

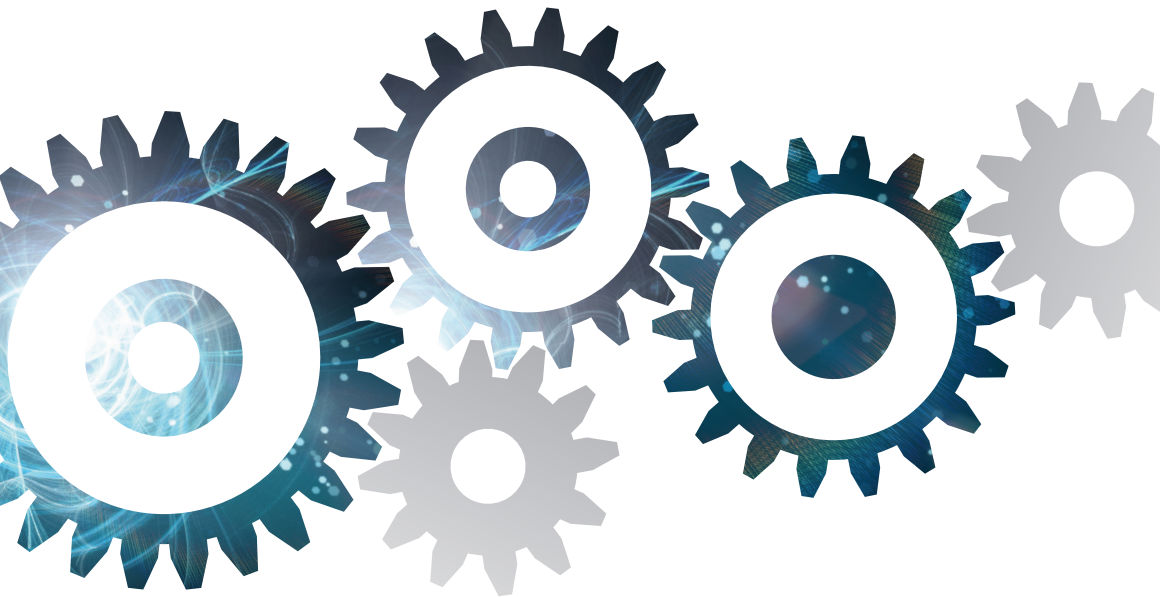
João M. S. Carvalho

Membro da Unidade de Investigação em Ciências Empresariais e Sustentabilidade (UNICES)

# Planeamento **ESTRATÉGICO**

O seu guia para o sucesso

2ª Edição



**VidaEconómica**

# ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>1. A Importância do Planejamento.....</b>	<b>13</b>
1.1. Vantagens do planejamento estratégico .....	15
1.2. Mitos e dificuldades.....	18
1.3. Definição de planejamento estratégico.....	20
<b>2. O Porquê da Organização .....</b>	<b>25</b>
2.1. Metodologia de implementação .....	25
2.2. Porquê a organização?.....	28
2.2.1. Missão .....	29
2.2.2. Valores.....	31
2.2.3. Visão .....	33
<b>3. Recolha e análise da informação .....</b>	<b>35</b>
3.1. Procura.....	37
3.2. Segmentação do mercado .....	52
3.3. Atratividade do mercado e setor de atividade .....	55
3.4. Concorrência .....	59
3.5. Carteira de produtos/atividades.....	62
3.6. Ciclos de vida.....	67

