

# CAPÍTULO II

## A gestão, funções e processos

### Programa

1. Funções de gestão
2. Missão, objetivos, planeamento e estratégia
3. Estruturas organizacionais

### Bibliografia

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill (pp. 5-13; 53-86; 136-145; p. 179)

### Tópicos abordados

Gestão; funções da gestão: planeamento, organização, direção, controlo; níveis de gestão; tarefas e aptidões do gestor; missão e objetivos, planeamento, tipos de planos, níveis de planeamento; gestão por objetivos; planeamento estratégico, análise SWOT, estratégias genéricas, formulação da estratégia; estruturas organizacional, tipos de estruturas: simples, funcional, divisionária, por unidades estratégicas de negócios, *holding*, projetos e matricial, rede.

### Objetivos

- Introduzir o conceito de gestão geral e analisar as funções fundamentais da gestão e a sua interdependência.
- Identificar os diversos níveis de gestão e as principais tarefas dos gestores.
- Analisar as capacidades necessárias para que os gestores, em cada nível, maximizem o seu desempenho.
- Analisar o papel da missão como propósito básico e permanente da empresa e como base de definição do negócio e dos objetivos das diversas áreas.
- Explicar como devem ser definidos os objetivos e desenvolvido o processo de planeamento.
- Explicar o funcionamento, as vantagens e desvantagens da gestão por objetivos.
- Analisar o planeamento estratégico e a formulação de estratégias.
- Apresentar e explicar a análise SWOT.
- Apresentar alguns modelos auxiliares da formulação de estratégias.
- Analisar os princípios fundamentais de organização e apresentar a diversidade de estruturas que uma organização pode assumir, suas vantagens e inconvenientes.

## A gestão: conceito, funções, níveis

### Conceito de gestão

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos — hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais — nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

De entre essas organizações, a empresa é, sem dúvida, uma das mais importantes e com maiores repercussões nas nossas vidas. Contudo, nem todas as iniciativas empresariais terminam em sucesso. Na realidade, mesmo num país de empreendedores e onde as técnicas de gestão estão mais desenvolvidas, como os Estados Unidos da América, 36% dos novos negócios falham nos primeiros dois anos, e apenas 50% se mantêm para além de quatro anos<sup>(1)</sup>. Os custos da má gestão são elevados para a sociedade, e não são apenas os recursos financeiros e materiais que são desperdiçados. Também as pessoas que constituem essas empresas — gestores incluídos — sofrem as consequências negativas do seu encerramento. Falências de empresas de significativa dimensão podem resultar em problemas sociais graves quando desenvolvem a sua actividade (como por vezes acontece) em regiões onde as alternativas de emprego para os seus habitantes são reduzidas. Quando representam um peso significativo no conjunto dos seus clientes ou dos fornecedores, os seus problemas podem acabar por reflectir-se naqueles. Na maior parte dos casos, a causa da falência de empresas deve-se a má gestão (incompetência ou falta de experiência dos gestores). De facto, cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão.

De uma forma relativamente simples mas abrangente podemos começar por conceituar *gestão* como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns. Excluindo do conceito de gestão a acção individual de quem trabalha isoladamente, como é o caso de profissões liberais, por exemplo, constatamos que a generalidade das pessoas que trabalham em organizações ou é gestor ou trabalha na subordinação de um gestor. Pode aliás acontecer que as duas situações se verifiquem em

#### **Gestão**

---

Processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.

simultâneo, como é o caso dos gestores intermédios, que são gestores mas dependem de outro(s) gestor(es) de nível superior.

Muitas vezes, provavelmente na maior parte dos casos, além da orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também a afectação e o controlo de recursos financeiros e materiais.

## Funções da gestão

Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

A gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direcção e controlo.

O *planeamento* pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.

Planeamento e previsão não são exactamente sinónimos. Embora o planeamento inclua a previsão, pode haver previsão sem que haja planeamento. O planeamento tem implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam, o que é diferente de esperar que aconteça o que se previu. Pensemos, por exemplo, nas previsões climatéricas e nas suas repercussões em várias actividades como a agricultura e indústrias co-relacionadas, o turismo, etc. As condições climatéricas podem prever-se para um determinado período futuro mas não podem ser planeadas, uma vez que nesta perspectiva escapam à influência da actuação do homem. São previsões mas não são planos. Mas os gestores de uma exploração agrícola não agiriam racionalmente se fizessem os seus planos — relativos a sementeiras, colheitas, vendas — ignorando as condições climatéricas previstas.

Idealmente, os planos devem ser definidos em termos precisos de tal modo que sirvam de guias claros para os gestores e para o pessoal da empresa. O desenvolvimento de novas e sofisticadas técnicas de previsão, de que a simulação com recurso à informática é um exemplo, tem permitido a elaboração de planos mais completos e mais flexíveis, isto é, mais aderentes à realidade em constante mutação.

Os planos estabelecem a forma como a empresa se irá desenvolver no futuro. Há que definir então quem vai actuar para que isso aconteça, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade ou função cabe a cada uma isoladamente ou em grupo. Há que organizar.

### Planeamento

Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.

A **organização** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

Planear e definir as funções que competem a cada elemento da organização, quais os recursos disponíveis e como se distribuem é fundamental mas por si só não traduz acção. Se nada se seguir, fica tudo na mesma. É necessário «fazer com que as pessoas façam», ou seja, dirigir.

A  **direcção** é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve: motivação, liderança e comunicação.

A **motivação**, em termos gerais, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização. Em última análise, traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objectivos individuais de cada um dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da própria organização.

Na medida em que os gestores consigam que os seus colaboradores façam seus os objectivos da empresa, mais motivados eles se sentem para desempenhar as tarefas que lhes estão atribuídas, melhor é o seu nível de desempenho e os resultados conseguidos.

**Liderança** é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam.

Pode ser posta em prática de diferentes formas — mais ou menos autocrática, mais ou menos participativa — conforme veremos adiante.

A liderança é de tal forma importante na gestão de empresas, que muitas vezes se confunde com a própria gestão. Embora liderança e gestão não sejam exactamente a mesma coisa — a liderança é um aspecto da direcção, que, por sua vez, é uma função da gestão — a forma como o gestor lidera define, em certa medida, a sua categoria.

**Comunicação** é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.

Para se ter uma ideia da importância da comunicação na gestão, basta verificar que a maior parte do dia do gestor é passada a comunicar.

Mas por melhor que seja o planeamento efectuado, mais adequada a estrutura organizacional definida e mais apropriado o estilo de direcção posto em execução, na prática as coisas nunca se passam exactamente como tinham

## Organização

Estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

## Direcção

Processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar o comportamento dos outros.

A direcção envolve: motivação, liderança e comunicação.

**Controlo**

Processo de  
comparação do  
actual desempenho  
da organização  
com *standards*  
previamente  
estabelecidos,  
apontando as  
eventuais acções  
correctivas.

sido planeadas. Pelas mais variadas razões, de ordem interna ou externa, dependente ou independentemente da actuação das pessoas, os resultados não coincidem com os objectivos prosseguidos. Há portanto que verificar esses desvios e analisar as razões que estiveram na sua origem. Gerir implica também controlar.

O *controlo* é o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas.

Mais do que descobrir culpados e puni-los, a prática da função controlo deve conduzir à determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro. Muitas vezes essas acções têm carácter pedagógico — as pessoas necessitam de formação para conseguirem fazer melhor — outras vezes implicam mesmo a reformulação de planos inicialmente estabelecidos (por impossibilidade de prática, incoerência ou outra característica negativa dos objectivos aí apresentados).

Convém observar, desde já, que estas quatro funções fundamentais da gestão não devem ser vistas isoladamente, uma vez que entre elas se verifica a existência de uma total interdependência. Não se planeia no vácuo mas tendo em conta, nomeadamente, a organização existente e os desvios detectados no passado recente com as consequentes necessidades de correcção. Não se define uma estrutura para uma organização sem se ter em conta o planeamento efectuado e os objectivos a atingir. Se a empresa vai crescer, reduzir, diversificar, mudar de ramo, certamente a organização mais apropriada será diferente para cada caso.

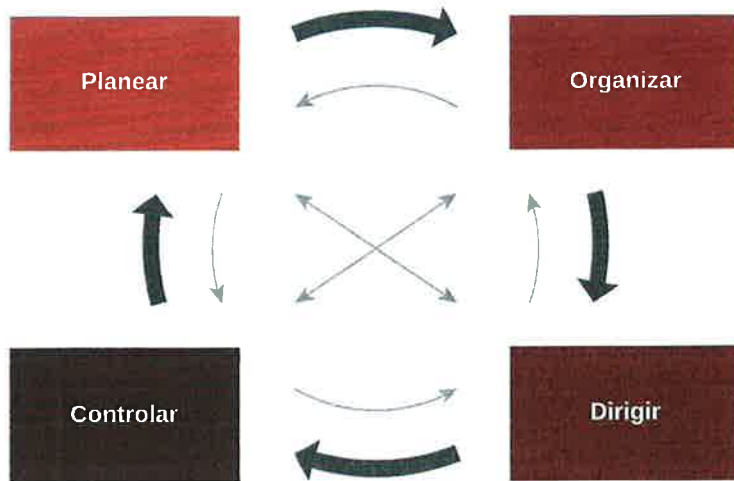
O estilo de direcção, mais ou menos democrático, mais ou menos centralizado, depende de vários factores, nomeadamente da organização que se tem, do tipo de planeamento mais ou menos pormenorizado, do grau de controlo pretendido, etc.

A Figura 1.1 representa as funções da gestão e as relações que entre elas se estabelecem com destaque para a relação circular (que geralmente é a mais evidente).

Não restam dúvidas, de facto, de que planear implica a existência de controlo, cujas informações podem levar a melhorar os planos futuros; a organização depende do planeamento efectuado, isto é, dos objectivos e das estratégias definidas; o estilo de direcção depende do tipo de organização; e o controlo será exercido de forma diferente consoante o estilo de direcção. Mas, como se depreende do que vem sendo dito, as quatro funções estão

intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos. A função organização depende não só do planeamento efectuado mas também do estilo de direcção e do tipo de controlo. A função direcção depende do tipo de planeamento e controlo desejado e da estrutura organizativa, etc.

A interdependência entre as diversas funções está também representada na Figura 1.1.



**Figura 1.1.** Funções da gestão

### Níveis de Gestão

Frequentemente, quando falamos em gestão, pensamos de imediato nos membros dos conselhos de administração ou de gerência ou da direcção geral de uma empresa, e, conseqüentemente, gestão seria a actividade levada a cabo por essas pessoas. Contudo, nem todos os gestores têm responsabilidade pela empresa como um todo. Gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Embora a divisão não seja absolutamente indiscutível, consideram-se, geralmente, três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional, conforme se pode ver na Figura 1.2.

No *nível institucional* a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (geralmente associado a acções com implicações de médio e longo prazo) e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito

#### Níveis de gestão

- Institucional
- Intermédio
- Operacional



Figura 1.2. Níveis da gestão

a toda a empresa. Corresponde aos membros do conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

No *nível intermédio* predomina uma componente táctica que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, directores de área, directores funcionais, directores de departamento, etc.

No *nível operacional* predomina a componente técnica, e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc.

A importância relativa das funções de gestão não é exactamente a mesma nos diversos níveis de gestão. Certamente os administradores porão maior ênfase no planeamento (sobretudo no planeamento global) do que os supervisores. Provavelmente passar-se-á o inverso com a direcção e até com o controlo. Se tomássemos por base o tempo relativo despendido pelos gestores dos diversos níveis com as diferentes funções de gestão, teríamos uma apreciação que não se afastaria muito da que nos é indicada na Figura 1.3.

Mas gerir implica, acima de tudo, decidir. Desde logo, decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância; depois, quais os caminhos a seguir para os atingir, isto é, que estratégias e tácticas aplicar; como organizar os recursos humanos e materiais disponíveis (grau de centralização, definição de funções, *layouts*, etc.); como dirigir os subordinados (de forma mais ou menos autocrática, com mais ou menos delegação, etc.) e, finalmente, como analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efectuado.



Figura 1.3. Funções do gestor por níveis

A tomada de decisões é a verdadeira essência da gestão e está contida em cada uma das funções de gestão referidas.

## O gestor: tarefas e aptidões necessárias

A actuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência e eficácia. Eficiência e eficácia são conceitos diferentes, embora por vezes se verifique que ainda há quem faça alguma confusão. Importa assim fazer a sua distinção.

**Eficiência** é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável.

**Eficácia** é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Um gestor pode ser relativamente eficaz sem atingir um grau elevado de eficiência se, por exemplo, consegue atingir os objectivos em termos de produtos finais (quantidade e qualidade) mas fá-lo sem a melhor utilização dos recursos disponíveis. E pode ser relativamente eficiente sem ser eficaz se consegue produzir com a máxima combinação de utilização de recursos disponíveis para aquela produção (a melhor relação recursos/produção) mas os desvios em relação aos objectivos finais são muito significativos.



Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais. Geralmente consideram-se fundamentais três tipos de aptidões necessárias a quem deseja enfrentar o desafio traduzido nesta aliciante actividade: aptidão conceptual, aptidão técnica e aptidão em relações humanas.

#### Aptidões do gestor

- Conceptual
  - Técnica
- Em relações humanas

**Aptidão conceptual** é a capacidade para apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo. Um gestor com capacidade conceptual apercebe-se da forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte.

**Aptidão técnica** é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. Conhecimentos e experiência em engenharia, informática, contabilidade, *marketing* ou produção são exemplos deste tipo de capacidade. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho, «com as coisas» (processos ou objectos físicos).

