

## Capítulo 3 – Planeamento

A empresa é sinónimo de empreendimento, o que quer dizer ação ou conjunto de ações a ser executadas com vista a ter determinados resultados, tendo subjacente a ideia de risco na sua obtenção. 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 os riscos daí resultantes.

O planeamento pode ser visto como a primeira função do nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas (e os riscos) que caracterizam o seu ambiente, nomeadamente em tempos de grande e constantes mudanças como aquele em que atualmente vivemos. Traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo.

### 1. Missão:

O planeamento começa pela definição de objetivos, a primeira coisa que tem de ser definida é o objetivo 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 objetivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão.

#### A missão de uma organização consiste:

- Na definição dos fins estratégicos;
- Nos enunciados dos propósitos gerais;
- Na intenção fundamental da gestão global;
- Na filosofia básica da atuação da empresa;
- No ponto de partida para a definição de objetivos.

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. A sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

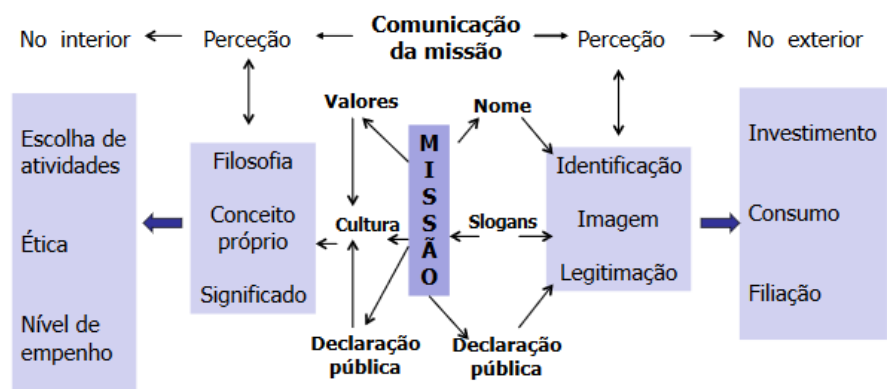
A sua definição começa com a resposta às perguntas “Qual é o nosso negócio?” e “Quem é o nosso cliente?”.

Visão comum, entendimento comum, unidade de direção e esforço de toda a organização requerem uma correta definição do negócio.

A missão 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 produto ou serviço a que a empresa se dedica;
- Os mercados a que se dirige;
- A sua filosofia de atuação;
- A visão que tem de si própria (autoconceito);
- A imagem pública que pretende transmitir.

Para os elementos que constituem a empresa, o conhecimento da missão é-lhes transmitido quer através de declarações internas formais quer através das ações que traduzem a cultura e os valores prevalecentes.



A missão é percebida quer através de declarações públicas formais quer através de slogans ou do próprio nome. Alguns slogans são, de facto, bastante elucidativos e eficazes na transmissão, de uma forma sintética, do carácter e da filosofia básica de atuação de uma empresa.

## 2. Objetivos:

**OBJETIVOS** – são o resultado desejado numa qualquer atividade.

Enquanto a missão é definida de uma forma genérica, vaga, não quantificada, os objetivos devem ser explicitados de forma bem concreta. Devem, antes de mais, ser escritos.

As características dos objetivos são:

- **HIERARQUIA** – nem todos os objetivos têm a mesma prioridade; há objetivos 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 objetivos devem harmonizar-se entre si; não se pode desejar aumentar a quota de mercado e simultaneamente planejar uma redução do volume de produção.
- **MENSURABILIDADE** – há que verificar, a posteriori até que ponto foram ou não atingidos os objetivos; a comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu, geralmente só assume o verdadeiro significado quando estamos em presença de grandezas quantificadas e valoradas.
- **CALENDARIZAÇÃO** – reportar os objetivos ao tempo, pois um determinado objetivo, 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 em 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 atividade empresarial traduz-se numa competição constante.

