta estrutura assenta fundamentalmente numa especialização que tem por fim a oferta de produtos turísticos. A economia da região tem grande dinamismo

e o crescimento e diversificação dos produtos e serviços que suportam a oferta turística enquadra os serviços prestados pela DESIGNSUL. Na análise sectorial feita no âmbito do programa Formação PME, a empresa aparece como o fornecedor com maior volume de negócios no Algarve. Salienta-se o crescimento dos investimentos feitos pelas empresas na imagem e na publicidade e o aparecimento de novos nichos de mercado como os sites na *Internet*. Estes aspectos parecem garantir boas condições para o futuro da DESIGNSUL devendo para isso “continuar a apostar em tecnologia que lhe permita manter, por um lado bons preços e, por outro lado, a capacidade de produção”. O futuro desta empresa parece passar pela procura de “clientes que permitam relações de continuidade e que apostem na publicidade de forma consistente”. Para enfrentar o aparecimento de concorrentes vindos de outras regiões, na oferta de serviços de criação gráfica e impressão digital, “a empresa deverá pensar em aumentar a sua notoriedade, diversificar o seu negócio e o seu mercado, aproveitando o potencial das pequenas empresas”.

A empresa, dada a sua relação com a PUBLIRÁDIO estava numa situação em que



Fig. 3.2 – Sala de espera das instalações da DESIGNSUL.

podia
perspectivar
o futuro
com alguma
segurança,
sendo um
cenário
facilitador
do trabalho

da equipa do Formação PME, que no fundo tinha de projectar a empresa no sentido da sua autonomização.

A Confederação dos Empresários do Algarve (CEAL) é um promotor que está com o programa desde 1997, o seu início, tendo já realizado intervenções em aproximadamente 100 empresas. É uma equipa fortemente focalizada na utilização do modelo de intervenção do Programa Formação PME, procurando seguir os princípios da participação e da orientação para resultados, utilizando as ferramentas de planeamento nele previstas.

No diagnóstico feito na empresa a Consultora de Ligação procurou a “reflexão entre empresários e colaboradores” no sentido de “pesquisar os problemas com que estes se deparavam no desenvolvimento das suas tarefas, tal como é requerido pelo modelo”. A equipa da CEAL “tem por hábito na primeira visita apresentar o programa, explicar a empresários e colaboradores a metodologia que vai ser utilizada e mostrar a importância que tem a participação e disponibilidade de todos para as diversas fases do projecto”, sendo que a partir daí, neste caso da DESIGNSUL, “ficou toda a equipa empenhada, disponível e envolvida, logo na fase de diagnóstico”.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

De uma forma geral o diagnóstico estava centrado no subaproveitamento comercial do negócio. Como já vimos, a empresa detinha uma ligação umbilical à PUBLIRÁDIO e os Consultores do Formação PME propunham à empresa a “aposta” no seu negócio específico.

Para além disso, foram identificados problemas nas áreas administrativa e produtiva, que dificultavam o cumprimento de prazos na prestação dos serviços, como “falhas nos orçamentos”, necessidade de rectificação de trabalhos produzidos, “gastos



Fig. 3.3 – A *Plotter* é um dos equipamentos utilizados pela DESIGNSUL.

excessivos de materiais”, “lacunas na informação para a gestão”, que perturbava o controlo sobre o

funcionamento da empresa e a “conduziam à subprodutividade”. Na área produtiva foram também identificadas “deficiências ao nível da Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho” e sinais de desmotivação dos colaboradores.

Assim, as medidas incidiram ao nível destas lacunas:

QUADRO 3.1 – Medidas implementadas.

1. Aquisição e parametrização de *software* de gestão da produção, que incluiu estudos da estrutura de custos e cálculos de índices necessários para a criação de um sistema de controlo e informação à gestão;
2. Alterações ao nível do sistema informático da empresa;
3. Medidas para garantir a salvaguarda da informação da empresa, nomeadamente através da integração de hábitos de realização de *backups*;
4. Criação de bases de dados e organização do arquivo;
5. Alteração de procedimentos administrativos vigentes na empresa;

6. Medidas para incremento da actividade comercial, através da participação em feiras e pesquisas específicas em publicações da especialidade;
7. Formação dos activos nas áreas técnicas de impressão digital, decoração de viaturas, operação de *software* de *design* gráfico, e na área do relacionamento interpessoal, comercial e Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.

O Plano de desenvolvimento previsto foi integralmente executado, incluindo a “participação de todos os colaboradores em acções de formação”, tendo sido parte das medidas realizadas com recursos exclusivos da empresa, representando estes factos



sinais do empenho que a equipa da DESIGNSUL colocou na concretização dos objectivos previstos. As intervenções efectuadas ao

nível do sistema de informação em que foram incorporadas novas aplicações informáticas e construídos mecanismos de controlo e organização geral da empresa, e também a formação na área da Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, foram enfatizadas pela coordenação da equipa de consultores, como sendo as mais importantes para os impactos que se registaram.

3.4 O IMPACTO DO PROJECTO

“O Programa Formação PME solucionou, de facto, uma série de deficiências e ineficiências que existiam ao nível da organização interna”, disse-nos Santos Lopes, sócio-gerente da DESIGNSUL. “Havia muita morosidade e descoordenação na execução dos trabalhos e na gestão das prioridades, que faziam com que tivéssemos custos desnecessários, e agora a empresa está a funcionar de forma mais ordenada, os funcionários não perdem tempo, por exemplo à procura de trabalhos que anteriormente foram feitos, o que até lhes provocava um certo desgaste, e estamos de facto a sentir melhorias”.

QUADRO 3.2 – Resultados alcançados com a intervenção.	
Resultados alcançados.	Comentário do empresário.
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da rendibilidade por trabalho; • Orçamentos atendendo ao custo efectivo; • Conhecimento da fase em que se encontram os trabalhos; • Diminuição do tempo a preencher documentos; • Processo de orçamentação mais rápido. 	<p>“Foi fundamental o apoio na escolha, parametrização e implementação do software e o cálculo dos indicadores hora-homem, hora-máquina e estrutura de custos.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da rapidez na recepção dos documentos para processamento administrativo. 	<p>“Os documentos estão disponíveis no departamento administrativo assim que é concluída a obra, quando anteriormente se demorava 1 a 2 semanas.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos atrasos na conferência e assinatura de facturas. 	<p>“As facturas demoram em média uma semana para serem emitidas quando anteriormente se demorava 2 a 3 semanas.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do tempo no envio de ficheiros. 	<p>“O tempo de envio de ficheiros diminui cerca de 40%.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do tempo a corrigir trabalhos recebidos dos clientes. 	<p>“30% dos trabalhos recebidos tinham de ser corrigidos com custo para a empresa, quando agora acontece apenas com 10%.”</p>

O Coordenador da Equipa de Consultores refere uma “rede informática que funcionava de forma ineficiente e que depois de modificada permitiu reduzir perdas de



Fig. 3.5 – Sector da Produção da DESIGNSUL.

tempo e mesmo a complexidade do trabalho”, que por sua vez possibilitou “maior rapidez e maior qualidade na prestação de serviços”, por exemplo ao “nível da

resposta do pedido de orçamento” que actualmente é, para além de mais rápido, mais

fundamentado. Acrescentando ainda que actualmente “há a possibilidade de acompanhar permanentemente a situação de um serviço enquanto está a ser desenvolvido na DESIGNSUL”, que pode ser considerado um resultado que possibilitou à empresa aumentar o seu controlo sobre o negócio e sobre o serviço que presta aos seus clientes. Esta situação foi-nos confirmada pelo empresário.

Estes impactos que nos foram descritos representaram para a DESIGNSUL novos modelos de trabalho e novas capacidades para dar resposta às necessidades dos clientes, uma importante pretensão da empresa no início da intervenção, a sua autonomização, relativamente à qual Santos Lopes nos disse que “actualmente mais de 50% do volume de negócios [da DESIGNSUL] já não depende da PUBLIRÁDIO, sendo isso possível devido ao trabalho que foi feito no programa Formação PME, incluindo aqui as competências desenvolvidas pelos trabalhadores, ao nível dos programas informáticos, que os capacita



para realizar trabalhos com mais qualidade”.

Foi ainda enfatizado o facto dos mecanismos

incorporados pela empresa no decorrer do programa, seis meses passados sobre a sua conclusão, estarem a ser utilizados e aperfeiçoados pelos colaboradores da empresa, “sinal da incorporação de novas formas de trabalhar”, também um impacto desta intervenção.

3.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

A equipa da CEAL atribuiu ao papel dos consultores e do empresário a razão do sucesso desta intervenção. Relativamente aos primeiros, a actual coordenadora da equipa, que também entrevistámos e que conhecia bem a intervenção na DESIGNSUL, disse-nos que “teve de haver empenhamento dos consultores, ultrapassar até o que está previsto pelo programa, para responder às necessidades da empresa”. Para o empresário, “as matérias que foram objecto de intervenção”, os problemas que foram objecto de diagnóstico, assim como os elementos que estiveram envolvidos, “a qualidade dos consultores e formadores que executaram as medidas”, foram decisivos para os resultados conseguidos pela empresa. Acrescentou, “sentimos que a mudança estava a

ser realizada de uma maneira viva e absolutamente dedicada, tendo sido peça chave para o que se conseguiu na DESIGNSUL". Não deixou de considerar que, ele próprio, "para se gerir uma empresa tem de se ter consciência que se deve acompanhar a evolução que se tem verificado nestes últimos anos, e quem não quiser acompanhar esta evolução fica pelo caminho, e temos [empresários] que se tornaram mais abertos a estes programas, a novas competências, a novos métodos". Um facto evidenciado pela Consultora de Ligação foi mesmo a forma como o "empresário se disponibilizou para fazer investimentos, ou para participar na formação que era destinada para os seus colaboradores, o que demonstra o valor que deu ao projecto desenvolvido e a forma séria como desde o início encarou o programa", um empresário que se mostrou ambicioso e audaz no decorrer do programa e na forma como visiona o futuro do seu negócio.

- CASO 04 – Tipografia da Beira Alta, Lda.

4.1 A EMPRESA

A sede da Tipografia da Beira Alta está situada na Quinta do Salgueiro, Viseu, desenvolvendo a sua actividade no domínio das artes gráficas. Neste sector “é uma empresa histórica da cidade de Viseu”, com 60 anos de actividade. Até há cerca de 4 anos a sua existência estava centrada no desempenho do seu sócio-gerente. Recentemente “mudou de mãos”, para um grupo de jovens empresários, com experiências provenientes de vários sectores de actividade, que não as artes gráficas:



Fig. 4.1 – Logótipo da Tipografia da Beira Alta.

Luís António Marques Carvalho, 46 anos, licenciado em Gestão e Organização de Empresas, com funções de sócio-gerente, João Arnaldo Malho dos Santos e Sousa, Técnico Oficial

de Contas e Maria da Conceição Outeiro Afonso Domingues, licenciada em farmácia, estes últimos sem funções na empresa.

Nessa altura transferiu as suas instalações do centro da cidade de Viseu para os arredores, mais funcionais e com melhores condições de trabalho, espaço e higiene, ao contrário do que acontecia anteriormente. Os sócios procuraram imprimir alguma modernização na gestão, à tecnologia utilizada e aos métodos, inicialmente nas secções de design, pré-impressão e acabamentos, para mais tarde incidir nas operações de impressão. Ao espírito empreendedor de Luís Carvalho estava aliada a larga experiência que detinha na área comercial em empresas de grande dimensão na região e associada à visão de valorização da Formação Profissional para o desempenho das empresas. Estavam criadas condições de abertura para a intervenção do Programa Formação PME, sendo que a selecção desta empresa foi extremamente cuidada como vamos referir mais à frente.

A empresa tem actualmente 16 colaboradores, distribuídos pelas áreas de *design* e composição, impressão, acabamentos e encadernações. No início da intervenção, mais de 50% dos colaboradores estavam em faixas etárias situadas acima dos 40 anos, tendo 68% dos trabalhadores formação básica (I a III Ciclo). A situação alterou-se desde então devido à saída de alguns dos colaboradores. No entanto, apesar da rotação de pessoas, a estrutura de recursos humanos manteve-se ao longo da intervenção do Formação PME.

4.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

A “tipografia” é um subsector da “edição, impressão e reprodução de suportes de informação gravados”, o qual contém a generalidade das unidades de tipografia e trabalhos gráficos, exceptuando as que se dedicam primordialmente à impressão de jornais e à encadernação e acabamento. Trata-se de um subsector que está em mudança, onde se procede ao reequipamento de unidades e à pulverização de parcelas do sector.

A impressão gráfica conjuga actividades voltadas, por um lado, para os fins publicitários das empresas e, por outro lado, para actividades marcadamente dirigidas à

formação e informação, como revistas, boletins e outras publicações. No primeiro caso tem um mercado altamente competitivo e “agressivo”, ao passo que no segundo “perde terreno” para o



Fig. 4.2 – Máquina de 4 cores da Tipografia da Beira Alta.

suporte informático e multimédia.

