Planeamento Estratégico

Guia para o Sucesso

3ª edição, revista e atualizada

João M. S. Carvalho

2023

ISBN 978-989-33-4590-0

Edição do autor. Registado na Associação Portuguesa de Editores e Livreiros.

ISBN: 978-989-33-4590-0

Professor Associado da Universidade Portucalense. Membro do REMIT – Investigação em Economia, Gestão e Tecnologias de Informação (Universidade Portucalense), do CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar em Ciências Sociais (Universidade Nova de Lisboa e Universidade do Minho), do InED – Centro de Investigação e Inovação em Educação (Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto), e do Centro de Estudos Globais da Universidade Aberta.

Índice

Guia para o Sucesso 1

Índice 3

Introdução 7

1. A Importância do Planeamento 9

1.1. Vantagens do planeamento estratégico 10

1.2. Mitos e dificuldades 13

1.3. Definição de planeamento estratégico 15

2. Processo de Planeamento Estratégico 19

2.1. Metodologia de implementação 19

2.2. Porquê a organização? 22

2.2.1. Missão 23

2.2.2. Valores 24

2.2.3. Visão 26

3. Recolha e análise da informação 29

3.1. Procura 31

3.2. Segmentação do mercado 43

3.3. Atratividade do mercado e do setor de atividade 47

3.4. Análise MAOC 50

3.5. Concorrência 52

3.6. Carteira de produtos/atividades 54

3.7. Ciclos de vida 57

3.8. Resultados 59

3.9. Partes interessadas e tendências ambientais 63

3.10. Análise da robustez organizacional 66
3.11. Análise SWOT-GO 67
4. Orientações Estratégicas 75
4.1. Orientação de produção 75
4.2. Orientação de produto 77
4.3. Orientação de vendas 78
4.4. Orientação normativo-legal 80
4.5. Orientação de mercado 81
5. Metas e Objetivos 89
5.1. Características das metas e objetivos 89
5.2. Estabelecimento de metas e objetivos 92
5.3. Plano individual de desenvolvimento 100
6. Estratégias 103
6.1. Estratégia e táticas 103
6.2. Escolher a melhor estratégia 104
6.3. Tipos de estratégias 108
6.3.1. Estratégias em relação às fases do comportamento 108
6.3.2. Estratégias de base 113
6.3.3. Estratégias de crescimento 114
6.3.4. Estratégias de diferenciação 115
6.3.5. Estratégias de ciclo de vida 124
6.3.6. Estratégias de defesa e ataque posicional 129
6.3.7. Estratégias de internacionalização 133
6.3.8. Estratégias dinâmicas 136
7. Programação Operacional 141

7.1. Plano de atividades 141

7.2. Orçamentação 144

8. Controlo e Avaliação 153

8.1. Criar um sistema de avaliação 153

8.2. O que avaliar e com que medidas? 157

8.3. Avaliação individual 164

8.4. Controlo de gestão 166

Anexo 171

Centralização 171

Empenhamento 172

Espírito de corpo 172

Aprendizagem organizacional 173

Comunicação interna 174

Orientação de mercado 175

COSI – Core Organizational Stakeholder Impact 177

Robustez Organizacional 180

Referências 182

Referências do Autor 188

Introdução

Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável.

Séneca (4 a.C. – 65 d.C.) – Filósofo Romano

O planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito conhecida, com provas dadas nas melhores empresas do mundo. Contudo, não é aplicada com eficácia na maioria das organizações, nomeadamente nas micro, pequenas e médias organizações. A investigação mostra que os países mais desenvolvidos são aqueles que mais utilizam processos de planeamento formal. O segredo está em não transformar o planeamento 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 planeamento é um poderoso instrumento para atingir o sucesso a todos os níveis, satisfazendo todos as partes interessadas (*stakeholders*) nos produtos (bens, serviços, ideias, experiências, comportamentos, informação) 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 planeamento estratégico. Por esse motivo, tenho escrito livros sobre esta ferramenta de gestão, de modo a ajudar as organizações de qualquer setor de atividade. Procuro ir um pouco mais longe, apresentando modelos estratégicos de fácil aprendizagem, eficazes, e que não precisam de consultadoria para serem facilmente aplicados. Esta edição inclui mais alguns modelos que as edições anteriores, fruto de mais 12 anos de experiência nos mundos empresarial e universitário.

Nos anexos, 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 robustez organizacional, o impacto nos *stakeholders*, a comunicação interna e a orientação de mercado.

Um conselho: não tentem implementar tudo de uma vez, mas antes de forma gradual, começando pelos aspetos que considerarem mais importantes no 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 (ao longo deste livro vamos assumir que o termo "clientes" tem um sentido lato, podendo também significar consumidores ou utentes) e demais partes interessadas na atividade da organização. E 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.
- A 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 setoriais apontam, são permanentemente ultrapassados pela necessidade imposta pelos detentores do capital para que se consigam níveis de rendibilidade crescentes, ou pela necessidade própria dos gestores 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 competências 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 estar ao serviço da 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 considerado a função dominante, pois permite prever o que fazer nas outras funções, isto é, a forma como se deveriam relacionar 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 implementação 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 de 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 político, económico, natural, 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.

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, naturais sociais, culturais e tecnológicas (análise **PENSCT**).

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

		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 acordadas 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, sentindo-se mais responsáveis e

comprometidos em atingir tais objetivos, reforçando-se 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 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 anuais, portanto, 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 estes serão feitos através da transposição daquelas metas para os objetivos anuais que contribuem para a sua consecução.

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 poderá ser confidencial, a não ser que haja alguma vantagem ou obrigação de publicitação do mesmo, como é o caso das universidades.

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 ao nível da gestão. A direção voluntária, eleita pelos associados com base nos estatutos, é legalmente reconhecida como sendo quem governa a 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 conflituantes, 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 nos 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 obrigatório, 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 gastos);
- 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 a atingir objetivos e metas hierarquizadas;
- **Recursos** como o conjunto disponível e necessário de capital humano, intelectual, financeiro e material;
- **Capacidades** como o nível existente de adequação dos recursos e a sua possibilidade de incremento;
- **Competências** como o conjunto de capacidades, conhecimentos e experiências do capital humano;
- **Mercado** como o encontro entre a oferta e a procura através dos seus agentes, nomeadamente as partes interessadas (*stakeholders*) nesse negócio ou atividade em geral;

- **Tendências ambientais** que têm a ver com a situação e evolução da economia e dos mercados financeiros; da política e das leis; da sociedade e de grupos particulares; da natureza (vulcões, terramotos, pandemias, etc.), que podem influenciar as estratégias de expansão da atividade; da cultura principal e dos seus desvios; e das tecnologias, como formas alternativas de responder ao problema ou de satisfação das necessidades sociais e humanas (todas as ciências têm as suas aplicações tecnológicas, como forma de abordar os comportamentos e necessidades humanas).

Assim, **definimos o planeamento estratégico como um processo de definição de metas, objetivos e estratégias, nos médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os *stakeholders* e as tendências ambientais**.

O pensamento estratégico leva ao estabelecimento de hierarquias (ordem de importância) e de prioridades (ordem temporal) a atingir no futuro; obriga-nos a fazer escolhas sobre o que vamos e não vamos fazer; implica a determinação dos recursos necessários e a sua alocação para atingir os objetivos; e permite a definição de um plano estratégico, que coloque toda a organização focada nos mesmos objetivos e nas formas de os atingir.

As características fundamentais do planeamento estratégico podem ser sintetizadas no acrónimo **FAMOSO**, isto é:

Flexível – condição para que não se torne um "colete de forças" ou um instrumento castrador da inovação e da capacidade de adaptação permanente. Daí a necessidade de ser revisto anualmente.

Abrangente – isto é, deve incluir, no seu processo de desenvolvimento, todos os colaboradores da organização, assim como todas as suas áreas funcionais, de modo a poder constituir um instrumento que contribua para a coesão interna, o espírito de grupo, e o sentimento de que todos são importantes para cumprir a missão organizacional.

Market-**O**riented – a orientação estratégica de mercado, que é desenvolvida no 4º capítulo deste livro, é crucial para o sucesso e a sustentabilidade organizacional. No essencial, trata-se de uma filosofia de gestão estratégica que aponta para a satisfação de todos os *stakeholders* de uma organização, nomeadamente o pessoal interno (gestores, proprietários, colaboradores), os clientes/consumidores/utentes, os clientes intermediários (decisores ou influenciadores: prescritores, agentes, distribuidores, famílias, técnicos, grupos de referência, líderes de opinião), os concorrentes e/ou cooperantes, os reguladores, os fornecedores e os distribuidores.

Sustentável – o estabelecimento de metas e objetos hierarquizados e priorizados, e para os quais são determinados os respetivos orçamentos, permite que em sede de planeamento estratégico se tomem as medidas necessárias visando a sustentabilidade económico-financeira da organização.

Operacionalizável – o plano estratégico deve originar programas operacionais anuais, isto é, deve orientar estrategicamente os planos de atividades das organizações.

Numa versão inglesa, diríamos: "*the Strategic Planning must be FAMOUS!*", significando **F**lexible, **A**ll-embracing, **M**arket-**O**riented, **U**sable and **S**ustainable.

A condição fundamental, para o estabelecimento e execução do planeamento estratégico, como uma técnica de gestão de elevado potencial para atingir o sucesso, está na vontade política e no compromisso efetivo dos dirigentes da organização. A nossa experiência tem demonstrado que a falha nesta condição é determinante para que nada aconteça numa organização. Transforma-se assim a motivação, que pode ser obtida dum processo de planeamento estratégico, em desmotivação, falta de interesse pelo que venha a ser decidido, remetendo-se os colaboradores a meros prestadores de trabalho numa organização que não sentem como sua.

Então, que passos tem um processo de planeamento estratégico?

A resposta será dada no próximo capítulo.

2. Processo de Planeamento Estratégico

Temas:

- Metodologia de implementação dum processo de planeamento estratégico.
- Por que razões deve existir uma organização?

2.1. Metodologia de implementação

Um processo de planeamento estratégico implica que exista empenhamento de todos no mesmo, começando pelos dirigentes, proprietários e gestores, que deverão marcar o ritmo, estimular à participação, mostrar abertura a todas as ideias, partilhar informação e concentrar em si a tarefa essencial de redigir tal documento.

Assim, o processo de planeamento estratégico implica oito passos (Figura 1):

FIGURA 1 – PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- A calendarização (fevereiro a dezembro) de todas as atividades que possam contribuir para a obtenção de um plano estratégico para os próximos anos (reuniões, períodos de coleta e análise dos dados, tomadas de decisão, redação do plano).
- A recolha e análise de toda a informação relevante sobre a procura, a segmentação dos mercados, a atratividade do mercado e do setor de atividade, a competitividade organizacional, a concorrência, a carteira de produtos/atividades, os ciclos de vida, as barreiras à entrada ou saída de um setor de atividade, os desempenhos e resultados anteriores, as partes interessadas e as tendências ambientais, a robustez organizacional, culminando numa análise SWOT-GO com indicação de metas e objetivos possíveis.
- A definição da missão, dos valores e da visão estratégica da organização;
- A formulação das metas (médio e longo prazo) e seus KPI (*Key Performance Indicators*), escolhidas de entre as consignadas na análise SWOT-GO, e que sejam exequíveis, em termos de recursos, para o próximo ciclo estratégico;
- A definição das estratégias, com base nas políticas financeira, de compras, de marketing, de recursos humanos, de produção, etc.;
- A formulação de objetivos (curto prazo) e respetivos indicadores de avaliação (KPI – *Key Performance Indicators*);
- O desenho dos programas operacionais, designando as macro tarefas e orçamentação das mesmas, como necessárias para o atingimento dos objetivos anuais; cada tarefa deve ter explicitados os recursos, os responsáveis pela implementação, a calendarização, a temporização e as formas de avaliação;
- A implementação do plano estratégico; e
- O controlo e avaliação contínua e final de desempenhos e resultados.