Quando os objetivos de uma organização satisfazem minimamente estas características e sobretudo quando assentam num acordo envolvendo a maioria, daí resultam significativas vantagens:

- 1) Fazem com que as coisas aconteçam, ou seja, reforçam a proatividade que deve existir em todo o tipo de planeamento. A definição de objetivos e as consequentes ações para os levar à prática têm por finalidade procurar que se torne realidade aquilo que se planeou e que provavelmente não aconteceria se aquelas ações não fossem tomadas.
- 2) 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.
- 3) Desenvolver a coordenação das suas atividades e dos seus membros, clarificando a organização. 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.
- 4) Aumento da motivação, dado 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.
- 5) 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 objetivos previamente definidos estão ou não a ser atingidos. A própria formação dos objetivos deve ser feita tendo em conta os esquemas de controlo que existem ou irão ser implementados.

## 3. Tipos de objetivos:

Costumam ser identificados pelo menos três tipos de objetivos:

- **ECONÓMICOS** – sobrevivência, proveitos e crescimento.
- **SERVIÇO** – criação de benefícios para a sociedade.
- **PESSOAL** – objetivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização.

A sobrevivência é o objetivo prioritário numa organização. Mas as empresas constituem-se porque os empreendedores esperam 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. A melhor forma de uma empresa competir no mercado é atingir uma determinada dimensão que lhe permita obter determinadas vantagens, no entanto o crescimento só por si, o crescimento pelo crescimento, pode não ser um bom objetivo estratégico, pois há circunstâncias na vida das empresas em que as pequenas têm vantagens sobre as grandes.

Quanto aos benefícios, tem vindo a aumentar o número dos que defendem a existência da responsabilidade social das empresas para com a sociedade em que se encontram. Muitas empresas, veem aproximar a sua morte por deixarem de produzir bens ou serviços desejados pela sociedade.

As organizações são constituídas por pessoas que têm personalidade, experiência e objetivos diferentes. Como possíveis objetivos para a organização e para os grupos que com ela se relacionam.

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

O papel fundamental do gestor é definir prioridades e tentar conciliar os conflitos de interesses que estão subjacentes à diversidade dos objetivos.

Há várias áreas que são fundamentais na definição dos objetivos empresariais. **As oito áreas-chave da definição de objetivos são:**

- Marketing, pois criar e manter o cliente é 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, fatores 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 atividade no ambiente mais próximo.
- Proveitos, pois, de contrário, nenhum dos outros objetivos será atingido, uma vez que se os proveitos não excederem os custos (incluindo o risco), a empresa não é viável.

#### 4. Eventuais problemas na implementação dos objetivos:

**Três aspetos a que se deve dar especial atenção com vista a evitar os conflitos são:**

**PRIMEIRO**, há que analisar, e dentro do possível evitar, a separação entre objetivos reais e objetivos estabelecidos. Sendo assim, há que analisar:

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

**SEGUNDO**, deve analisar-se a multiplicidade de objetivos e nomeadamente a ênfase que na prática é posta em cada um e nas prioridades que se verificam na sua execução.

O **TERCEIRO** aspeto a ter em conta prende-se com a dicotomia objetivos quantitativos versus objetivos não quantitativos (ou qualitativos). Em qualquer empresa há áreas onde a quantificação dos objetivos é mais fácil (vendas, produção) e outras onde essa quantificação é mais difícil (recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, ...). Tal facto pode induzir as pessoas a prestarem mais atenção aos objetivos quantitativos do que aos qualitativos.

## 5. Planos:

Definidos os objetivos em sentido lato, o próximo passo do planeamento é a elaboração dos planos.

**PLANOS** – documentos que expressam a forma como os objetivos irão ser atingidos.

A elaboração de planos destina-se fundamentalmente a escolher e definir a melhor abordagem.