Num mercado regional, Distrito de Viseu, onde se identificam entidades privadas de âmbito e fins diferenciados, empresas individuais, sociedades de pequena e média dimensão, particulares, associações de índole variada e IPSS, e públicas ou semi-públicas, autarquias, escolas, hospitais, serviços municipalizados e serviços da administração central, “a escolha da gráfica fornecedora é orientada segundo critérios relacionados com a experiência anterior como fornecedora, preço, prazos de resposta, versatilidade na concepção e formatação do produto”. A Tipografia da Beira Alta tem que concorrer com cerca de 30 empresas capazes de responder às exigências deste mercado.

Note-se que na área da encadernação tem pouca concorrência, devido à dificuldade de sustentação económica do negócio, muito constrangido pelos orçamentos de entidades públicas.

O Centro de Iniciativas Empresariais da Beira Agueira (IEBA), geograficamente exerce a sua actividade na “região contida no triângulo Coimbra-Viseu-Águeda”. No processo de selecção de empresas procura “escolher empresas que sejam desafios para a equipa de consultores, e com dirigentes ambiciosos e abertos”. Foi o que encontraram na Tipografia da Beira Alta, logo na fase de selecção “foi considerado um sector, em mudança tecnológica, ligado à publicidade, com potencial de negócio e como se tratava de uma empresa em mudança, uma vez que tinha recentemente mudado a estrutura dirigente, era um caso muito atractivo para o IEBA”.

Salientamos que o projecto aqui descrito, nomeadamente o impacto que vamos apresentar, está também influenciado pelo facto desta empresa ter dado continuidade ao projecto inicial, Formação PME



Fig. 4.3 – Filmadora de pré-impressão da Tipografia da Beira Alta.

Integral, através da medida “Especialização”. A análise que nos foi apresentada é resultado das duas intervenções.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

No diagnóstico inicialmente feito as áreas mais deficitárias eram identificadas ao nível da produção: produtividades baixas, excesso de erros e avarias que provocavam perdas de tempo. Estas situações conjugadas com problemas de organização administrativa tinham impactos ao nível das margens de lucro. Tudo isto colocava em causa as possibilidades de crescimento da empresa e a rentabilização do investimento feito pelos sócios.

QUADRO 4.1 - Medidas de Consultoria e Formação	
Programadas	Não previstas no Plano Inicial
Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.	Apresentação do programa INDESIGN e exemplificação.
Alterações nos processos produtivos – “desenvolvimentos correctivos”.	Missão de <i>benchmarking</i> a empresas de Madrid.
Aperfeiçoamentos na concepção de catálogos.	Acção de formação em Liderança e Avaliação de Desempenho.
Análise da facturação de 2002 por produtos.	Aquisição de <i>software</i> de edição gráfica.
Implementação de modelo de custeio de produções.	
Visita de grupo a entidades do sector gráfico.	
Acção de formação em <i>Photoshop</i> e <i>Freehand</i> .	
Acção de formação em Técnicas de Venda.	

Para a equipa de consultores as medidas mais importantes foram as tomadas na área que representava o problema mais significativo, a área produtiva. As “alterações nos processos produtivos” incidiram na “criação de mecanismos de planeamento de trabalho”, e em formação em contexto de trabalho que incidiu na dimensão “técnica da utilização do papel, na forma de impressão e ritmos de trabalho que eram possíveis”, o que, conjuntamente com as visitas a empresas fornecedoras de equipamentos, empresa vistas como referência do sector, teve grande importância para a empresa. Estas medidas “foram o pontapé de saída” que, complementadas com a aquisição de uma “Máquina a 4 cores”, efectuada no ano posterior, tal como tinha ficado previsto no “Relatório Final” da intervenção, tiveram grande impacto no funcionamento da empresa. Esta última medida foi despoletada e aprofundada no âmbito do programa e o empresário aproveitou “bem” os conselhos da equipa. Luís Carvalho referiu que nos últimos 4 anos foram efectuados investimentos em torno dos 600.000€, “quase sempre com participação dos consultores do programa, ou no despoletar da necessidade ou tão simplesmente através de conselhos bem fundamentados”.

Outra medida significativa foi a criação de mecanismos de controlo da produção que permitiu a orçamentação e a “Avaliação de Desempenho” dos colaboradores. Esta foi uma medida transversal que na altura da nossa visita à empresa estava incorporada no seu funcionamento.

As medidas de formação foram cuidadosamente definidas à medida das necessidades e disponibilidade dos colaboradores da empresa, tendo acabado por realizar as intenções iniciais do sócio-gerente, a “aposta na formação”.

4.4 O IMPACTO DO PROJECTO

Para o Consultor de Ligação o principal resultado directamente relacionado com a intervenção foi a redução de não conformidades. As medidas executadas na área produtiva tiveram um retorno directo para a empresa. A quantificação de não-conformidades foi das primeiras medidas tomadas, sendo utilizado como indicador de sucesso. O mesmo consultor refere também a “facturação *per capita*, que melhorou significativamente ao longo de toda a intervenção em contra ciclo económico”. Outros indicadores são resumidamente apresentados no QUADRO 4.2.

QUADRO 4.2 – Resultados da intervenção.	
INDICADOR	Resultado
Número de não conformidades no processo de produção.	Redução de 25% das não-conformidades, de 84 para 63. (o empresário referiu que “no final do ano de 2005 a redução vai ser ainda mais substancial”)
Facturação <i>per capita</i> .	No âmbito do Programa Formação PME Integral registou-se um aumento de 6,7% e com a conclusão da medida de “Especialização” verificou-se um aumento de 26%.
Velocidade na colagem do “cortante das capas”.	Melhorou 50 % (avaliação feita pelo consultor de ligação a partir dos tempos médios – cedidos pela empresa).
Realização de orçamentos.	Esta actividade, antes da intervenção, era desempenhada por 2 colaboradores, sendo actualmente desempenhada apenas por 1, usando para tal ferramenta informática específica.

No plano inicialmente traçado para a Tipografia da Beira Alta, estava previsto como objectivo global do projecto aumentar a facturação cerca de 30% até final de 2004, tendo sido alcançado 18%. O empresário referiu que no final de 2005 “esse resultado [30%] vai ser ultrapassado”.

Para o empresário o programa foi uma forma da empresa “ter contacto com novos métodos de trabalho, com formação, o que até à altura não tinha acontecido”. “Alguns dos investimentos como a aquisição de um programa informático de gestão integral da empresa, foram desencadeados pela intervenção, e de outra forma seria mais difícil chegar a essas necessidades”. O empresário foi peremptório quando o questionámos se



Fig. 4.4 – Linha de revista da Tipografia da Beira Alta.

os resultados descritos estão relacionados com o Programa Formação PME: “sim, houve abordagens diferentes daquelas que tínhamos previstas, outras visões, aconselhamento em medidas que tínhamos pensado. Tudo foi feito mais rápido, com mais qualidade e claramente o programa contribuiu para estes resultados”.

4.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

Quando perguntámos aos consultores porque é que esta intervenção foi bem sucedida foi referido como factor chave o “espírito empreendedor dos sócios, principalmente do sócio-gerente, assim como o facto deste ter tido outras experiências profissionais onde se familiarizou com a formação e a consultoria. Isto ajudou a que muito rapidamente considerasse o programa um instrumento a agarrar”. O Coordenador da Equipa de Consultores disse-nos que “se a gerência de uma empresa não considera a formação como um factor importante, dificulta muito o trabalho”, o que não aconteceu nesta situação, acrescentando que, neste caso, “o facto de se tratar de um investimento recente dos sócios, que não tinham experiência no sector, também facilitou o

acolhimento da equipa do Formação PME". O Consultor de Ligação referiu ainda que "a existência de disponibilidade financeira para investimentos, foi factor facilitador do sucesso". O modelo de intervenção, voltado para a implementação de medidas, não se limitando a diagnósticos demorados, também contribuiu para o sucesso destas intervenções. O Coordenador da Equipa referiu-nos mesmo que é prática usual na fase de diagnóstico darem pequenas dicas perante problemas de resolução simples, funcionando como catalizador da confiança que se pretende que os empresários tenham nas equipas de consultores. O papel do consultor também foi considerado relevante, uma vez que neste caso "quase todas as semanas visitou a empresa, a acompanhar outros consultores ou enquanto Consultor Especialista". Este último aspecto é relevante para o IEBA pois o Consultor de Ligação poder ser Consultor Especialista na sua área "é uma forma de acompanhar a empresa ao longo do projecto". O sócio-gerente da Tipografia da Beira Alta referiu-nos que, relativamente ao IEBA, "era relevante uma entidade de Mortágua vir à capital de distrito fornecer um programa que aqui ninguém oferece", sendo que "sentimos [sócios] que se tratou de um parceiro que estava sempre do nosso lado e com o qual podíamos contar".

O empenhamento do próprio não deixou de ser considerado importante, por exemplo

demonstrado pela participação em "100% dos módulos da Formação de Empresários". Luís Carvalho referiu que "tinham um projecto que era levar a



Fig. 4.5 – Armazém de papel da Tipografia da Beira Alta.

empresa para a liderança na região, havendo dois vectores para alcançar esse objectivo, a aposta em tecnologia e em formação. O programa dava-nos a possibilidade de trabalhar ambos os aspectos". Acrescentando que "nós queríamos ter formação e tínhamos um campo livre, que eram o facto dos colaboradores da Tipografia da Beira Alta não estarem habituados a esta abordagem". É o reconhecimento que a empresa tinha condições para poder ser efectuada uma intervenção de sucesso, tal como nos tinha sido dito pela equipa de consultores, e na qual o sócio-gerente teve um papel central.

- CASO 05 -

Sociedade Sanitária Gonçalves & Mina, Lda.

5.1 A EMPRESA

A Sociedade Sanitária foi fundada na viragem do séc. XIX para o séc. XX, mais especificamente em 1900. Foi uma empresa pioneira na importação e na introdução no mercado nacional de louça inglesa para casas-de-banho, numa época em que estas se localizavam num compartimento exterior às habitações. Era uma “casa” de grande projecção na cidade do Porto, “com clientela quase exclusivamente da alta burguesia portuense e da região norte”. Foi nesta empresa que um dos actuais sócios, Domingos Gonçalves Borlindo, trabalhou desde muito jovem. A partir de 25 de Abril de 1974 a clientela habitual “desapareceu”, em consequência da conflituosidade social vivida na altura. O proprietário de então, homem abastado e com múltiplos negócios, abdicou do



Fig. 5.1 – Loqótipo da Sanitária.

sector
comercial,
propondo a
aquisição da
Sanitária ao
seu
colaborador

de muitos anos. Este, por sua vez, procurou a colaboração de João Mina, que aceitou, nascendo em 1979 a Sociedade Sanitária Gonçalves & Mina, Lda.. Um novo ciclo, na já longa vida da Sanitária, fez regressar o “trilho do sucesso depois de quase um lustro declínio”, muito graças ao gradual desenvolvimento económico que veio democratizar o poder de compra, “permitindo uma clientela mais vasta”. Como os clientes aumentavam, em 1986 abriram uma nova loja na Avenida da Boavista e em 1994 uma outra na Mota Galiza. Em Março do ano de 2001, inauguraram um novo espaço na Foz.

A Sanitária está especializada em artigos de decoração de média e alta gama, “privilegiando o design, o bem-estar e o conforto das pessoas na casa-de-banho”. Representam as mais conceituadas marcas europeias e mundiais, entre as quais a “Ágape”, a “Boffi”, a “Dornbrancht”, a “Duravit” e a “MOAB 80”. Importam, sobretudo, de Itália e tem como mercado a região norte, com actividade pontual em Lisboa, Algarve e Madeira.

Tem actualmente oito colaboradores numa faixa etária que se situa predominantemente entre os 25 e os 34 anos, quase todos no atendimento comercial, tendo integrado um colaborador para a área informática uma vez que têm sistemas de

gestão da informação entre as lojas como suporte do negócio, nomeadamente através da utilização de *software* de gestão de stocks.

Nos últimos anos a concorrência vinda de Espanha começou a ter impacto no negócio da Sanitária, “na gama alta tem sido feroz”, uma vez que o mercado é mais restrito. Ponto de honra dos sócios da Sanitária é a excelência dos produtos e, por isso, frequentam as feiras mundiais de materiais de construção sempre à procura de novas linhas, *design* atractivo e artigos de qualidade. A empresa prima pela qualidade dos produtos e por um atendimento personalizado para fazer face à concorrência.

5.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

O comércio de materiais de construção em Portugal caracteriza-se pela existência de um elevado número de empresas que apresentam, genericamente, uma dimensão reduzida e uma estrutura de tipo familiar.

Com níveis de especialização e modernização pouco avançados, estas empresas

detêm uma área de influência bastante limitada. Por outro lado, o tecido empresarial apresenta uma tendência de concentração nos principais centros urbanos da



Fig. 5.2 – Aspecto da entrada de uma das lojas da Sanitária.

faixa litoral do país.