Existem duas formas principais de dirigir e duas outras de implementar um processo de planeamento estratégico. Em todas tem de existir uma liderança que deseje, efetivamente, fazer reflexão e planeamento estratégico.

Em termos de direção do processo, este pode ser orientado pela gestão de topo ou por uma comissão especialmente constituída para o efeito, com representação dos diversos setores da organização. É importante não ter demasiadas pessoas a analisar a informação e a preparar o plano estratégico, de modo a evitar o risco de dispersão e de bloqueio por excesso de versões ou perspetivas sobre os diversos assuntos. Em todos os casos, valerá a pena fazer uma divisão de tarefas entre dirigentes ou entre os membros da comissão de planeamento, de forma a tornar mais operacional e ágil a produção de textos para discussão e aprovação.

No que diz respeito às formas de implementar o processo, a primeira passa por limitar o número de pessoas envolvidas, normalmente só as mais chegadas hierarquicamente à gestão de topo, pedindo-lhes contributos, e sendo os dirigentes a determinar quase tudo no plano estratégico. A segunda aponta para a colaboração e implicação de todos, na medida das suas responsabilidades e conhecimentos sobre as matérias em questão. Assim, as grandes metas e objetivos são determinados superiormente, mas as estratégias são escolhidas com a contribuição de todos, assim como muitas das tarefas e medidas de avaliação dos desempenhos.

Por exemplo, sobre problemas ao nível da portaria, possivelmente quem mais sabe sobre esta atividade são os porteiros ou rececionistas; ou sobre um problema de produção, será avisado ouvir as opiniões de quem trabalha com as máquinas ou manufatura os bens; ou sobre a forma de melhorar um serviço, não devemos deixar de ouvir as propostas dos prestadores do mesmo.

Atente-se que a metodologia de implementação dum processo de planeamento deve ser claramente definida, não dando azo a conflitos ou dúvidas, que possam pôr em causa todo o processo.

Seja qual for o método, deverá existir um cronograma que estabeleça em que meses ou semanas do ano se devem realizar as diversas tarefas ligadas ao planeamento.

Hoje em dia, é mais comum fazer-se um plano estratégico para 3 anos, devido à maior imprevisibilidade da dinâmica competitiva dos mercados. Contudo, o planeamento estratégico não é rígido e deve ser revisto, pelo menos, anualmente. Assim, será periodicamente ajustado em função das alterações relevantes no ambiente externo e interno, mantendo a sua atualidade e capacidade de orientação estratégica.

2.2. Porquê a organização?

As organizações são entidades que aglutinam recursos ou capacidades, conhecimentos, experiências, competências e esforços, procurando produzir bens, serviços e ideias, que permitam satisfazer as necessidades humanas e sociais.

A razão pela qual uma organização é criada ou existe tem a ver com a sua missão, a sua proposta de valor, que deve ser clara para todos. Quem cria ou dirige uma organização tem então de ter uma ideia sobre o que é a organização e o que gostaria que ela viesse a ser, isto é, deve-se ter uma visão para o futuro da organização. Esta visão deve ser alicerçada em valores, que se defende e se deseja que sejam observados e patrocinados pela organização, interna e externamente.

O que se pretende com a missão, valores e visão é criar e desenvolver uma cultura organizacional própria, que crie o ambiente que se deseja e se acredita proporcionar o melhor caminho para o sucesso da organização e de todos os seus colaboradores, sejam proprietários, gestores ou funcionários. Este trabalho não se realiza em um ou dois anos. É preciso tempo de consolidação das ideias apresentadas no início do planeamento estratégico, de modo a serem refletidas em geral nos comportamentos de todos. Há, pois, que ser persistente e não descurar estes aspetos, tantas vezes mencionados e nunca verdadeiramente trabalhados.

2.2.1. Missão

A missão é uma declaração da razão mais fundamental para a organização existir e para justificar o trabalho de todos na sua criação e desenvolvimento.

Deve ser uma proposição breve, simples e distintiva [segundo Carvalho (2022), deve ter uma média de 11 palavras] contendo o objetivo primordial das atividades da organização, ou proposta de valor para o cliente/consumidor/utente. Pode-se mencionar o tipo de produtos (bens, serviços, ideias, experiências, comportamentos, informação), mercados, filosofia, visão e imagem pública a transmitir. A sua formalização pretende que todos na organização tenham facilmente presente qual a sua missão, orientando o seu trabalho em função disso, isto é, tem de ser operativa. Mesmo nas situações em que não haja orientações ou normas de comportamento a seguir, o conhecer-se a missão ajuda a tomar as melhores decisões. A missão deve ter, também, como objetivo fundamental a motivação dos colaboradores da organização. Logo, deve ser fácil de memorizar e ter uma expressão "artística", mobilizadora das vontades e esforços dos *stakeholders* internos.

Obviamente, a declaração da missão depende da atividade principal que a organização desenvolva. Podemos ter, ainda, missões por divisão, departamento, secção, linha de produtos, etc., para além da missão principal da organização como um todo. Ter em atenção que também a missão deve ser revista, caso aconteçam alterações no escopo principal da organização.

Determinada de forma clara e concisa a missão, então todas as metas e objetivos deverão ser consistentes com ela.

Questões que ajudam a avaliar a proposição de missão:

- Ela especifica a razão ou razões fundamentais da existência da organização?
- Estabelece o propósito da organização?
- Identifica as características únicas da organização?
- Fornece uma mensagem consistente a todos os *stakeholders*?

- Fornece uma direção política global da organização?
- Direciona as iniciativas de planeamento estratégico?
- É fácil de fixar por todos os colaboradores?
- É suficientemente inspiradora e motivadora dos esforços internos?

Esta declaração deverá ser utilizada em todos os materiais de comunicação interna da organização, como forma de reforçar o seu impacto na identidade organizacional. Já o lema ou os slogans publicitários, que se baseiem na proposição da missão organizacional, devem aparecer em todos os matérias de comunicação externa, reforçando a imagem e a reputação organizacionais.

Toda a simbólica identitária de uma organização deve ser consistente com a missão, valores e visão, ajudando no seu posicionamento estratégico e no impacto na memória dos *stakeholders*, principalmente internos.

Há quem expresse os valores organizacionais na proposição de missão, o que tem o feito de a tornar demasiado longa, perdendo muitas das vantagens já referidas e, nomeadamente, porque dificulta a sua memorização. Sugiro que se dê o devido realce aos valores da organização, expressando-os de forma autónoma e explicada numa secção própria.

2.2.2. Valores

Os valores da organização têm a ver com as atitudes e comportamentos que os fundadores/proprietários/dirigentes consideram ser os mais importantes para se ter sucesso na missão e atingir o que apresentamos na visão da organização. Assim, todos os colaboradores devem promover esses comportamentos entre si e em relação aos outros *stakeholders* externos, de modo a reforçar uma determinada identidade (modo como a organização se vê), a imagem (modo como os *stakeholders* veem a organização) e a reputação (credibilidade, fama), que contribua para o atingir das metas e objetivos organizacionais.

Exemplos de valores são a honestidade, a preocupação com os outros, o sentido de cumprimento, a autossatisfação ou realização, a alegria na vida, a segurança, o ser respeitado, o sentimento de pertença, o ter relacionamentos afetuosos com os outros, a excitação, o poder, o hedonismo, a autonomia, o universalismo, a benevolência, a tradição, a conformidade, a fiabilidade, a responsabilidade, a humildade, o profissionalismo, a sustentabilidade, a exigência, o cumprimento da lei, a ética, a responsabilidade social, o respeito ambiental, etc.

Se um determinado valor, por exemplo a honestidade, for algo que é comum nos *stakeholders* internos e externos da organização, então não valerá a pena considerá-lo como um dos principais valores a defender. Ele, mesmo que seja muito importante, será dado como adquirido. Isto é, deve-se dar relevância aos valores que melhor possam ajudar a organização a atingir os seus objetivos, servindo de "farol" comportamental para se obter sucesso. Contudo, se é um valor já tradicionalmente defendido, fazendo parte da identidade e da imagem da organização, então será de considerar a sua manutenção em termos comunicacionais, de modo a manter e reforçar a reputação já angariada.

Na primeira linha da gestão moderna estão, ou devem estar, o bem-estar dos colaboradores e da comunidade, assim como a preocupação com o ambiente. As organizações existem para satisfazer necessidades humanas, tanto dos públicos-alvo como dos empreendedores. Contudo, não devemos esquecer os colaboradores da organização, os quais deverão ser também considerados nas finalidades principais das atividades das organizações. Só assim poderemos construir uma sociedade mais justa e equilibrada, menos sujeita aos conflitos e comprometida com a sustentabilidade dos recursos e das organizações.

Sugere-se a escolha de 3 a 5 valores, de modo a que seja mais fácil a concentração e o relembrar dos mesmos.

Questões que ajudam a determinar os valores da organização são:

- Que comportamentos promove ou deseja promover?

- Que valores finais e instrumentais, ou princípios orientadores, julga ser apanágio da sua organização, ou gostaria que fossem defendidos e patrocinados?
- Quais são as melhores capacidades e competências da organização?
- Qual é o código moral e os padrões éticos do negócio?
- Que valores são precisos para se cumprir a missão?

Os valores organizacionais devem contribuir para que seja exequível atingir a situação plasmada na visão da organização. Muitos confundem a visão com a missão, mas trata-se de conceitos diferentes. E, ao contrário do que se faz em muitas organizações, o texto da visão é que pode ser mais extenso, pois não tem como propósito ser memorizado pelos colaboradores, mas tão só servir de grande meta geral, que orientará todos os processos de planeamento estratégico ao longo dos anos.

2.2.3. Visão

A visão que temos da organização pode ser determinada pelos fundadores ou fundador, mas deve ser ajustada em função da análise do ambiente externo, interno e do setor ou setores de atividade em que se está a trabalhar. A visão da organização não é imutável e deve, em cada momento histórico, capturar as aspirações dos fundadores/proprietários/diretores/gestores acerca do negócio ou atividade. Muitas vezes, ela está expressa no lema ou divisa da empresa, ao qual pode estar associado um slogan, em termos de uma promessa básica explícita ou implícita, simbolicamente.

Este aspeto do planeamento é determinante para tudo o que vem a seguir, pois trata-se de determinar para onde se quer ir, isto é, o que quer ser no futuro. Assim, procura-se dar resposta às seguintes questões:

- Quem somos? O que somos? Como somos?

- Quem queremos ser? O que queremos ser? Como queremos ser?

As primeiras questões permitem que se faça o enquadramento histórico evolutivo da organização, o qual termina com a "fotografia" atual. Com estes dados, a que se junta a análise ambiental e as ideias visionárias das lideranças, podemos refletir e determinar os posicionamentos futuros, a médio e longo prazos, que desejamos que a organização tenha, em termos de sucesso e relação com os mercados e os *stakeholders* em geral.

Exemplos comuns são o desejar ser a organização maior, melhor, com mais qualidade, que melhor serve os clientes em geral, que melhor serve determinados clientes, que mais ou melhor inova, que serve de paradigma para as demais, que mais emprego ou riqueza cria, que melhor trabalha com ética e responsabilidade social, que mais exporta, que tem maior relevo internacional, etc. Obviamente, uma organização pode almejar ser várias destas coisas, o que poderá levar à determinação de fases de desenvolvimento organizacional. Em cada uma dessas fases evolutivas, a organização atualizará a sua visão, de modo a prever a fase seguinte.

Procure não escrever mais do que duas páginas, idealmente menos de uma página. Pretende-se o máximo de objetividade e síntese, caso contrário poucos lerão o texto, para além de se cair na tentação de dizer demasiadas coisas, transformando a visão em algo disperso e sonhador.