**Aptidão em relações humanas** é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.

O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões está relacionado com o nível de gestão em que o gestor se situa. É evidente que o administrador de uma empresa tem de ter uma visão global e genérica dos problemas da sua empresa, mas não se lhe exige normalmente que seja um técnico exímio na tecnologia específica dessa empresa. Por vezes, uma visão demasiado téc-

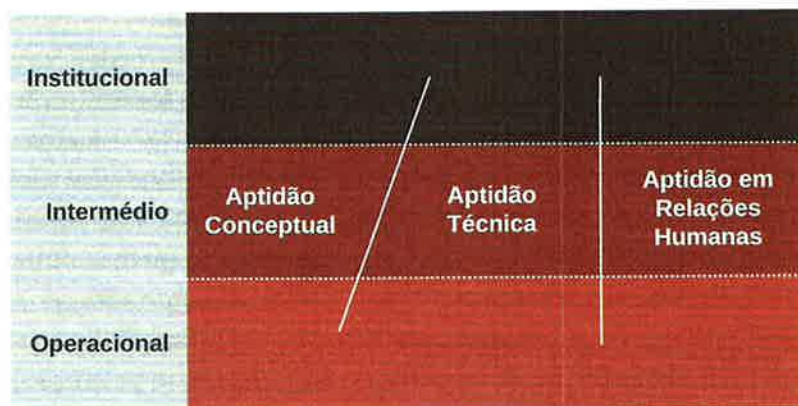


Figura 1.4. Aptidões do gestor

nica, e por isso demasiado estreita, dos problemas da empresa acaba por ser negativa num gestor de topo. Acontece, aliás não raras vezes, que um óptimo técnico falha quando promovido a gestor.

Na Figura 1.4 apresenta-se uma distribuição do grau de necessidade das diferentes aptidões, conforme o nível de gestão, sendo de destacar a ênfase dada, em qualquer nível, à necessidade de uma elevada aptidão em relações humanas.

---

Tal como os seres vivos, as empresas nascem, desenvolvem-se, atingem a sua maturidade e acabam por morrer, embora a duração de cada uma destas fases possa variar significativamente de empresa para empresa e seja, de modo geral, de difícil previsão para uma empresa concreta.

Somos assim induzidos a pensar que a primeira função a ser levada a cabo numa empresa em concepção é o planeamento, ou seja, de modo geral, a definição de planos quanto ao futuro da empresa. De facto, empresa é sinónimo de empreendimento, o que quer dizer acção ou conjunto de acções a ser executadas com vista a atingir determinados resultados, tendo subjacente a ideia de risco na sua obtenção. Por outras palavras, não é certo que se consigam os resultados desejados com o empreendimento (a empresa) e, portanto, torna-se necessário a elaboração de planos para reduzir — já que anular será, por via de regra, inviável — os riscos daí resultantes.

Planeamento pode ser visto, portanto, como a primeira função no nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas (e os riscos) que caracterizam o seu ambiente, nomeadamente em tempos de grandes e constantes mudanças como aquele em que actualmente vivemos.

O planeamento, como a própria palavra diz, traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente *o que* deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos, e *como* fazê-lo. O processo do planeamento começa, assim, com a definição dos objectivos que se pretende atingir.

## Missão e objectivos

Quem não se lembra da história de *Alice no País das Maravilhas* quando Alice, perdida na floresta, perguntou ao gato qual o melhor caminho para sair dali. «Para onde queres ir?», perguntou-lhe o gato. «Para qualquer lugar» — retorquiu-lhe Alice. «Mas ... para ir a qualquer lugar, qualquer caminho serve», exclamou o gato.

De facto, antes de se definir o caminho a percorrer, importa conhecer o destino pretendido. O planeamento começa com a definição de objectivos claros e precisos. No processo de planeamento, a primeira coisa que tem de ser definida é o objectivo fundamental que se pretende atingir, o qual, apresentado de uma forma simultaneamente genérica e sintética, traduz a finalidade última da empresa.

O processo parte, pois, do estabelecimento e/ou conhecimento do objectivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão.

## Missão

### Missão

- Definição dos fins estratégicos
- Enunciado dos propósitos gerais
  - Intenção fundamental da gestão global
- Filosofia básica da actuação da empresa
  - Ponto de partida para a definição de objectivos

A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global — de nível superior — da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. Traduz-se na prática numa filosofia básica da actuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objectivos que a ela estão, portanto, subordinados. A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis. Mas, expressa ou não formalmente através da definição dos fins estratégicos gerais, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

Se uma sociedade pequena e familiar afirmar explicitamente a sua determinação em conservar o controlo dentro da família, é essencial ter uma orientação de planos de acção a longo prazo que poderão implicar, por exemplo, um crescimento moderado que não obrigue a uma abertura do capital ao exterior. Os planos seriam naturalmente diferentes se, por hipótese, a família dissesse que desejava aumentar a rendibilidade a curto prazo e não a longo prazo.

A missão traduz um vasto conceito de negócio que é essencialmente prosseguido. A sua definição começa com a resposta à pergunta «Qual é o nosso negócio?». Nada parece mais simples e mais óbvio do que a resposta a essa pergunta. Contudo, quase sempre a pergunta é difícil, e a resposta é tudo menos óbvia. O cliente é quem define o negócio. «Quem é o nosso cliente?» A forma como esta pergunta é respondida determina, em grande medida, a forma como o negócio (a empresa) se define a si próprio. O consumidor é sempre um cliente; mas pode não ser «o nosso cliente».

Perguntando-se o que fazer e o que não fazer, quais os produtos, mercados ou tecnologias que interessam, cada um dos responsáveis nos diversos níveis tem a «sua resposta», a qual pode, no entanto, não ser a «resposta da organização».

Visão comum, entendimento comum, unidade de direcção e esforços de toda a organização requerem uma correcta definição do negócio. As respostas a essas questões geralmente dão origem a muitas discussões antes de lá se chegar. «Obter um justo rendimento para os nossos accionistas, através da liderança na fabricação e distribuição de janelas metálicas nos Estados Unidos» pode parecer demasiado genérico, vago e académico para ter valor,

mas as discussões que conduziram a esta afirmação de propósitos numa determinada empresa americana causaram a maior visão da sua estratégia<sup>(1)</sup>.

A missão de uma determinada organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. Quando se traduz numa declaração explícita, esta deve ser *breve* e *simples* para mais fácil entendimento, *flexível* para durar mais tempo, e *distintiva* para a diferenciar das outras organizações similares. Habitualmente contém informações sobre:

- ♦ O tipo de *produtos ou serviços* a que a empresa se dedica;
- ♦ Os *mercados* a que se dirige;
- ♦ A sua *filosofia* de actuação;
- ♦ A visão que tem de si própria (*autoconceito*);
- ♦ A *imagem* pública que pretende transmitir.

A missão de uma empresa é comunicada ou percebida tanto interna como externamente por diversos meios como se pode ver em esquema na Figura 3.1.

Para os elementos que constituem a empresa — empregados e gestores dos diversos níveis — o conhecimento da missão é-lhes transmitido quer através de declarações internas formais quer através das acções que traduzem a cultura e os valores prevaletentes. Para o exterior, nomeadamente

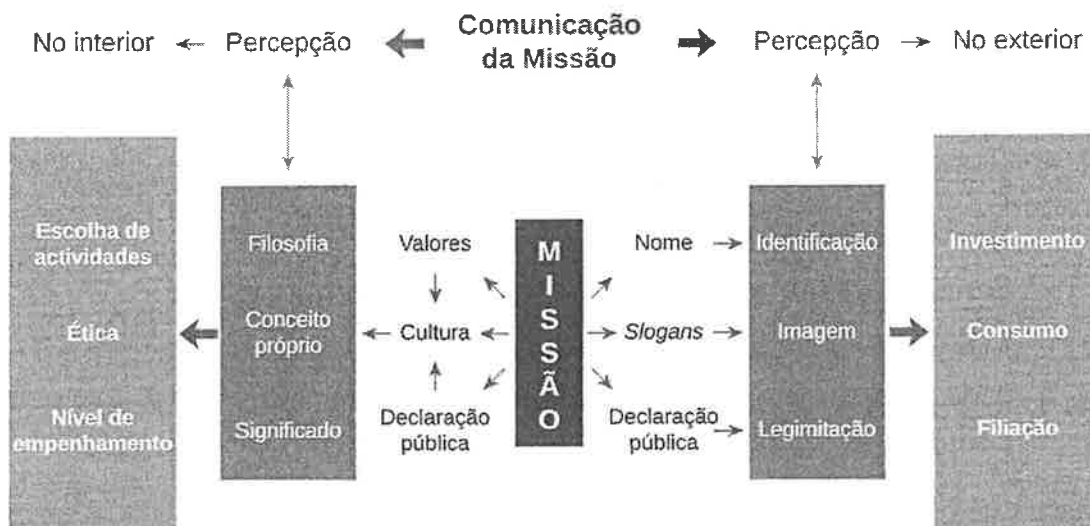


Figura 3.1. Comunicação da missão

(Adaptado de *Strategic Management* — Rue, L. and Holland, P., McGraw-Hill, 1986)

para os *stakeholders*, isto é, os elementos exteriores à empresa mas que nela têm interesses, a missão é percebida quer através de declarações públicas formais quer através de *slogans* ou do próprio nome.

Exemplo de uma declaração pública da missão de uma empresa é a seguinte, relativa à ADP, *Automatic Data Processing, Inc.*: «A missão da ADP é ajudar um número sempre crescente de empresas a melhorar o seu desempenho pelo uso regular dos nossos serviços de informática no registo e fornecimento de informações de gestão. Nós oferecemos serviços de informática que podem ser eficientemente produzidos e comercializados em massa com receitas compensadoras.»

Se a compararmos com esta outra de uma organização de fins não lucrativos — a Associação Americana do Coração — «A nossa missão... é a redução da morte prematura e de incapacidades derivadas de acidentes cardiovasculares», facilmente compreendemos como a missão define e enquadra o tipo de acções esperadas dos seus membros no desenvolvimento da sua actividade.

A empresa portuguesa de tintas CIN define, de uma forma sintética, a sua missão do seguinte modo:

«A missão da CIN é satisfazer as necessidades dos seus clientes — correntes e futuras, melhorando continuamente os seus processos produtivos — cada vez mais rapidamente, com o empenho individual e colectivo dos seus colaboradores, tendo como objectivo ser reconhecida «como a empresa líder do mercado.»

Por sua vez a Sonae Indústria (empresa industrial do grupo Sonae) que se apresenta na vanguarda da produção mundial de produtos baseados na madeira em termos de capacidade instalada e presença global define a sua missão como:

- ♦ Um compromisso com o cliente, com desenvolvimento sustentável e com a globalização dos negócios;
- ♦ Ser uma organização autónoma focalizada nas operações;
- ♦ Melhorar o desempenho operacional, especialmente pela ênfase colocada no preço e nas margens mais do que na quota de mercado e pela adopção continuada de programas de redução de custos<sup>(2)</sup>.

Muitas vezes a missão de uma empresa é conhecida através de *slogans*. Alguns *slogans* são de facto bastante elucidativos e eficazes na transmissão, de uma forma sintética, do carácter e da filosofia básica de actuação de uma empresa, como se pode constatar pela análise dos que a seguir se apresentam<sup>(3)</sup>:

- ♦ *Ford Motor Company, Ltd. (UK)*: «Everything we do is driven by you» (Tudo o que fazemos é guiado por si).
- ♦ *Hertz Ltd. (UK)*: «You don't just rent a car; you rent a company» (Você não aluga apenas um carro; você aluga uma organização).
- ♦ *Jaguar Cars, Ltd. (UK)*: «What are dreams for if not to come true?» (Para que são os sonhos senão para se tornarem realidade?).
- ♦ *Toshiba Japan*: «In touch with tomorrow» (Em contacto com o amanhã).

Mas, sendo a definição do negócio o ponto de partida para as decisões estratégicas, importa saber então quando deve ser posta a questão «Qual é o nosso negócio?». Naturalmente que não deve ser apenas quando a empresa já está em crise; pelo contrário, deve ser posta quando a empresa foi bem-sucedida, pois há que estar atento às mudanças mais profundas do ambiente que podem induzir alterações estratégicas mesmo nas empresas bem-sucedidas que não podem ou não devem adormecer à sombra dos louros conquistados. Mas, acima de tudo, a questão deve pôr-se quando se pretende definir objectivos. A definição básica do negócio e do seu objectivo fundamental ou missão tem de ser traduzida em objectivos específicos.

## Objectivos

Objectivos são o resultado desejado numa qualquer actividade. Quando não forem expressamente definidos de forma diferente, entenderemos que «metas» e «alvos» são sinónimos de objectivos.

Enquanto a missão é definida de uma forma genérica, vaga, não quantificada, os objectivos devem ser explicitados de forma bem concreta. Devem, antes do mais, ser escritos. Além disso, devem apresentar as seguintes características:

- ♦ **Hierarquia**: nem todos os objectivos têm a mesma prioridade; há objectivos que são mais importantes que outros que lhes estão subordinados, e o doseamento do esforço para os conseguir atingir deve ter isso em conta;
- ♦ **Consistência**, isto é, os objectivos, que por regra são múltiplos, devem harmonizar-se entre si; não se pode desejar aumentar a quota de mercado e simultaneamente planear uma redução do volume de produção;

### Características dos objectivos

- Hierarquia
- Consistência
- Mensurabilidade
- Calendarização
- Desafios atingíveis

- ♦ **Mensurabilidade:** sendo os objectivos constituídos por desejos ou aspirações, há que verificar *a posteriori* até que ponto foram ou não atingidos; a comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu, geralmente, só assume um verdadeiro significado quando estamos em presença de grandezas quantificadas e valoradas;
- ♦ **Calendarização,** ou seja, reportar os objectivos ao tempo — um período bem definido ou uma série de fases —, pois um determinado objectivo, por exemplo um aumento de 15% no montante das vendas, pode não ser viável num semestre mas perfeitamente alcançável em três anos;
- ♦ **Desafios atingíveis:** no sentido de que devem ser *realistas*, isto é, deve existir a real possibilidade de poderem vir a ser alcançados, mas simultaneamente obrigarem a um esforço, traduzindo-se assim num verdadeiro desafio que, quando se ganha, proporciona satisfação e estímulo para novas lutas, pois a actividade empresarial traduz-se numa competição constante.

A Figura 3.2 mostra de uma forma esquemática como se harmonizam entre si os objectivos de uma empresa. A consistência e hierarquia dos objectivos é aqui bem patente.