Os indicadores dos últimos anos associados à actividade da construção confirmam o menor ritmo de produção das empresas. De facto, a taxa de utilização da capacidade produtiva instalada nas empresas terá decrescido de 82% em 2001 para 79% em 2002. Também os consumos de cimento e varão para betão registaram quebras da ordem dos 6% e 9%, respectivamente, por reporte ao ano de 2001.

Em síntese, a produção global do sector da construção civil e obras públicas terá registado em 2002 um decréscimo de cerca de 1,5% face ao ano anterior marcando a inflexão na trajectória de crescimento que o sector apresentava desde 1994.

A Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC) tem procurado responder às perturbações do sector, sendo o Programa Formação PME uma das ferramentas com as quais tem apoiado os seus associados. No programa desde 2002, as empresa intervencionadas até à actualidade foram exclusivamente suas associadas, como é o caso da Sanitária.

A Consultora de Ligação utilizou o modelo do programa Formação PME seguindo os seus

princípios fundamentais, efectuando um diagnóstico participado, em que os colaboradores e o empresário tiveram um papel decisivo na detecção dos problemas e na formulação de medidas adequadas às reais necessidades da empresa. Esta abordagem teve desde logo um impacto significativo no funcionamento da empresa, resultando em comportamentos de adesão e de envolvimento dos recursos humanos na resolução dos problemas da empresa.



Fig. 5.3 – Exposição de uma das lojas da Sanitária.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

O diagnóstico inicial realizado na empresa revelou por um lado necessidades de melhoria ao nível da organização interna e do funcionamento das equipas de trabalho, uma vez que se verificavam perdas de tempo desnecessárias, falhas de comunicação interna, dificuldades em tomar decisões, entre outras. Por outro lado, à área comercial é requerido cada vez mais dinamismo e criatividade para encontrar formas de angariar e fidelizar cada vez mais clientes. O bom funcionamento das actividades de aprovisionamento, de gestão de stocks, a clarificação de políticas de descontos e cobranças e o conhecimento profundo dos produtos comercializados são



Fig. 5.4 – Exposição de uma das lojas da Sanitária.

também identificadas como áreas passíveis de melhoria tendo em vista o fortalecimento do negócio.

As medidas delineadas procuram fazer frente à situação encontrada.

QUADRO 5.1 – Medidas implementadas.
1. Desenvolvimento da Organização Humana na empresa: 1.1. Criação de um organigrama; 1.2. Implementação de reuniões periódicas; 1.3. Estabelecimento de um manual de funções (com redefinição de tarefas); 1.4. Definição de regras (critérios/prazos) para levantamento/entrega de encomendas.
2. Desenvolvimento das competências comerciais dos funcionários: 2.1. Formação técnica dos colaboradores ao nível dos novos produtos - distribuição de catálogos; 2.2. Reorganização de bases de dados de clientes;

2.3. Uniformização de políticas de crédito, descontos e cobranças.
3. Desenvolvimento de competências de organização e gestão: 3.1. Reorganização do funcionamento administrativo da empresa; 3.2. Reorganização ao nível da manutenção e funcionamento da rede informática; 3.3. Estabelecimento de planos de entrega, compras e gestão de stocks.
4. Formação de Activos: 4.1. Formação em Relações Interpessoais e Motivação de Equipas; 4.2. Formação em Organização e Métodos de Trabalho Individual; 4.2. Formação em Técnicas de Venda; 4.3. Formação em Cobranças.
5. Projecto Empresa - acção de sensibilização sobre trabalho em equipa e relações interpessoais;
6. Projecto empresa aberta – participação em seminário temático na “Concreta” (feira sectorial) ;
7. Revisão da estratégia empresa;
8. Reorganização do Armazém.

“A optimização de metodologias de trabalho, através da implementação de documentos de controlo”, foram, nas palavras da Consultora de Ligação, “as medidas mais importantes uma vez que o funcionamento de quatro lojas com diferentes localizações na cidade do Porto requer muita coordenação”. Estas medidas concretizaram-se através da criação de documentos-tipo para serem utilizados internamente, “por exemplo, foram uniformizados documentos, cartas, requisições, fichas de reclamações”. Foram criados mecanismos de prospecção de mercado e acompanhamento de clientes, através da criação de uma base de dados que é permanentemente actualizada após todos os contactos com clientes. Esta medida, conjuntamente com a criação de um posto de trabalho para Promotor de Vendas está a suscitar muitas expectativas na Sanitária. Ao nível da área de informática a intervenção visou “entrar no sistema e otimizar a sua utilização ao nível da comunicação interna, para minimizar os erros, por exemplo na requisição de materiais, visando a rapidez no atendimento dos pedidos dos clientes”.

No “decorrer da implementação destas medidas, e porque os colaboradores estavam realmente envolvidos, foram surgindo pequenas discussões que resultaram em dicas e que acabaram por significar alterações, que nem sequer estavam previstas no plano inicial”. Foi, por exemplo, o que aconteceu com a remodelação da loja da Rua

Formosa, feita pelos colaboradores, e cuja necessidade foi desencadeada no decorrer da implementação das medidas.

Foi-nos referido ainda “o cuidado que houve em deixar na empresa todos os documentos criados em suporte informático, para que eventuais alterações futuras nos processos fossem fáceis de implementar, fazendo as alterações nos documentos e implementando de seguida”, sendo que cada loja “tem um dossier com todos os documentos utilizados e com toda a informação relevante para a loja, de forma a ser fácil aceder às ferramentas de informação e às informações relevantes sobre os clientes”.

5.4 O IMPACTO DO PROJECTO

A Consultora de Ligação refere que a Sanitária “ganhou muito ao nível da organização interna”. A documentação então criada e a intervenção ao nível do sistema informático resultaram na “redução de falhas e perdas de tempo, sendo um processo que precisa de ser continuado, mas já sentido pelos empresários”. Na altura da nossa visita à empresa não detinham a quantificação clara destes impactos, no entanto ficou claro que, “mais do que redução de custos, houve melhorias ao nível da qualidade e rapidez do atendimento aos clientes”.

Domingos Gonçalves considerou que se observou uma “grande evolução, nomeadamente ao nível da aceitação que as pessoas



Fig. 5.5 – Exposição de uma das lojas da Sanitária.

tiveram das alterações que foram efectuadas na altura, e de outras que entretanto se têm feito”. “Nós aqui tínhamos um pouco a filosofia do passado, o que corta a possibilidade de inovarmos e de pensarmos de forma diferente o futuro”. João Mina referiu-nos que foi notável a melhoria ao nível da organização e do relacionamento interpessoal, “os colaboradores da empresa estão aqui há alguns anos e a forma como aderiram ao projecto animou-nos muito e possibilitou mudar processos de forma eficaz”, principalmente na “organização e na distribuição dos materiais pelos clientes, na entrada

de materiais em armazém e no melhor aproveitamento do sistema informático que é agora mais rápido e funcional”. Acrescenta, “sinto que se perde menos tempo e que é muito mais rápido e ligeiro”, por exemplo, “antes para saber para quem era um material que entrava em armazém era necessário andar a telefonar a saber quem era o cliente, agora está tudo no sistema informático”.

“Se não é visível em termos de rentabilidade da empresa é porque estes anos têm sido muito complicados, mas notámos que agora já temos mais tempo, até para enviar pessoas para a formação”.

“Actualmente fazem-se reuniões mensais em que se nota o maior envolvimento e vontade de colaborar dos funcionários” e é assim possível melhorar constantemente os métodos de trabalho na Sanitária.

A formação que os colaboradores frequentaram teve impacto percebido pelos empresários: “organizam-se melhor e em termos técnicos, pelas perguntas que me fazem, percebe-se que têm outra ideia do que é este negócio”.

5.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

No caso da intervenção na Sanitária, quando questionámos os empresários e os consultores envolvidos, acerca das razões do sucesso da intervenção, dão ênfase à equipa de consultores, especialmente à Consultora de Ligação. A coordenação da equipa refere mesmo “a forma como [a Consultora de Ligação] os faz [empresários e colaboradores]

acompanhar e entusiasmar para executar as medidas previstas”. No entanto não se deixou de referir que os sócios da empresa também “agarraram o programa”, e “sem essa



Fig. 5.6 – Exposição de uma das lojas da Sanitária.

condição teria sido difícil fazer alguma coisa”, como nos referiu a Consultora de Ligação, “foi necessário o acompanhamento permanente da empresa, ir lá saber como estão as coisas, incentivar e motivar”, “sendo que cheguei a ir à empresa e vir de lá satisfeita e depois, na visita seguinte, a evolução não tinha sido significativa. Perante isso insisti, pois

sabia que era importante para a empresa, e fui animando as pessoas para avançarem com a implementação das medidas". O curioso é que também os empresários tiveram esta mesma percepção, em que o papel da Consultora de Ligação foi central. João Mina referiu-nos que "a maneira como a consultora envolveu os funcionários, como os motivou, até a forma como se apercebeu dos problemas nas relações interpessoais", e "a forma como intervinha e colocava os colaboradores interessados e entusiasmados, foi a base do sucesso". Domingos Gonçalves falou da "capacidade da consultora no relacionamento, na análise, que depois retirou as suas ilações, tendo sido capaz de fazer as pessoas mudar, ser mais interventivos, uma vez que connosco fecham-se mais, somos vistos como os patrões".

Segundo os interlocutores que entrevistámos, "o modelo da intervenção, começando pelo princípio da participação das pessoas, foi muito importante como ferramenta de trabalho", diz-nos a Consultora de ligação, "por exemplo quando transmitimos às pessoas que íamos pesquisar problemas de funcionamento da empresa e delinear medidas para os resolver, notámos frontalidade e uma enorme necessidade de falar, e sentimos [da parte dos colaboradores] alegria por haver a possibilidade de falar de dimensões a melhorar na empresa, tendo começado aí o sucesso do trabalho". João Mina conhecia bem o modelo de intervenção utilizado, chamando-lhe o "método da consultora" em que enfatizou o valor do envolvimento de todos no diagnóstico e na execução das medidas.

O papel da Consultora de Ligação e a forma como utilizou as potencialidades do modelo de intervenção, terá sido central, influenciando mesmo a forma como os empresários se disponibilizaram para executar medidas e alterar formas de trabalhar, sendo um exemplo diferente dos restantes casos. Note-se que nesta intervenção os impactos que descrevemos não estão quantificados, sendo clara para os consultores, empresários e colaboradores, que houve uma mudança na empresa, mesmo sem indicadores que o demonstrem claramente. Por vezes haverá intervenções em que as pequenas mudanças somadas correspondem a uma mudança que possibilita o desenvolvimento dos negócios.

- CASO 06 – TUBETÃO - Fabrico de Artigos de Betão, Lda.

6.1 A EMPRESA

A TUBETÃO - Fabrico de Artigos de Betão, Lda. tem a sua sede em Alvelos, Freixo de Baixo, Amarante. Dedicar-se à produção de artigos de betão, nomeadamente manilhas, tubos, anéis cones, argolas, tampas, caixas, blocos e lancis. Tem como sócios no activo Paulo Costa, Engenheiro Civil, e Alcino Carvalho, tendo iniciado a sua actividade em Janeiro de 1978. No início da intervenção tinha um quadro de recursos

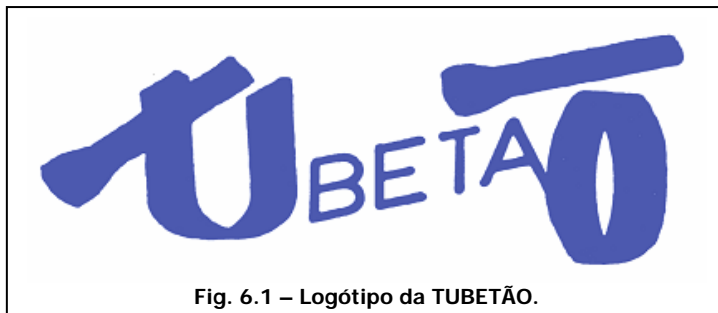


Fig. 6.1 – Logótipo da TUBETÃO.

humanos constituído por 17 trabalhadores ligados principalmente à área produtiva, e com uma média de idades próxima dos 45 anos. A empresa estava em processo de Certificação da Qualidade, pela norma ISO 9000:2000. Este aspecto poderá ter sido marcante para a intervenção, uma vez que mostrava, em primeiro lugar que se tratava de uma empresa apostada em investir em factores competitivos, como é a Certificação da Qualidade, e, em segundo lugar era sinal de que nas práticas de gestão poderia haver uma atitude aberta para com projectos que visam a melhoria contínua e a procura da maximização da organização dos processos de trabalho. Recentemente a empresa aderiu o www.econstroi.com, sítio de *Internet* que pretende ser um mercado electrónico das empresas do Sector da Construção, sendo já significativas as encomendas que recebe por esta via.