Outras questões que podem ajudar a determinar o texto que apresenta a visão:

- Como imagina ou gostaria de ver a sua organização dentro de 5 anos?
- Como gostaria que a organização fosse vista?
- O que esperam da organização os *stakeholders* internos e externos?
- Como acha que pode ter sucesso?
- Que valores defende?

A resposta a esta última pergunta é muito importante, porque permite que neste texto sejam incluídos os valores que a organização defende e patrocina, os quais deverão servir de guia para a contratação e avaliação dos colaboradores e das ações em que se empenhem.

Quadro resumo da Missão, Valores e Visão

MISSÃO	Qual a razão de existirmos? O que nos motiva?
VALORES	Que atitudes e comportamentos queremos promover e pelos quais queremos ser conhecidos?
VISÃO	Quem somos? Quem queremos ser? O que somos? O que queremos ser? Como somos? Como queremos ser?

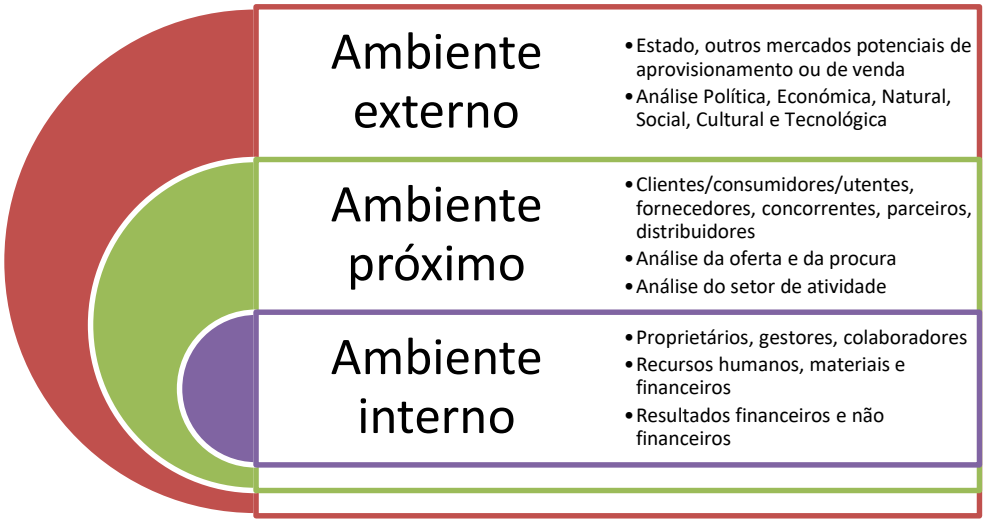
3. Recolha e análise da informação

Temas:

- Análise da procura e a sua segmentação.
- Análise da atratividade do mercado e do setor de atividade.
- Análise MAOC
- Análise da concorrência e da competitividade.
- Análise dos resultados pessoais e organizacionais.
- Análise das partes interessadas e das tendências ambientais.
- Análise SWOT-GO

As definições da missão, valores e visão podem também ser influenciadas pela análise de toda a informação sobre os ambientes interno, externo geral (tendências económicas, sociais, naturais, políticas, culturais e tecnológicas) e externo próximo (setor de atividade e mercado), como se pode ver na figura 2:

FIGURA 2 – NÍVEIS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO



Todo o plano estratégico depende da recolha e análise de dados, produzindo informação útil para a tomada de decisões. Podemos ter dados secundários, que são aqueles que já estão ao dispor das organizações (e.g., INE, Governo, Centrais patronais e sindicais, Bases de dados, Comissão europeia, Estudos feitos previamente, etc.); e dados primários, que são os que temos de obter por iniciativa própria, através de estudos de mercado ou de marketing.

A análise do setor de atividade e do mercado é fundamental para que se conheça o tipo e a evolução dos mercados e de todas as suas partes interessadas, nomeadamente ao nível da procura e da oferta. Trata-se de avaliar o potencial da procura e a sua possível segmentação, assim como da concorrência existente para a satisfação de cada necessidade ou desejo específico das clientelas. Procura-se também determinar a posição relativa da organização em termos de concorrência e de cooperação, assim como do seu portefólio de oferta, através de modelos de posicionamento estratégico.

Procuraremos apresentar sempre os modelos mais simples e eficazes, de modo a que qualquer empreendedor possa facilmente avançar nas suas análises e decisões. Obviamente, será sempre possível utilizar modelos mais complexos e sofisticados, mas a experiência demonstra que a relação custo-benefício é normalmente adversa na maior parte dos casos, sendo preferível a sua introdução mais tarde na curva de aprendizagem.

Assim, neste capítulo trataremos das análises da procura, da segmentação, da atratividade do mercado e do setor de atividade, da competitividade organizacional, da concorrência, da carteira de produtos/atividades, dos ciclos de vida, dos resultados financeiros e não-financeiros a nível individual, coletivo e organizacional, da satisfação das partes interessadas no negócio/atividade, das tendências ambientais, e culminando na análise SWOT-GO.

3.1. Procura

Começando por analisar a procura, existem vários métodos que podem ser úteis para estimar o seu valor. Assim, a medição da procura dum produto (bem, serviço, ideia, experiência, comportamento, informação) ou de uma gama de produtos, num dado período, pode ser feita através de um valor aproximado, que engloba valores reais e/ou estimados, a saber:

- Procura satisfeita: os clientes atuais da organização mais os dos concorrentes (procura momentânea);
- Procura não satisfeita;
- Mercado potencial a explorar, pelo aumento do:
    - número de compras por cliente;
    - número de ocasiões para utilizar o produto;
    - número de clientes com essa necessidade ou desejo;
    - número de clientes que resultam da intensificação da distribuição, isto é, do aumento dos pontos de venda ou dos canais de distribuição;
    - e número de clientes que resultam do alargamento da gama do produto.

Pode-se também medir a procura através de métodos de desagregação, diretos ou indiretos, em relação a produtos já estabelecidos, começando na indústria e terminando nas unidades territoriais de interesse para a organização.

O **método desagregado direto** baseia-se na utilização de um índice de consumo ou de vendas, que é calculado através de estudos de mercado e fornecido por empresas especializadas nesse tipo de informação. Através das informações sobre as vendas de um determinado tipo de produtos, num país e por regiões, pode-se determinar qual a quota de mercado desse tipo de produto, em cada região, a qual será a quota de mercado potencial para a organização. Pode-se comparar com a quota efetiva que a empresa detém nessas regiões, e verificar o que se passa quando haja grandes desvios.

Na tabela 1 está um exemplo fictício com as quotas de mercado de 5 zonas de vendas de medicamentos em Portugal Continental. Assim, pode-se estimar o potencial de cada zona para atingir vendas de um milhão de euros de um medicamento e avaliar os resultados obtidos.

TABELA 1 – MÉTODO DESAGREGADO DIRETO DE ESTIMAÇÃO DA PROCURA POR ZONA

Território	Quota geral de venda de medicamentos	Potencial de vendas do medicamento	Vendas reais do medicamento
Norte	15%	150.000 €	120.000 €
Grande Porto	20%	200.000 €	205.000 €
Centro	16%	160.000 €	127.000 €
Grande Lisboa	33%	330.000 €	302.000 €
Sul	16%	160.000 €	226.000 €
Totais	**100%**	**1.000.000 €**	**980.000 €**

Assim, verifica-se que o total continental e as zonas Norte, Centro e Grande Lisboa estão abaixo do seu potencial, enquanto as zonas do Grande Porto e Sul estão acima dos valores esperados.

Pode acontecer que haja zonas que não atinjam a quota de mercado esperada, mas ultrapassem os objetivos em valor absoluto. O contrário também pode acontecer. Portanto, há que analisar com cuidado se a projeção total de vendas foi demasiado pessimista ou otimista, procurando avaliar em conjunto as relações absolutas (vendas obtidas por zona e no total) e as relações percentuais (quotas de mercado esperadas e obtidas).

No método **desagregado indireto** utiliza-se um índice sobre outro fator que esteja correlacionado com as vendas do produto. Por exemplo, a utilização do tamanho da população em cada região e país para estimar as quotas de mercado potenciais. Se 5% da população está no território X, então a quota de mercado potencial do bem ou serviço será também de 5% do total nacional.

Notar que se está a pressupor que o poder de compra é igual ou que as necessidades de todos os habitantes são semelhantes. Estes e outros fatores podem ser corrigidos, desde que haja informação fidedigna sobre os mesmos.

Na tabela 2 podemos ver o mesmo exemplo, utilizando agora o método desagregado indireto.

TABELA 2 – MÉTODO DESAGREGADO INDIRETO DE ESTIMAÇÃO DA PROCURA POR ZONA

Território	% do total da População	Potencial de vendas do medicamento	Vendas reais do medicamento
Norte	24,3%	243.000 €	120.000 €
Grande Porto	12,6%	126.000 €	205.000 €
Centro	23,5%	235.000 €	127.000 €
Grande Lisboa	20,0%	200.000 €	302.000 €
Sul	19,6%	196.000 €	226.000 €
Totais	**100%**	**1.000.000 €**	**980.000 €**

Neste caso, as zonas do Grande Porto, da Grande Lisboa e do Sul estão acima da média e as zonas Norte e Centro estão abaixo. Há outros critérios que podem e devem ser usados, para além do critério da população em cada território, como, por exemplo, a distribuição do rendimento por regiões ou do volume de vendas de produtos de mercados considerados similares.

Há ainda o **método de agregação**, em que se parte do nível do cliente para o do setor de atividade. Utilizam-se dados passados sobre as vendas ou fazem-se inquéritos para determinar possíveis compras futuras. Depois, estabelece-se uma relação entre as vendas de um determinado produto em cada segmento de mercado ou território e uma ou mais séries estatísticas, por exemplo o número de empregados das organizações compradoras ou vendedoras num determinado segmento de mercado ou território. Estima-se, assim, o mercado nacional potencial, multiplicando a média das vendas ou compras por empregado das organizações vendedoras ou compradoras nesse segmento de mercado ou território, pelos totais de empregados a nível nacional

por segmento de mercado (compradores de vários setores industriais, por exemplo) ou pelo total de empregados nas organizações de um setor de atividade.

Por exemplo, se uma organização teve um volume de vendas de um produto no valor de 200 mil euros, e tendo 20 empregados, então vendeu em média 10 mil euros por empregado. Se a nível nacional existirem 1.200 empregados neste setor de atividade, então pode-se estimar a procura nacional em 12 milhões de euros.

Outras técnicas possíveis para se estimar a procura são:

- Obtenção de estimativas dos gestores, de peritos, dos distribuidores ou da força de vendas:
    - estimativas coletivas;
    - estimativas individuais;
    - método Delphi: existem várias fases de estimação, fazendo-se iterações entre várias estimativas individuais após verificação dos resultados em cada fase.
- Realização de sondagens aos consumidores ou compradores;
- Uso de indicadores, que nos podem indiciar se as vendas, em geral, vão subir ou descer. Por exemplo: novas construções de casas; número de nascimentos; evolução do rendimento disponível; taxas de juro; etc.;
- Decomposição de séries temporais ou cronológicas, envolvendo a extrapolação de resultados passados segundo tendências lineares ou curvilíneas. Podemos analisar a tendência, o ciclo, a sazonalidade e o erro. Podemos, também, dar sempre a mesma ponderação aos dados ao longo do tempo, ou utilizar o alisamento exponencial, dando mais peso aos dados mais recentes em comparação com dados mais antigos.
- Utilização de modelos de regressão linear ou não-linear.

As **estimativas das pessoas**, que estão no terreno, são fiáveis só no curto prazo, dependendo muito das motivações, logo das conjunturas individuais e coletivas.

As **sondagens** são úteis quando os clientes são poucos e não se importam de revelar as suas intenções, daí serem mais utilizadas com os produtos industriais.