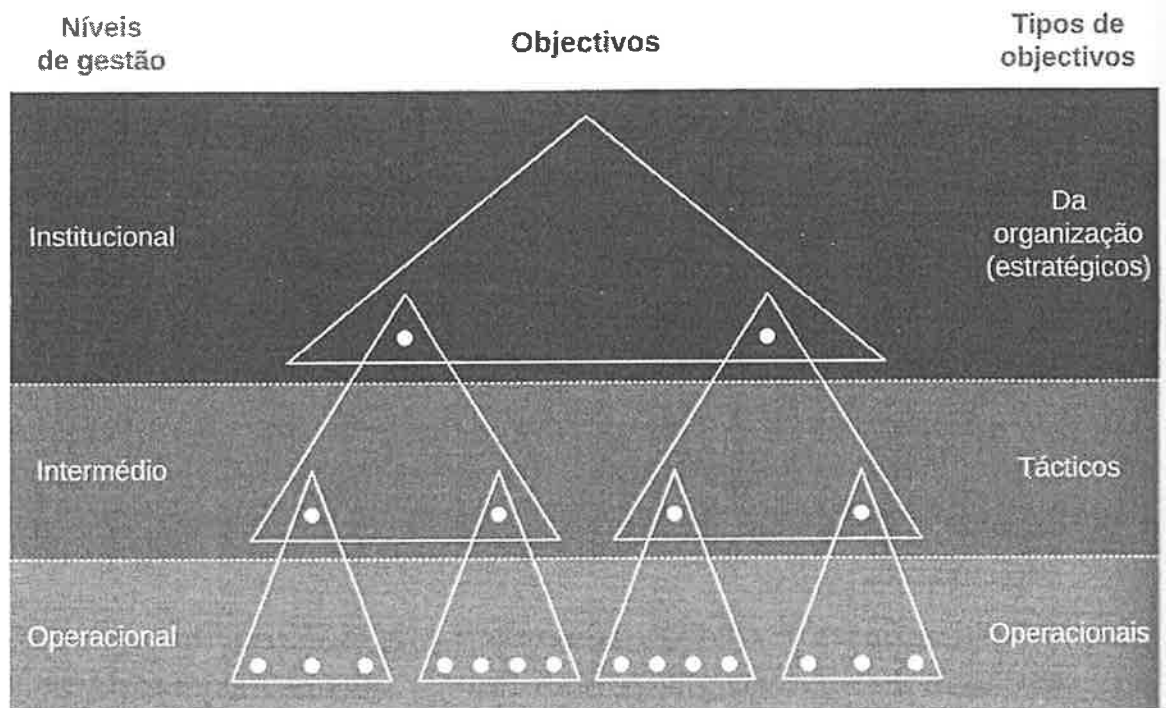


Figura 3.2. Consistência dos objectivos



Quando os objectivos de uma organização satisfazem minimamente as características que acabam de se enunciar e sobretudo quando assentam num acordo envolvendo a maioria ou, se possível, a generalidade das pessoas que constituem essa mesma organização, daí resultam significativas vantagens que se passam a enunciar.

Em primeiro lugar, *fazem com que as coisas aconteçam*, isto é, reforçam a pró-actividade que deve existir em todo o tipo de planeamento. Mais do que apenas prever, a definição de objectivos e as consequentes acções para os levar à prática têm por finalidade procurar que se torne realidade aquilo que se planeou e que provavelmente não aconteceria se aquelas acções não fossem tomadas. Em certa medida, permitem antecipar e construir o futuro que se deseja.

Contribuem também para *melhorar as comunicações* na medida em que evidenciam a necessidade de as pessoas que pertencem a departamentos diferentes e se situam em diferentes níveis comunicarem umas com as outras, emitindo opiniões, fornecendo e recebendo informações, etc.

A definição dos objectivos de uma empresa também contribui decisivamente para *desenvolver a coordenação* das suas actividades e dos seus membros, clarificando a organização. Como os objectivos têm de ser, além do mais, coerentes, consistentes e hierarquizados, o processo permite debelar eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas, nomeadamente pela atribuição da responsabilidade quanto ao seu cumprimento e pela definição dos esquemas de controlo que lhe andam associados.

Fazendo apelo à colaboração, e pela necessidade do envolvimento e da audição das pessoas, este processo contribui também para um *aumento da motivação*, dando assim origem a *comportamentos mais participativos e colaborantes*. De facto, a generalidade das pessoas sente satisfação e estímulo quando acha que também tem uma palavra a dizer no futuro do seu departamento, da sua área ou da própria empresa.

Além disso, desenvolve *mecanismos de controlo*, uma vez que o controlo é o reverso da moeda em relação ao planeamento. O planeamento não faz sentido se não houver controlo, isto é, se não for analisado até que ponto os objectivos previamente definidos estão ou não a ser atingidos. Ora, por via de regra, e como adiante veremos mais em detalhe, os sistemas de controlo têm de ser definidos na fase da formação dos objectivos. Aliás, a própria formação dos objectivos deve ser feita tendo em conta os esquemas de controlo que existem ou irão ser implementados.

## Tipos de objectivos

### Tipos de objectivos

- Económicos
- Serviço
- Pessoal

A formulação de objectivos genéricos para a empresa como um todo e de objectivos específicos para cada uma das unidades ou departamentos que a integram não é geralmente uma tarefa fácil. Há inúmeras variáveis no ambiente que exercem a sua influência sobre a empresa, sendo certo que, em maior ou menor grau, essa influência é exercida de forma que a empresa não pode controlar. Além disso, os objectivos são múltiplos, e a ênfase que deve ser dada a cada um tem muito que ver com o impacto da influência de determinadas forças do ambiente e da sua mudança.

Pelo menos três tipos fundamentais de objectivos costumam ser identificados:

- ♦ *Económicos*: sobrevivência, proveitos e crescimento;
- ♦ *Serviço*: criação de benefícios para a sociedade;
- ♦ *Pessoal*: objectivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização.

A sobrevivência é, sem sombra de dúvida, o objectivo prioritário numa organização. Mas as empresas constituem-se porque os empreendedores esperam, por essa via, obter lucros. A prazo, é impensável a existência de uma empresa que sistematicamente não ultrapassa o «ponto crítico de vendas», ou seja, o volume de vendas em que os proveitos são iguais à totalidade dos custos. Muitas vezes, a melhor forma de uma empresa competir no mercado é atingir uma determinada dimensão que lhe permita obter determinadas vantagens, nomeadamente as que resultam directamente das economias de escala. Deve observar-se no entanto que o crescimento só por si, o crescimento pelo crescimento, pode não ser um bom objectivo estratégico, pois há circunstâncias na vida das empresas em que as pequenas têm vantagens sobre as grandes.

No que respeita à criação de benefícios para a sociedade, tem vindo a aumentar o número dos que defendem a existência da responsabilidade social das empresas para com a sociedade em que se encontram. Parece também incontestável que a empresa que sistematicamente não cria qualquer valor para a sociedade acabará, mais cedo ou mais tarde, por deixar de obter proveitos e ter de abandonar o mercado. Muitas empresas, de facto, vêm aproximar-se a sua morte por deixarem de produzir bens ou serviços desejados pela sociedade.

Por outro lado, as organizações são constituídas por pessoas que têm personalidade, experiência e objectivos diferentes. Mesmo dentro do grupo que

é a empresa, ou relacionado com eles, existem vários grupos constituídos por pessoas que têm objectivos diversos. Como possíveis objectivos para a organização e para os grupos que com ela se relacionam podem apontar-se os seguintes:

Grupos	Objectivos
Organização	Maximizar os lucros
Gestores	Promoções, vencimentos mais elevados, bónus
Empregados	Aumento de salários e bónus
Governo	Adesão da empresa à legislação e à sua política global
Concorrência	Aumentar a quota de mercado
Clientes	Produtos de qualidade ao mais baixo preço
Accionistas/sócios	Maiores dividendos
Sindicatos	Maior influência dos seus membros
Sociedade	Protecção do ambiente

O papel fundamental do gestor é, em última análise, definir prioridades e tentar conciliar os conflitos de interesses que estão subjacentes à diversidade dos objectivos.

Dentro da empresa, há várias áreas que são fundamentais na definição dos objectivos empresariais. Peter Drucker aponta oito áreas-chave na definição dos objectivos<sup>(4)</sup>:

- ♦ *Marketing*, pois criar e manter o cliente é, como vimos, a questão fundamental na empresa;
- ♦ *Inovação*, de contrário, a empresa fica obsoleta, deixa-se ultrapassar pela concorrência e desaparece;
- ♦ *Recursos humanos, financeiros e físicos*, planeando o fornecimento, o emprego e o desenvolvimento dos três recursos, factores fundamentais da produção;
- ♦ *Produtividade*, a qual deve aumentar para a sobrevivência da empresa;
- ♦ *Responsabilidade social*, devendo ter em conta, pelo menos, o impacto da sua actividade no ambiente mais próximo;
- ♦ *Proveitos*, pois, de contrário, nenhum dos outros objectivos será atingido, uma vez que se os proveitos não excederem os custos (incluindo o risco), a empresa não é viável.

## Eventuais problemas na implementação dos objectivos

## Dificuldades na implementação de objectivos

- Objectivos reais vs. estabelecidos
- Multiplicidade de objectivos
- Objectivos quantitativos vs. não quantitativos

Na formação e na implementação dos objectivos de uma empresa surgem naturalmente vários problemas, como acontece, aliás, em qualquer decisão importante a tomar no domínio da actividade empresarial. Há, no entanto, três aspectos a que se deve dar especial atenção com vista a evitar os conflitos que daí poderão advir se não forem tidos em conta.

Em primeiro lugar há que analisar, e dentro do possível evitar, a *separação entre objectivos reais e objectivos estabelecidos*. De facto, acontece com frequência que uma coisa são os objectivos formalmente definidos pelos órgãos de gestão, e outra, por vezes bem diferente, são os objectivos que no dia-a-dia do trabalho dos gestores e dos empregados são levados à prática como consequência das pressões e dos jogos de poder entre os diversos grupos que constituem a organização ou na sua órbita gravitam. Assim, para se detectar com mais precisão quais são verdadeiramente os objectivos prosseguidos pela empresa, há que analisar:

- ♦ *As acções e as decisões do dia-a-dia*. Na verdade, as acções geralmente falam mais que as palavras;
- ♦ *A distribuição dos recursos* pelas diversas áreas. Normalmente, uma maior fatia na atribuição dos recursos — humanos, financeiros ou outros — da empresa é sinónimo de maior importância na escala da hierarquia dos objectivos;
- ♦ *Os comportamentos mais recompensados*, os quais podem traduzir uma atitude dos gestores perante a importância relativa dos objectivos, denunciadora de enviesamentos em relação aos objectivos formalmente estabelecidos.

Em segundo lugar deve analisar-se a *multiplicidade de objectivos* e nomeadamente a ênfase que na prática é posta em cada um e nas prioridades que se verificam na sua execução. Pensemos, por exemplo, nos objectivos formalmente estabelecidos para uma instituição de ensino superior: ministrar educação aos alunos, desenvolver investigação que faça progredir o conhecimento e prestar serviços à comunidade. Há universidades ou institutos em que a prioridade, vista na atribuição de recursos, por exemplo, é dada à investigação, mas noutras o ensino é o objectivo predominante.

O terceiro aspecto a ter em conta prende-se com a dicotomia *objectivos quantitativos versus objectivos não quantitativos*. Em qualquer empresa há áreas onde a quantificação dos objectivos é mais fácil (vendas, produção) e

Alguns autores consideram apenas dois níveis do planeamento — estratégico e operacional —, o primeiro levado a cabo fundamentalmente pelos gestores institucionais (gestores de topo), cabendo o segundo aos gestores intermédios e de nível mais baixo.

## Gestão por objectivos

Foi Peter Drucker quem primeiro descreveu a gestão por objectivos, em 1954, no seu livro «The practice of management». Desde então para cá, até há relativamente pouco tempo, poucos desenvolvimentos da teoria ou da prática da gestão mereceram tanta atenção ou tiveram tanta aplicação como a GPO (gestão por objectivos). Trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

O sistema de gestão por objectivos apresenta-se em síntese na Figura 3.5. O processo desenvolve-se em cinco fases, devendo sublinhar-se desde já que o apoio e compromisso dos gestores de topo é crucial para o seu sucesso. Tem-se verificado de facto que a principal causa do seu insucesso, quando acontece, fica a dever-se precisamente à falta do apoio e empenhamento efectivo dos gestores de topo.

### Gestão de topo — apoio e compromisso

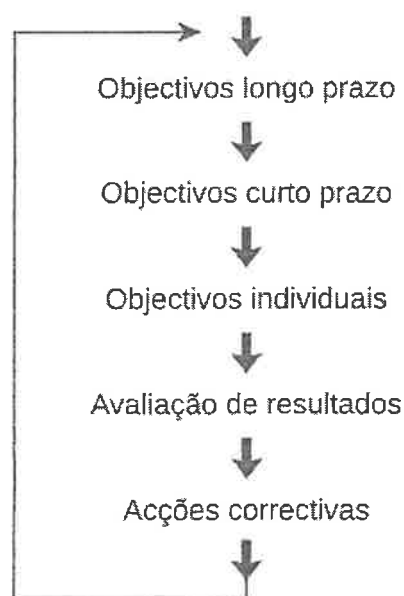


Figura 3.5. Gestão por objectivos

As cinco fases da GPO são:

- a) *Estabelecimento de objectivos de longo prazo.* Estes objectivos devem logicamente integrar-se no propósito básico ou fundamental da organização, ou seja, a sua missão;
- b) *Definição de objectivos específicos de curto prazo para a empresa.* Estes objectivos devem ser enquadrados nos objectivos de longo prazo previamente definidos e, naturalmente, na missão da organização. Habitualmente, estes objectivos são mais quantificados, traduzindo-se em orçamentos que cobrem as actividades das diversas áreas funcionais (*marketing*, produção, finanças, recursos humanos, etc.);
- c) *Definição de objectivos individuais e padrões.* Consiste na formulação de planos de acção compreendendo objectivos simultaneamente desafiantes e atingíveis bem como os respectivos padrões de avaliação, o que deve ser feito num trabalho de interacção entre superiores e subordinados. Esta fase é muito importante sendo indispensável uma clara definição do que e quando deve ser atingido. Por exemplo, se ao responsável por uma área de vendas é atribuído um objectivo de aumento de quota de mercado na sua área em 20% no próximo ano, o plano de acção poderá incluir o recrutamento de três vendedores sem experiência, dois contactos por semana com os principais clientes e a atribuição de quotas de venda apropriadas a cada um dos vendedores;
- d) *Avaliação dos resultados.* É a comparação entre as acções executadas e os resultados conseguidos com os *standards* previamente definidos. Quando a prévia definição de objectivos e *standards* foi correctamente efectuada, nomeadamente mediante o acordo entre superior e subordinado, a auto-avaliação e o controlo são possíveis e resultam em maior eficiência e eficácia;
- e) *Acções correctivas.* É a última fase do processo e não tem necessariamente de ter uma conotação negativa nomeadamente pela associação de penalizações possíveis ao incumprimento dos objectivos. As acções correctivas poderão consistir em alterações no pessoal, alterações na organização ou alterações nos próprios objectivos quando se conclui, por exemplo, da falta de realismo (o que por vezes acontece). Pode ainda consistir em acções de treino e formação de gestores e pessoal para que mais facilmente se consiga executar o planeamento.