3.7. Resultados .....	70
3.8. Partes interessadas e tendências ambientais.....	72
3.9. Análise <i>SWOT</i> .....	75
<b>4. Orientações estratégicas .....</b>	<b>81</b>
4.1. Orientação de produção.....	81
4.2. Orientação de produto.....	83
4.3. Orientação de vendas .....	85
4.4. Orientação normativo-legal .....	87
4.5. Orientação de mercado .....	88
<b>5. Metas e objetivos .....</b>	<b>97</b>
5.1. Características das metas e objetivos.....	97
5.2. Estabelecer metas e objetivos .....	100
5.3. Plano individual de desenvolvimento .....	106
<b>6. Estratégias .....</b>	<b>109</b>
6.1. Estratégia e táticas .....	109
6.2. Escolher a melhor estratégia .....	110
6.3. Tipos de estratégias .....	114
6.3.1. Estratégias em relação às fases do comportamento. ....	115
6.3.2. Estratégias de base .....	120
6.3.3. Estratégias de crescimento .....	121
6.3.4. Estratégias de diferenciação .....	122
6.3.5. Estratégias de ciclo de vida .....	127
6.3.6. Estratégias de defesa e ataque posicional.....	132
6.3.7. Estratégias de internacionalização .....	136
6.3.8. Estratégias dinâmicas .....	140

<b>7. Programação operacional .....</b>	<b>145</b>
7.1. Plano de atividades.....	145
7.2. Métodos de planeamento de tarefas encadeadas.....	149
7.2.1. Método PERT .....	149
7.2.2. Método CPM.....	156
7.3. Orçamentação.....	159
<b>8. Controlo e Avaliação.....</b>	<b>169</b>
8.1. Criar um sistema de avaliação.....	169
8.2. O que avaliar e com que medidas? .....	173
8.3. Avaliação individual.....	181
8.4. Controlo de gestão.....	184
<b>9. Resumo .....</b>	<b>195</b>
9.1. Síntese de um modelo de processo de planeamento.....	195
9.2. Modelo ajustado para 3 anos.....	196
9.3. Modelo de documento-base dum plano estratégico .....	198
<b>Anexo .....</b>	<b>205</b>
Centralização.....	205
Empenhamento .....	206
Espírito de corpo .....	206
Aprendizagem organizacional .....	207
Comunicação interna .....	208
Orientação de mercado.....	209
<b>Core Organization Stakeholder Impact (COSI).....</b>	<b>213</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>217</b>

# INTRODUÇÃO

*Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável.* Sêneca (4 a.C. – 65 d.C.) – filósofo romano

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito conhecida, mas tão dificilmente aplicada. A investigação mostra que os países mais desenvolvidos são aqueles que mais utilizam processos de planejamento formal. O segredo está em não transformar o planejamento de médio e longo prazo num “colete de forças”. Se a sua existência serve para orientar as organizações, no pressuposto de que se tem a melhor informação possível sobre o mercado e as tendências ambientais, então o planejamento é um poderoso instrumento para atingir o sucesso a todos os níveis, satisfazendo todas as partes interessadas nos produtos e atividades de uma organização.

Ao longo dos anos, a minha experiência como gestor, consultor, formador e professor universitário mostrou-me as dificuldades que existem na implementação de um processo de planejamento estratégico. Assim, resolvi dar resposta a tantas solicitações para que publicasse um livro que ajudasse as organizações de qualquer setor de atividade a abraçarem esta técnica de gestão. Procurei ir um pouco mais longe, apresentando modelos estratégicos simples mas eficazes, de avaliação da procura e da carteira de produtos/atividades, de decisão estratégica, de programação em função do tempo e dos custos, de análise de desvios orçamentais, entre outros, em cada tema abordado.

No anexo, incluem-se vários grupos de questões-diagnóstico a propósito de aspetos organizacionais muito importantes, tais como a centralização da gestão, o empenhamento dos colaboradores, o espírito de corpo, a aprendizagem organizacional, a comunicação interna, a orientação de mercado e o COSI (*Core Organizational Stakeholder Impact*) (Carvalho, 2012).