A **análise de séries temporais** é um método eficaz no curto prazo, sendo ideal para situações estáveis. Apresenta-se um exemplo de utilização de séries temporais e de regressão linear na análise da evolução do volume de vendas. Exemplos de outras variáveis, em que também se podem utilizar estas técnicas, são a evolução dos custos ou das necessidades de fundo de maneio. Qualquer série numérica é passível destes tipos de análise.

Para fazer a análise de uma série cronológica utiliza-se um dos métodos mais comuns de regressão linear – o **método dos mínimos quadrados**. Outro método poderia ser o das médias móveis, que permite determinar a tendência, mas não permite fazer diretamente previsões, logo tem menos interesse no contexto de análise da procura.

Há 4 componentes numa série cronológica:

- A **tendência**, que representa o movimento geral e de longo prazo da série, podendo ser linear ou não-linear, crescente, decrescente ou constante. Ela depende de indicadores básicos das vendas como sejam o nível de rendimento, a evolução da população e da tecnologia, sendo tipicamente uma linha reta ou ligeiramente curva.
- O **ciclo** corresponde a flutuações periódicas sistemáticas, mas com duração superior a um ano. Ao contrário da componente sazonal, cada novo ciclo pode ser o resultado da ocorrência de um fator diferente (ciclos económicos). Resulta de mudanças sistemáticas na amplitude e periodicidade da atividade económica geral, sendo normalmente uma curva ondulada.
- A **sazonalidade** resulta de mudanças nos níveis de vendas devidas a flutuações periódicas e sistemáticas (e.g., clima, estações do ano, períodos de férias, etc.), tendo um padrão consistente ao longo dos anos.

- O **erro** ou componente irregular resulta de eventos erráticos como guerras de preços, greves, paragens devido a condições climatéricas adversas, etc. Agrupa os efeitos de fatores não sistemáticos, imprevisíveis, de fraca amplitude, sendo por isso também chamada de componente acidental ou residual. Na prática, todas as variações, que não são dos outros tipos, devem ser classificadas como irregularidades.

Há 2 modelos de decomposição, em que a variável dependente (**Y_t**) é função da tendência (**T_t**), da sazonalidade (**S_t**), do ciclo (**C_t**) e do erro (**I_t**): $Y_t = f(X_t, S_t, C_t, I_t)$

- No **modelo aditivo** pressupõe-se que:
  - cada componente é, independentemente, responsável por uma parcela do valor observado;
  - as diferentes componentes não estão correlacionadas;
  - e cada componente é definida na mesma unidade de medida dos valores observados:

$$Y_t = T_t + S_t + C_t + I_t$$

- No **modelo multiplicativo** pressupõe-se que:
  - os efeitos das componentes não são independentes entre si;
  - as componentes estão correlacionadas entre si;
  - e só a tendência se define na mesma unidade de medida da série cronológica, sendo as restantes componentes definidas percentualmente em relação à tendência. Notar que se este modelo for logaritmizado transforma-se num modelo aditivo.

$$Y_t = T_t \times S_t \times C_t \times I_t$$

No caso de a tendência apresentar valores em que as variações periódicas têm uma amplitude constante, então será adequado um modelo de decomposição aditivo. Se essas variações variarem de amplitude, então será preferível um modelo de decomposição multiplicativo.

A **análise da tendência** pode ser feita através da análise de uma nuvem de pontos (Gráfico 1), procurando-se ver se é linear ou curvilínea, se é crescente, constante ou decrescente. Outro método será o dos mínimos quadrados, através do qual se obtém o valor da inclinação da reta que minimiza o quadrado das distâncias entre ela e cada ponto nos dados.

GRÁFICO 1 – EXEMPLO DE UMA NUVEM DE PONTOS

No exemplo, pode-se verificar que os pontos se alinham de forma crescente, sendo de esperar que a sua representação através de uma reta seja um modelo com um bom ajustamento aos dados, reforçando a credibilidade das suas previsões.

A tendência resulta dos valores da série depois de retiradas todas as **flutuações sistemáticas** (sazonalidade e ciclo) e **não sistemáticas** (irregularidades).

O **método dos mínimos quadrados** implica o cálculo dos parâmetros de uma reta, que representará os dados em questão: **y = a + bx**

Neste caso, a variável independente (**x**) é o tempo, e a variável dependente (**y**) são as vendas anuais. O coeficiente **a** corresponde ao valor da tendência para o período central (t = 0). O valor da inclinação da reta, que nos indica o tipo de tendência

(**b**) é o coeficiente da variável independente, e diz-nos quanto variam as vendas por cada variação unitária do tempo (no exemplo, por cada ano).

Fórmulas de cálculo:

$$a = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2} \quad ; \quad b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

A tabela 3 apresenta um exemplo que mostra a evolução das vendas de uma organização entre 2014 e 2023. A coluna com os códigos do tempo serve para facilitar os cálculos. Em caso de número par de observações (no exemplo, 10 anos), os códigos deverão ser os que estão na tabela, começando pelos valores 1 e -1 nas observações centrais e continuando de 2 em 2 em valor absoluto. Caso fosse um número ímpar de observações, então no caso central colocar-se-ia o código 0, continuando para cima com os valores decrescentes negativos (-1, -2, -3, etc.) e para baixo com os valores crescentes positivos (1, 2, 3, etc.).

TABELA 3 – ANÁLISE DA TENDÊNCIA

Anos	Códigos Tempo = t	Vendas = Y_t	$Y_t \times t$	t^2
2014	-9	5.200 €	-46.800	81
2015	-7	6.100 €	-42.700	49
2016	-5	6.300 €	-31.500	25
2017	-3	6.700 €	-20.100	9
2018	-1	7.200 €	-7.200	1
2019	1	6.900 €	6.900	1
2020	3	7.400 €	22.200	9
2021	5	7.800 €	39.000	25
2022	7	8.250 €	57.750	49
2023	9	8.650 €	77.850	81
Total	**0**	**70.500 €**	**55.400**	**330**

Aplicando as fórmulas:

$$\frac{70.500 \times 330 - 0 \times 55.400}{10 \times 330 - 0} = 7.050 \quad ; \quad \frac{10 \times 55.400 - 0 \times 70.500}{10 \times 330 - 0} = 167{,}88$$

Equação da reta: $Y_t = 7.050 + 167{,}88\ t$

Assim, a expressão da reta de regressão diz-nos que há uma tendência linear crescente, pois o valor de **b** é positivo. Com esta expressão podemos fazer previsões para qualquer ano, pressupondo que a tendência se manteria sempre igual. Basta atribuir o código **t** do ano desejado e calcular o valor previsível das vendas. Por exemplo, a previsão para 2024 é de: 7.050 + 167,88 (11) = 8.896,68 €

A **análise da sazonalidade** é feita através do cálculo de índices sazonais, que mostram a importância da cada subperíodo relativamente ao valor médio de todos os subperíodos.

Se o modelo de decomposição da série for o **aditivo**, o somatório dos índices sazonais é nulo: $\sum_{i=1}^{K} S_{t_i} = 0$

Se o modelo é **multiplicativo**, então o somatório é igual ao número de subperíodos **K** vezes 100 (K = 2, quando as observações são semestrais; K = 4, se trimestrais; K = 12 se mensais; etc.): $\sum_{i=1}^{K} S_{t_i} = K \times 100$

O método mais simples de cálculo dos índices sazonais é o da **percentagem média**, porque não requer o conhecimento prévio dos valores da tendência. Nos métodos mais sofisticados é necessário diferenciar entre um esquema aditivo ou multiplicativo de decomposição da série cronológica.

Se o esquema for **aditivo** então:

$$Y_t = T_t + S_t + C_t + I_t \quad \Rightarrow \quad S_t = Y_t - T_t - C_t - I_t$$

No caso de séries curtas, em que não é possível decompor a componente cíclica, então faz-se $\mathbf{M_t = T_t + C_t}$, isto é, tomamos conjuntamente os efeitos da tendência e do ciclo, resultando em: $\mathbf{S_t = Y_t - M_t - I_t}$

Se o esquema for **multiplicativo**: $S_t = \frac{Y_t}{T_t C_t I_t} = \frac{Y_t}{M_t I_t}$

A tabela 4 mostra um exemplo de **análise de sazonalidade** utilizando o método da percentagem média. Aplicando aqueles índices trimestrais ao valor médio previsto para um determinado ano, obtemos as flutuações sazonais previsíveis, o que permite ajustar melhor os objetivos ao longo de um ano.

TABELA 4 – ANÁLISE DA SAZONALIDADE PELO MÉTODO DA PERCENTAGEM MÉDIA

Trimestres	**Códigos Tempo = t**	**Vendas = Y_t**	**Média trimestral em cada ano**	**Índice trimestral** $S_i = \frac{Y_t}{\bar{Y}_j} \times 100$ **i = 1, 2, 3 e 4 j = 21, 22 e 23**	**Índice sazonal para cada trimestre = média dos índices S_i**
1º - 2021	-1	5.200 €	5.825 €	89,27	91,9
2º - 2021		6.100 €		104,72	
3º - 2021		5.700 €		97,85	
4º - 2021		6.300 €		108,15	
1º - 2022	0	6.200 €	6.700 €	92,54	102,8
2º - 2022		6.900 €		102,99	
3º - 2022		6.400 €		95,52	96,2
4º - 2022		7.300 €		108,96	
1º - 2023	1	6.900 €	7.350 €	93,88	109,1
2º - 2023		7.400 €		100,68	
3º - 2023		7.000 €		95,24	
4º - 2023		8.100 €		110,2	

Se calcularmos a reta de regressão para as vendas anuais, então:

$$Y_j = 26.500 + 3.050\ t$$

O código do ano de 2024 será o 2, o que implica: 26.500 + 3.050 × 2 = 32.600

Dividindo por 4, obtemos a média trimestral = 8.150

Se multiplicarmos pelo índice sazonal, então calculamos um valor mais fiável como previsão para o 1º trimestre de 2024: 8.150 × 0,919 = 7.489,85 €

Caso calculemos a reta de regressão com base nos valores trimestrais, então:

$$Y_t = 6.625 + 100,874\ t$$

O valor de vendas para o 1º trimestre de 2024 será de:

6.625 + 100,874 × 13 = 7.936,362

o qual pode ser ajustado pelo índice sazonal:

7.936,362 × 0,919 = 7.293,52 €

Cálculo dos índices sazonais num modelo aditivo:

Aos valores $\mathbf{S_i}$ encontrados é necessário **subtrair** um fator de correção que se calcula com a fórmula: $\frac{\sum S_i}{K}$, de forma a que o somatório dos índices seja nulo. Os índices sazonais não corrigidos obtêm-se a partir das médias das diferenças ($\mathbf{Y_t - M_t}$), para todos os anos.