À gestão por objectivos têm sido atribuídas **várias vantagens**. Para além de se traduzir num efectivo planeamento global (uma vez que é um processo que envolve toda a organização), «força» os gestores a estabelecer prioridades bem como metas e padrões mensuráveis, estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores, proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade, e aumenta a capacidade da empresa para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente. Pode ainda revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras tanto para os gestores de níveis intermédios como para os seus subordinados.

Mas a gestão por objectivos não pode ser vista como uma panaceia que resolve todos ou a maior parte dos problemas de gestão. Há quem considere que a GPO pode também levantar **alguns problemas** nas empresas. Alguns dos problemas que foram identificados nas empresas que tentaram a sua implementação e não foram bem-sucedidas têm que ver fundamentalmente com a falta do indispensável suporte e empenhamento dos gestores de topo. Por outro lado, tem-se verificado que a prática da gestão por objectivos conduz algumas vezes a uma tendência para se concentrarem esforços no curto prazo em prejuízo do planeamento a longo prazo. Alguns gestores também acham que os programas de gestão por objectivos consomem demasiado tempo, nomeadamente pelas longas e numerosas reuniões a que dão lugar, e podem criar burocracia excessiva, com inúmeros regulamentos e produção de relatórios, se não forem tomadas as devidas precauções.

Para que a GPO atinja o máximo de resultados, os objectivos do desempenho individual devem ser cuidadosamente desenvolvidos. Devem ser em número limitado — entre quatro e oito — bem especificados, simultaneamente desafiadores, mas atingíveis.

Talvez a característica mais importante deva ser o seu elevado grau de especificação, que na maior parte das vezes (sempre que possível) significa quantificação. Uma definição de objectivos do género «reduzir os custos ao mínimo», «aumentar a produtividade do departamento», «estar alerta às alterações do mercado» não só não tem grande impacto para as pessoas a quem se dirige como dificulta o seu controlo e avaliação. Pelo contrário, um objectivo estipulando que a produção deve aumentar 1000 unidades num período bem determinado é um objectivo claro. Ao redigir objectivos deve tentar-se fazê-lo em termos de volume, custo, frequência, rácios, percentagens, índices, graus e prazos, o que os torna mais claros e, está provado, conduz a um aumento do seu nível de cumprimento.

Também é importante que, sendo os objectivos definidos de forma que representem um desafio para as pessoas envolvidas, estas tenham ao seu alcance os recursos necessários para o conseguirem; de contrário, revelam-se contraproducentes.

Devendo os objectivos estar associados a esquemas de recompensas relacionadas com o seu grau de cumprimento, é preciso ter em conta o acordo dos subordinados e fazer com que os desafios que representam se enquadrem numa série de objectivos concretizados, pois o sucesso atrai o sucesso e é sabido que uma série de falhanços no passado cria nas pessoas uma mentalização propícia a novo falhanço. Com base em vários estudos feitos sobre empresas que implementaram ou tentaram implementá-la, parece poder concluir-se que, tendencialmente, a GPO é mais eficaz no curto prazo do que no longo prazo, no sector privado do que no público, e em organizações relativamente afastadas do contacto directo com o cliente. Embora se verifique que, de modo geral, a GPO nem sempre tem funcionado como um sistema global completo, é um facto que mesmo assim representa um importante modelo de planeamento, que se baseia em princípios tão importantes como objectivos específicos e verificáveis, avaliação do desempenho, e integração dos objectivos individuais nos objectivos globais da organização.

---



# Planos

Definidos os objectivos em sentido lato — missão e objectivos específicos —, o próximo passo do planeamento é a elaboração dos planos. *Planos* são os documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos. Os planos devem ser elaborados por todo e qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de actuação, pois a simples determinação de um objectivo não garante que ele seja cumprido. Por outro lado, há várias formas de caminhar no sentido da prossecução dos objectivos definidos. A elaboração de planos destina-se fundamentalmente a escolher e definir a melhor abordagem. Um plano deve fundamentalmente dar resposta às seguintes questões:

- ♦ Quais as actividades a desenvolver na realização dos objectivos?
- ♦ Quando devem ser executadas essas actividades?
- ♦ Quem é responsável por fazer o quê?
- ♦ Onde devem ter lugar essas actividades?
- ♦ Quando deve a acção estar concluída?

## Tipos de planos

Há vários tipos de planos. Há planos que são guias de orientação permanente por períodos mais ou menos longos. São as políticas, os procedimentos e os regulamentos.

*Políticas* são planos (em sentido lato) que se traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões. Podem existir em qualquer nível de gestão, tanto podem estar relacionadas com uma função como com um projecto (de um novo produto ou nova especificação, por exemplo); pela sua natureza tornam desnecessário analisar em pormenor a mesma situação todas as vezes que aconteça e permitem a unificação dos planos em geral.

### Planos

Documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos.

### Tipos de planos

- Políticas
- Procedimentos
- Regulamentos
- Programas
- Orçamentos
- Planos contingentes

*Procedimentos* são planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objectivo específico. Definem o método de levar a cabo actividades futuras. Existindo nos diversos níveis de gestão, são todavia mais numerosos nos níveis inferiores, o que é normal. As políticas são, regra geral, completadas com procedimentos.

*Regulamentos* são guias de acção específicos e detalhados que se destinam a dirigir as actuações das pessoas de uma forma mais apertada. Normalmente, um procedimento desdobra-se numa série de regulamentos.

De modo geral, pode dizer-se que os procedimentos estão mais relacionados com métodos (de actuação) enquanto os regulamentos se referem fundamentalmente a comportamentos.

Outro tipo de planos engloba os programas e os orçamentos.

*Programas* são fundamentalmente planos que relacionam duas variáveis: actividades e tempo. Podem assumir a forma de um simples calendário com a descrição das actividades a efectuar até programas complexos que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados com computadores. O cronograma, o gráfico de GANTT (nome derivado do seu autor, Henry Gantt), o PERT (*Program Evaluation and Review Technic*) e o CPM (*Critical Path Method*) são exemplos de programas, sendo o primeiro o de mais fácil elaboração, e os últimos, os que apresentam maior complexidade.

*Orçamentos* são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro. O orçamento refere-se sempre a um determinado período (anual, plurianual, trimestral, mensal, etc.) e pode abarcar toda a organização — orçamento global ou geral — ou apenas um departamento ou área (orçamento parcial).

Mas por mais minucioso que seja um plano, é impossível prever todos os acontecimentos importantes relacionados com a matéria a que se refere. Sucodem sempre, e hoje mais que no passado, circunstâncias não previstas, quiçá imprevisíveis, que algumas vezes alteram de tal modo as condições em que o plano se deveria desenvolver, que obrigam à sua substituição.

*Planos contingentes* são precisamente os planos que são elaborados para entrarem em acção se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso. Podem existir em qualquer nível do planeamento, sendo exemplo bastante comum os planos de desenvolvimento de aplicações informáticas, em que habitualmente se verifica a existência de um plano para entrar em execução no caso de uma avaria do computador ou outro problema do género.

#### Planos

- Rígidos
  - Flexíveis
- (planeamento deslizante)

Os planos podem ainda dividir-se em *rígidos* e *flexíveis*. Os primeiros são aqueles que, como o próprio nome indica, dificilmente poderão ser alterados, o que pode ter que ver com a sua construção. As relações entre as diversas peças são de tal forma, que mesmo pequenas alterações numa ou noutra obrigarão a preparar um plano inteiramente novo. Também pode ter que ver com o seu objectivo, quando, por exemplo, um desvio de percurso, mesmo relativamente pequeno, inviabiliza totalmente a sua prossecução. Os segundos são aqueles que admitem ser alterados durante a sua execução podendo inclusivamente prever desde logo a forma de o fazer. Pensemos, por exemplo, num plano com diferentes opções para diferentes níveis de produção. Por vezes, os planos flexíveis permitem o ajustamento «permanente» para os períodos futuros, à medida que se vão conhecendo os desvios dos períodos recentes. É o que chamamos *planeamento deslizando*.

O crescente desenvolvimento das novas tecnologias tem permitido um avanço significativo das técnicas de planeamento, nomeadamente a aplicação de modelos de simulação sofisticados, os quais há uns anos atrás dificilmente poderiam ser aplicados com os recursos técnicos disponíveis.

### Níveis de planeamento

Sendo uma função importante para qualquer gestor, o planeamento reveste características diferentes conforme o nível de gestão, desde logo pelas próprias características do ambiente, também elas diferentes para os gestores de topo em relação aos dos níveis intermédios. De facto, o ambiente geral que exerce mais impacto sobre os gestores de topo é caracterizado por um maior grau de incerteza (evolução política, social, económica, tecnológica) e até impossibilidade de controlo, diferentemente do que acontece com os gestores intermédios ou da base, em que o condicionamento é o ambiente mais próximo, ou de tarefa (clientes, fornecedores, concorrência, associações de trabalhadores, etc.).

Tal com se fez para caracterizar os níveis de gestão, habitualmente consideram-se três níveis de planeamento: estratégico, tático e operacional.

O *planeamento estratégico* é o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar.

Quando se trata de uma organização diversificada, isto é, com vários negócios ou vários produtos que exigem estratégias diferentes (unidades

#### Níveis de planeamento

- Estratégico
- Tático
- Operacional

estratégicas de negócios), o planeamento estratégico processa-se a dois níveis: planeamento estratégico de nível máximo e planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios.

O *planeamento estratégico de nível máximo*, ou *planeamento estratégico global* é o planeamento estratégico da organização como um todo (*corporate level*); consiste na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar ou sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios; deve dar resposta às seguintes questões:

- ♦ Qual é o propósito global, ou seja, a missão da organização?
- ♦ Que imagem deve projectar para o exterior e para o interior?
- ♦ Quais são as ideias e as filosofias de acção que a organização deseja que os seus membros possuam?
- ♦ Qual é o negócio, ou os negócios, da organização?
- ♦ Como pode a organização melhor fazer uso dos recursos disponíveis para satisfazer os seus propósitos?

**Planeamento estratégico**

- Global (*corporate level*)
- Negócio (SBU)

O *planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios (UEN ou SBU — Strategic Business Units)* é o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios. Deve dar resposta às seguintes questões:

- ♦ Que produtos específicos produz a SBU?

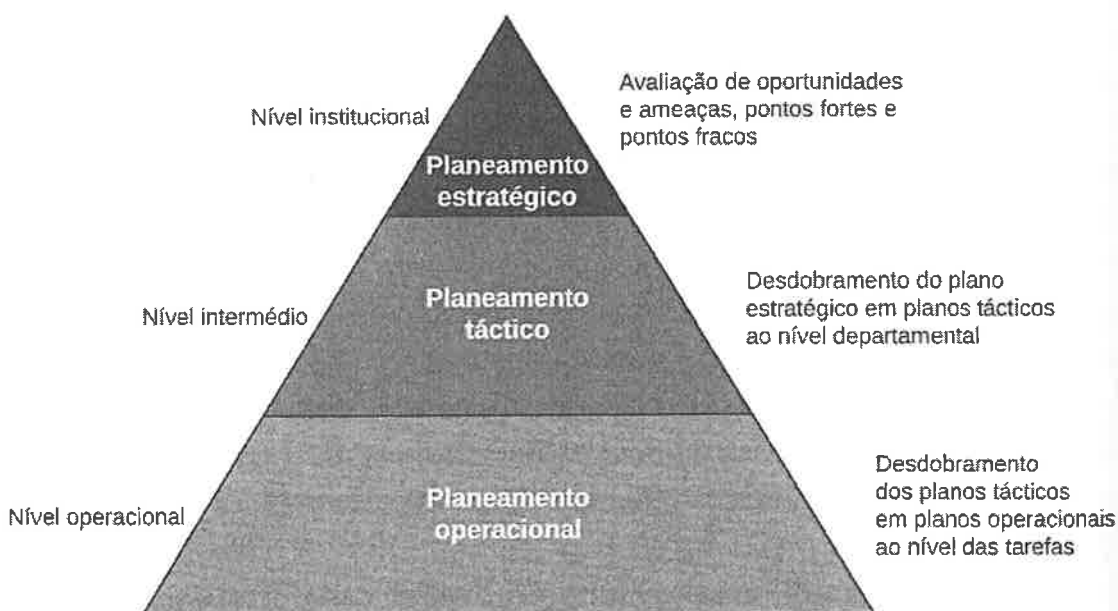


Figura 3.3. Níveis de planeamento

- ♦ Quem são os seus consumidores ou clientes?
- ♦ Como poderá concorrer melhor neste específico segmento de produtos ou serviços?
- ♦ Como pode a SBU agir mais em conformidade com as ideias e com a filosofia da organização e apoiar o seu propósito final e global (a missão)?

O planeamento estratégico para ser levado à prática precisa de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional onde as tarefas são executadas, dando origem aos planos táticos e operacionais, conforme se pode ver na Figura 3.3.

O *planeamento tático* processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados. Muitas vezes corresponde às áreas funcionais como finanças, produção, *marketing*, recursos humanos, etc. O planeamento tático está contido no planeamento estratégico e não constitui um conceito absoluto, mas relativo. O planeamento de um departamento da empresa, que é um planeamento tático em relação ao planeamento estratégico geral da organização, é estratégico em relação a cada uma das secções que integram aquele departamento.

O *planeamento operacional* refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e das operações, no nível operacional, é pequeno e estreito, o planeamento operacional caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo carácter imediatista focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

As principais características que distinguem os planeamentos estratégico, tático e operacional podem ver-se em resumo na Figura 3.4.