6.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

A empresa trabalha para o mercado nacional, tendo os seus principais clientes na região norte. O sector da Construção Civil entrou num ciclo negativo em 2002, tendo afectado também a TUBETÃO. Como referido na descrição de outras intervenções os indicadores dos últimos anos demonstram o menor ritmo de produção das empresas e a taxa de utilização da capacidade produtiva instalada nas empresas do sector decresceu, assim como os consumos de cimento e varão para betão. Estes factos revelam desafios em que a TUBETÃO estava implicada no momento em que se iniciou o Programa Formação PME.

O promotor responsável por esta intervenção foi a Associação Comercial e Industrial de Amarante (ACIA) parceira da AEP, no Programa Formação PME, desde o seu início, no ano de 1997, tendo por isso uma longa experiência com consultores conhecedores deste modelo de Consultoria Formativa.

6.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

No diagnóstico da TUBETÃO, o problema central identificado era, no início da intervenção, a baixa produtividade, nomeadamente porque “eram sentidas dificuldades na gestão dos recursos físicos e humanos da empresa”. Das necessidades identificadas destacamos alguns aspectos que a empresa delineou como “os alvos” da atenção da equipa de consultores: dificuldades na implementação de regras de Higiene, Saúde e Segurança no trabalho, nomeadamente a utilização de Equipamentos de Protecção Individual, ineficácia e ineficiência na movimentação de cargas, falhas nas intervenções da manutenção, necessidade de melhorar a organização de vários sectores da empresa e dificuldades de comunicação com os recursos humanos, nomeadamente no seu envolvimento nas actividades desencadeadas pela Certificação da Qualidade.



Fig. 6.2 – Material produzido pela TUBETÃO.

Foram executadas um conjunto de medidas que visavam colmatar estes problemas esperando-se um impacto global ao nível da produtividade.

QUADRO 6.1 – Medidas implementadas.
1. Na Secção de Manutenção foi efectuada a revisão dos planos de manutenção, com a criação de <i>check lists</i> informáticos;
2. A partir de uma análise conjunta com os colaboradores da empresa foram definidos princípios e soluções de armazenamento do “produto acabado” e “em processo de fabrico”. Foi também revisto o circuito

documental da produção, tendo em vista a sua utilização efectiva, nomeadamente ferramentas de gestão de obras e de controlo financeiro.
3. Foram concretizadas alterações ao nível dos colaboradores designados para as diversas funções, sendo redefinidas funções e sensibilizado as diversas chefias para a utilização do poder e responsabilidade que cada um detém.
4. A gestão dos recursos na área da Higiene Saúde e Segurança foram alvo de uma acção de sensibilização. Foram avaliados os Equipamentos de Protecção Individual e “foi efectuado um trabalho monitorizado para aquisição de competências de decisão relativamente ao equipamento correcto para o respectivo fim”.
5. Foi efectuada a reformulação de ferramentas de controlo dos custos de produção e integradas num sistema de apoio à orçamentação. Esta actividade foi complementada com acções de formação em ferramentas informáticas.

6.4 O IMPACTO DO PROJECTO

As medidas descritas estiveram na origem de mudanças nas formas de trabalhar na empresa, que são actualmente diferentes e “nem foram muito difíceis de obter uma vez que houve grande adesão dos colaboradores às mudanças implementadas”.

Paulo Costa referiu-nos um conjunto de mudanças que contribuíram para a melhoria ao nível da capacidade produtiva: “mudanças ao nível da estrutura dos recursos



Fig. 6.3 – Zona fabril da TUBETÃO.

humanos vieram dar novo dinamismo”, “por exemplo, foi necessário colocar uma pessoa numa determinada função de chefia e a consultora, conjuntamente com os colaboradores

designaram o colaborador que melhor perfil tinha para ocupar o cargo”, “simplificaram-se

uma série de documentos que tínhamos por causa da Qualidade, agora perde-se menos tempo, e nas fichas aparece apenas o que é necessário". "Assim, os colaboradores andam mais satisfeitos e empenhados no trabalho que têm que fazer", significando para a empresa um sistema mais eficaz de controlo da produção.

No entanto, na data em que visitámos a TUBETÃO ainda não havia relatórios, resumos da informação de controlo da produção, em que pudéssemos constatar melhorias directamente relacionadas com as medidas do projecto, tendo-nos sido dito que há agora "mais informação para tratar", e os referidos relatórios são elaborados com periodicidade semestral e o último relatório produzido coincidia com o meio da intervenção. Mesmo assim, um dado que nos foi apresentado mostra ganhos de produção, objectivo central do projecto³: o aumento de cerca de 14% "de produção de betão". Segundo consultores e empresário, este dado representa um aumento da capacidade produtiva da empresa.

Paulo Costa também deu ênfase à intervenção na área da Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho uma vez que todos os colaboradores têm os Equipamentos de

Protecção Individual e disse-nos "que os usam, pelo menos sempre que vou à fábrica estão a usar". O certo é que esta medida funcionou como forma dos empresários ficarem "com mais



Fig. 6.3 – Zona fabril da TUBETÃO.

"com mais confiança no cumprimento da lei".

Na perspectiva do Consultor de Ligação, o grande impacto do projecto foi "a forma como as diversas propostas de modificação dos processos foram realmente postas em prática", sendo que foram bem consolidadas e com o passar do tempo a empresa vai ter indicadores claros das melhorias.

6.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

Para a coordenação da equipa o sucesso da intervenção está ligado "à forma como desde muito cedo a gerência percebeu e se envolveu com todas as suas forças em todas

³ // Matriz de Planeamento do Relatório Final de Diagnóstico e Planeamento –Tubetão, 2004.

as acções que estavam relacionadas com o Formação PME”, acrescentando que “não faltou a nenhuma sessão [Formação de Empresários], estiveram interessados em ouvir, em partilhar, demonstraram atenção e procuraram tirar o máximo partido do programa”. Esta opinião foi reforçada pelo Consultor de Ligação pois a “confiança [dos empresários] na equipa que efectuou a intervenção existiu desde muito cedo, o que facilitou, principalmente na rapidez com que foi possível começar a implementar medidas”, isto porque “às vezes é necessário algum tempo para que os empresários confiem nos consultores”. Terão sido os empresários, que estavam desde o princípio conscientes que tinham necessidades e que pretendiam atenuar problemas de funcionamento da empresa, que facilitando a integração dos elementos externos, desencadearam as sinergias de mudança organizacional. Esta opinião foi corroborada pelo sócio-gerente, “foi porque nós [sócios] desde o princípio sabíamos que poderia ser importante para a nossa empresa que foi possível o sucesso da intervenção”, acrescentando



Fig. 6.4 – Zona fabril da TUBETÃO.

que “estávamos conscientes que era preciso mudar e foi uma questão de aproveitar bem o programa”.

Note-se inclusive que foi referido que esta empresa procurou activamente o programa “depois de ter ouvido falar dele”. Aceitaram logo as condições apresentadas pela ACIA, nomeadamente no que diz respeito à disponibilidade dos sócios-gerentes e colaboradores para o desenvolvimento da intervenção. A ACIA “aproveita o boca-a-boca” como estratégia para divulgação do programa, incentivando os empresários participantes a falarem dele a outros empresários que conheçam, recebendo assim manifestações de interesse por parte de pessoas que “já ouviram falar da necessidade de envolvimento dos colaboradores e da exigência de disponibilidade do empresário”.

A aceitação das mudanças por parte dos recursos humanos ocorreu porque foram desde o início envolvidos, pois, nas palavras do Consultor de Ligação, “tratava-se de uma equipa empenhada, muito interessada na empresa e na melhoria do seu funcionamento”, assim como houve “delegação de responsabilidades” no acompanhamento das medidas, uma vez que “não foi necessário constantemente esperar por aprovações da parte dos patrões, as pessoas tinham autonomia para alterar processos”, disse-nos o Coordenador da Equipa.

A confiança que os empresários “sentiram” nos consultores também “foi muito importante”, sendo conseguida porque os consultores também demonstraram competência para responder às necessidades da empresa. Esta ideia é expressa pelo sócio-gerente que entrevistámos: “quem veio de fora viu rapidamente o que era necessário, fez o estudo e depois apresentou as soluções que realmente precisávamos”. Uma ideia que nos foi transmitida e que traduz o que também aconteceu na TUBETÃO é a de que o modelo de intervenção do programa “impõe às empresas o parar para pensar, uma vez que no dia-a-dia, a pressão não deixa que pensem no que podem melhorar”. “O programa obriga a isso”, de uma forma simples e sem complicar a partilha da informação e análise constante no diagnóstico e no plano de intervenção.

- CASO 07 – INSTALFOGO – Sistemas Contra Incêndio, Lda.

7.1 A EMPRESA

A INSTALFOGO constituiu-se por escritura pública em 29 de Maio de 1992, tendo declarado o início de actividade em 1 de Junho de 1992.

Desde Junho de 2004 que a empresa mudou de instalações, agora situadas na Rua da República nº 270, em Cacia - Aveiro, mudança que ocorreu no decurso da intervenção que aqui vamos apresentar.

A INSTALFOGO começou a sua actividade centrada na venda e instalação de sistemas contra incêndio, torres de escoamento de água, sistemas de ar condicionado, ventilação e extracção de ar, serviços de transporte pneumático e mecânico e assessoria técnica. Em 28 de Janeiro de 1994 o actual sócio maioritário Artur Marques de Carvalho,



Fig. 7.1 – Logótipo da INSTALFOGO.

com Curso Geral de Mecânica da Antiga Escola Industrial, adquiriu a empresa. Em 1995 alterou o pacto social, objecto da sociedade, e os

serviços a prestar pela empresa passaram a consistir na elaboração de estudos e projectos contra incêndio, instalação e manutenção de material e equipamentos de segurança contra incêndio e a comercialização de mercadorias como material e equipamentos de segurança. Na INSTALFOGO trabalham actualmente 17 pessoas, entre elas a esposa, Maria Emília Carvalho e o filho Bruno Miguel Valente Carvalho.

Ao nível financeiro, no início da intervenção, a empresa encontrava-se numa situação bastante equilibrada, sendo que os seus resultados líquidos sofreram um aumento significativo, na ordem dos 80%, nos anos de 2002 e 2003 tendo sofrido uma ligeira diminuição no ano seguinte.

O seu mercado-alvo abrange todo o território nacional, tendo inclusive relações comerciais com Angola na prestação de serviços de instalação de equipamentos de segurança. A empresa pretende num futuro próximo aumentar o índice de exportações.

Salientamos ainda que a empresa detém a Certificação da Qualidade pela NORMA ISO 9001:2000.

7.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

A oferta de serviços na área geral (construção, comércio e indústria), através da elaboração de estudos e projectos contra incêndios, instalação e manutenção de material e equipamentos de segurança, encontra-se dispersa pelo mercado geográfico nacional. Alguns operadores nacionais já detêm uma dimensão considerável, havendo um sem número de operadores de micro dimensão, difíceis de identificar, na grande maioria prestadores de serviços na área da manutenção e instalação.

As actividades de elaboração de estudos e projectos contra incêndios e de instalação e manutenção de material e equipamentos de segurança está em fase de crescimento no sector, segundo a análise do empresário, corroborada pelos



Fig. 7.2 – Vista exterior das instalações da INSTALFOGO.

consultores, uma vez que com as recentes alterações às obrigações do Licenciamento Industrial, as empresas, construtores civis e particulares começam a ter maiores preocupações com a legalidade dos edifícios onde estão instalados.

7.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

Na intervenção realizada na INSTALFOGO, cujo promotor foi a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), o diagnóstico apontava para vários aspectos a melhorar, como sejam “o baixo nível de organização interna”, o “desequilíbrio na distribuição de funções”, indiciando que os processos de tomada de decisão são, em geral, ineficientes e gerando “perdas de tempo e erros desnecessários”. O nível de formação técnica dos colaboradores foi considerado abaixo do desejado, nomeadamente nas áreas de orçamentação e técnica. Por outro lado, foi evidenciada a necessidade de focalização na área comercial, disponibilizado tempo e recursos que poderiam aumentar a competitividade face à concorrência, e colmatar “dificuldades de penetração de mercado”. Emergiram também algumas questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, sobretudo dificuldades na comunicação interna entre gerência e colaboradores, o que,

juntamente com os problemas anteriormente referidos, afectava o bem-estar e motivação dos colaboradores.

No quadro que se segue apresentamos as medidas que foram executadas para dar resposta às necessidades desencadeadas pelo diagnóstico.