Na tabela 5 apresenta-se o exemplo anterior. Cálculos dos valores de tendência, que se assumem juntos com os de ciclo:

t = -11 $\Rightarrow$ M_1 = 6.625 + 100,874 × (-11) = 5.515,39

t = -9 $\Rightarrow$ M_2 = 6.625 + 100,874 × (-9) = 5.717,13

t = -7 $\Rightarrow$ M_3 = 6.625 + 100,874 × (-7) = 5.918,88

t = -5 $\Rightarrow$ M_4 = 6.625 + 100,874 × (-5) = 6.120,63

t = -3 $\Rightarrow$ M_5 = 6.625 + 100,874 × (-3) = 6.322,38

t = -1 $\Rightarrow$ M_6 = 6.625 + 100,874 × (-1) = 6.524,13

t = 1 $\Rightarrow$ M_7 = 6.625 + 100,874 × 1 = 6.725,87

t = 3 $\Rightarrow$ M_8 = 6.625 + 100,874 × 3 = 6.927,62

t = 5 $\Rightarrow$ M_9 = 6.625 + 100,874 × 5 = 7.129,37

t = 7 $\Rightarrow$ M_{10} = 6.625 + 100,874 × 7 = 7.331,12

t = 9 $\Rightarrow$ M_{11} = 6.625 + 100,874 × 9 = 7.532,87

t = 11 $\Rightarrow$ M_{12} = 6.625 + 100,874 × 11 = 7.734,61

TABELA 5 – ANÁLISE DA SAZONALIDADE COM OS MODELOS ADITIVO E MULTIPLICATIVO

Trimestres	Vendas = Y_t	Valores calculados pela reta de regressão $M_t = T_t + C_t$	$Y_t - M_t$	Índices sazonais não corrigidos S_i aditivo	$S_i = Y_t/M_t \times 100$	Índices sazonais não corrigidos S_i multiplicativo
1º - 2008	5.200 €	5.515,39	-315,39	-222,38	94,28	96,38
2º - 2008	6.100 €	5.717,13	382,87	275,87	106,7	104,47
3º - 2008	5.700 €	5.918,88	-218,88	-359,21	96,3	94,79
4º - 2008	6.300 €	6.120,63	179,37	305,71	102,93	104,34
1º - 2009	6.200 €	6,322,38	-122,38		98,06	
2º - 2009	6.900 €	6.524,13	375,87		105,76	
3º - 2009	6.400 €	6.725,87	-325,87		95,15	
4º - 2009	7.300 €	6.927,62	372,38		105,38	
1º - 2010	6.900 €	7.129,37	-229,37		96,78	
2º - 2010	7.400 €	7.331,12	68,88		100,94	
3º - 2010	7.000 €	7.532,87	-532,87	**Total**	92,93	**Total**
4º - 2010	8.100 €	7.734,61	365,39	0	104,72	1.200

Os índices não corrigidos somados são iguais a zero. Caso não o fossem, então o valor obtido desse somatório seria dividido por 4, para calcular o fator de correção. Depois, subtrai-se esse fator aos índices não corrigidos, de modo a obter os índices corrigidos.

Para o 1º trimestre de 2024 temos: $T_{13} = 6.625 + 100{,}874 \times 13 = 7.936{,}362$

e uma sazonalidade $S_{13} = -222{,}38$

Então, a previsão será de $\hat{Y}_{13} = 7.936{,}362 - 222{,}38 = 7.713{,}98\ €$

Cálculo dos índices sazonais num modelo multiplicativo:

a) Calculam-se os valores da tendência;

b) Calculam-se os quocientes $\frac{Y_t}{T_t} \times 100$ *ou* $\frac{Y_t}{M_t} \times 100$ no caso de séries curtas;

c) Determina-se, para cada subperíodo, a média dos resultados obtidos no passo anterior, a que correspondem os índices sazonais não corrigidos;

d) Calcula-se o somatório dos índices anteriores, que se for diferente de K (número de subperíodos) vezes 100, então será necessário corrigir os índices;

e) Para obter os índices sazonais corrigidos, dividem-se os valores obtidos pelo seguinte fator de correção: $\frac{\sum S_i}{K \times 100}$

Na tabela 5, nas duas últimas colunas, apresentam-se os cálculos que utilizam o método multiplicativo. Os índices não corrigidos somados são iguais a 12 × 100 = 1.200. Portanto, não é necessário corrigir os índices.

Para o 1º trimestre de 2011 temos: $T_{13} = 6.625 + 100{,}874 \times 13 = 7.936{,}362$

e uma sazonalidade $S_{13} = 96{,}38$

Então, a previsão será de $\hat{Y}_{13} = 7.936{,}362 \times 0{,}9638 = 7.649{,}07$ €

A **análise do ciclo** (com as irregularidades) **no modelo aditivo**, pode obter-se depois de serem retiradas a tendência e a sazonalidade: $Y_t - T_t - S_t = C_t + I_t$

no modelo multiplicativo: $\frac{Y_t}{T_t \times S_t} = C_t \times I_t$

Para qualquer dos modelos, se a análise de tendência for feita através de uma média móvel apropriada, então pode eliminar-se a variação aleatória, deixando apenas os movimentos cíclicos. Existem outros métodos de determinação desta componente, mas são muito mais complexos.

O estudo da procura deve ser complementado pela avaliação de outros fatores cruciais, nomeadamente da atratividade do mercado.

3.2. Segmentação do mercado

As decisões estratégicas obrigatórias em termos de relação com os mercados passam pelas formas de os segmentar e selecionar, e pelos modos de se posicionar cada produto/atividade.

Através da segmentação do mercado identifica-se e define-se o perfil de diferentes grupos de clientes-alvo, que poderão precisar de diferentes produtos e/ou diferentes políticas de marketing. Após a análise pormenorizada dos segmentos de mercado constituídos, passa-se à sua seleção, isto é, escolhem-se os segmentos-alvo para os quais a organização irá trabalhar. Por último, deve-se posicionar o produto/atividade no mercado, isto é, estabelecer e comunicar os seus benefícios-chave identificadores e distintivos.

A segmentação do mercado ajuda os gestores a serem mais eficientes e eficazes na alocação de recursos, e no desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing que se adaptem às necessidades, desejos e perceções de cada segmento, atingindo os objetivos organizacionais. Inclusive, com o avanço tecnológico, já é possível fazer a personalização dos produtos.

Os benefícios e os custos aumentam com a segmentação. Se os benefícios incrementais forem superiores aos custos incrementais, então há razão para ir diferenciando o mercado e as estratégias de abordagem.

Considerar sempre três fatores principais na decisão por uma maior segmentação, logo uma maior diferenciação estratégica:

- o tamanho do segmento em termos do número de clientes;
- a capacidade de resposta aos esforços de marketing ser diferenciável;
- e a capacidade da organização para fazer essa diferenciação.

Assim, é necessário estudar os mercados a partir de vários critérios possíveis de segmentação. Esta é um processo que passa por 4 etapas principais:

- a escolha de um ou mais critérios de segmentação;
- o estudo detalhado das características de cada segmento;
- a escolha do ou dos segmentos pelos quais a organização se vai interessar;

- e a definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido.

A organização deve levar a cabo pesquisas exploratórias para descobrir necessidades, desejos, motivações, atitudes e comportamentos dos clientes atuais e potenciais. Depois fazer pesquisas conclusivas através de um questionário para recolha de dados sobre:

- as necessidades e desejos dos potenciais clientes/consumidores/utentes;
- os benefícios desejados pela utilização do produto/atividade/marca e a sua importância ordenada, os quais se consubstanciarão em atributos/características da oferta;
- a tomada de conhecimento da marca e a sua classificação ordenada;
- os padrões de utilização do produto;
- as atitudes sobre a categoria de produtos;
- e a socio-demografia (sexo, idade, rendimentos, etc.), a geografia (local de habitação, de compra, etc.), a psicografia (atitude psicológica, crenças, atitudes, valores, etc.), a mediagrafia (forma como se relacionam com os media), ou a firmografia (tipos de negócio B2B) dos inquiridos.

Então, os critérios de segmentação podem ser divididos em:

- **tipos de necessidades e desejos**;
- **sociodemográficos**: os atributos externos – classe social, rendimento, educação, idade, tamanho familiar, região de habitação, etc.;
- **psicológicos**: os atributos internos – crenças, atitudes, valores, motivações, personalidade, estilo de vida, etc.;
- **comportamentais**: o padrão de comportamento, hábitos de compra e consumo, características da tomada de decisão, relação com os media, fases situacionais em relação ao produto, etc.;

- **atitude psicológica relativamente ao produto**: amador, profissional, utilizador funcional, desportivo ou social, etc.;
- **multicritérios**: renunciando-se na prática à exigência da homogeneidade perfeita dos segmentos, e considerando-se, em sua vez, as chamadas tipologias de clientes, que concentram em si características diferenciadas segundo diferentes critérios, formando determinados perfis.

A escolha de um critério de segmentação deve passar pela sua avaliação em termos de pertinência (e.g., o critério religião é pertinente para o mercado da carne de porco ou das bebidas alcoólicas), de medição e de valor operativo (ser utilizável de modo prático pelos gestores). Os critérios por tipos de necessidades e desejos, demográficos, geográficos e socioculturais têm normalmente estas características, logo são dos mais utilizados. Os critérios psicológicos são, por vezes, pertinentes, mas raramente mensuráveis ou operacionais. Os critérios de comportamento e atitude são geralmente pertinentes e relativamente mensuráveis, mas é frequente que não sejam diretamente operacionais.

Determinados os segmentos do mercado, há que avaliá-los tendo em conta a sua atratividade e os objetivos e recursos da organização. O seu valor depende de serem:

- **mensuráveis**: tamanho, poder de adesão e características do segmento;
- **substanciais**: suficientemente grandes e lucrativos;
- **acessíveis**: podem ser eficazmente atingidos e servidos;
- **diferenciáveis**: respondem a diferentes mistos de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação);
- e **acionáveis**: podem ser formulados programas eficazes para os atrair e servir.

Concluindo, o estudo da possível e desejável segmentação do mercado deve ser realizado antes de se tomarem decisões sobre metas ou objetivos para a organização. Isto é, temos de conhecer o melhor possível os nossos clientes atuais ou futuros, de modo a escolher as melhores estratégias para os servir e, simultaneamente,

cumprindo os objetivos organizacionais. Contudo, não chega conhecer os grupos de clientes que queremos atingir, pois existe uma realidade em que eles se inserem e que também temos de conhecer, pois queremos fazer parte dela: trata-se do mercado e do setor de atividade específicos.

3.3. Atratividade do mercado e do setor de atividade

Começamos por definir o que é um mercado: trata-se de um mecanismo de satisfação de necessidades e desejos humanos através de relacionamentos transacionais, cujas forças principais são a oferta e a procura, e que dependem dos esforços conjugados de todas as partes interessadas (*stakeholders*) e das tendências ambientais (económicas, sociais, naturais, políticas, culturais e tecnológicas).

Para se ter uma ideia mais precisa do setor de atividade, é importante que se avalie a atratividade do mercado. Indicadores para analisar:

- a sua dimensão;
- a taxa de crescimento do mercado;
- a sua evolução potencial;
- as quotas de mercado relativas dos concorrentes;
- a estabilidade das tecnologias de produção;
- o potencial de inovação no setor;
- as barreiras à entrada no mercado:
    - necessidade de capital elevado;
    - economias de escala;
    - requisitos de patentes ou licenciamento;
    - localização;

  - matérias-primas, fornecedores ou distribuidores escassos ou com contratos de exclusividade;
  - requisitos de reputação;
  - necessidade de inovar;
  - ser um nicho de mercado;
  - técnicas de produção difíceis de imitar;
- as barreiras à saída ou à redução de atividade:
  - obrigações legais ou morais para com os clientes;
  - credores e empregados;
  - restrições governamentais;
  - baixo valor do ativo devido a superespecialização ou obsolescência;
  - falta de oportunidades alternativas;
  - elevada integração vertical;
  - barreiras emocionais;
  - contratos de compromisso;
  - ou gestão teimosa;
- o nível de preços e a sua elasticidade em relação à procura;
- as margens de rendibilidade;
- a base de sustentação do valor acrescentado:
  - vulgar;
  - baseada em conhecimento específico;
  - baseada em conhecimento protegido;
- o acesso aos aprovisionamentos;

- a sazonalidade;
- e se é fácil ou não, no setor, desenvolver outras atividades rentáveis.

Deve-se utilizar os critérios que sejam mais pertinentes para avaliar cada setor de atividade. Um exemplo é apresentado na tabela 6. Atribuem-se pontos em cada critério em função do que se sabe sobre o setor de atividade. Em princípio, quanto maior for o valor médio desta avaliação, o qual varia entre 0 e 3, maiores serão as probabilidades de sucesso para um investimento no setor.