Um conselho: não tentem implementar tudo de uma vez, mas antes de forma gradual, começando pelos aspetos que considerarem mais importantes neste momento para a vossa organização, de forma a que sejam internalizados e mais facilmente cumpridos por todos. Em cada ano, procure aprofundar todos os mecanismos de planeamento estratégico e operacional, seguindo este guia. Não deixe de ser persistente, pois o sucesso atinge-se, como sabem, com muito e melhor trabalho, servindo os clientes e demais partes interessadas na atividade da organização. Não esqueçam os vossos colaboradores: eles são o melhor e mais eficaz ativo de uma organização!

Espero, assim, que este trabalho possa contribuir para que as organizações possam ser melhor planeadas, geridas e avaliadas, de modo a que sejam mais fortes em todas as condições dos mercados.

# 1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO

## Temas:

- *As vantagens do planeamento estratégico.*
- *Os mitos sobre o planeamento estratégico.*
- *Definição de planeamento estratégico.*

A responsabilidade dos gestores é enorme. É nas suas decisões que assentam a maior parte das ações de cariz económico-financeiro, que determinam o futuro das pessoas e da sociedade. O seu profissionalismo, ética e deontologia, que vários documentos de associações sectoriais apontam, são permanentemente ultrapassados pela necessidade imposta pelos detentores do capital para que se consigam níveis de rentibilidade crescentes, ou pela necessidade própria dos gestores de se distinguirem como os mais eficazes na competição dos mercados, visando somente a sua carreira e bem-estar pessoal. As crises sucessivas a nível mundial têm um protagonismo decisivo na classe dos gestores, independentemente de serem privados ou públicos. As questões do poder, seja económico ou político e, mais das vezes, em conjunto, tomam grande parte do tempo e das preocupações de quem dirige as organizações de todo o tipo. Existe, pois, uma desfocagem do que é realmente importante e justifica uma conjugação de esforços e com-

petências nas organizações. Como veremos mais à frente neste livro, embora as motivações dum empreendedor possam ser tipicamente egoístas, é sabido que sem o apoio de outros, e sem que obtenham a adesão de uma clientela, nenhum empreendimento humano pode ter sucesso. Urge que o capital de conhecimento adquirido na área da gestão e das ciências que lhe estão subjacentes (Economia, Psicologia, Marketing, entre outras) seja melhor utilizado, contribuindo para uma nova forma de olhar as organizações, as quais devem servir a humanidade e não o contrário.

Tradicionalmente, as funções da gestão têm a ver com:

- **Planeamento**, como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo;
- **Organização**, como o estabelecimento de relações formais, horizontais, verticais e diagonais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos;
- **Coordenação**, como o processo de determinar, isto é, afetar ou influenciar, o comportamento dos outros, envolvendo liderança, motivação e comunicação;
- **Controlo**, como o processo de comparação dos desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais, com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais ações corretivas.

O planeamento poderia ser considerada a função dominante, pois seria possível prever o que fazer nas outras funções, isto é, a forma como deveriam relacionar-se os recursos (organização), liderar, motivar e comunicar (direção ou coordenação), e como seriam avaliados de forma contínua, periódica e final todos os desempenhos e resultados obtidos (controlo). Contudo, o planeamento não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento para orientar os comportamentos organizacionais, visando o sucesso. A sua imple-



mentação será visível na forma como organizamos e coordenamos os recursos, só estando completo se tudo for devidamente avaliado, para que possamos corrigir e melhorar os desempenhos.

Começamos, então, por abordar as vantagens de se instituir a reflexão estratégica e o processo de planeamento estratégico nas organizações.

## 1.1 VANTAGENS DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Planear é prever, a curto, médio e longo prazos, metas, objetivos, estratégias e recursos para que uma obra humana seja mais facilmente exequível. Com o planeamento estratégico consegue-se, atempadamente, desenvolver processos adaptativos e/ou inovadores entre os recursos e capacidades de uma organização e os seus objetivos e oportunidades de mercado.