QUADRO 7.1 – Medidas implementadas.
1. Formação: 1.1 Formação na área da Qualidade, Higiene e Segurança no Trabalho; 1.2 Formação na área de Segurança Contra Incêndio.
2. Consultoria Formativa: 2.1 Alteração do processo de Planeamento de Obras; 2.2 Acompanhamento e aconselhamento na interpretação de desenhos e respectiva elaboração de estudos; 2.3 Acompanhamento e aconselhamento na interpretação de mapas económicos e financeiros; 2.4 Estruturação do Plano Comercial; 2.5 Definição dos instrumentos de gestão de carteira de clientes; 2.6 Definição do perfil de recursos humanos a contratar; 2.7 Clarificação de procedimentos de avaliação; 2.8 Definição do <i>layout</i> das novas instalações.
3. Projecto Empresa: 3.1 Visita à empresa Vulcano, com incidência na área da Qualidade e Higiene, Saúde e Segurança.
4. Projecto Empresa Aberta: 4.1 Participação na “Feira de Negócios” da AIDA.
5. Acompanhamento dos investimentos a efectuar pela empresa: 5.1 Aquisição de equipamento de manutenção; 5.2 Aquisição de equipamentos administrativos; 5.3 Aquisição de equipamento social.

Como referimos anteriormente, a INSTALFOGO mudou de instalações no decorrer da intervenção do Formação PME. Este facto marcou as medidas que foram executadas uma vez que implicava a realização de um conjunto de investimentos, os quais foram analisados e discutidos com os especialistas do programa, sendo “mais suportada a decisão de aquisição”. Outras medidas houve que não estiveram tão relacionadas com a mudança de instalações, das quais salientamos a alteração de procedimentos de orçamentação e “mudança na abordagem comercial”, que acabaram por ser importantes na intervenção. É de referir ainda a participação dos colaboradores (13) em acções de formação, que possibilitou ao empresário perspectivar os colaboradores como pessoas com novas competências e mais autónomos na realização das respectivas tarefas. “De

notar ainda que os trabalhos desenvolvidos foram cuidadosamente apresentados, discutidos e validados, tendo em consideração as opiniões do empresário e sua perspectiva quanto aos benefícios esperados pelo Programa”⁴.

7.4 O IMPACTO DO PROJECTO

Para a Consultora de Ligação o “principal impacto da intervenção foi na maneira de dirigir do empresário, ou seja, na disponibilidade que ele mostrou e no esforço que colocou na comunicação com os colaboradores”, tendo “delegado mais responsabilidades, incentivando as pessoas para o bom desempenho, confiando nas suas capacidades para fazer o trabalho adequadamente”.

A Coordenadora da Equipa falou de um empresário que “quer evoluir, pensa de outra forma em termos comerciais, fala de redes de cooperação” mostrando “cada vez mais disponibilidade



Fig. 7.2 – Sistema de Extinção Automática comercializado pela INSTALFOGO.

para projectos que a AIDA dinamiza”. O empresário, quando lhe perguntámos o que é que ganhou, ele respondeu “confiança”. Esta confiança terá sido resultado de um trabalho de sustentação das práticas da empresa, em que a confirmação técnica de procedimentos institucionalizados com o decorrer dos anos a partir da sua experiência prática, e que se traduziu numa “série de pequenas melhorias”. Estas tiveram a sua importância para o funcionamento global da empresa, e estão relacionadas com ganhos de tempo conseguidos com as medidas implementadas, nomeadamente a “redução do tempo necessário para a orçamentação e consequente maior disponibilidade e melhor resposta aos clientes, e a melhor capacidade de resposta da distribuição”.

O empresário disse-nos que a intervenção “melhorou o funcionamento de alguns aspectos que nós [empresa] não tínhamos tempo para melhorar, uma vez que <<nunca tive férias>> e <<nunca tive formação>>, e os consultores ajudaram-nos nesses

⁴ /n Relatório de Diagnóstico e Planeamento – Instalfogo, 2004

aspectos, havendo hoje mais rapidez nos processos, mais confiança no que se faz". Apresentou-nos indicadores que revelam a melhoria do funcionamento da empresa. Um deles, ligado à orçamentação, está directamente relacionado com o programa.

QUADRO 7.2 – Resultados da intervenção.	
INDICADOR	Resultado
Número de orçamentos elaborados, de valor superior a 250€.	1º Trimestre de 2004 = 164 2º Trimestre de 2004 = 169 1º Trimestre de 2005 = 259 2º Trimestre de 2005 = 232
Facturação.	Crescimento de 25% no ano de 2003 para o ano de 2004.

O aumento da facturação poderá ter como origem múltiplos factores, mudança de instalações, prestação de novos serviços, "mas o contributo do programa", na opinião do empresário, "existiu". Fez questão que entrevistássemos colaboradores para mais directamente adquirirmos conhecimento dos impactos do programa. Falámos com Rosa Maria, reponsável pela Gestão e Acompanhamento das Obras, que nos referiu as mudanças implementadas e reforçou o "maior controlo das obras que são executadas, do seu planeamento, assim como da rapidez com que fazem todos os processos administrativos a elas inerentes", acrescentando "que ganhámos muito tempo, tendo hoje mais disponibilidade para executar outros serviços, nomeadamente dando mais atenção ao cliente".

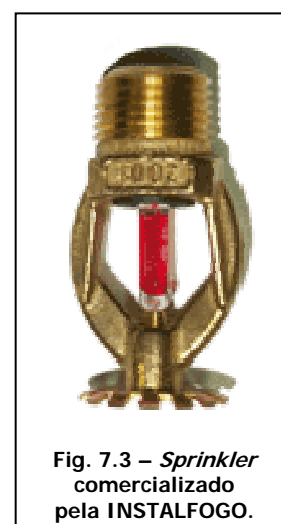


Fig. 7.3 – Sprinkler comercializado pela INSTALFOGO.

7.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

Para a equipa responsável pela intervenção, o empresário e a empresa souberam "aproveitar a competência técnica dos consultores que participaram no programa" e o "factor decisivo foi sem dúvida a forma como o sócio-gerente se empenhou, se disponibilizou e a motivação que ele incutiu aos seus colaboradores". O empresário refere mesmo que "o programa, conjuntamente com a Certificação da Qualidade, obrigou-me a mudar a minha postura relativamente a uma série de coisas". Este referiu ainda como factor de sucesso outro aspecto: "a forma como as pessoas aproveitaram os consultores

e o trabalho que eles aqui fizeram” e a “sintonia entre consultores e os colaboradores”; revelando a valorização dos respectivos recursos humanos neste processo. O modelo de intervenção tem previsto o envolvimento de todos os colaboradores para facilitar o processo de mudança que se pretende. Este aspecto foi evidente na intervenção na INSTALFOGO.

O modelo de intervenção previsto pela AEP é seguido pela AIDA, fazendo questão

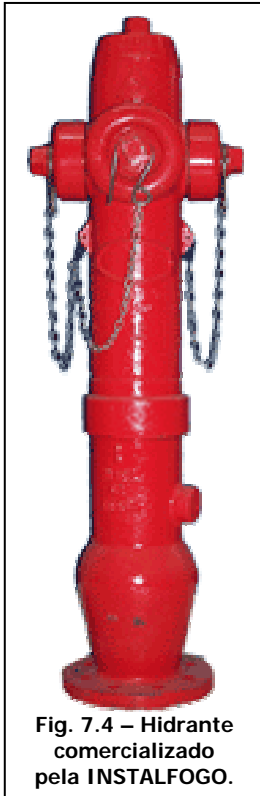


Fig. 7.4 – Hidrante comercializado pela INSTALFOGO.

de na “primeira visita apresentar o programa a todos os colaboradores da empresa”, “o que faz com que sintam que também fazem parte da intervenção, que as suas opiniões são válidas”. Essa postura de entusiasmo, de participação, esteve presente em todas as fases, desde o diagnóstico à implementação das medidas e o “empresário delegou o acompanhamento das medidas nos colaboradores que mais estavam relacionados com os assuntos abordados”. O modelo do Formação PME “também contribuiu para o sucesso da intervenção”, assim como, referiu a Consultora de Ligação, a “ligação importante” que estabeleceu com a empresa. Foi-nos evidenciado o “conhecimento que o empresário tem da estrutura de funcionamento do programa” em que “é sabido que por detrás do consultor há uma entidade como a AIDA que lhes [empresários] dá muita confiança”.

O empresário expressou o valor que deu à capacidade da equipa de consultores dizendo que “sentiu” que “as pessoas [colaboradores] foram bem acompanhadas, tiveram muito interesse em melhorar, em fazer melhor o seu trabalho”. Significou “um novo alento para a empresa”, numa altura em que ocorreu a mudança de instalações.

- CASO 08 – Torneiras OFA, Lda.

8.1 A EMPRESA

A empresa Torneiras OFA, Lda. foi constituída em 31 de Julho de 1986, tendo iniciado a sua actividade em Janeiro de 1987. Foram seus sócios fundadores, empresa Metalúrgica Central da Trofa, Lda, Jorge Almeida Azevedo e António Silva Pereira. A Metalúrgica Central da Trofa, Lda (MCT) tinha como objecto social, a indústria básica de metais não ferrosos e o comércio por grosso e retalho de materiais de construção e sanitários. A criação das Torneiras OFA, Lda foi a concretização numa aposta de especialização na área da distribuição/comercialização. Actualmente os seus sócios são Rui Jorge de Sousa Azevedo, Carlos Júlio Rodrigues da Silva e os herdeiros de Jorge Almeida Azevedo.

Os principais produtos comercializados pela empresa são torneiras, artigos sanitários e sistemas de canalização e aquecimento. No entanto, o leque de produtos tem vindo a ser sucessivamente alargado com diversos acessórios para estes produtos.

A empresa tem a sua sede, salão de exposição, ponto de venda a público e armazéns, na Trofa, Rua Heliodoro Salgado nº 370, detendo cerca de 600 m² de área comercial e mais de 5000 m² de armazéns. A gerência tem procurado garantir que as instalações



Fig. 8.1 – Logótipo da OFA, desenvolvido no âmbito do Programa Formação PME.

acompanhem as necessidades de crescimento da empresa, tendo sido realizadas remodelações ao longo dos tempos. No início da intervenção a empresa tinha 45 colaboradores incluindo os sócios, com idades compreendidas entre os 25 e os 62 anos, com a média de idades nos 44 anos. Estão distribuídos pelas áreas administrativo-financeira, armazéns e com principal incidência na área comercial. Note-se ainda a baixa rotatividade do pessoal, com uma antiguidade média de 18 anos de serviço. Por essa razão os colaboradores das Torneiras OFA possuem uma vasta experiência profissional, reforçada periodicamente com acções de formação interna sobre os produtos comercializados.

A actividade comercial da empresa tem como públicos-alvo canalizadores, pequenos empreiteiros, retalhistas e clientes particulares, não sendo menosprezada a “importância de arquitectos que, como prescritores, são fundamentais na selecção e recomendação dos produtos”. Os clientes estão distribuídos geograficamente por todo o país, embora tenham uma maior incidência no distrito do Porto. A cobertura geográfica nacional é assegurada pelas rotas semanais, pré-definidas, de 5 comerciais e 2 comissionistas. Note-se ainda que a Torneiras OFA trabalha para todo o mercado nacional, incluindo os arquipélagos dos Açores e Madeira. A exportação não é uma actividade regular na empresa, surgindo pontualmente, “quando existem oportunidades de negócio”, salientando como mercados com os quais tem tido relações mais frequentes a África do Sul, Cabo Verde, França e Espanha.

8.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

O sector dos materiais de construção civil em que a empresa Torneiras OFA está inserida, nomeadamente com a comercialização de sistemas de canalização, banheiras, ferragens, lava-loiças, louças sanitárias e torneiras, estava no início da intervenção numa



situação de enorme competitividade. Este facto relaciona-se com a existência de empresas que apostam fortemente no *design* e na diversificação das redes de distribuição. Esta competição tem sido acicatada pela crise que o sector tem vivido nos últimos anos, sendo contingências que permaneceram no decorrer da intervenção.

A abordagem à empresa foi feita “segundo o modelo previsto”. Especificamente neste

caso optou-se por “reuniões individualizadas com cada trabalhador da empresa, o que permitiu a identificação e explicitação detalhada de funções, sua interligação nos processos da empresa, dificuldades para a concretização das tarefas, motivações e outras questões de relevância para o levantamento de potenciais problemas”. Este aspecto da aplicação do modelo da intervenção foi decisivo, uma vez que não havia meios de

comunicação ascendente, tendo tido um impacto altamente mobilizador dos recursos humanos da empresa Torneiras OFA, Lda..

8.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

A participação dos colaboradores teve um grande impacto na forma como o projecto decorreu. Significou, segundo as palavras da Consultora de Ligação, “o deslumbramento do empresário”, que resultou de imediato na sua adesão ao projecto, no seu maior envolvimento e acompanhamento de “tudo o que foi feito pelos consultores”.