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
Níveis	Institucional	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo	Um área específica	Uma tarefa ou operação
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorização e analítico
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Grau de incerteza	Elevado	Não tão elevado	Reduzido

Figura 3.4. Características dos planos

## Planeamento estratégico

O planeamento, em termos genéricos, consiste, como já se referiu, na determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito. Compreende a definição de objectivos e das vias de actuação para os atingir. Dos três níveis de planeamento empresarial — estratégico, tático e operacional — o planeamento estratégico, envolvendo de uma forma global toda a organização, reveste-se de particular importância, justificando-se que a este tema seja dado um relevo particular. O planeamento estratégico, diferentemente do planeamento tático ou operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização. Embora se desdobre em diversos planos nos diferentes níveis de gestão de empresa, o planeamento estratégico é sobretudo uma actividade cuja responsabilidade cabe fundamentalmente aos gestores de topo. Como já referimos, pode assumir dois níveis diferentes se se tratar de uma empresa diversificada, isto é, com mais de um negócio e com estratégias diferentes



Figura 3.6. Planeamento estratégico

para cada um deles: planeamento estratégico da organização (*corporate level*), que é o planeamento estratégico de nível máximo e se refere a todos os negócios em que a organização está envolvida ou pretende entrar; e planeamento estratégico das unidades de negócios (SBU), ou seja, a definição de como cada uma das unidades estratégicas de negócios deve concorrer no seu mercado específico com os seus produtos específicos. Naturalmente que esta divisão não faz sentido se a empresa se dedica apenas a um negócio, pois neste caso não há unidades estratégicas de negócios diferenciados.

O planeamento estratégico (ver Figura 3.6) começa com a definição da missão, que é, como vimos, a filosofia básica de actuação da empresa, a qual vai determinar, portanto, os parâmetros de orientação dos esforços a despendar para atingir os objectivos que se pretendem.

A segunda etapa do planeamento estratégico consiste na análise do ambiente (análise externa) e na análise interna da própria empresa. Pretende-se analisar quais são as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa (análise externa) e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Implica a determinação das suas competências, que naquelas circunstâncias se traduzem em pontos fortes — em comparação com os seus concorrentes — e quais são os aspectos negativos, os pontos fracos, que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e podem eventualmente pôr em risco a sua actuação futura.

<b>Variáveis político-legais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade do governo</li> <li>• Legislação comercial</li> <li>• Leis de protecção ambiental</li> <li>• Legislação fiscal</li> <li>• Legislação laboral</li> </ul>	<b>Variáveis económicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto nacional bruto (tendência)</li> <li>• Taxa de juro</li> <li>• Taxa de inflação</li> <li>• Nível de desemprego</li> <li>• Custo (e disponibilidade) de energia</li> </ul>
<b>Variáveis socioculturais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição do rendimento</li> <li>• Taxa de crescimento da população</li> <li>• Distribuição etária da população</li> <li>• Estilo de vida (e actuação)</li> <li>• Tipo de consumo</li> <li>• Mobilidade social</li> </ul>	<b>Variáveis tecnológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento do governo</li> <li>• Foco no esforço tecnológico</li> <li>• Velocidade de transferência de tecnologia</li> <li>• Protecção de patentes</li> <li>• Aumento da produtividade (através da automação)</li> </ul>

Figura 3.7. Análise PEST

As forças do ambiente, como já vimos (Figura 2.3), assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próxima da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise PEST, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumadas em quatro categorias, ou seja, condicionantes Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas (ver Figura 3.7).

A análise do ambiente operacional ou de tarefa consiste na análise do posicionamento dos vários *stakeholders* da empresa, ou seja, da influência que exercem ou que sobre eles é exercida. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os grupos regulamentadores, governo incluído.

A análise interna da empresa, também chamada análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos à estrutura organizacional, pessoal, *marketing*, produção, área financeira, etc. Os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna das empresas sintetizam-se na (Figura 3.8).



Inovação	Produção	Organização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação</li> <li>• Tecnologias</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> <li>• Patentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de custos</li> <li>• Equipamento</li> <li>• <i>Layout</i></li> <li>• Acesso a matérias-primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da organização</li> <li>• Rede de comunicação</li> <li>• Motivação do pessoal</li> </ul>
Gestão	Marketing	Finanças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos gestores</li> <li>• Lealdade/rotação</li> <li>• Qualidade das decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de produtos</li> <li>• Marcas e segmentação</li> <li>• Distribuição e força de vendas</li> <li>• Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Solvibilidade</li> <li>• Autonomia financeira</li> <li>• Acesso a capitais</li> </ul>

Figura 3.8. Análise interna

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objectivos específicos. Comparados os pontos fortes e os fracos da nossa empresa com a concorrência (de facto, os aspectos fortes ou fracos só o são em termos relativos, portanto, mediante comparação), há que quantificar a linha de rumo que começa a tomar forma. Os objectivos estratégicos devem satisfazer os requisitos que já atrás apresentámos em termos genéricos, isto é, devem tanto quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio mas sem deixarem de ser realistas, atingíveis; devem ser mensuráveis, tanto quanto possível, quantificados; quanto mais específicos forem os objectivos, com maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia. Deve no entanto referir-se que, de modo geral, os gestores estratègos de nível mais elevado se preocupam mais com a definição das grandes linhas de orientação do que com a definição de objectivos bem específicos, sendo esta última tarefa provavelmente aquela em que se verifica um maior apelo à colaboração dos gestores de nível intermédio.

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos os intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução — os gestores de nível intermédio e o seu pessoal. A formulação da estratégia — que deve ser escrita e explicitamente comunicada — constitui a última fase do planeamento estratégico. Há então que passar à acção e implementá-la.

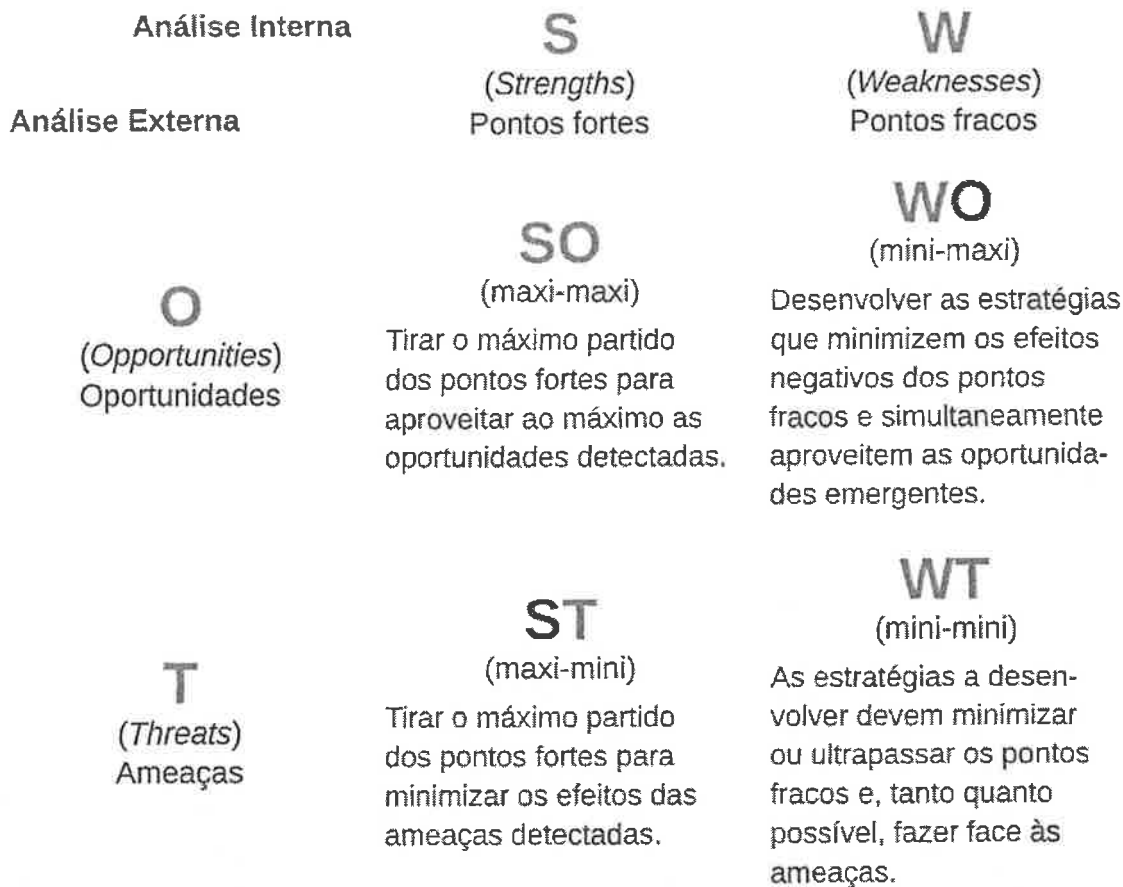


Figura 3.9. Matriz SWOT

## Análise SWOT

A análise externa e interna para detectar respectivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior) também se designa análise SWOT, de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz — a matriz SWOT — de quatro células (ver Figura 3.9), a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura. A Figura 3.10 mostra-nos esquematicamente a matriz SWOT em evolução.

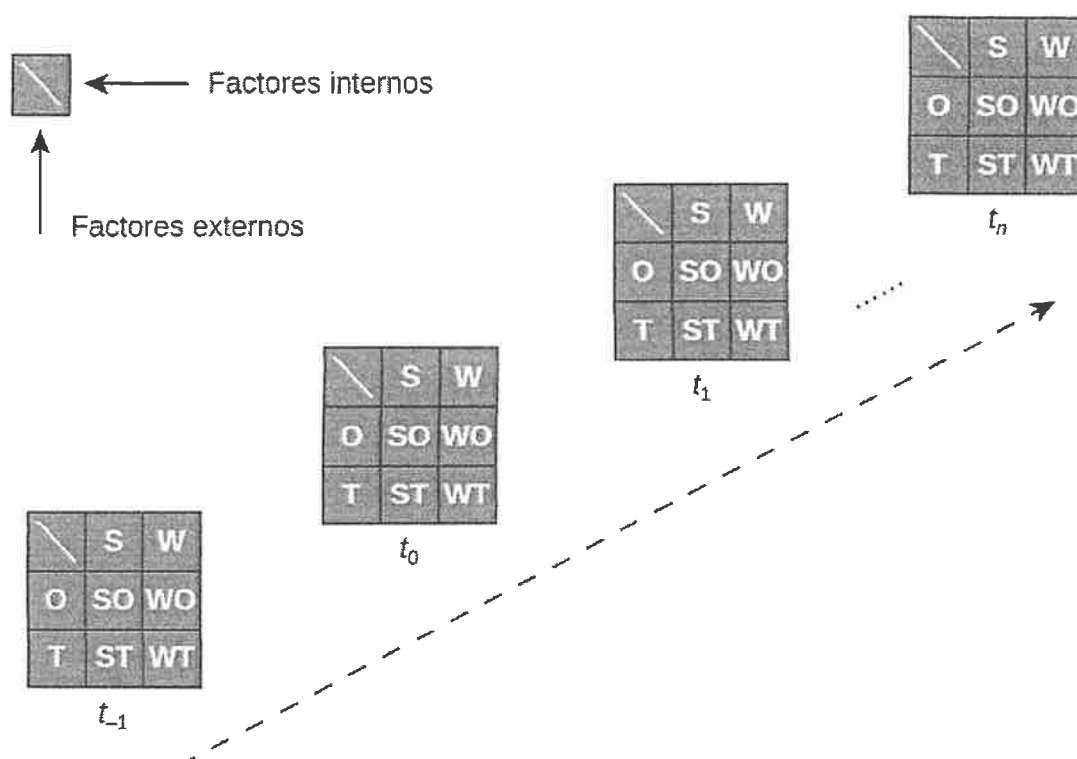


Figura 3.10. Análise SWOT dinâmica

## Estratégias genéricas

Na selecção da estratégia a seguir, podem ser consideradas várias hipóteses, quer se trate da definição de uma estratégia global para a organização como um todo quer se trate da escolha de uma estratégia para uma determinada área de negócios (na hipótese de se tratar de uma empresa diversificada). As estratégias genéricas podem classificar-se de acordo com o seguinte esquema:

### Globais

#### 1. De crescimento

- Concentração {
  - desenvolvimento de mercado
  - desenvolvimento do produto
  - integração horizontal
- Integração vertical {
  - a montante
  - a jusante
- Diversificação

#### 2. De estabilidade

## 3. Defensivas

- *Turnaround*
- Desinvestimento
- Liquidação

## 4. Combinadas

**De áreas de negócios**

1. Liderança pelo custo
2. Diferenciação (do produto ou serviço)
3. Foco (no produto ou serviço)

O primeiro grupo refere-se obviamente à organização em termos globais (*corporate level*). Uma estratégia de *concentração* consiste no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados. Fala-se de *integração vertical* quando uma empresa cresce, entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante) eventualmente adquirindo as respectivas empresas. A *diversificação* consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.

As estratégias de *estabilidade* consistem na actuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados, ou nos métodos de produção. O *turnaround*, que à letra significa «dar a volta» (ao problema), é o conjunto de acções estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio; habitualmente envolve redução de custos operacionais, actuando com mais eficiência ou pela redução da dimensão da actividade. O *desinvestimento* traduz-se, naturalmente, pela venda de parte dos activos do seu negócio. A *liquidação* ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida.

As *estratégias combinadas* resultam da combinação possível de algumas das estratégias acabadas de referir.

Ao nível das áreas estratégicas de negócios, a classificação acima referenciada deve-se a Michael Porter e mostra as diferentes vias por que as empresas podem optar para tirar partido das vantagens competitivas sobre os concorrentes em cada uma das áreas de negócios em que a empresa actua.

*Liderança pelo custo* é a estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.

Produtos Mercados	Produtos actuais	Novos produtos
	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Mercado actual		
Novos mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação e integração vertical

Figura 3.11. Matriz produto/mercado

A *diferenciação* (do produto ou serviço) consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente portanto dos seus concorrentes.

*Foco* é a estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.

Em relação às estratégias de crescimento, não pode deixar de referir-se a matriz produto/mercado de Igor Ansoff, que sintetiza esquematicamente as opções possíveis e que resultam da combinação de actuações em produtos e/ou mercados actuais ou novos. As estratégias de crescimento, em termos genéricos, são quatro: penetração no mercado, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento do produto, diversificação e integração vertical, conforme sintetiza a referida matriz (Figura 3.11). As acções a tomar em cada uma das estratégias por que se opte são explicadas na Figura 3.12.

Uma outra classificação das estratégias empresariais agrupa-as em quatro tipos — defensiva, ofensiva, analítica e reactiva — tendo em conta fundamentalmente a forma como os gestores tentam adaptar-se ao ambiente e às suas alterações.