Assim, uma grande vantagem do planeamento diz respeito à oportunidade que, *a priori*, é conferida aos empreendedores para refletir sobre todas as eventualidades que é possível prevenir:

- Que necessidades e desejos humanos se pretende satisfazer?
- Que disponibilidade de recursos existe?
- Qual o custo-benefício envolvido?
- Que objetivos se pretende atingir?
- Que estratégias são as melhores para se ter sucesso?
- Que tarefas têm de ser levadas a cabo?
- De que modo se vão avaliar desempenhos e resultados?

Há quem defenda que o planeamento estratégico limita a criatividade e a inovação. Nada mais errado, o pensamento estratégico goza de liberdade absoluta para decidir o que se quer vir a ser e o que fazer para lá chegar. As decisões dependem do contexto económico, político, social, cultural e tecnológico, logo sempre que se alterarem as premissas básicas do ambiente, o planeamento deverá ser ajustado às novas condições. Assim, existe uma atenção permanente à evolução dos mercados e da sociedade, permitindo prever melhor o futuro e a sustentabilidade da organização no seu seio.

O planeamento é uma função crucial da gestão e, quando bem executada e com a colaboração de todos na organização, pode ser a base das outras funções – a organização, a coordenação e o controlo.

O processo de planeamento estratégico implica, necessariamente, a recolha exaustiva de informação sobre as capacidades, conhecimentos e experiências que existem na organização, configurando um conjunto de competências próprias, assim como sobre os recursos disponíveis ou mobilizáveis pela mesma. A nível externo, será fundamental o conhecimento do mercado em que queremos ou podemos trabalhar, nomeadamente das suas forças principais, a oferta (concorrentes) e a procura (clientelas), assim como sobre as diversas partes interessadas no nosso negócio ou atividade (*stakeholders*) e sobre as tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas (análise PESCT).

Toda esta informação nos dá um melhor autoconhecimento e uma maior atenção ao ambiente. Majoramos as condições de tomada de decisão, sendo mais seguros e rigorosos no seu processo.

Como procuramos determinar desempenhos e resultados de uma forma mais informada e objetiva, então poderemos ter uma maior probabilidade de sermos mais eficientes e eficazes. Recorde-se que a eficiência económica se define por um melhor uso dos recursos, produzindo mais com o mesmo, ou produzindo o mesmo com me-

nos recursos, enquanto a eficácia se define pelo atingir de objetivos. Isto é, uma organização pode ter quatro resultados possíveis à luz daqueles critérios:

- ser eficiente e não eficaz (ex: poupámos nos recursos, mas não atingimos os objetivos a que nos propúnhamos);
- ser eficaz, mas não eficiente (ex: atingimos os objetivos, mas à custa de maior desperdício ou com mais recursos do que seria necessário);
- não ser eficiente nem eficaz – a situação mais negativa;
- ser eficiente e eficaz – a situação ideal.

		Eficiência	
		Sim	Não
Eficácia	Sim	Situação ideal	atingimos os objetivos, mas à custa de um maior desperdício ou com mais recursos do que seria necessário
	Não	Poupamos nos recursos, mas não atingimos os objetivos	Situação totalmente negativa

Obviamente, se temos metas, objetivos e estratégias acordados entre todos na organização, mais fácil e objetivo será o processo de avaliação, tanto a nível individual como coletivo e organizacional. Os resultados tenderão a ser melhores, porque o processo de planeamento estratégico conjuga os esforços de todos no mesmo sentido. Isto é, como todos colaboram na sua elaboração, então sentem-se mais responsáveis e comprometidos em atingir tais objetivos, reforçando o espírito de corpo e o empenhamento em geral.

Contudo, há um conjunto de mitos e dificuldades que assombram o planeamento estratégico, sendo responsáveis pela deficiente adesão ou utilização desta técnica de gestão.