## 6. Tipos de planos:

Há vários tipos de planos:

- **POLÍTICOS** – são planos que se traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões. Tanto podem estar relacionadas com uma função como com um projeto; pela sua natureza tornam desnecessário analisar em pormenor a mesma situação todas as vezes que aconteça e permitem a unificação dos planos em geral.
- **PROCEDIMENTOS** – são planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objetivo específico. Existindo 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 ação específicos e detalhados que se destinam a dirigir as atuações das pessoas de uma forma mais apertada. Um procedimento desdobra-se numa série de regulamentos. Pode dizer-se que os procedimentos são mais relacionados com métodos, enquanto os regulamentos se referem fundamentalmente a comportamentos.
- **PROGRAMAS** – são planos que relacionam duas variáveis: atividades e tempo. Podem assumir a forma de um simples calendário com a descrição das atividades a efetuar até programas complexos que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados com computadores.
- **ORÇAMENTOS** – são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro. O orçamento refere-se sempre a um determinado período e pode abarcar toda a organização – orçamento global ou geral – ou apenas um departamento ou área – orçamento parcial. Num plano é quase impossível prever todos os acontecimentos importantes relacionados com a matéria a que se refere.
- **PLANOS CONTINGENTES** – são elaborados para entrarem em ação se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso.

Os planos podem ainda dividir-se em:

- **RÍGIDOS** – são aqueles que, como o próprio nome indica, dificilmente podem ser alterados, o que pode ter a 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.
- **FLEXÍVEIS** – são aqueles que admitem ser alterados durante a sua execução, podendo inclusivamente prever desde logo a forma de o fazer.

**PLANEAMENTO DESLIZANTE** – permite o ajustamento permanente para os períodos futuros, à medida que se vão conhecendo os desvios dos períodos recentes.

## 7. Níveis de planeamento:

Há três níveis de planeamento:

- **ESTRATÉGICO** – é um processo através do qual o gestor de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos genéricos e a forma de os alcançar.  
**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE NÍVEL MÁXIMO** – é o planeamento estratégico da organização como um todo.

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS (UEN ou SBU)** – é o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios.

- **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. Está contido no planeamento estratégico e não constitui um conceito absoluto, mas relativo.
- **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.

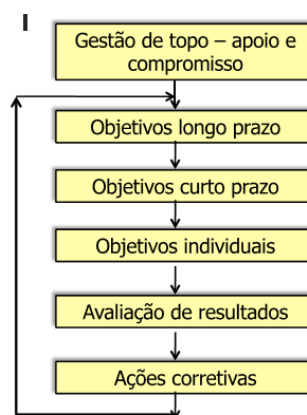
<i>Planeamento</i>	<i>Estratégico</i>	<i>Intermédio</i>	<i>Operacional</i>
<i>Níveis</i>	Institucional	Tático	Operacional
<i>Amplitude</i>	Empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
<i>Conteúdo</i>	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorização e analítico
<i>Prazo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

## 8. Gestão por objetivos:

**GESTÃO POR OBJETIVOS (GPO)** – trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

As cinco fases da GPO são:

- **ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE LONGO PRAZO** – devem integrar-se no propósito básico ou fundamental da organização, ou seja, a sua missão.
- **DEFINIÇÃO DE OBJETIVO ESPECÍFICO DE CURTO PRAZO PARA A EMPRESA** – devem ser enquadrados nos objetivos de longo prazo previamente definidos, na missão da organização.
- **DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS INDIVIDUAIS E PADRÕES** – consiste na formulação de planos de ação compreendendo objetivos simultaneamente desafiantes e atingíveis, bem como os respetivos padrões de avaliação. Esta fase é muito importante sendo indispensável uma clara definição do que e quando deve ser atingido.
- **AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS** – é a comparação entre as ações executadas e os resultados conseguidos com *standards* previamente definidos.
- **AÇÕES CORRETIVAS** – é a última fase do processo e não tem necessariamente de ter uma conotação negativa nomeadamente pela associação de penalizações possíveis ao incumprimento dos objetivos.



**Vantagens da gestão por objetivos:**

- **Planeamento global** (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.
- **Aumenta a capacidade da empresa** para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente.
- Revela-se uma oportunidade para o **desenvolvimento de carreiras** tanto para os gestores de nível intermédio como para os seus subordinados.