Estratégia *defensiva* é aquela em que a empresa, possuindo domínios definidos de produtos e/ou mercados, procura mantê-los defendendo-se apenas da concorrência.

É uma estratégia que se ajusta a um ambiente estável, isto é, sem grandes nem rápidas alterações.

A estratégia diz-se *ofensiva* quando a empresa, de maneira quase constante, correndo riscos, busca novas oportunidades de mercado ou produto. Tipifica a resposta de algumas empresas a um ambiente caracterizado por dinamismo e crescimento.

Mercado	Produtos	Estratégias	Acções
Actuais	Actuais	Penetração de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o consumo dos clientes</li> <li>• Atrair clientes da concorrência</li> <li>• Atrair novos clientes para o produto</li> </ul>
	Novos	Desenvolvimento do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver novas características</li> <li>• Criar diversas versões de qualidade</li> <li>• Desenvolver novos modelos e tamanhos</li> </ul>
Novos	Actuais	Desenvolvimento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir em novas áreas geográficas</li> <li>• Atrair outros segmentos de mercado</li> </ul>
	Novos	Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração a montante (controlo dos fornecimentos)</li> <li>• Integração a jusante (controlo da distribuição)</li> </ul>
		Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concêntrica</li> <li>• Conglomerada</li> </ul>

Figura 3.12. Acções estratégicas (produto/mercado)

**Análítica** é a estratégia conduzida pela empresa que, mantendo e defendendo um domínio do produto/mercado já garantido, simultaneamente procura novas oportunidades. É uma resposta ajustada a um ambiente em mutação moderada.

Estratégia **reactiva** é aquela em que a empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação. É característica de empresas sem dinamismo, eventualmente envelhecidas e a sua actuação é independente das características do ambiente.

## Formulação da estratégia

A formulação de uma estratégia empresarial consiste na explicitação das opções efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descorti-

nadas no ambiente em que se move, tendo em conta (e como suporte) os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência (os seus pontos fortes) e ultrapassando os seus aspectos desfavoráveis (os pontos fracos).

Temos vindo a partir do princípio de que o planeamento estratégico acompanha e serve de base para a definição da estratégia e, por conseguinte, algumas das fases que atrás referimos — análise da missão, do ambiente externo e interno — como elementos integradores do planeamento estratégico seriam também fases preparatórias da formulação da estratégia. Convém, no entanto, referir que, muitas vezes na prática, esta simbiose entre o planeamento e a gestão estratégica não é tão estreita como à primeira vista se poderia pensar. Por razões várias, das quais se destaca a crescente rapidez nas alterações do ambiente das empresas, o planeamento estratégico tem vindo a perder importância como elemento formador de uma estratégia. De facto, cada vez mais as estratégias se definem de forma não planeada, estratégias emergentes, sem prejuízo da necessidade de serem convertidas em planos, mais genéricos e abrangentes no nível mais elevado da gestão, mais pormenorizados, menos abrangentes e com objectivos mais específicos nos níveis intermédios e mais baixos da gestão. De uma forma ou de outra, com mais ou menos ênfase numa ou noutra fase do desenvolvimento de uma estratégia empresarial, a necessidade do planeamento estratégico mantém-se, sendo fundamental conhecer as principais técnicas usadas para o levar a bom termo, quer ao nível global da organização quer ao nível das unidades estratégicas de negócios.

### Matriz do BCG

Numa empresa diversificada — com vários negócios com estratégias independentes — uma das formas de análise e formulação da estratégia é a análise de carteira. A análise de carteira (ou também dita *portfolio*) é a análise estratégica em que a empresa é encarada como um investidor com vários negócios diferentes, preocupando-se fundamentalmente em manter um equilíbrio em termos financeiros (nomeadamente de *cash-flow*) e em termos de risco, tendo presente os diferentes estádios de desenvolvimento dos referidos negócios ou produtos. Uma das formas de análise estratégica de *portfolio* é a análise matricial, sendo a mais conhecida a matriz do Boston Consulting Group (BCG), empresa multinacional de consultores com sede nos Estados Unidos.

A matriz do BCG consiste numa grelha bidimensional com quatro divisões como mostra a Figura 3.15.

O eixo dos  $xx$  corresponde ao valor assumido por cada negócio em termos de quota relativa de mercado, a qual representa a proporção do respectivo mercado, não em relação ao mercado total, mas sim em relação ao concorrente mais próximo. Contrariamente ao habitual, os valores dos diferentes negócios crescem da direita para a esquerda. O quadro geralmente é construído com os valores 0,1 e 10 como limites.

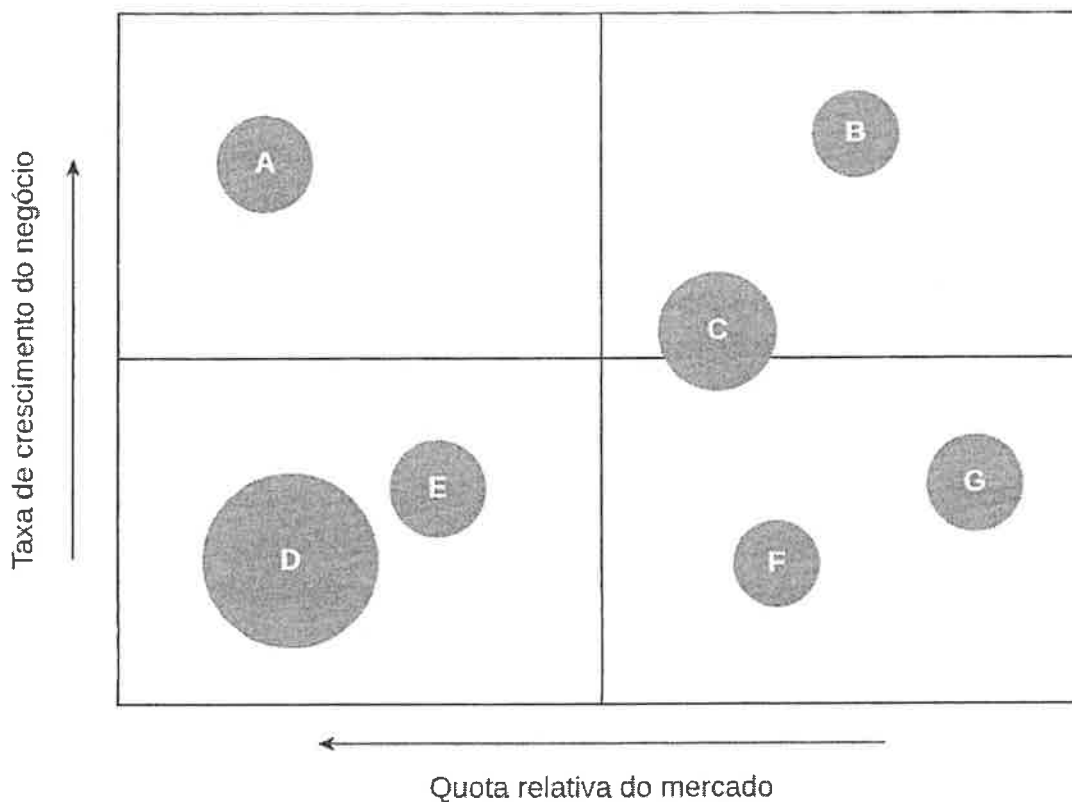


Figura 3.15. Matriz do BCG



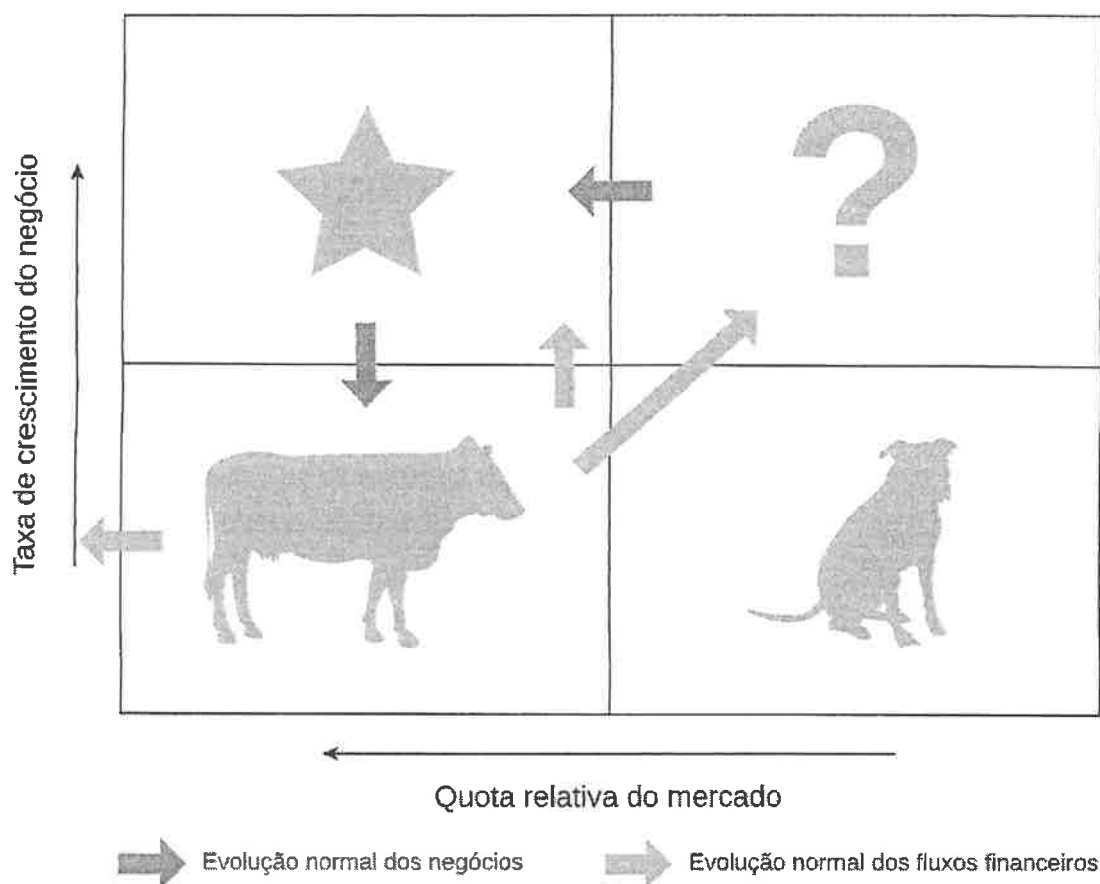


Figura 3.16. Matriz do BCG, negócios e fluxos financeiros

O eixo dos  $yy$  refere-se à taxa de crescimento do mercado em que cada um dos negócios em causa concorre. Assim, um negócio que está a conquistar quota de mercado, e portanto a crescer mais do que a média do sector, ficará representado acima da linha média que, na matriz, divide os dois quadrantes superiores dos dois inferiores. Cada negócio é representado por um círculo colocado na matriz numa posição relativa subjacente aos valores  $x$  e  $y$  assumidos de acordo com a forma de cálculo descrita. O tamanho do círculo é função do volume de vendas de cada negócio em relação ao volume total das vendas da empresa na sua globalidade.

Assim, o negócio C está a crescer mais do que a média do sector, mas o seu volume de vendas é inferior ao volume de vendas do concorrente mais próximo, não obstante ser o segundo negócio em volume de vendas quando comparado com os outros negócios da empresa.

Os negócios situados no quadrante superior esquerdo chamam-se *estrelas*; os do quadrante superior direito, *interrogações* (ou dilemas, ou crianças), os que se situam no quadrante inferior esquerdo são as *vacas leiteiras*, e os do quadrante inferior direito são os *cães rafeiros* (ou pesos mortos) ver Figura 3.16.

Os *cães rafeiros* são os negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido. Geralmente dão origem a lucros pouco significativos ou a prejuízos. Frequentemente consomem mais tempo aos gestores do que aquilo que rendem e, por conseguinte, em princípio, devem ser abandonados.

Contudo, excepcionalmente pode acontecer que existam razões para manter um «cão rafeiro» tendo em conta, por exemplo, uma esperada alteração na taxa de crescimento do mercado, ou uma hipótese para assumir a sua liderança.

As *interrogações* são negócios com reduzida quota relativa de mercado mas actuando num mercado com elevada taxa de crescimento. Muitos negócios arrancam como «interrogações» quando entram num mercado de alto crescimento já dominado por um líder. Uma «interrogação» geralmente requer uma injeção de fundos: há necessidade de aumentar a fábrica, de aumentar o equipamento ou o pessoal para acompanhar o crescimento do mercado e, se possível, ultrapassar o líder. Chamam-se «interrogações» porque a organização deve pensar bem até onde deve investir os fundos ou se, pura e simplesmente, deve sair do mercado.

As *estrelas* são os negócios que se desenrolam num mercado de elevado crescimento e representam uma elevada parcela do mercado. São as «interrogações» que foram bem-sucedidas. Mas nem sempre originam grandes fluxos líquidos de tesouraria. Pelo contrário, por vezes as organizações têm de nelas despende elevadas quantias para acompanhar a taxa de crescimento do mercado e combater os ataques da concorrência. Mas «as estrelas», a prazo, representam as melhores oportunidades de investimento, devendo ser feitos todos os esforços para consolidar a sua posição.

As *vacas leiteiras* são os negócios saturados em mercados com taxas de crescimento reduzidas mas que ainda têm a maior quota relativa do mercado. Devido ao seu reduzido crescimento, não têm grandes necessidades de investimento; habitualmente têm significativas economias de escala e geram elevadas margens de lucro e excedentes de tesouraria, devendo portanto ser «mungidas» para a obtenção de liquidez que será aproveitada nos outros negócios, nomeadamente nas «estrelas» e nas «interrogações».

A matriz do BCG tem como pressuposto o ciclo de vida do produto, já referido, e a curva da experiência ou da aprendizagem (Figura 3.17) que aponta para uma redução dos custos unitários associados a uma acumulação de volume da produção; tem também presente a vantagem das economias de escala.