## 1.2 MITOS E DIFICULDADES

O principal mito tem a ver com a obrigação legal e estatutária das organizações de apresentarem relatórios de contas e planos de atividades anuais. Assim, muitos gestores consideram que este exercício de planificação é o mesmo que fazer planeamento estratégico, esquecendo que este tem um horizonte temporal de médio e longo prazos, ao contrário dos planos de atividades, que são de curto prazo. É verdade que metas de mais longo prazo são equacionadas pelos gestores quando redigem o plano de atividades. Contudo, será preferível que essas reflexões estratégicas sejam formalmente assumidas em sede de planeamento estratégico, de modo a que todos saibam na organização para onde vão, sendo os planos de atividades mais facilmente redigidos, pois não serão mais do que a transposição daquelas metas para os objetivos que contribuem para a sua consecução, e que podem ser em cada ano atingidos.

Muitos gestores também consideram que o planeamento de mais longo prazo deve ser secreto, pois revela o que a organização pretende fazer, o que permitiria aos concorrentes dar melhores respostas. Poderão, obviamente, existir segredos industriais, os quais deverão ser preservados. Mas, na maior parte dos casos, tal não acontece. Acresce que o planeamento estratégico deve ser confidencial, pois não é publicitado, a não ser que haja alguma vantagem nisso. As fugas de informação para a concorrência podem sempre ocorrer de qualquer forma, existindo, contudo, mecanismos legais de proteção da confidencialidade, que poderão ter de ser utilizados com os colaboradores da organização. Assim, não fazer planeamento estratégico formal com base nestes argumentos mascara, no fundo, a falta de vontade política dos gestores, com prejuízo evidente para a organização, que não capitaliza cabalmente todo o potencial dos colaboradores.

O desconhecimento do verdadeiro alcance e poder dum processo de planeamento estratégico é uma das maiores dificuldades a vencer.

Julga-se que este processo, que implica a colaboração de todos numa organização, é potencialmente perigoso para quem manda, porque se partilha informação e se discutem decisões. Os gestores têm de compreender que liderar é motivar, e que a motivação é determinante para o sucesso das pessoas e das organizações. Os dirigentes não perdem poder neste processo, antes pelo contrário, serão mais ouvidos e seguidos, caso consigam que todos contribuam para os mesmos objetivos, os quais serão também a base do seu sucesso pessoal.

Gerir uma organização é uma das tarefas mais difíceis, estando os gestores sempre em avaliação em função dos resultados obtidos. Muitos passam todo o dia a “apagar fogos” – são os gestores “bombeiros”. Isto é, de forma generosa e empenhada, procuram resolver todos os problemas que vão surgindo no dia a dia da organização, esquecendo que poderiam e deveriam delegar muitas dessas decisões, responsabilizando e motivando os colaboradores da gestão intermédia ou do nível operacional. Assim, ficariam com o tempo necessário para as questões mais estratégicas, nomeadamente nas alturas do ano determinadas para a consecução do planeamento estratégico, seja no início de um novo ciclo de planeamento, seja na sua reformulação anual.

Outro problema, que ocorre mais no terceiro setor, das organizações sem fins lucrativos tem a ver com os gestores voluntários e/ou a tempo parcial. Não está em causa a sua generosidade e empenhamento, mas a investigação (ver Carvalho, 2005) tem comprovado que estas organizações, no mundo atual, necessitam de uma gestão mais profissionalizada e presente, de modo a conseguir resolver os problemas acrescidos deste setor. Claro que a situação jurídica das associações, conforme a lei portuguesa, não é a melhor para a sobrevivência destas organizações, pois determinam uma direção bicéfala, que só origina problemas de gestão. A existência, na prática, de duas direções leva a que se potenciem os conflitos, as ineficiências

e a falta de eficácia num setor onde tudo deveria correr melhor a nível da gestão. A direção voluntária, eleita pelos sócios com base nos estatutos, é legalmente reconhecida como sendo quem governa na organização. Acontece que, na maioria dos casos, esta direção é constituída por pessoas sem formação ao nível da gestão, nem mesmo ao nível das atividades que a organização exerce. Ainda é mais evidente o desajustamento legal na liberdade de composição dos Conselhos Fiscais, pois não é obrigatório que os conselheiros tenham formação na análise dos documentos contabilísticos oficiais. Contudo, a nível da Segurança Social e de outras autoridades competentes, a responsabilidade é pedida à direção técnica, tanto a nível dos serviços prestados como da organização interna dos recursos materiais e humanos. Acontece, assim, que os interesses das direções são muitas vezes conflitantes, nomeadamente a nível do planeamento, estratégico ou operacional, inviabilizando a utilização de instrumentos de gestão mais eficazes.