Rui Azevedo ficou desde logo interessado em estar mais próximo dos colaboradores, em “ouvir opiniões”. Esta adesão estimulou-o a organizar diversos eventos com “o propósito de



Fig. 8.3 – Participação da OFA numa feira de empresas.

fundamentar o convívio e espírito de equipa entre colaboradores”. O diagnóstico realizado na Torneiras OFA teve assim essa marca da participação e no qual emergiram “disfunções da área comercial”, nomeadamente problemas nos fluxos de informação com os clientes geograficamente mais distantes, dificuldades na utilização das ferramentas de comunicação da área comercial, promoção de produtos aquém do desejável, sendo também percebida a necessidade de melhorar a decoração, selecção de produtos e climatização do “showroom”. Ao nível da logística verificavam-se “falhas no controlo de stocks” e a necessidade de otimizar os planos de cargas/rotas. No armazém também se justificava melhorar o nível da organização e coordenação dos colaboradores, tendo sido identificadas “disparidades nas cargas de trabalho” e “deficiências no circuito de informação”, assim como a necessidade de melhorar as instalações. Note-se que era marcadamente o espírito de melhoria que estava subjacente ao trabalho de diagnóstico realizado pelos colaboradores e pelo próprio empresário.

Como está previsto no Programa Formação PME, a Consultora de Ligação procurou analisar, clarificar e justificar as necessidades de desenvolvimento que propôs e que acabaram por ser implementadas. No quadro que se segue apresentamos as medidas executadas no âmbito do programa.

QUADRO 8.1 – Medidas implementadas.
<p>1. Alteração dos processos de logística: 1.1 Definição dos processos na área de Aprovisionamento; 1.2 Definição dos processos de entregas.</p>
<p>2. Implementação de procedimentos ao nível dos Sistemas de Informação: 2.1 Aperfeiçoamento do programa informático de apoio à logística; 2.2 Revisão da codificação de artigos.</p>
<p>3. Alterações na estrutura organizacional: 3.1 Revisão da estrutura organizacional do armazém; 3.2 Revisão da estrutura organizacional comercial; 3.3 Revisão da estrutura organizacional administrativa; 3.4 Revisão das Descrições de Funções.</p>
<p>4. Intervenção específica na área comercial: 4.1 Redefinição da identidade da Marca OFA; 4.2 Reformulação do <i>website</i>; 4.3 Renovação do <i>show-room</i>; 4.4 Concepção e elaboração de tabelas/catálogos.</p>
<p>5. Formação de Activos: 5.1 Gestão de stocks; 5.2 Gestão e liderança de equipas; 5.3 Técnicas avançadas de venda: Jogo de Vendas; 5.4 Técnicas de vendas e negociação; 5.5 Utilização de programa informático "Informaia"; 5.6 Ferramentas do <i>Office</i>; 5.7 <i>Internet</i> e <i>Outlook</i>; 5.8 Formação de Empresários.</p>
<p>6. Projecto Empresa: 6.1 Envolvimento na mudança organizacional.</p>
<p>7. Projecto Empresa Aberta: 7.1 Participação na "Feira de Negócios promovida pela AEBA".</p>

Das medidas executadas a Consultora de Ligação salientou a "4.1 - Redefinição da identidade da Marca OFA", que incluiu a criação de catálogos e de embalagens coerentes com a nova identidade e a medida "1. Alteração dos processos de logística", tendo significado melhorias substanciais ao nível das respectivas operações. A intervenção da área de Gestão de Recursos Humanos foi aproveitada para reestruturar e consolidar as responsabilidades dos diversos colaboradores, nomeadamente através da medida "3.4 Revisão das Descrições de Funções" e da reorganização dos diversos sectores da

empresa, que se traduziu em alterações de *layout*, por exemplo, do escritório, transformado em *open-space*.

8.4 O IMPACTO DO PROJECTO

O primeiro grande impacto do projecto, e consensual para a equipa de consultores e empresário, foi a forma como os recursos humanos da empresa se “envolveram no funcionamento da empresa”, nomeadamente, como nos referiu Rui Azevedo, na forma como “melhoraram as relações humanas” resultando, por exemplo, na “melhoria de entrosamento da equipa comercial no serviço ao cliente”.

Este impacto foi fortemente enfatizado pelo empresário, dada a participação dos colaboradores na formação destinada aos activos, tratando-se de acções em horário pós-laboral. Na altura em que falámos com a Coordenadora da Equipa de Consultores da AEBA, 6 meses após a conclusão do projecto, referiu-nos que os colaboradores da Torneiras OFA continuam a frequentar outras acções de formação fora do âmbito do Programa Formação PME, por iniciativa própria e em coordenação com o empresário.

Quando falámos de indicadores de melhoria que demonstrem o impacto positivo no funcionamento da empresa, foi-nos mencionado que o tipo de medidas executadas não terá tido um impacto exclusivo em resultados que a empresa actualmente apresenta. Por exemplo, se Rui Azevedo nos apresentou uma inversão em termos de facturação, “aumentou aproximadamente 10%, contra a tendência actual do negócio na construção civil”, isto não quer dizer que tenha sido exclusivamente resultado da intervenção. No entanto, ele próprio considera que tenha sido importante, “garantidamente contribuiu para estes resultados”, nomeadamente através do “maior dinamismo da equipa comercial, da renovação da imagem da Marca OFA”, da maior proximidade do empresário para com a equipa e com os clientes, assim como através da maior fluidez da informação no seio da organização. Verificaram-se pequenos ganhos, não quantificados mas verbalizados pelo empresário, como “redução de perdas de tempo no armazém, na área administrativa”, “redução de custos na distribuição”, “acabando por se reflectir na capacidade da empresa para aproveitar o potencial do negócio”.

Para a Consultora de Ligação, o sucesso desta intervenção é notório pela possibilidade de executar todas as medidas previstas de forma sólida e suportadas pelo acompanhamento e apoio dos empresários, incluindo aqui a “também importante participação dos outros sócios”, segundo as suas palavras.

8.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

Todos os agentes com quem conversámos para elaborar este trabalho foram peremptórios, “foi o empresário”, foi a forma como ele se envolveu, “participou e acompanhou o trabalho dos consultores” que possibilitou o sucesso da intervenção. No entanto, os entrevistados também valorizaram o modelo de intervenção do programa, especialmente neste caso, que possibilitou ao “empresário obter *feedback* dos colaboradores”, e reconhecer de forma estruturada, através da Árvore de Problemas⁵, dimensões deficitárias no funcionamento da empresa. Este envolvimento dos colaboradores representou, nas palavras da Coordenadora da Equipa de Consultores, uma “reviravolta na perspectiva que os empresários tinham sobre a intervenção, tendo ficado surpreendidos com o entusiasmo dos colaboradores” acrescentando que “chegou [Rui Azevedo] a colocar o projecto à frente de outros assuntos”, não tendo deixado de referir que o empenhamento do empresário também existiu porque houve “confiança técnica nos consultores”. Este último aspecto foi-nos também evidenciado por Rui Azevedo salientando que “quem vem de fora [Equipa de Consultores] é capaz de ver problemas e sugerir medidas que nós na correria do dia-a-dia não somos capazes de ver ou de parar para implementar”. Não podemos deixar de evidenciar a importância do papel do empresário nesta intervenção, na “energia que ele colocou no projecto”, porque foram muitos os relatos em que tal foi enfatizado.

Note-se, porque também nos foi dito pela Equipa de Consultores, que para a AEBA o cuidado colocado na selecção das empresas, o acompanhamento “permanente” dos empresários, com visitas da coordenação do programa, assim como a participação dos empresários na formação, onde está sempre presente um elemento da AEBA para acolher e esclarecer dúvidas aos empresários, representa a valorização que se quer dar ao programa, para que os empresários o levem a sério e possam contribuir para intervenções de sucesso, como aconteceu com a Torneiras OFA, Lda..

⁵ Para saber mais sobre a metodologia utilizada pelo Programa Formação PME, ver: Pena, R., Modelo de Intervenção do programa Formação PME, Ed. AEP, Leça da Palmeira, 2002.

- CASO 09 – Supermercado SINCELO, Lda.

9.1 A EMPRESA

A sociedade Supermercado SINCELO foi fundada em Setembro de 2003, tendo aberto ao público no mês de Dezembro. Teve como sócios fundadores Sérgio Freitas e Fernanda Batista, esposa do primeiro, numa altura em que o casal resolveu trocar Lisboa por Trancoso para montar este negócio. Desde o princípio da actividade que os sócios têm funções atribuídas na gestão da empresa. Tem ainda mais três colaboradores com habilitações ao nível do Ensino Secundário e idades que não ultrapassam os 35 anos. É uma empresa que se dedica à comercialização a retalho de produtos alimentares, de



higiene e
limpeza e de
ménage.
Efectua a
distribuição

de produtos com marca do distribuidor “Dia %”, utilizando a fórmula “Hard Discount”. De entre os artigos comercializados, os “Dia %” são os mais significativos no volume de vendas, havendo algum peso também da família de artigos do talho e das frutas e legumes.

Trata-se de um negócio que é pré-formatado, pois tem toda a componente de logística montada pela “DIA Portugal - Supermercados, S.A.”, havendo, por parte do empresário, controlo sobre o negócio em termos operacionais na frutaria, padaria, talho e congelados.

As instalações do Supermercado SINCELO localizam-se na artéria da principal entrada na cidade de Trancoso. Tem uma superfície de venda que ronda os 250 m², tendo adjacente um pequeno parque de estacionamento com capacidade para 8 automóveis.

Recentemente, no momento da visita que efectuámos à empresa, fomos informados que a empresa vai passar a ostentar a marca “Minipreço”.

9.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

O negócio enquadra-se no comércio a retalho de produtos alimentares e insere-se no circuito de distribuição destes produtos. O circuito é tradicionalmente curto, dada a natureza perecível das mercadorias. É negócio de âmbito local e na cidade de Trancoso a fórmula mais utilizada é a distribuição de marcas de fabricantes, feita por pequenos

distribuidores. No entanto há mais três supermercados que poderão representar a sua principal concorrência, um deles com distribuição organizada com marcas do distribuidor, de âmbito nacional e que utiliza os *mass media* para divulgação da sua marca. O tipo de organização e tecnologia usada faz deste o único que está verdadeiramente à sua frente. Também não há na área geográfica de actuação do Supermercado SINCELO outros concorrentes com oferta de serviços apostados na referida fórmula “Hard Discount”. No entanto, o Supermercado SINCELO foi o último a entrar no mercado local, tendo tido necessidade de conquistar mercado aos seus concorrentes ou aos pequenos comerciantes. Um dos factores críticos de sucesso é a “existência de valores de proximidade com a população local”, o que acontece com a empresa em causa que tem um “tipo de relacionamento com a sua clientela, muito informal e personalizada”⁶.

Esta intervenção foi coordenada pela Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Trancoso, Aguiar da Beira e Meda (ACITAM) que está no programa desde o seu início, em 1997.

9.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

No diagnóstico realizado foram identificadas “zonas” de melhoria que poderiam ter impacto nas vendas. Essas dimensões a melhorar estavam relacionadas especificamente com o potencial por explorar do talho e com aspectos tão diversos como a necessidade de melhorar a qualidade no atendimento, a apresentação dos funcionários, a forma como são apresentados os produtos, os meios de divulgação da loja, assim como o desenvolvimento de mecanismos de gestão que permitissem reduzir desperdícios (por exemplo frutas que se estragam), rupturas e consumos energéticos. Estes últimos tinham impacto ao nível dos custos da organização, outro aspecto a melhorar.

QUADRO 9.1 – Medidas de consultoria e formação.
<p>Consultoria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de procedimentos de higiene, limpeza e apresentação; 2. Construção de um mapa de informação ao cliente, a colocar na entrada do supermercado; 3. Concepção da sinalética exterior; 4. Concepção de folhetos promocionais; 5. Criar procedimento para distribuição de folhetos promocionais; 6. Criar procedimento para reposição e controlo na zona de venda de fruta;

⁶ In Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento – Supermercado Sincelo.

7. Construir mapa informático para controlo de gestão.

Formação:

1. Formação em Higiene e Segurança Alimentar;
2. Formação em técnicas de vendas.

As medidas executadas no âmbito da intervenção visaram, disse-nos o Consultor de Ligação, “pôr a funcionar tudo aquilo que não estava dentro do pré-formato da marca Minipreço”, tendo sido concretizado através de ferramentas informáticas que forneceram uma lógica de continuidade à intervenção efectuada. Para além das medidas apresentadas também “devem ser consideradas pequenas intervenções” que tiveram impactos

positivos, como sejam alterações na programação da temperatura das arcas frigoríficas, alterações na apresentação dos produtos. Estas medidas foram desencadeadas



Fig. 9.2 – Vista exterior do Supermercado SINCELO.

já na fase de implementação do plano e estão relacionadas com competências específicas do Consultor Especialista.

Salientamos ainda que houve um processo de aconselhamento que, por exemplo, fez aumentar a área de influência geográfica da empresa, através da implementação dos mecanismos de divulgação, ou, noutro caso, permitiu tratar informação para que o empresário conhecesse permanentemente a situação, rentabilidade e evolução do negócio.

O empresário realçou a formação que ele próprio frequentou, “permitindo-lhe ter uma visão empresarial”, resultado também da “troca de experiências com outros empresários”, assim como a que os colaboradores frequentaram, nomeadamente ao nível

da Higiene Alimentar, o que lhes permitiu “ter uma noção real do que é importante para se ter um negócio de produtos alimentares” aberto ao público.