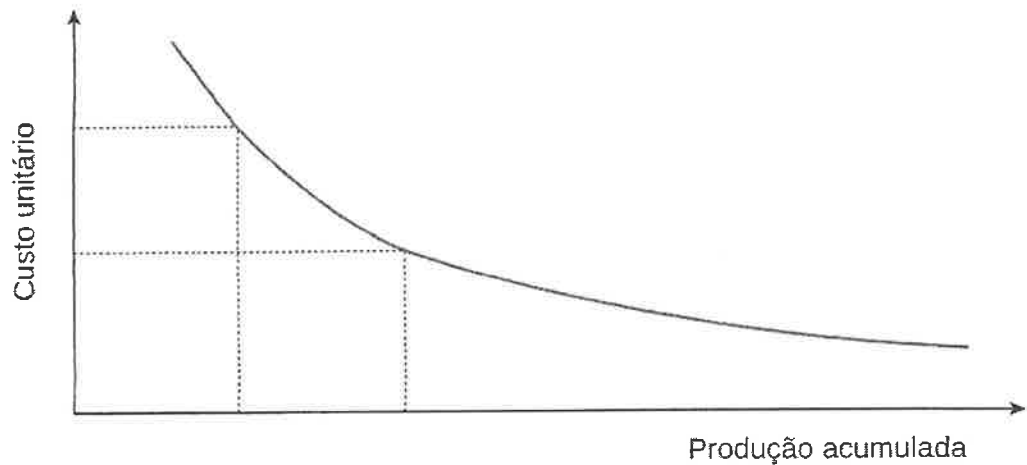


Figura 3.17. Curva da experiência

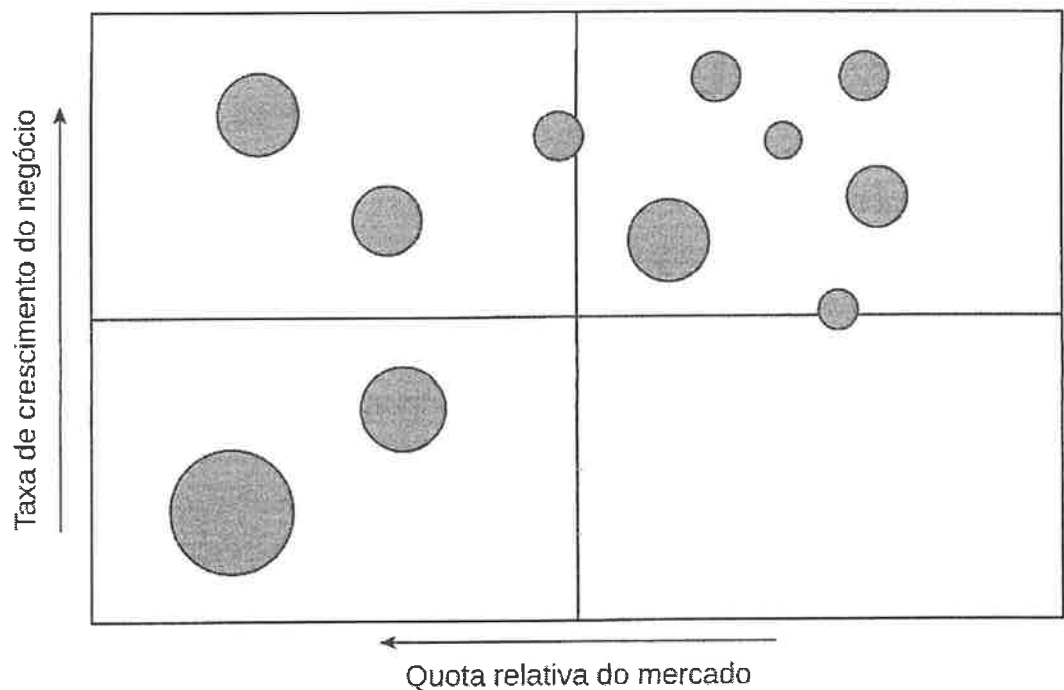


Figura 3.18. Carteira equilibrada

Além disso, parte do princípio de que o crescimento rápido do mercado facilita a expansão dos negócios e proporciona oportunidades lucrativas de investimento. O eixo dos  $yy$  representa assim, de certo modo, as oportunidades e as ameaças do ambiente. Por outro lado, baseia-se também na tese de que quanto mais elevada for a sua quota de mercado, mais forte será a sua posição competitiva. O eixo dos  $xx$ , medindo a quota relativa do seu negócio, traduz, de certo modo, os pontos fortes e os fracos do negócio em relação aos seus concorrentes.

## Estruturas organizacionais

### Estruturas organizacionais

Conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

*Estrutura organizacional* é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama (ou organograma).

Os especialistas em organização costumam avaliar as estruturas conforme o grau de complexidade (nível de diferenciação) de formalização e de centralização. Mas as pessoas que constituem essas organizações não medem objectivamente essas componentes. Pelo contrário, observam como se passam as coisas à sua volta e formam uma ideia de como funciona a estrutura organizativa. Muitas vezes essa imagem não está de acordo com os objectivos que estiveram na mente de quem definiu aquela estrutura, e é preciso ter isso em conta, pois as pessoas reagem mais às suas percepções do que à realidade objectiva. Em todo o caso, a estrutura adoptada tem uma influência muito grande no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores. Por um lado, reduz a ambiguidade e clarifica algumas dúvidas, pois permite responder a perguntas como: «O que esperam de mim?», «De quem dependo?», «Com quem vou ter se tiver um problema?», e assim ajuda a definir as suas atitudes perante a empresa e o trabalho e motiva-os para mais elevados níveis de desempenho. Por outro lado, contribui também para limitar a sua actuação e controlar o que fazem. Por exemplo, enquanto estruturas com elevados níveis de formalização e divisão do trabalho, acento tónico na unidade de comando, limitada delegação da autoridade e reduzida amplitude de controlo conferem aos empregados pouca autonomia, já as estruturas com reduzida divisão do trabalho, menor formalização e elevada amplitude de controlo proporcionam aos empregados maior liberdade e maior diversidade de comportamentos.

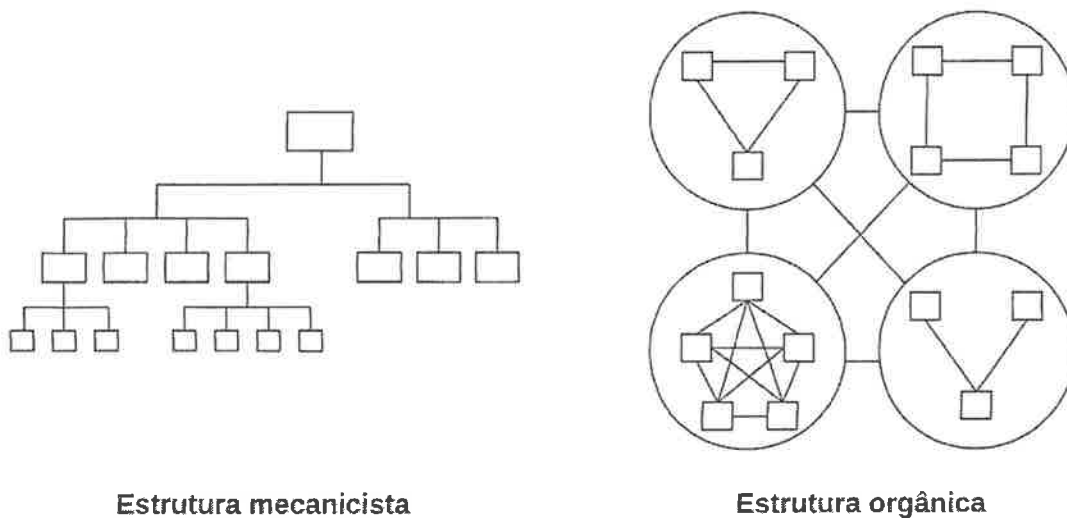


Figura 5.14. Estruturas mecanicista e orgânica

Há diversas formas de estruturar as organizações. Contudo, qualquer um dos diversos tipos de estrutura que apresentaremos de seguida cai num ou noutro dos dois tipos de organização (segundo a classificação proposta por Burns e Stalker, do Tavistock Institute<sup>(4)</sup>): mecanicista e orgânica. Como se pode ver na Figura 5.14, a estrutura *mecanicista* (ou mecanística) é caracterizada por um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões; pelo contrário, a estrutura *orgânica* é caracterizada por reduzida diferenciação horizontal, maior interacção das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade.

#### Tipos de organização

- Mecanicista
- Orgânica

### Tipos de estruturas

Fundamentalmente, poder-se-ão considerar os seguintes tipos básicos de estrutura: simples, funcional, divisionária, por projectos e matricial. A estrutura divisionária pode assumir, além da forma tradicional, as configurações de estrutura divisionária por unidades estratégicas de negócios e *holdings*. Recentemente, fala-se cada vez mais nas chamadas estruturas em rede, havendo quem admita que venham a ter uma grande aceitação nos próximos tempos. Vejamos em que consiste cada uma destas estruturas.

#### Tipos de estrutura

- Simples
- Funcional
- Divisionária
- Por projectos
- Matricial
- Em rede

### Estrutura simples

Como o próprio nome sugere, esta estrutura organizativa é a mais simples, sendo comum em grande parte das empresas familiares e de pequena dimensão. Geralmente, é constituída por apenas dois níveis hierárquicos: o gestor-proprietário, «o patrão» e os empregados, que a ele reportam directamente (Figura 5.15).

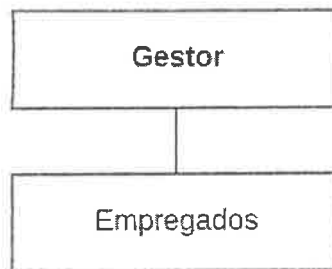


Figura 5.15. Estrutura simples

A maior parte das responsabilidades de gestão é detida pelo gestor e não existe uma clara definição das tarefas de cada um dos elementos que a constituem. Funciona sob o controlo pessoal e contacto individual do gestor com os empregados.

O principal problema é que este tipo de organização funciona com eficiência apenas enquanto a empresa se mantém numa determinada dimensão. À medida que a empresa cresce, torna-se cada vez mais difícil para uma só pessoa exercer o controlo sobre toda a empresa. Se o gestor não tiver a visão e a abertura de espírito para entender que a empresa tem de ser organizada de maneira diferente, a gestão torna-se cada vez mais complicada e menos eficiente.

### Estrutura funcional

As insuficiências das estruturas simples, à medida que a empresa cresce, conduzem geralmente à adopção de uma nova estrutura organizacional baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções «clássicas» da gestão: financeira, produção, comercial, pessoal, etc. Cada um destes departamentos é chefiado por um especialista funcional na respectiva área (Figura 5.16). A coordenação dos diferentes departamentos funcionais é uma das tarefas mais importantes dos gestores de topo.

As estruturas funcionais encontram-se fundamentalmente em empresas de dimensão relativamente reduzida ou com uma reduzida gama de produtos

ou actividades, e sobretudo em ambientes estáveis. Algumas das suas **vantagens** referem-se a:

- ♦ Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado;
- ♦ Possibilidade de o gestor principal tirar partido do contacto pessoal com todas as operações fundamentais e da centralização das decisões e melhor actuar numa perspectiva global da organização;
- ♦ Clara definição das responsabilidades.



Figura 5.16. Estrutura funcional

São também apontadas algumas **desvantagens**:

- ♦ Excesso de trabalho de rotina nos gestores de topo em prejuízo da reflexão e das decisões estratégicas;
- ♦ Tendência dos responsáveis das áreas funcionais para se posicionarem numa perspectiva de curto prazo e sobreavaliarem as orientações funcionais;
- ♦ As diferenças de orientação e os eventuais conflitos entre as áreas funcionais podem traduzir-se em dificuldades de coordenação e controlo;
- ♦ Dificuldades de adaptação às mudanças, o que a torna desaconselhável em ambientes instáveis.

### Estrutura divisionária

Estrutura divisionária é a forma de organização assente na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, que geralmente estão organizados em departamentos (Figura 5.17). As divisões, cada uma delas com os seus próprios produtos, serviços ou mercados, são

relativamente independentes. Os gestores de divisão desempenham um papel fundamental não só na definição dos objectivos da sua divisão mas também na colaboração que devem prestar para o desempenho da organização como um todo.

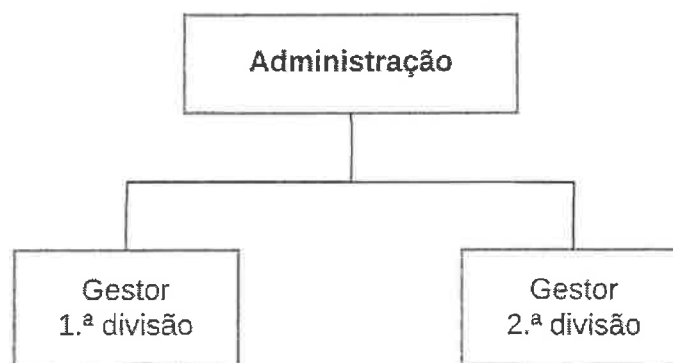


Figura 5.17. Estrutura divisionária

A estrutura divisionária é sobretudo aconselhável em empresas com uma estratégia de diversificação, isto é, empresas com negócios, produtos ou serviços diferenciados. As **vantagens** que habitualmente são apontadas à estrutura divisionária são as seguintes:

- ♦ Descentralização lógica e operacional da responsabilidade e autoridade em empresas diversificadas;
- ♦ Responsabilidade pela definição e implementação das estratégias de negócios mais próxima do seu ambiente próprio;
- ♦ Liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à estratégia global da organização;
- ♦ Enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão.

São também apresentadas algumas **desvantagens**:

- ♦ Podem surgir problemas nomeadamente de controlo, com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões ou do seu número;
- ♦ Pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões;
- ♦ Pode contribuir para um aumento dos custos da organização, nomeadamente pela eventual duplicação de especialistas funcionais, ao nível da dimensão e da empresa global;



- ♦ Eventualidade de sobrevalorização dos resultados no curto prazo, em virtude da pressão posta nos gestores das divisões e no seu desempenho.

### *Estrutura por unidades estratégicas de negócios*

Em empresas diversificadas de grande dimensão, o número de unidades de negócios pode ser tão elevado, que a amplitude de controlo se torne demasiado alargada para cada gestor.

Pode então tornar-se necessário agrupar aqueles negócios mais relacionados entre si e assim constituir unidades estratégicas de negócios (UEN ou SBU — *Strategic Business Units*), cada uma das quais geridas por um só gestor reportando directamente à gestão de topo (Figura 5.18).