TABELA 6 – ANÁLISE DE UM SETOR DE ATIVIDADE

Critérios	**Intensidade do valor**		
	0 0,5 1	**1,5 2**	**2,5 3**
Taxa de crescimento previsível	< 2%	2 a 8%	> 8%
Quota(s) de mercado do(s) líder(es)	> 60%	30 a 60%	< 30%
Estabilidade das tecnologias	Inovação permanente	Ciclo de 3 anos	Ciclo > 3 anos
Risco de substituição de produtos	Elevado	Médio	Fraco
Barreiras à entrada	Fracas	Médias	Fortes
Concorrência de preços	Forte	Média	Fraca
Margem de ganhos de produtividade	Fraca	Média	Forte
Origem do valor acrescentado	Vulgar	Baseado no conhecimento	Recursos específicos Patentes
Segurança do aprovisionamento	Precária	Vulnerável	Garantida
Sazonalidade	Forte	Média	Fraca
Base de desenvolvimento de outras atividades	Difícil	Possível	Fácil

Podemos também avaliar a atratividade do mercado conjuntamente com a competitividade da organização. O autor deste livro desenvolveu, com base mo modelo McKinsey dos anos 70 do século XX, o modelo MAOC.

3.4. Análise MAOC

O modelo MAOC (*Market Attractivity & Organizational Competitivity*) permite medir o risco inerente ao mercado estudado e à fase de desenvolvimento da competitividade da organização em relação a esse mercado (Figura 3).

FIGURA 3 – MODELO MAOC

Atratividade do Mercado					Competitividade Organizational				
Fatores	Cenários				Fatores	Cenários			
	Pessimista	Desfavorável	Favorável	Otimista		Pessimista	Desfavorável	Favorável	Otimista
Dimensão					Quota de mercado				
Taxa de crescimento					Taxa de crescimento das vendas				
Margem de lucro					Origem do valor acrescentado: banal; conhecimento; vantagem específica; patente				
Elasticidade dos preços (elevada a baixa)					Reputação da marca				
Facilidade de acesso aos recursos					Rede de distribuição				
Estabilidade tecnológica					Eficácia promocional				
Poder dos stakeholders (elevado a baixo)					Capacidade de produção				
Intensidade competitiva (elevada a baixa)					Eficiência da produção				
Capacidade de novas entradas (elevada a baixa)					Investigação e desenvolvimento				
Base para desenvolver outros negócios					Qualidade dos recursos humanos				
Totais	0	0	0	0	Totais	0	0	0	0
Taxa de risco					Taxa de risco				

Foram escolhidas 10 variáveis para cada análise. O utilizador deste modelo deverá escolher em cada uma das variáveis qual o cenário mais provável – pessimista, desfavorável, favorável, ou otimista – assinalando-o com uma cruz. Note-se que estão a vermelho instruções de preenchimento nalgumas variáveis. Assim, verifica-se que se a 'elasticidade preço da procura' for elevada, isto é, se a procura é muito sensível a mudanças dos preços, então o cenário será mais pessimista do que otimista. O mesmo acontece com as variáveis 'poder dos *stakeholders*', 'intensidade competitiva' e 'capacidade para novas entradas'. No setor da competitividade organizacional, temos a variável 'origem do valor acrescentado', em que o cenário pessimista corresponde a um valor acrescentado banal, enquanto que, no outro extremo, o cenário otimista corresponde a um valor acrescentado protegido por patente.

Somam-se todas as cruzes nas colunas dos cenários. Atribuem-se os seguintes pontos a cada cenário: pessimista = 1; desfavorável = 2; favorável = 3; otimista = 4. Então, calcula-se a percentagem de cruzes em cada cenário (= número de cruzes / 10) vezes os pontos correspondentes. Subtrai-se '1' e divide-se por '3' (= 4 – 1), de forma a

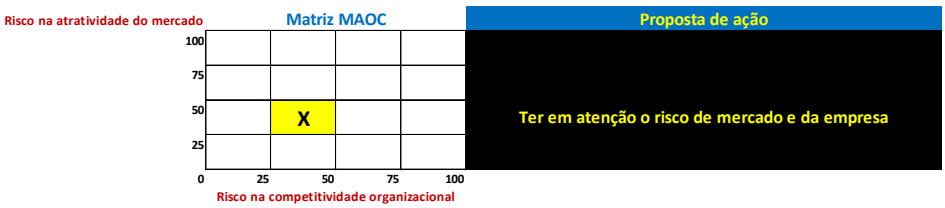
obter a taxa de risco na análise da atratividade do mercado e da competitividade organizacional.

Assim, obtemos as ordenadas de um ponto na matriz MAOC (Figura 4), que nos sugerirá uma estratégia que o empresário pode ou não adotar, pois a decisão final depende da sua opinião informada com muitos outros elementos conhecidos e/ou recolhidos.

FIGURA 4 – MATRIZ MAOC

Exemplo:

Atratividade do Mercado					Competitividade Organizational				
Fatores	Cenários				Fatores	Cenários			
	Pessimista	Desfavorável	Favorável	Otimista		Pessimista	Desfavorável	Favorável	Otimista
Dimensão				x	Quota de mercado			x	
Taxa de crescimento			x		Taxa de crescimento das vendas			x	
Margem de lucro			x		Origem do valor acrescentado: banal; conhecimento; vantagem específica; patente		x		
Elasticidade dos preços (elevada a baixa)			x		Reputação da marca				x
Facilidade de acesso aos recursos			x		Rede de distribuição			x	
Estabilidade tecnológica				x	Eficácia promocional				x
Poder dos stakeholders (elevado a baixo)			x		Capacidade de produção				x
Intensidade competitiva (elevada a baixa)		x			Eficiência da produção			x	
Capacidade de novas entradas (elevada a baixa)	x				Investigação e desenvolvimento			x	
Base para desenvolver outros negócios			x		Qualidade dos recursos humanos			x	
Totais	1	1	6	2	Totais	0	1	6	3
Taxa de risco	36,7%				Taxa de risco	26,7%			



3.5. Concorrência

A análise dos concorrentes deve ser feita com base na avaliação do seu poder, da sua experiência e do seu dinamismo. Neste contexto, alguns fatores importantes são:

- a quota de mercado em volume e valor;
- o poder da marca ou marcas, em termos de notoriedade, imagem, qualidade e fidelidade dos consumidores;
- os investimentos e meios de marketing, nomeadamente os orçamentos de comunicação, de investigação e desenvolvimento, de estudos de marketing, de cobertura da distribuição, etc.;
- os meios tecnológicos disponíveis;
- a experiência nacional e internacional;
- a rendibilidade e capacidade financeira ligadas à experiência, às economias de escala, à conceção dos produtos e aos modos de comercialização e promoção;
- e o dinamismo em geral, nomeadamente em termos estratégicos e de capacidade de reação (potencial, rapidez e força).

Há, pois, que utilizar todo o tipo de fontes de informação disponíveis: internas (força de vendas, pessoal contratado das outras empresas, estagiários); externas (imprensa, exposições, congressos, estudos, dados publicados, etc.) e públicos conhecidos (clientes, distribuidores, fornecedores, prestadores de serviços, etc.).

Os concorrentes próximos são os que perseguem os mesmos mercados-alvo com a mesma estratégia, constituindo um grupo estratégico. A organização deve identificar o grupo estratégico no qual compete, determinando os principais concorrentes e as suas estratégias e objetivos.

Uma indústria/atividade beneficia sempre com os “bons” concorrentes, porque atuam pelas regras da indústria, fazendo assunções realísticas sobre o crescimento potencial do setor de atividade, partilhando o custo de desenvolvimento do mercado,

ajudando a legitimar uma nova tecnologia, estabelecendo preços razoáveis em relação aos seus custos, motivando outros concorrentes a baixar os custos ou a melhorar a diferenciação, aceitando o nível geral da sua quota de mercado e de lucros, ajudando a diminuir o risco de monopólio e a aumentar a procura total, e aumentando o poder negocial em relação aos sindicatos ou instituições reguladoras. Os "maus" concorrentes violam as regras, tentam comprar quota de mercado em vez de a ganhar, assumem grandes riscos, fazem investimentos em excesso de capacidade e, em geral, perturbam o equilíbrio do setor de atividade. Portanto, vale a pena atacar os "maus" concorrentes e suportar os "bons".

A cooperação com a concorrência permite melhores resultados organizacionais, mas pode diminuir o bem-estar social, pela limitação das estratégias de concorrência. Contudo, a vários níveis, a cooperação apresenta vantagens importantes, nomeadamente em termos de investigação e desenvolvimento, de produção, de comercialização, de divisão dos mercados, de divisão de produtos, etc.

A cooperação também poderá ser tácita, isto é, não acordada formalmente, mas sim mantida devido à ameaça credível de resposta por parte dos concorrentes, aquando de uma tentativa de os prejudicar no mercado.

Convém implementar um sistema de informações sobre a concorrência, de forma a acompanhar a sua evolução e a formular as estratégias competitivas mais adequadas.

Faz-se muitas vezes uma análise do valor do produto/atividade/organização para o cliente, em comparação com a concorrência:

- identificando os benefícios, consubstanciados em atributos principais do produto/atividade, que os clientes valorizam;
- avaliando a importância quantitativa dos diferentes benefícios e atributos;

- avaliando os desempenhos da organização e dos concorrentes em relação aos diferentes valores para o cliente, assim como a sua importância relativa;
- examinando como os clientes, em cada segmento de mercado, classificam o desempenho da organização em relação aos concorrentes principais, em cada benefício/atributo do produto/atividade;
- e monitorizando os valores para os clientes ao longo do tempo.

Ter em atenção que atacar os concorrentes fracos leva a um menor dispêndio de recursos e tempo por ponto ganho de quota de mercado. Contudo, se quiser estar a par do estado da arte, há que lutar contra os concorrentes fortes, até porque estes também têm pontos fracos. Se competir com os concorrentes próximos, os que mais se assemelham, deve evitar destruí-los para não atrair concorrentes ainda mais fortes.

As estratégias a seguir, que iremos desenvolver mais à frente, dependem muito do posicionamento das carteiras de produtos/atividades da organização.

3.6. Carteira de produtos/atividades

A competitividade da organização deve ser avaliada para verificar se há ou não vantagens, nomeadamente em termos da sua organização interna, da eficácia da gestão, do acesso a fornecedores, do acesso a matérias-primas, da estrutura de custos, das capacidades e competências instaladas ou a adquirir, da gestão do conhecimento e da inovação, da investigação e desenvolvimento, dos níveis de diferenciação da oferta, etc. Isto é, o estudo da competitividade da organização inclui muitos fatores, que devem ser comparados com a concorrência, e cujo valor intrínseco depende dos tipos de mercado, de sector de atividade e de clientes.

Um dos modelos clássicos de avaliação da carteira de produtos/atividades, mais conhecidos e de simples utilização, é o modelo BCG (*Boston Consulting Group*), que cruza dois critérios, o da taxa de crescimento do mercado e o da quota de mercado relativa (em relação ao líder de mercado). Cada produto ou atividade é colocada numa

matriz, sendo representada por um círculo com uma área proporcional ao volume de vendas dessa atividade. A fronteira, entre zonas fortes e fracas, para a taxa de crescimento do mercado pode ser fixada, por exemplo, ao nível do crescimento do Produto Interno Bruto nacional (PIB) ou da taxa de crescimento médio do sector de atividade; enquanto a das quotas relativas é fixada em 1, correspondendo à coliderança do mercado. Assim, se um produto tem uma taxa de crescimento superior à do PIB, por exemplo, será representado nos dois quadrantes superiores; se menor, nos inferiores. A representação da posição, em termos de quota de mercado em relação ao principal concorrente, será nos quadrantes do lado esquerdo se for maior e, se for menor, nos do lado direito.

Como se pode verificar na figura 5, esta matriz permite a avaliação do portefólio de produtos/atividades, oferecendo indicações preciosas em termos estratégicos sobre a rendibilidade e as necessidades de financiamento para cada tipo de produto/atividade.