9.4 O IMPACTO DO PROJECTO

As razões que nos foram apontadas para o sucesso desta intervenção estão relacionadas com “a dinâmica que se conseguiu introduzir nas componentes do negócio que não estavam orientadas pelo Minipreço”, disse-nos o Consultor de Ligação. Com pequenas medidas foi conseguido redução de custos no consumo de electricidade e redução das quebras de produtos. Acrescentou que “as vendas não são um impacto imediato, mas sim um efeito que com o tempo vai acabar por se verificar”, “e já verifica, porque as vendas têm aumentado e até já vai abrir uma segunda loja”. “A apresentação uniforme de todas as funcionárias reforçando o posicionamento e a imagem desejados para a empresa” foi uma medida cujo impacto “só com o tempo vai aparecer”. O coordenador da equipa da ACITAM demonstrou conhecer a intervenção, tendo



Fig. 9.3 – Outdoor colocado no exterior das instalações do Supermercado SINCELO.

corroborado esta visão do impacto do projecto.

Para o empresário foi a “melhoria das secções de frutaria e do talho” que resultou em “ganhos de tempo” e possibilidade de

“sistematicamente analisar os dados sobre o funcionamento da empresa”. O plano elaborado para aumentar a visibilidade da empresa “fez com que aumentasse significativamente as vendas e a facturação”. Foi-nos fornecido como indicador deste facto o aumento do volume de vendas em cerca de 15%.

O empresário referiu ainda que “notou” que aumentou a fidelização de clientes, num ciclo económico negativo, consolidando a sua posição na região. Também “o profissionalismo dos seus colaboradores” que, trabalhando com produtos perecíveis, “são hoje muito mais conscientes”, resultado directo da formação que frequentaram. “Actualmente estão mais simpáticos e atenciosos com os clientes e até ouço falar disso

pela cidade". O Supermercado SINCELO é actualmente uma empresa ambiciosa, que projecta o futuro e está em fase de crescimento, mas "a intervenção do Formação PME não resolve tudo, tem de ser o empresário e os seus colaboradores a quererem desenvolver o negócio", disse-nos Sérgio Freitas.

9.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

O Consultor de Ligação falou de dois factores críticos para o sucesso desta intervenção: por um lado o "empenho dos consultores", uma vez que é um programa que "requer um conjunto de competências complexas, que não são só técnicas" e, por outro lado, a forma como o "empresário teve disponibilidade e capacidade para aceitar que existem pontos menos fortes na empresa, a até algum *deficit* de competências". Na sua opinião "o envolvimento do empresário nas intervenções é consequência directa da capacidade do consultor na sua mobilização". Também foi destacado que o facto de se ter "sistematizado toda a informação referente ao projecto [diagnóstico e plano de acção] permitiu ao empresário verificar todos os seus problemas, analisá-los nas suas causas e depois implementar as soluções de forma organizada, verificando os resultados".

O coordenador da equipa de consultores foi muito claro a destacar o papel do empresário neste processo, "quer na disponibilidade, no empenho na execução das medidas propostas e até mesmo na forma assídua como participou na Formação de Empresários", demonstrando "abertura à aprendizagem e ambição e com isso influenciando os colaboradores no mesmo sentido". Acrescentou ainda que "se o empresário não tiver abertura para com os consultores ou não tiver consciência que vai ter de disponibilizar tempo para o programa, os resultados serão diminutos", o que "neste caso não aconteceu e por isso surgiram os resultados". Salientou também o papel que o Consultor de Ligação teve, uma vez que se "trata de empresários com quem tem de haver uma grande capacidade de comunicação, cumulativamente com os conhecimentos técnicos, para dar respostas de qualidade às necessidades da empresa", o que "aconteceu no caso do Supermercado SINCELO". Para a ACITAM é "muito importante o papel que este consultor [Consultor de Ligação] tem, uma vez que é responsável por todo o projecto e tem de acompanhar o trabalho dos especialistas", devendo ser apoiado pela coordenação. "A confiança que temos no consultor deve ser clara para que possa desempenhar o seu papel adequadamente".

O empresário não deixou de concordar com estas opiniões, realçando a "parceria empresário-consultor" como chave para o sucesso da intervenção, atribuindo "um papel fundamental ao consultor, uma vez que nos dá uma visão global do funcionamento da empresa e do que devemos melhorar".

- CASO 10 – Empresa Caldas da Saúde, S. A.

10.1 A EMPRESA

A Empresa Caldas da Saúde, S.A. tem as suas instalações situadas entre Famalicão e Santo Tirso, na freguesia de Areias, a cerca de 25 Km do Porto, tendo 21 colaboradores em funções de gestão, atendimento e técnicas (balneoterapia).



As primeiras referências às águas das “Caldas da Saúde” são do séc. X, no entanto, em obras realizadas em 1915, foram encontrados objectos romanos que indiciam o aproveitamento desta riqueza natural por esse povo. O primeiro balneário foi construído em 1851, mais tarde ampliado em 1905. Em 1915, procedeu-se a uma remodelação do balneário e à construção do “Hotel Thermal”. Em 1987, a degradação da estância obrigou a

uma remodelação total das termas, concluída em 1994. Desde os anos 30 que a empresa é propriedade da Província Portuguesa da Companhia de Jesus. A Administração da

Empresa Caldas da Saúde, S.A. designou em 1999 o licenciado em Gestão, Fernando Adosindo Ferreira, antigo professor do Colégio das Caldinhas, também propriedade da Companhia de Jesus e situado no



espaço envolvente das instalações da Empresa Caldas da Saúde, S.A., como Director Geral, o qual foi o principal interlocutor no decorrer da intervenção que vamos apresentar.

As águas do pólo hidromineral das “Caldas da Saúde” possuem propriedades terapêuticas indicadas para o tratamento de doenças das vias respiratórias e músculo-esqueléticas, sendo estes os principais serviços prestados. Também significativo é o “Clube de Saúde”, um conjunto de serviços disponibilizados aos utentes, piscina, *jacuzzi*, banho turco, sauna, emanatório, musculação, ginástica de manutenção, *cardio fitness* e outros. Recentemente, com o impulso da intervenção do programa Formação PME, a

empresa introduziu um conjunto de novos produtos a que chamou “Bem-Estar Termal”, que inclui tratamentos adelgaçantes, tonificantes, “Ventre Plano” e o “TermalFitoRedutor”.

10.2 O CONTEXTO DA INTERVENÇÃO

O termalismo é actualmente um produto turístico de elevado potencial, assim como o Alto Minho, região em que se situa a Empresa Caldas da Saúde, S.A.. Esta região é rica em recursos hídricos, no entanto as características específicas das águas atraem públicos-



Fig. 10.3 – Piscina da Empresa Caldas da Saúde.

alvo também específicos.

O contacto que a Empresas Caldas da Saúde estabeleceu com o programa Formação PME resultou da celebração de um acordo comercial com a Associação Comercial e Industrial do Concelho

de Santo Tirso (ACIST), promotor local, que nessa altura lhe apresentou o programa, e que desencadeou, quase de imediato, um pedido de reunião para apresentação pormenorizada dos seus objectivos e respectiva operacionalização. O tão grande interesse demonstrado pelo programa prendeu-se com o facto de estar em curso, nessa altura, o desenvolvimento de um projecto que visava colmatar deficiências internas identificadas, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados aos termalistas, que tinha como objectivo final a implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade.

O negócio da Empresa Caldas da Saúde, S.A. está fortemente marcado pela sazonalidade, sendo que esta situação representou uma condicionante no esforço feito pelos recursos humanos na participação no projecto. Mesmo assim foi possível o envolvimento dos colaboradores, tal como está estabelecido no modelo de intervenção do programa. A Consultora de Ligação, não ignorou o conjunto de “problemas” já identificados, assim como “medidas que estavam a ser ponderadas pela empresa”.

Estes factores, a participação dos colaboradores e a predisposição da empresa para a melhoria contínua, incluindo o trabalho de diagnóstico anteriormente realizado, estiveram na base de um projecto de intervenção exaustivo e ambicioso, que passamos a descrever.

10.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

No diagnóstico realizado constavam problemas relacionados com várias áreas. Entre eles, a “pouca diversificação de serviços”, havendo sugestões de termalistas para a existência de serviços complementares aos tratamentos, nomeadamente restaurante e hotel, outros relacionados com “dificuldades de mobilização da classe médica para os benefícios dos tratamentos termais”, os termalistas revelaram, em inquérito realizado

pela empresa, que grande parte deles frequenta as termas por iniciativa própria ou por conselho de amigos. Dos problemas relacionados com os recursos humanos salientamos as “dificuldades em encontrar abertura para horários mais



Fig. 10.4 – Tratamentos para as vias respiratórias na Empresa Caldas da Saúde.

flexíveis”, “pouco espírito de equipa” e “qualidade do atendimento aquém do desejável”, assim como falta de vigilante e técnicos especializados. Foram também apresentados problemas relacionados com as instalações e equipamentos: “dificuldades em manter o bom aspecto das instalações” devido às características da água e a consequente “rápida degradação de materiais”. Também foram identificados problemas de comunicação (interna e externa): “dificuldade em comunicar regras” e de coordenação entre os diversos sectores.

Como vemos, foi exaustivo o levantamento de situações a melhorar, o que demonstra, desde logo, empenhamento e abertura para a melhoria contínua, espírito que parece estar interiorizado na organização e que favoreceu o trabalho da equipa do Formação PME.

As medidas programadas, e implementadas, para fazer frente a esta vontade de melhorar foram também vastas, abrangendo várias áreas:

QUADRO 10.1 – Medidas implementadas.
<p>1. Divulgação das termas:</p> <p>1.1 Incremento de iniciativas de divulgação; 1.2 Envolvimento de colaboradores internos e utentes; 1.3 Elaboração de prospectos, cartazes, brochuras, <i>outdoors</i>; 1.4 Incremento de divulgação nos media; 1.5 Fidelização dos termalistas; 1.6 Promover parcerias com outras entidades.</p>
<p>2. Consultoria Formativa:</p> <p>2.1 Informática; 2.2 Manutenção; 2.3 Técnica (balneoterapia); 2.4 Comportamental; 2.5 Atendimento.</p>
<p>3. Manutenção/Instalações:</p> <p>3.1 Plano de limpeza/desinfecção e higienização; 3.2 Elaboração de uma manual de manutenção preventiva e correctiva; 3.3 Beneficiação de instalações; 3.4 Aquisição de equipamentos.</p>
<p>4. Informação interna:</p> <p>4.1 Fazer o levantamento das informações relevantes para os aquistas; 4.2 Conceber os cartazes, desdobráveis ou outros meios; 4.3 Afixar ou divulgar a informação nos locais estratégicos.</p>
<p>5. Racionalização energética:</p> <p>5.1 Gestão de consumos; 5.2 Monitorização de indicadores do ambiente das instalações; 5.3 Estudos de novas captações; 5.4 Aproveitamento de águas sujas para aquecimento.</p>
<p>6. Recursos Humanos:</p> <p>6.1 Admissão de novos colaboradores; 6.2 Reorganização de equipas e tarefas; 6.3 Avaliação de desempenho.</p>
<p>7. Qualidade:</p> <p>7.1 Registo e tratamento de sugestões, ocorrências e reclamações.</p>

Note-se que algumas destas medidas estavam a ser analisadas antes da intervenção do Formação PME, nomeadamente porque a empresa “já tinha um caminho traçado” e houve outras que foram sugeridas pela equipa de assim como pelo próprio Director Geral.

A implementação de algumas destas medidas era da responsabilidade da empresa, sem o apoio de consultores externos, principalmente as actividades que visavam a Certificação da Qualidade, as quais ainda decorriam na altura da nossa visita, sendo objectivo da empresa concluir o processo até ao fim do ano de 2005.

10.4 O IMPACTO DO PROJECTO

A Consultora de Ligação diz que “à medida que o trabalho foi sendo desenvolvido pelos consultores”, o dirigente da empresa “entusiasmou-se, nomeadamente com



Fig. 10.5 – Massagens, um dos serviços da Empresa Caldas da Saúde.

resultados que foi verbalizando que iam conseguindo”. Entre outros impactos, foram verificadas poupanças energéticas, racionalização de consumos de água, o que fez com que o dirigente ficasse com vontade de “participar noutros projectos, efectuar novos investimentos, procurar dinamizar cada vez mais o negócio”.

No final da intervenção Adosindo Ferreira disse-nos que fez uma “análise cuidadosa de cada um dos problemas inicialmente identificados, das medidas previstas e das medidas realizadas, e o saldo é claramente positivo”, sendo que procuraram “abordar muitas necessidades que a empresa tinha”. Os impactos que nos foram apresentados

estão estritamente ligados a medidas isoladas, por exemplo, a qualidade da água, “em que notámos melhorias” ou a introdução de novos produtos que gerou um volume de vendas “que superou as expectativas”.