Uma unidade estratégica de negócios é um agrupamento de negócios que têm em comum importantes aspectos estratégicos, nomeadamente missão, concorrentes, necessidade comum de competir globalmente, factores críticos de sucesso, oportunidades de crescimento tecnologicamente relacionadas, etc. A vantagem do conceito de unidade estratégica de negócios é o permitir racionalizar a organização de muitos e diferentes negócios numa empresa, ou grupo de empresas, e estabelecer coesão de direcção em áreas de negócios separadas mas de algum modo relacionadas entre si.

As **vantagens** que geralmente são apontadas a este tipo de estrutura organizativa são as seguintes:

- ♦ Melhora a coordenação entre divisões com estratégias, mercados ou oportunidades de crescimento semelhantes;
- Proporciona condições para um melhor planeamento estratégico;
- ♦ É uma forma estrategicamente relevante de organizar e direccionar a responsabilidade sobre um número elevado de diferentes unidades de negócio.

Estrutura  
divisionária

- Por SBU
- Holding  
(ou conglomerado)



Figura 5.18. Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SBU)

Apresenta, no entanto, também algumas **desvantagens**:

- ♦ Acrescenta um outro nível hierárquico entre a gestão de topo e as divisões;
- ♦ Pode gerar dificuldades na definição da autoridade e responsabilidade entre o membro do órgão de gestão de topo, o gestor da SBU e os gestores das divisões, se não forem tomadas as devidas precauções;
- ♦ Pode aumentar a concorrência pelos recursos globais a distribuir e traduzir-se numa reduzida coordenação estratégica entre as diferentes áreas de negócios.

#### *Estrutura holding (ou conglomerado)*

A estrutura *holding* (ou conglomerado) é, como se disse, uma forma da estrutura divisionária tal como a estrutura em unidades estratégicas de negócios. Mas enquanto esta última se revela mais apropriada em organizações em que existe um conjunto de divisões ou negócios com alguma similaridade, a estrutura *holding* é aconselhável quando a carteira de negócios da organização não tem significativos aspectos em comum. De facto, a própria palavra — conglomerado — traduz precisamente a organização cuja estratégia é a gestão de uma carteira de negócios diversificados, à semelhança do investidor que gere uma carteira de investimentos financeiros nas áreas de negócios mais diversas a fim de maximizar os lucros e minimizar o risco.

As **vantagens** associadas a este tipo de estrutura organizacional são fundamentalmente as seguintes:

- ♦ Reduzidos custos administrativos em virtude de reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede;
- ♦ Facilita a descentralização;
- ♦ Dispersão dos riscos dos negócios;
- ♦ Facilidade de desinvestimentos quando necessário.

As principais **desvantagens** que geralmente lhe andam associadas são as seguintes:

- ♦ Dificuldades de controlo centralizado em relação aos diferentes negócios;
- ♦ Falta de capacidades a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios de carteira;

- ♦ Dificuldade em conseguir sinergias.

### Estrutura por projectos e matricial

Como vimos até agora, os gestores de uma empresa têm fundamentalmente duas formas básicas de a organizarem, duas estruturas básicas à sua escolha: a estrutura funcional (que pode englobar a estrutura simples) e a estrutura divisionária (que engloba as outras já referidas). No primeiro caso, as pessoas e as actividades agrupam-se por funções: finanças, *marketing*, produção, recursos humanos, aprovisionamentos, etc. No segundo caso, as pessoas e as actividades organizam-se por produtos, por grupos de produtos, serviços, áreas geográficas ou mercados. Pode no entanto acontecer, e de facto acontece muitas vezes, que diversos departamentos tenham simultaneamente necessidade de especialistas e técnicos nas diferentes funções e de coordenação através das linhas de produtos. Em situações como estas, a solução pode ser uma estrutura matricial, uma forma de organização que combina as vantagens das duas estruturas fundamentais já analisadas — a funcional e a divisionária. A estrutura em matriz aumenta a capacidade da organização para recolha e circulação das informações e tomada de decisões, estabelecendo formalmente canais de comunicação laterais que complementam os canais hierárquicos, verticais. Combina, portanto, duas linhas de autoridade; a vertical, relativa aos gestores funcionais, e a horizontal, relativa aos gestores dos projectos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos (Figura 5.19).

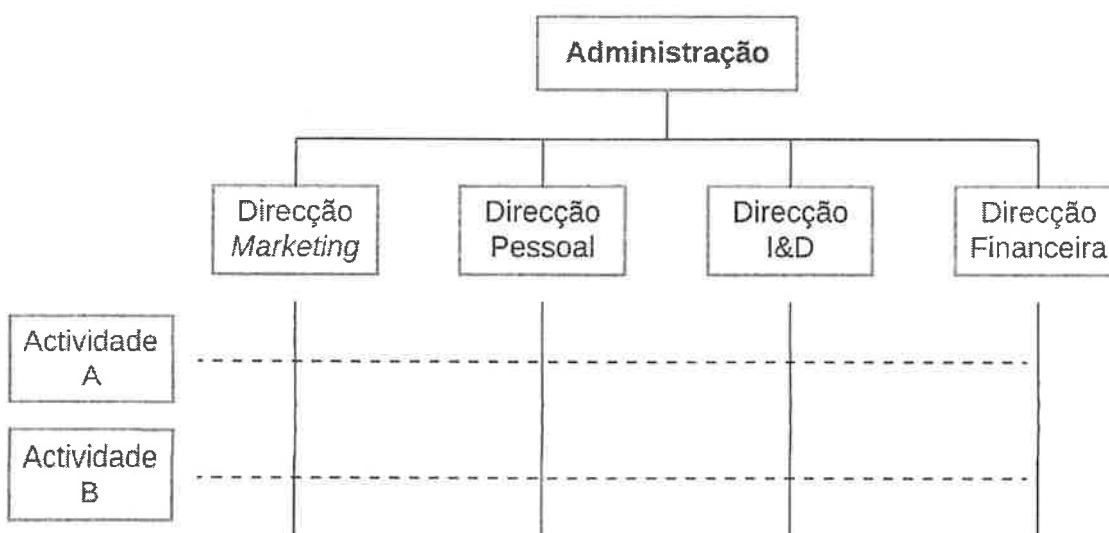


Figura 5.19. Estrutura matricial

A estrutura por projectos, como se depreende, é um caso particular da estrutura matricial: refere-se a um ou vários projectos, em vez de produtos ou mercados, e, por conseguinte, em princípio, terá existência temporária; acabado o projecto, a equipa respectiva dissolve-se, a não ser que seja destacada para outro projecto semelhante, o que não raras vezes acontece.

A estrutura matricial é particularmente aconselhável em organizações complexas e/ou orientadas por projectos, como no caso das organizações aeroespaciais (NASA, por exemplo) ou nas empresas de construção naval, ou construção civil de empreitadas de grande dimensão (auto-estradas, pontes, etc.). Deve no entanto ter-se presente que estas estruturas não são exclusivas de organizações de grande dimensão. Há inúmeras empresas pequenas, nomeadamente de serviços, tanto públicas como privadas, organizadas segundo este modelo e desenvolvendo a sua actividade com elevado grau de eficiência.

As principais **vantagens** deste tipo de estrutura organizativa são as seguintes:

- ♦ Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação;
- ♦ Permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;
- ♦ Substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

Como principais **desvantagens** podem apontar-se:

- ♦ Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade;
- ♦ Maior lentidão na tomada de decisões, em virtude nomeadamente do trabalho em equipa;
- ♦ Maior possibilidade de conflitos.

### **Estrutura em rede**

A estrutura em rede é talvez a mais recente e também a mais radical das estruturas organizacionais. Fundamentalmente, consta de um único departamento central actuando como um *broker* (intermediário que representa o comprador ou o vendedor e o põe em contacto com a outra parte) electronicamente conectado com as outras divisões — parcialmente subsidiárias ou independentes — e outras empresas independentes (Figuras 5.20 e 5.21). Na sua forma extrema a organização em rede é constituída por uma série de empresas independentes ligadas umas às outras por computador,

do que resulta o desenho, a produção ou a comercialização de um produto ou serviço.

A estrutura em rede enquadra-se assim nas tendências que se vêm verificando quer para a redução das actividades secundárias das empresas, sobretudo das de grande dimensão — o *outsourcing*; a substituição do «fazer» pelo «comprar» —, quer para as políticas de contratos de longa duração com os fornecedores, ou outras alianças estratégicas, nomeadamente as que substituem serviços ou actividades tradicionais mas secundárias da empresa.

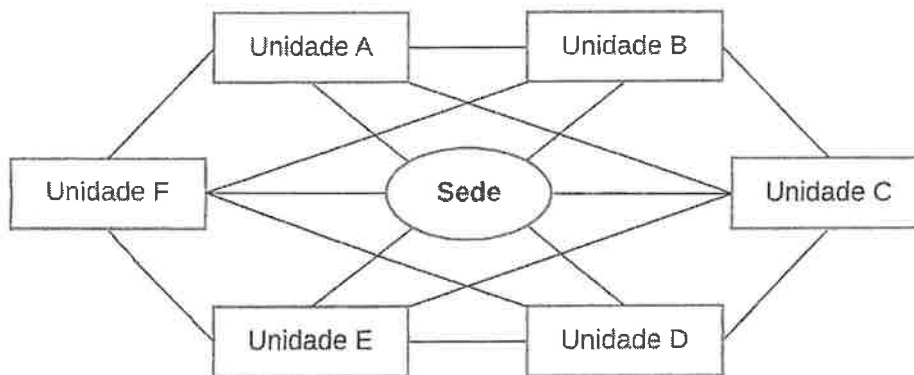


Figura 5.20. Estrutura em rede (interna)

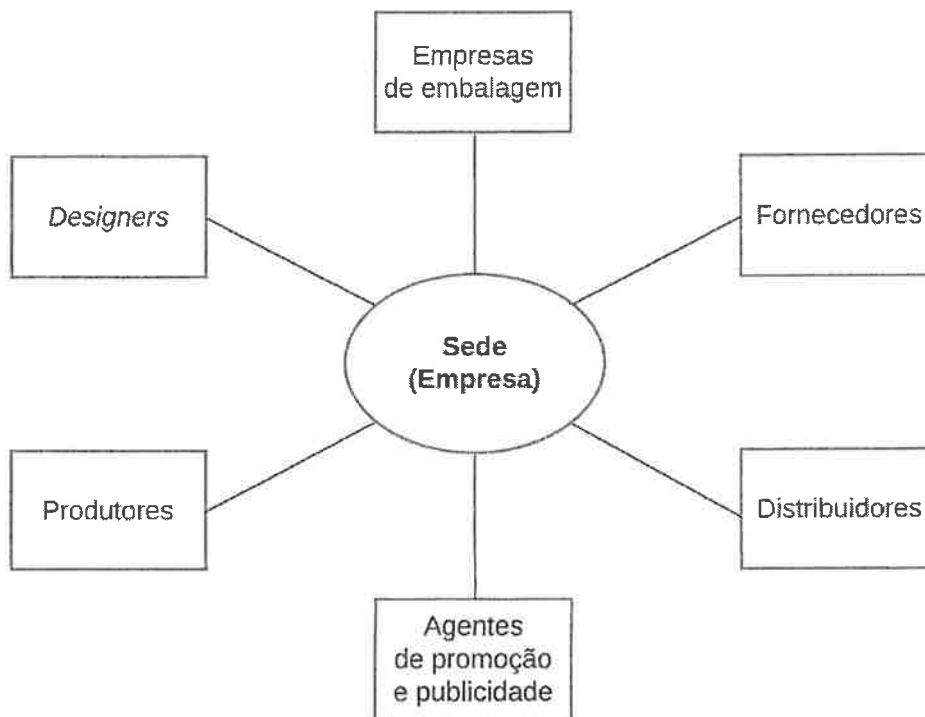


Figura 5.21. Estrutura em rede (externa)

As estruturas em rede proporcionam às empresas que as adoptam uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças rápidas que sobretudo no domínio tecnológico se verificam no ambiente, bem como às alterações dos padrões da competitividade que se vem verificando no comércio internacional.

## Tendências na estruturação das empresas

A organização do século XXI é descrita por diferentes autores com nomes diferentes (ver Figura 5.42) — virtual, em rede, lateral, adaptativa, sem fronteiras, achatada, participativa, aprendiz, horizontal, etc. — mas as diferentes expressões traduzem muitas ideias em comum, nomeadamente<sup>(30)</sup>:

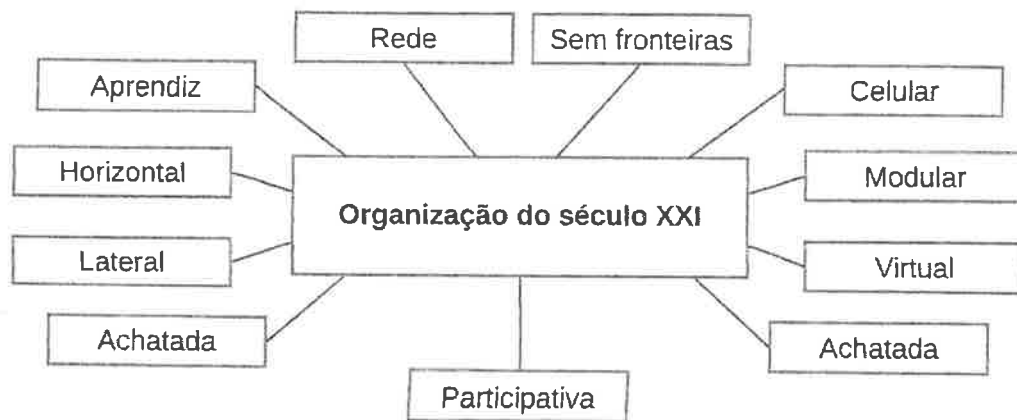


Figura 5.42. A organização do século XXI

- ♦ Hierarquias mais achatadas, onde as estruturas constituídas por relações formais e verticais são substituídas por «patamares» de equipas transfuncionais integradoras;
- ♦ Categorias definidas de forma abrangente, flexíveis, dinâmicas e sobrepostas, em substituição das áreas funcionais com fronteiras rigidamente definidas;
- ♦ Gabinetes e locais de trabalho definidos de modo que os trabalhadores possam gerar, processar e comunicar informação (em casa, no escritório de um cliente, em viagem) mais do que pela localização de escritórios ou fábricas;
- ♦ Relações de trabalho definidas mais pelas necessidades de interacção e interdependência funcional do que pelas fronteiras da organização;
- ♦ Infra-estruturas de informação flexíveis, reconfiguráveis, formadas por redes interligadas e matrizes de informação e bases de dados integradas.