Outra dificuldade prende-se com a visão de curto prazo de muitos gestores, ou porque querem ou porque são pressionados a obter resultados imediatos, ou porque têm um mandato limitado, inviabilizando um planeamento a mais de um ano. Efetivamente, planear estrategicamente implica um tempo que permita estabelecer e atingir metas no médio e longo prazos.

Resta uma grande questão, que aflige muitos gestores: afinal, como fazer planeamento estratégico? Começando...

### 1.3 DEFINIÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Começamos por abordar e definir conceitos que estão relacionados com o planeamento em geral, e que são usados no discurso dos gestores:

- Uma **política** (de recursos humanos, de compras, de marketing, etc.) trata-se de um guia de orientação, geral e mandatório, dos gestores nas tomadas de decisão que digam respeito à área em questão;
- Um **procedimento** ou **processo** (de produção, de comunicação, administrativo, etc.) diz respeito a um conjunto de ações ou a um método para levar a cabo determinadas atividades;
- Um **regulamento** (de acolhimento, de publicação, de utilização, etc.) consubstancia-se num guia de ação específico que dirige os comportamentos a ter nas situações a que se aplica;
- Um **programa** (de eventos, realizações, etc.) permite relacionar as atividades com o tempo em que devem ocorrer;
- Um **orçamento** (produção, financeiro, de *marketing*, etc.) traduz financeiramente um conjunto de atividades através dum plano de resultados esperados (receitas e despesas);
- Um **plano contingencial** implica a previsão de cenários alternativos, nomeadamente um mais otimista e outro mais pessimista.

Estes conceitos estão incluídos no planeamento estratégico, mas ainda precisamos de outros que convém explicitar:

- **Responsabilização**, como a delegação do poder num ou mais colaboradores que irão executar as tarefas e a quem iremos pedir contas;
- **Temporização**, como a determinação do período temporal necessário à execução e conclusão das tarefas;
- **Sistematização**, como o estabelecimento de um processo ordenado de tarefas com vista ao atingir de objetivos e metas hierarquizadas;



# Planeamento **ESTRATÉGICO** 2ª Edição

**Para Gestores, Empresários e futuros Empreendedores!**

**Para Professores e Alunos de Licenciatura e Mestrado nas áreas das Ciências Empresariais!**

O Planeamento Estratégico, quando utilizado devidamente numa organização, é um guia para o sucesso. As organizações públicas e privadas, lucrativas ou não lucrativas, que apresentam maior grau de sustentabilidade financeira e não-financeira, são aquelas que melhor sabem adaptar-se aos mercados, presentes ou futuros, com qualidade e inovação permanentes, o que também depende de um sistema de planeamento estratégico eficaz, o qual deverá ser FAMOSO! Isto é, Flexível, Abrangente, Market-Oriented, Sustentável e Operacionalizável.

Encontra neste livro um guião para saber como criar um sistema de planeamento estratégico, de modo simples, com a ajuda de exemplos, tabelas, quadros orientadores, e listas de verificação de todo o processo.

Transforme o seu negócio ou actividade num empreendimento sólido e perene, sustentável ao longo dos tempos. Um Plano Estratégico FAMOSO é a sua garantia de sobrevivência no mundo globalizado em que vivemos!

Visite-nos em  
[livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

ISBN: 978-972-788-724-8



9 789727 887248 >