**Inconvenientes da gestão por objetivos:**

- **Falta** do indispensável suportes e **empenho** dos gestores **de topo**.

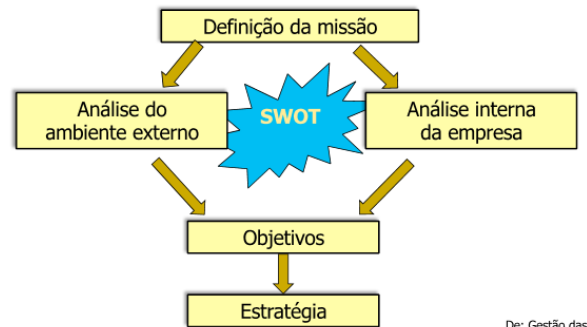
- Tendência para se concentrarem esforços no **curto prazo** em prejuízo do planeamento a longo prazo.
- Alguns gestores também acham que os programas de gestão por objetivos **consomem demasiado tempo**, podendo criar burocracias excessivas se não forem todas precauções.

A GPO é mais eficaz no curto prazo do que no longo prazo, no setor privado do que no público, e em organizações relativamente afastadas do contacto direto com o cliente. Mas nem sempre tem funcionado como um sistema global completo.

### 9. Planeamento estratégico:

O planeamento estratégico, envolvendo de uma forma global toda a organização, reveste-se de particular importância, justificando-se que a este tema seja dado o relevo particular. Visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis.

A segunda etapa do planeamento estratégico consiste na análise do ambiente (análise externa) e na análise interna da própria empresa. 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 essas ameaças.



De: Gestão das

#### Análise PEST ou PESTA (+ ambiente)

<b>Variáveis político-legais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade do Governo.</li> <li>• Legislação comercial.</li> <li>• Leis de proteção 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 atuação).</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>• Proteção de patentes.</li> <li>• Aumento da produtividade (através da automação).</li> </ul>

**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.

**ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA** – consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e lhes conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna da empresa são:

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

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objetivos específicos. Os objetivos estratégicos devem tanto quanto possível serem estimulantes, traduzir um desafio, mas sem deixarem de ser realistas, atingíveis, devem ser mensuráveis tanto quanto possível, quantificados.

A formação da estratégia constitui a última fase do planeamento estratégico.

## 10. Análise SWOT:

**ANÁLISE SWOT** – é a análise externa e interna para detetar respetivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior).

A análise SWOT deve ser dinâmica e permanente.

## 11. Estratégias genéricas:

**As estratégias genéricas podem classificar-se em:**

### GLOBAIS:

#### 1) De crescimento:

- **Concentração** – consiste no crescimento focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados.
  - ❖ Desenvolvimento de mercado.
  - ❖ Desenvolvimento do produto.
  - ❖ Integração horizontal.
- **Integração vertical** – quando uma empresa cresce, entrando em áreas que são próprias para os seus fornecedores ou dos seus clientes eventualmente adquirindo as respetivas empresas.
  - ❖ A montante.
  - ❖ A jusante.
- **Diversificação** – consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.

**2) De estabilidade** – consiste na atuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados ou nos métodos de produção.

#### 3) Defensivas:

- **Turnaround** – é um conjunto de ações estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio; habitualmente envolve a redução de custos operacionais, atuando com mais eficiência ou pela redução da dimensão da atividade.
- **Desinvestimento** – traduz-se pela venda de parte dos ativos do seu negócio.
- **Liquidação** – ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida.

**4) Combinadas** – resultam da combinação possível de algumas das outras estratégias.

### DE ÁREAS DE NEGÓCIO:

- 1) Liderança pelo custo** – é a estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo ou distribuindo os seus produtos ou serviços, tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.
- 2) 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.
- 3) Foco (no produto ou serviço)** – é a estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços da direção de um particular segmento de mercado pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, ...