QUADRO 10.2 – Resultados alcançados com a intervenção.		
Indicador	Situação do indicador antes da intervenção	Situação do indicador em Agosto de 2005
Número de protocolos estabelecidos com outras entidades.	4	12
Facturação com a “introdução de novos produtos”.	0 €	21.000€
Acções de controlo operacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventário de equipamentos completo; • Registos de limpeza/avarias; • Registo e tratamento de reclamações/sugestões. 	
Custos da energia.	“Redução dos custos com água e gás”	

Em termos gerais Adosindo Ferreira afirmou que “ao nível da facturação não foi muito visível o resultado, mas fizemos divulgação das termas, que poderá ter ajudado a que os resultados não fossem maus, uma vez que estamos em recessão e o nosso sector é muito afectado por isso”.

O dirigente deu também ênfase ao trabalho efectuado ao nível dos recursos humanos, pois “sentiu que as medidas implementadas e a formação que foi dada mexeu com as pessoas”.

10.5 FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA INTERVENÇÃO

A intervenção na Empresa Caldas da Saúde, S. A. era para a Consultora de Ligação “uma situação nova, uma empresa de um sector com o qual habitualmente não trabalhávamos” e “não sabia bem o tipo de consultores que poderiam participar num projecto com tantas especificidades”. Faz questão de referenciar a equipa tecnicamente preparada que conseguiu juntar e “fazer sentir ao dirigente que era um projecto ao qual tinha de se agarrar”. Este terá sido o factor desencadeador da implicação de Adosindo Ferreira no programa, que passou a estar muito interessado em tudo o que era feito. Com o desenrolar da intervenção, a exigência e rigor com que o empresário começou a querer aproveitar o programa acabou por ter muita importância para o seu desenrolar.

“Foi fazendo a sua própria avaliação do impacto que cada medida estava a ter, procurando pedir para haver ajustamentos, seja de abordagens,



Fig. 10.6 – Vista geral da piscina da Empresa Caldas da Saúde.

seja até de distribuição de horas, implicado fortemente a sua equipa e a equipa de consultores nas realizações que estavam previstas”. Para o dirigente “as limitação de uma actividade sazonal como a das termas poderia perturbar o programa porque este coincidiu com a época alta”, no entanto foi “feito um esforço de disponibilização dos colaboradores para as actividades e para se conseguir aproveitar bem o Formação PME”.

Considerações

Como vimos, os casos descritos são exemplo do que pode ser o aproveitamento do programa Formação PME, intervenções abrangentes e versáteis, que se centraram em áreas transversais como a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Sistemas de Informação, e específicas como a Financeira, Comercial, Marketing, Produção e Logística, em empresas de diferentes sectores, industriais e dos serviços. É isso o que a AEP e os seus parceiros pretendem: dar respostas às empresas, à medida das suas necessidades.

Muitas vezes as PME estão associadas à existência de recursos humanos de baixas qualificações, a baixas taxas de inovação ou de incorporação de saber técnico científico. Mas também é verdade que há muito potencial, há o espírito empreendedor, a capacidade de lidar e enfrentar o risco, há o saber-fazer, competências práticas, de anos de experiência e conhecimento dos negócios e dos respectivos sectores. O Formação PME pretende contribuir para o aumento das competências dos recursos humanos, empresários e empresas como um todo, aproveitando esse potencial, essas competências práticas. Tem um modelo de intervenção que parte do pressuposto de que não é com atitudes de quem quer corrigir processos ou impor novos modelos de actuação que se conseguem bons resultados, mas sim gerando dinâmicas de troca de saberes, de incorporação de saberes técnico-científicos sem subestimar o que de bom, e é muito, existe nas empresas.

Para isso, a AEP não se cingiu ao desenvolvimento do modelo de intervenção, montou uma estrutura que envolve 24 associações, e cerca de 600 consultores, proporcionou condições para o desenvolvimento de competências das equipas que efectuem as intervenções nas empresas, e teve sucesso sempre que o empenho, envolvimento e disponibilidade de empresários e colaboradores facilitou o trabalho do programa.

Nos casos que aqui apresentámos há intervenções que resultaram em ganhos líquidos para as empresas, nalguns casos significativos, e pelas opiniões expressas mostrámos como é central o papel quer do Consultor de Ligação, quer do dirigente da PME. Ao entrevistarmos empresários e consultores, foram-nos referidos pequenos acontecimentos que eram decisivos para a concretização da relação de confiança entre estes dois importantes actores. Uma história que nos foi descrita por um empresário diz respeito a um encontro que ele teve “com um cliente da África do Sul” no qual conversaram sobre “gestão de empresas” e na qual o seu cliente considerou factor chave para o rendimento das empresas a Gestão de Recursos Humanos. Para este empresário do Programa Formação PME este encontro terá sido um factor que o empenhou fortemente no projecto, uma vez que a intervenção estava numa fase inicial e a

Consultora de Ligação estava a fazer as entrevistas iniciais aos seus colaboradores, transmitindo-lhe um *feed-back* em que problemas de relacionamento e reconhecimento lhe foram colocados e apresentados como uma dimensão do funcionamento da empresa que era necessário melhorar. O certo é que este empresário deu ênfase a este encontro, como se significasse o entendimento de um modelo que pretende valorizar as percepções dos recursos humanos sobre o funcionamento da empresa, e que, mais tarde, resultou numa intervenção de sucesso, “graças ao seu forte empenhamento”.

Foi quase geral a opinião das equipas de consultores com quem falámos, “se os empresários não aderem ao programa, se não têm disponibilidade, é muito difícil o sucesso”. Se cabe à AEP e as restantes associações parceiras proporcionar um programa focalizado em resultados, com agentes competentes e empenhados, também cabe a cada um dos empresários ser ambicioso, disponível e exigente, com o programa e com ele próprio, para que mais sucesso se repita nos próximos anos de Formação PME. Um outro empresário disse-nos mesmo que os empresários deviam aproveitar bem este tipo de programas para “poderem ficar mais confiantes e para terem opiniões sustentadas” perante a necessidade que as empresas têm de ser cada vez mais competitivas.

Queremos ainda transmitir algumas ideias com que ficámos com a realização deste trabalho: aos empresários e dirigentes das PME, queremos dizer que levem a sério a inscrição que fizerem no Formação PME, que se preparem para uma nova fase, para novas metodologias de trabalho, que disponibilizem o tempo dos seus colaboradores e com um pouco de paciência aguardem resultados; aos consultores, que valorizem sempre as competências dos empresários e colaboradores, que não se afastem de princípios essenciais do modelo de intervenção do Formação PME, o da “participação” e o do “trabalho por objectivos”; aos colaboradores das empresas intervencionadas, que se disponibilizem também para o esforço conjunto que é desenvolver a empresa onde trabalham. Só assim poderemos, em conjunto, contribuir para o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas de Portugal.

Antes de concluirmos não vamos deixar de desejar que outros casos de sucesso apareçam nos próximos anos e que dêem o seu exemplo para ser divulgado. Até porque a AEP não pretende que este trabalho fique agora finalizado, ele está aberto e, se é um empresário cuja empresa foi alvo de uma intervenção do Formação PME, envie-nos o seu caso, dê-nos o seu testemunho. Poderá fazê-lo através do site de *Internet* do programa: <http://pme.aeportugal.pt> ou pelo e-mail: fpme@aeportugal.com. Não hesite em contactar-nos, são esses exemplos que queremos continuar a divulgar.

Glossário

CONSULTOR ESPECIALISTA

Consultores que intervêm em âmbitos que requerem saberes técnicos especializados. Reportam directamente ao Consultor de Ligação que contratualiza com ele objectivos a atingir.

CONSULTOR DE LIGAÇÃO

Consultores responsáveis por uma determinada intervenção, incluindo a elaboração do “Plano de Desenvolvimento”, o “Relatório Final” e o acompanhamento do trabalho executado pelos Consultores Especialistas. Reportam directamente ao Coordenador da Equipa de Consultores.

COORDENADOR DA EQUIPA DE CONSULTORES

Consultor responsável pela coordenação do trabalho realizado pela equipa de consultores. Efectua o acompanhamento do trabalho desenvolvido em cada uma das empresas que estão adstritas a um determinado Promotor Local.

MATRIZ DE PLANEAAMENTO DE PROJECTO

Quadro em que são apresentadas as medidas e os resultados esperados com uma intervenção. Trata-se de uma componente do Modelo de Intervenção do Programa Formação PME.

METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTO POR OBJECTIVOS

Ferramenta de desenvolvimento de projectos que é utilizada no Programa Formação PME. Trata-se de uma ferramenta de melhoria contínua.

PLANO DE CURTO PRAZO

No Programa Formação PME o curto prazo está definido como o tempo em que decorre a intervenção dos consultores. Traduz-se na identificação das medidas a ser executadas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Componente das intervenções do Modelo de Intervenção do Programa FORMAÇÃO PME. Traduz-se num relatório, que inclui o diagnóstico, a ser validado pelo dirigente da PME alvo da intervenção.

PLANO DE MÉDIO LONGO PRAZO

No Programa Formação PME o médio longo prazo está definido como o tempo que está para além da intervenção dos consultores. Traduz-se na identificação de medidas a ser implementadas depois de concluído o programa. É objecto de revisão no Relatório Final.

PME – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE são empresas com menos de 250 colaboradores e Volume de Negócios inferior a 50 milhões de euros. O programa Formação PME está dirigido aos subgrupos das “Pequenas Empresas” e “Microempresas”: empresas com menos de 50 colaboradores e Volume de Negócios inferior a 10 milhões de euros.

PROMOTOR LOCAL

São as entidades executoras do Programa Formação PME num determinado sector ou região. Normalmente são associações de âmbito sectorial ou regional, e reportam directamente à AEP.

RELATÓRIO FINAL

Relatório elaborado no final da implementação do Plano de Curto Prazo e contem os resultados da intervenção e a reformulação do Plano de Médio Longo Prazo.

Referências bibliográficas

- Pena, R. - Modelo de Intervenção do Programa Formação PME, AEP, Leça da Palmeira, 2002.

Referências não editadas:

(disponibilizados pela Unidade de Gestão da AEP e pelos Consultores de Ligação)

CASO 01:

- Soares, M., *Business Plan SERMAVEZ*, Março de 2005;
- Soares, M., *Diagnóstico SERMAVEZ - Serração de Madeiras do Vez, Lda.* DRAFT 01, 01-09-2004;
- Soares, M., *Relatório Final SERMAVEZ*, Março de 2005.

CASO 02:

- Peixoto, R., *Relatório Final – SAMIDEL - Confecções, Lda.*;
- Peixoto, R., *Diagnóstico – SAMIDEL - Confecções, Lda.*.

CASO 03:

- Maldonado, P., *Diagnóstico da Empresa, DESIGNSUL – Design e Publicidade, Lda.*, FARO, JULHO DE 2004;
- Maldonado, P., *Relatório de Actividade na empresa DESIGNSUL – Design e Publicidade, Lda.*, Faro, Fevereiro de 2005.

CASO 04:

- Araújo, C., *Diagnóstico e Quadro de Medidas*, Tipografia da Beira Alta, Mortágua/31/03/2003;
- Araújo, C., *Relatório Final - Tipografia da Beira Alta Mortágua*, 28/11/2003
- Araújo, C., *Diagnóstico Específico e Plano de Medidas*, Tipografia da Beira Alta, Mortágua - 27/05/2004;
- Araújo, C., *Relatório Final – Implementação de Medidas/Revisão do Plano de Médio e Longo Prazo – Formação PME Especialização*, Tipografia da Beira Alta, Mortágua, 30/Dez/2004.

CASO 05:

- Garcia, N., *Diagnóstico de Situação – Sociedade Sanitária Gonçalves e Mina, Lda*, Relatório de Fase, Julho, 2004.

CASO 06:

- Sardoeira, L., *Relatório Final de Diagnóstico e Planeamento – TUBETÃO*, Julho de 2004;
- Sardoeira, L., *Relatório Final de Intervenção – TUBETÃO, Lda.*, Amarante, 28 de Fevereiro de 2005.

CASO 07:

- Mendes, P., *Diagnóstico – INSTALFOGO*;
- Mendes, P., *Relatório Final por medida.*

CASO 08:

- Soares, C., *Diagnóstico de Situação – Empresa: Torneiras OFA*, 2004/11/29;
- Soares, C., *OFA Relatório Final.*

CASO 09:

- Sequeira, P., *Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento*, Supermercado Sincelo, Lda, Livro de Intervenção Parte I, 01.09.2004;
- Sequeira, P., *Relatório Final de Intervenção e Plano de Médio/Longo Prazo*, Dezembro de 2004.

CASO 10:

- Lopes, S., *Relatório Diagnóstico - Formação PME*, Empresa Caldas da Saúde, S.A.;
- Lopes, S., *Relatório de Avaliação Final - Redefinição do Plano de Médio/Longo Prazo*, Empresa Caldas da Saúde, S.A..