Os produtos/atividades "pesos mortos" ou "cães" (produto E) têm pouco interesse, devido a estarem em declínio em termos de crescimento. Trata-se de uma área muito concorrencial nos preços, tendo a organização uma quota de mercado relativamente pequena. Dever-se-á, em princípio, equacionar o desinvestimento ou retirada calma do mercado. Contudo, também se poderá preparar o relançamento do produto, com nova marca, embalagem, estratégia promocional, etc.

Os produtos/atividades "dilemas", "problemas" ou "?" (produto D) têm um forte crescimento de mercado (normalmente a fase de lançamento), mas uma fraca quota de mercado, exigindo grandes investimentos para continuar a crescer, ou então o desinteresse nos mesmos, devido a uma possível falta de competitividade, daí as suas denominações.

Os produtos/atividades "estrelas" ou "vedetas" (produto C) oferecem grande volume e rendibilidade, mas exigem investimentos elevados para manter tal desempenho, devido à necessidade de mais produção, distribuição, publicidade, etc. para continuarem a crescer.

FIGURA 5 – MATRIZ DO B.C.G.

Os produtos/atividades "vacas leiteiras" (produtos A e B) são os mais rendíveis, em que a organização domina o mercado, estando em maturidade, e tendo vantagens competitivas claras. A organização já investe pouco, aproveitando quase todo o lucro. Há estudos que demonstram que estas atividades, se tiverem grandes investimentos, conseguirão inovar e adaptar-se, mantendo-se no mercado muito tempo com grande sucesso. O *cash-flow* gerado pelas "vacas leiteiras" serve para financiar o crescimento e a diversificação da organização, nomeadamente ajudando as "estrelas" e os "dilemas".

Claro que este modelo, como todos, apresenta algumas limitações: só é aplicável às atividades atuais da organização; pressupõe que a competitividade da organização depende exclusivamente da sua quota de mercado relativa, quando há outros fatores; restringe-se à análise dos mercados, não analisando os recursos da organização; não se aplica a indústrias fragmentadas, onde o indicador quota de mercado relativa não tem

significado; não esquecendo que uma posição dominante através dos custos pode ser posta em causa pela inovação tecnológica e pela melhor qualidade dos produtos/atividades concorrentes.

Existem muitos outros modelos (e.g., McKinsey – General Electric; Arthur D. Little – matriz ADL), mas a sua complexidade apresenta problemas maiores de interpretação sem que haja um grande ganho na análise da carteira de produtos/atividades.

A análise feita nesta secção referia fases do ciclo de vida dos produtos, o que desenvolveremos na secção seguinte.

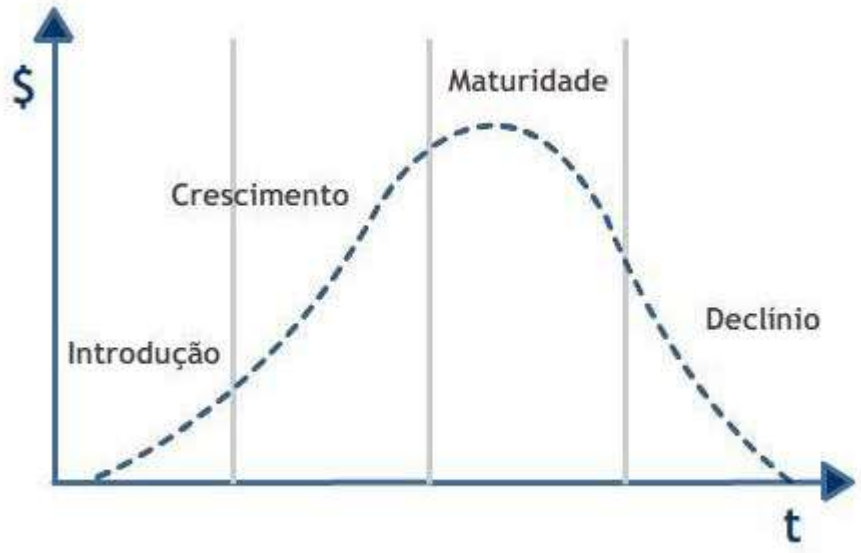
3.7. Ciclos de vida

Podemos analisar quatro tipos de ciclos de vida: o da organização, o do produto, o da marca e o do mercado (Gráfico 2). Em todos eles podem-se determinar 4 fases: a de lançamento, a de crescimento, a de maturidade (cedia e tardia) e a de declínio. Contudo, as inclinações da curva e a duração de cada ciclo variam caso a caso.

Há fatores-chave de sucesso em cada fase do ciclo de vida de uma atividade:

- no lançamento importa a capacidade tecnológica de fornecer o produto/atividade desejado pelos clientes;
- no crescimento é muito importante a capacidade de expansão comercial, isto é, de conseguir uma rede própria ou contratada de distribuição, que seja eficaz a fazer chegar o produto/atividade aos clientes;
- na maturidade é crucial a produtividade, as economias de escala, de modo a manter o produto/atividade com um preço e qualidade competitivos;
- no declínio o mais importante são o controlo dos custos, de modo a que o produto/atividade se mantenha rentável e possa sair do mercado com perdas minimizadas.

GRÁFICO 2 – CICLO DE VIDA



Neste contexto, também podemos ver o modelo de difusão da inovação de Rogers (1962), que nos apresenta o ciclo de vida dos consumidores. Curiosamente, este modelo nunca mais foi atualizado. Apresenta valores médios de adesão estudados há décadas. Assim, em termos médios, 2,5% das pessoas gostam de comprar as novidades, logo são os inovadores. Basta a informação sobre a existência do produto, pois estas pessoas procuram estar sempre atualizadas, tendo um estilo de vida independente, com fortes opiniões próprias e rendimentos elevados. Outro grupo que compra pouco depois do lançamento são os adotantes iniciais (13,5% da população). Estes são o grupo mais importante para a organização, visto poderem incluir os líderes de opinião. Numa primeira fase, a publicidade é dirigida a este grupo, tentando que eles experimentem o produto e, depois, passem a palavra. São indivíduos com um estilo de vida mais "previsível" e com reconhecimento social. Segue-se a maioria inicial (34%), que corre menos riscos, pois espera algum tempo antes de comprar o novo produto, podendo verificar da sua eficácia ou qualidade através da experimentação dos inovadores e adotantes iniciais. A maioria seguinte, chamada tardia (34%), é mais conservadora, e quando aderem ao produto já conseguem preços mais baixos, mas podem também ter de enfrentar uma possível desatualização de modelos. Os últimos

são os retardatários (16%), que só compram quando o produto já está em declínio ou em saldo.

O ideal será maximizar o crescimento, de modo a ter o retorno do investimento o mais cedo possível. Depois, há que tentar manter-se o mais tempo possível na zona de maturidade. Caso apareçam produtos substitutos que sejam efetivamente melhores a satisfazer as necessidades ou desejos dos clientes, então o produto/atividade entrará em declínio. Há produtos com uma curta vida, caso do vestuário, cujo ciclo chega a ser trimestral. Mas há produtos que têm conseguido ciclos de vida longos, casos da Coca-cola ou da Aspirina, que já duram há mais de 100 anos, mantendo-se na zona de maturidade.

Sintomas de um mercado maduro: existe saturação da satisfação das necessidades; inelasticidade da procura, isto é, ela reage pouco a alterações nos preços; há excesso de capacidade de produção; aparecem produtos de substituição; está-se em maturidade tecnológica; acontece a sofisticação dos consumidores. A maturidade pode ser crescente, estável ou decrescente. As formas de relançar o mercado podem acontecer através de investimentos publicitários e promocionais, inovações nos produtos, na embalagem, nos métodos de distribuição, etc.

Conhecer em que fase do ciclo de vida se encontra o produto, a marca ou o mercado, é fundamental para a tomada de decisão estratégica, não esquecendo de ver sempre o conjunto, o portefólio total dos produtos/atividades da organização.

No caso de uma organização já em funcionamento, a análise dos resultados e desempenhos que, a vários níveis, a organização tem tido, são informações determinantes para o estabelecimento das metas e objetivos para os períodos seguintes.

3.8. Resultados

Há quem considere que os desempenhos das pessoas e da organização incluem os resultados. Contudo, esta aceção não é muitas vezes aceite, separando-se o

desempenho dos resultados. Obviamente, existe uma correlação forte entre desempenhos e resultados, embora possa acontecer, por interferência de outros fatores, que se possa ter um bom desempenho sem resultados e vice-versa, atingir resultados com um desempenho deficiente. Vamos ver várias medidas e indicadores que nos ajudam a avaliar ambos, competindo aos gestores considerar em cada caso concreto, o que são na sua organização desempenhos e resultados.

Neste contexto, existem quatro grupos principais de medidas:

- de **eficiência**, em que se relacionam os resultados com os custos para os obter. Isto é, existem ganhos de eficiência se conseguirmos fazer o mesmo com menos custos, ou conseguimos fazer mais com custos iguais;
- de **eficácia**, que se relacionam com o grau com que foram atingidos os objetivos, quantitativos e qualitativos, pelas pessoas e pela organização;
- de **qualidade**, que tem a ver, essencialmente, com o grau de satisfação dos requisitos dos públicos-alvo atuais (versão mais simples), isto é, de todos os *stakeholders*.
- e de **inovação**, que se preocupa com a sustentabilidade económico-financeira da atividade, procurando ter as respostas para a procura do futuro.

Portanto, tem de se analisar o histórico recente da organização, para analisar este tipo de dados, de modo a termos informações muito úteis para o planeamento estratégico e operacional do momento.

Exemplos de **medidas de eficiência** são:

- Rácio custos administrativos/despesa geral.
- Rácio custo direto por cliente/custo total da atividade.
- Rácio custo total por cliente/custo total da atividade.
- Número de horas de trabalho por cliente.
- Custo total por resultado (output) previsto.

- Número de outputs (objetos, atendimentos, entregas, etc.) por horário completo.
- Número de outputs por hora, etc.

Exemplos de **medidas de eficácia** são:

- Resultados obtidos nos clientes (vendas, lucro, quota de mercado, etc.).
- Resultados obtidos nos rácios contabilísticos mais importantes (financeiros, económicos, de gestão, de produtividade).
- Resultados obtidos na comunidade (satisfação, responsabilidade social, emprego, etc.).
- Número de clientes servidos.
- Número ou percentagem de clientes satisfeitos.
- Número de adesões a um produto ou programa.
- Grau de mudança na qualidade de vida do cliente, etc.

Exemplos de **medidas de qualidade** são:

- Valor monetário das inconformidades.
- Simplicidade em termos de documentação da transação.
- Nível de compromisso interno na melhoria contínua dos processos.
- Nível de competência nos contactos com os públicos-alvo.
- Nível de cumprimento de prazos.

Exemplos de **medidas de inovação** são:

- Procura ativa de ideias inovadoras por parte da gestão.
- Nível de aceitação das inovações técnicas.
- Existência de prémios para quem contribua com novas ideias.

- Nível de criação de novos produtos em função da mudança nos gostos e preferências dos nossos clientes.
- Frequência de inovação nos processos organizacionais (de produção, de comunicação, de comercialização, etc.).
- Investimento em investigação e desenvolvimento.
- Modo como a gestão de topo encara o desenvolvimento de projetos inovadores, mesmo sabendo que alguns podem falhar.
- Nível de reconhecimento da organização como inovadora no mercado.
- Nível de atenção aos avanços tecnológicos em qualquer setor da organização.

Muitas destas informações poderão estar consideradas na bateria de indicadores-cave de desempenho (KPI – *key-performance indicators*) habitualmente utilizados na organização, seja em forma de *Tableaux de Bord*, *Balanced Scorecard*, ou o modelo REQI (resultados, eficiência, qualidade, inovação).