**As estratégias de crescimento são quatro:**

		Análise Interna	
		S (Strengths)	W (Weaknesses)
Análise Externa	O (Opportunities)	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar máximo partido de pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades	<b>WO (mini-maxi)</b> Minimizar efeitos negativos de pontos fracos e aproveitar oportunidades
	T (Threats)	<b>ST (maxi-mini)</b> Máximo partido dos pontos fortes para minimizar efeitos das ameaças detetadas	<b>WT (mini-mini)</b> Minimizar ou ultrapassar pontos fracos e fazer face a ameaças

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

Outra classificação das estratégias empresariais, tendo em conta fundamentalmente a forma como os gestores tentam adaptar-se ao ambiente e às suas alterações são:

- **ESTRATÉGIA DEFENSIVA** – é aquela em que a empresa, possuindo domínios definidos de produtos e/ou mercados, procura mantê-los defendendo-se apenas da concorrência. Ajusta-se a um ambiente estável, sem grandes alterações.
- **ESTRATÉGIA OFENSIVA** – quando a empresa, de maneira quase constante, correndo riscos, busca novas oportunidades de mercado ou produto.
- **ESTRATÉGIA ANALÍTICA** – é 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 REATIVA** – é aquela em que a empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação.

## 12. Formulação da estratégia:

Consiste na explicitação das opções efetuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move.

## 13. Nível global da organização:

### CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO:

**CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO** – é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas, incluindo quatro fases:

- **INTRODUÇÃO DE UM PRODUTO NO MERCADO** – está associada a um reduzido volume de compras pelos clientes e a uma reduzida taxa de crescimento das vendas.
- **CRESCIMENTO** – o produto vai tendo mais aceitação, a taxa de crescimento das vendas começa a aumentar, atingindo o seu máximo num período de tempo que é variável de produto para produto.
- **MATURIDADE** – o produto cresce muito menos até deixar mesmo de crescer e acabar por estagnar.
- **DECLÍNIO** – consiste no desaparecimento do produto do mercado. Provavelmente será substituído por novos produtos, que seguirão uma evolução semelhante.

O interesse do conhecimento do ciclo de vida de um específico período é importante porque nem todos os produtos permanecem o mesmo tempo em cada uma das fases. O conhecimento exato da localização de um produto na sua curva de vida permite que os gestores possam decidir quando é importante lançar um novo produto, os gestores evitam ter todos os produtos na mesma fase, ou mesmo em fases próximas. Tentam definir os produtos de tal forma que quando o ciclo está a chegar ao fim em alguns, outros estão a começá-lo.

Fases	Posição competitiva	Líder (grande participação)	Seguidor (reduzida participação)
<b>Introdução</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• Lançar novos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ir no “vácuo” da empresa líder.</li> </ul>
<b>Crescimento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir preços para desencorajar concorrentes.</li> <li>• Utilizar toda a sua capacidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir para aumentar a participação no mercado.</li> <li>• Concentra-se num segmento que pode ser dominado.</li> </ul>
<b>Maturidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a participação no mercado, melhorando a qualidade, aumentando o esforço de vendas, divulgando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar-se do mercado ou manter a quota sustentando preços e custos baixo do(s) líder(es).</li> </ul>
<b>Declínio</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar o fluxo de caixa, reduzindo o investimento e as despesas de desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar-se do mercado.</li> </ul>



**ANÁLISE DE CARTEIRA** – 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 e em termos de risco.

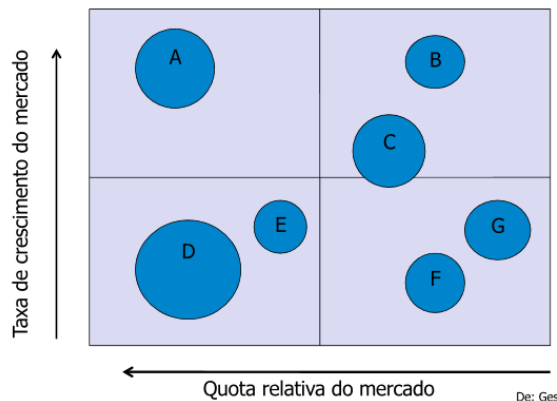
### MATRIZ DO BCG:

A matriz do BCG consiste numa grelha bidimensional com quatro divisões.

O eixo dos xx corresponde ao valor assumido por cada negócio em termos de quota relativa de mercado, representa a proporção do respetivo mercado, não em relação ao mercado total, mas sim em relação ao concorrente mais próximo. Os valores dos diferentes negócios crescem da direita para a esquerda.

O eixo yy corresponde à taxa de crescimento do mercado em que cada um dos negócios em causa concorre.

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.



### Os negócios situados em diferentes quadrantes têm diferentes nomes:

**CÃES RAFEIROS** – são os negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido. Dão origem a lucros pouco significativos ou prejuízos. Consomem mais tempo aos gestores do que aquilo que rendem e, em princípio, devem ser abandonados.

**INTERROGAÇÕES** – são negócios com reduzida quota relativa de mercado, mas atuando num mercado com elevada taxa de crescimento. Geralmente requer uma injeção de fundos: há necessidade de aumentar a fábrica, de aumentar o equipamento ou o pessoal para acompanhar o crescimento e ultrapassar o líder. A organização deve pensar bem até onde deve investir os fundos ou se, pura e simplesmente, deve sair do mercado.

**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. As “estrelas” a prazo representam as melhores oportunidades de investimento, devendo ser feitos todos os esforços para consolidar a sua posição.

**VACAS LEITEIRAS** – são os negócios saturados em mercados com taxas de crescimento reduzidas, mas que ainda têm a maior quota relativa do mercado. Não têm grandes necessidades de investimento, devendo, portanto, ser “mungidas” para a obtenção de liquidez que será aproveitada nos outros negócios, nomeadamente nas “estrelas” e nas “interrogações”.

O eixo dos yy representa as oportunidades e as ameaças do ambiente.

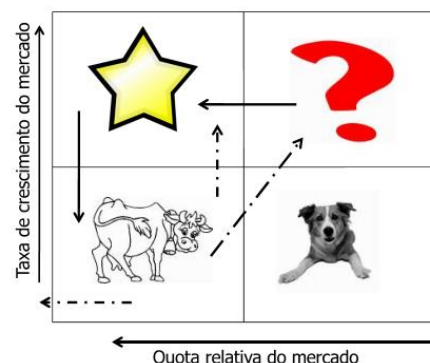
### 14. Matriz GE/McKinsey:

Esta matriz consta de nove células, sendo agora a atratividade da indústria e a posição concorrencial determinadas em função de um conjunto de variáveis devidamente ponderadas.

### 15. Os 7 S's da McKinsey:

O modelo dos sete S da McKinsey é assim designado por propor uma análise de sete atributos considerados fundamentais na formulação de uma estratégia:

- **STRUCTURE (estrutura)** – regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização.
- **STRATEGY (estratégia)** – ações efetuadas ou planeadas em resposta ou antecipação ao ambiente externo.



- Evolução normal dos negócios
- - - - - Evolução normal dos fluxos financeiros

De

- **SYSTEMS (sistemas)** – regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização.
- **STAFF (técnicos e quadros)** – a qualidade dos especialistas, técnicos e quadros de organização.
- **SKILLS (aptidões)** – atributos e capacidades de organização e dos seus homens chave.
- **SHARED VALUES (valores partilhados)** – princípios fundamentais, filosofias ou conceitos que a organização consegue inculcar aos seus membros.

**16. Nível das unidades estratégicas de negócios:**

Nas empresas diversificadas, torna-se necessário formular estratégias para cada uma das diferentes unidades de negócios, as quais devem ser coerentes e consistentes com a estratégia global da empresa.

**17. Modelo de Porter:**

Michael Porter defende que uma empresa para melhor competir num determinado mercado, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura da indústria em que a empresa compete bem como na perfeita identificação dos clientes-alvo.

**VALOR** – representa o montante que os clientes estão dispostos a pagar para terem acesso a um produto ou serviço com as características que melhor satisfaçam as suas necessidades.