Para que se possam estabelecer metas e objetivos financeiros e não-financeiros, caso não exista esse tipo de organização já implementada, então aconselha-se o leitor a ler o capítulo 8 sobre o controlo e a avaliação, de modo a ter uma visão mais alargada do que será possível objetivar.

Assim, deve-se procurar reunir dados sobre todos os desempenhos e resultados obtidos, para que se possa decidir o que se pretende fazer a seguir, no cumprimento da missão organizacional.

Outro aspeto importante e muitas vezes negligenciado tem a ver com as partes interessadas (*stakeholders*) no negócio ou atividade em geral.

3.9. Partes interessadas e tendências ambientais

O conceito de partes interessadas (*stakeholders*) deve-se ao trabalho seminal de Freeman (1984), em que são definidas como incluindo qualquer indivíduo, grupo ou instituição, que possa afetar o desempenho da organização, ou que possa ser afetado pela consecução dos objetivos desta.

Exemplos de **partes interessadas** são:

- os clientes-alvo, que são consumidores ou compradores da oferta;
- o pessoal interno (gestores, assalariados, voluntários);
- as entidades que intervêm legalmente na regulação (Estado central e local, associações do sector, etc.);
- as organizações concorrentes e/ou cooperantes;
- os fornecedores de bens e serviços;
- os financiadores da atividade (acionistas, doadores, patrocinadores, mecenas, emprestadores);
- os clientes intermediários: decisores ou influenciadores (prescritores, agentes, distribuidores, famílias, técnicos, grupos de referência, líderes de opinião);
- os grupos de referência e influenciadores (líderes de opinião).

Isto é, um mercado é constituído por duas forças principais – oferta e procura – e por vários outros *stakeholders* que não podemos descurar.

Então, podemos e devemos ter, para cada *stakeholder*, objetivos concretos que os levem a ter comportamentos consentâneos com o sucesso da organização. Para isso, há que determinar quem são as partes interessadas na nossa atividade, que impacto poderão ter nela, e o que podemos fazer para que se sintam satisfeitas e nos possam ajudar ainda mais.

Uma forma de obter informações sobre os *stakeholders* é através de inquirição direta, seja com entrevistas ou com inquéritos formais, de modo a avaliar a sua satisfação com os relacionamentos transacionais que mantêm connosco. Existem outras formas indiretas, que passam pela observação dos seus comportamentos, e pela verificação da medida em que nos são ou não favoráveis. Podemos, em todos os casos, cruzar estes dados com as comunicações formais e informais que vamos com eles trocando.

Um exemplo muito útil de obtenção de dados no pessoal interno é o **inquérito de identificação de necessidades**, o qual poderá ser desenhado do seguinte modo, perguntando:

- Que necessidade, desejo, preocupação, medo, problema ou obstáculo sente no seu trabalho?
- Com que frequência o(a) sente?
    - escala de resposta: pouca (1); alguma (2); muita (3).
- Qual o seu grau de seriedade?
    - escala de resposta: baixo (1); razoável (2); elevado (3).
- Que solução propõe?

Depois, pode-se calcular o índice de importância, multiplicando a pontuação na frequência pela do grau de seriedade (9, 6, 4, 3, 2, 1), o que permite obter uma classificação ordenada dessas necessidades, desejos, preocupações, medos, problemas ou obstáculos, entre todos os colaboradores da organização, o que nos orientará para medidas que possam resolver essas insatisfações.

Para além da oferta, da procura e dos *stakeholders*, há todo um envolvimento político, económico, natural, social, cultural e tecnológico (PENSCT), cujas tendências evolutivas são, obviamente, influenciadoras daquelas forças do mercado. Tem-se, pois, que analisar estas tendências através de uma análise PENSCT, para verificar se são ou não favoráveis ao negócio ou atividade, e se, de algum modo, as podemos influenciar.

As **tendências políticas** resultam da evolução das ideias e formas de nos governarmos, assim como da legislação que vai sendo produzida por quem de direito.

As **tendências económicas** têm a ver com a evolução do que se produz, como se produz e distribui, para quem se produz, e de como é distribuído o rendimento, aliada às questões do bem-estar e do desenvolvimento e crescimento económico.

As **tendências naturais** são fundamentais para quem quer internacionalizar-se. O país para onde se quer expandir tem riscos naturais elevados (vulcões, terramotos, inundações, epidemias, etc.)?

As **tendências sociais** prendem-se com a evolução demográfica e com as formas da sociedade ver a vida e os seus problemas.

As **tendências culturais** têm a ver com a evolução da forma como nos formamos e educamos no seio de um povo ou etnia, assim como com a forma como compreendemos e valoramos as questões da sustentabilidade individual, social e ecológica.

As **tendências tecnológicas** prendem-se com a evolução das formas de atuar nos problemas, sejam de que tipo for. Isto é, pode ser uma tecnologia de produção, ou de comunicação, ou de tratamento de doenças, ou de intervenção em problemas sociais, etc. Todas as ciências têm aplicações tecnológicas, isto é, de aplicação prática na vida das pessoas e sociedades.

As diversas tendências influenciam-se entre si, por isso poderá ser feita uma reflexão global, que depois seja formalmente escrita nas suas linhas principais. O que importa é a informação obtida para que seja capaz de prever com mais segurança o futuro da organização e dos diversos *stakeholders*.

3.10. Análise da robustez organizacional

Os anos de 2019 a 2021 trouxeram ao mundo várias ocorrências dramáticas para a economia: a pandemia Covid-19, assim como greves gerais e em setores particulares (e.g., transportes de combustíveis, tribunais, produtores agrícolas, etc.) que paralisaram a economias de vários países. Estes novos riscos têm vindo a agravar-se, esperando-se que se repitam com maior frequência do que no passado.

Assim, decidi estudar o assunto, procurando criar um modelo que ajudasse os empresários a ultrapassar com mais facilidade este tipo de eventos – o modelo da robustez organizacional. É verdade que já existia o conceito de resiliência na literatura científica. Contudo, este conceito, que veio da física dos materiais, tem sido mal definido, pois aponta para características que esta propriedade não tem, nomeadamente a plasticidade. Isto é, a resiliência organizacional é a capacidade de uma organização absorver os choques do mercado e de se ajustar elasticamente e sem quebra (força), e conseguindo depois voltar ao estado inicial, isto é, voltar ao ativo. Enquanto a robustez organizacional combina a mesma força com plasticidade organizacional, isto é, voltando ao ativo, mas adaptada a uma nova situação do mercado. Esta vantagem organizacional é também uma vantagem teórica da robustez sobre a resiliência.

O estudo profundo da literatura levou ao estabelecimento das variáveis principais que compõem o novo modelo (Figura 6). Ele é composto pela plasticidade organizacional e a força organizacional. A primeira pode ser medida pelo nível de preparação do pessoal, em termos de competências, motivação e flexibilidade; e pela estrutura adaptada à mudança, que inclui o planeamento estratégico, a liderança e a aprendizagem organizacional orientada para o mercado. A segunda pode ser avaliada pela disponibilidade interna e externa de recursos. No anexo apresentamos escalas para medir estas variáveis.

FIGURA 6 – MODELO DE ROBUSTEZ ORGANIZACIONAL

Toda a informação obtida na avaliação das variáveis deste modelo deve ser também incluída na análise SWOT-GO, que vamos ver de seguida.

3.11. Análise SWOT-GO

A análise dos ambientes interno e externo pode ser feita com base numa análise SWOT (*strengths, weaknesses, threats, opportunities*), a qual permite uma reflexão profunda sobre as forças e fraquezas da organização, e as ameaças e oportunidades externas, isto é, no mercado, no sector de atividade, ou nas tendências ambientais.

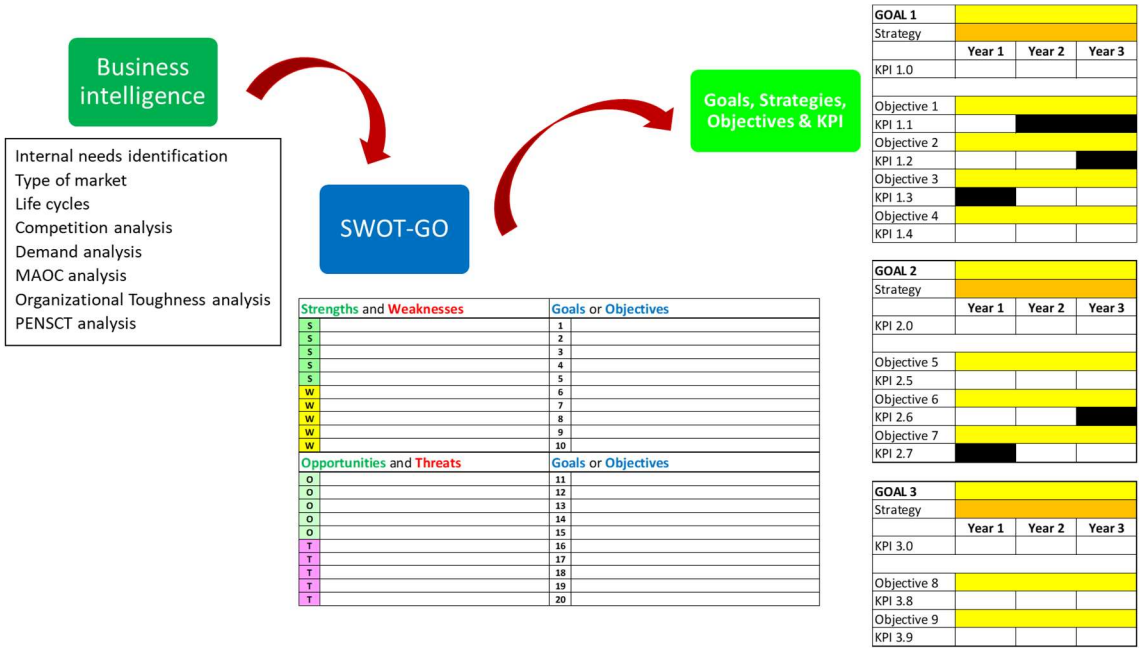
Trata-se de um modelo simples e eficaz, mas que é, normalmente, difícil de fazer com rigor, quando não se tem experiência suficiente. Daí o desenvolvimento da ferramenta SWOT-GO (Figura 7), que permite sumariar toda a informação recolhida sobre o mercado (procura e oferta, *stakeholders*, tendências ambientais) (mercado), sobre a indústria ou setor de atividade, e sobre as necessidades internas recolhidas

pelo inquérito de identificação das mesmas. Este trabalho enriquece a análise SWOT em termos de entradas em cada grupo, sendo que o empresário ou gestor deverá propor, mesmo que de forma vaga, algum objetivo (até um ano) ou meta (a mais de um ano) para cada uma dessas informações. Assim, a análise SWOT-GO torna-se operativa, servindo para fazer a ponte entre a informação do negócio e as metas e objetivos que vão ser escolhidos para o documento final de planeamento estratégico (Figura 8).

FIGURA 7 – SWOT-GO

Strengths and Weaknesses		Goals or Objectives	
S		1	
S		2	
S		3	
S		4	
S		5	
W		6	
W		7	
W		8	
W		9	
W		10	
Opportunities and Threats		**Goals or Objectives**	
O		11	
O		12	
O		13	
O		14	
O		15	
T		16	
T		17	
T		18	
T		19	
T		20	

FIGURA 8 – PASSOS 2, 3 E 4 DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



Pretende-se ter sucesso reforçando e melhor alocando as forças internas; amenizando ou combatendo as fraquezas internas; contendo ou gerindo melhor as ameaças externas; e aproveitando as oportunidades externas existentes.

Exemplos típicos de **forças** ou **fraquezas** internas são:

- Qualidade dos profissionais
- Motivação do pessoal
- Capacidade de inovar e criar
- Prestação de serviços de qualidade
- Satisfação dos empregados
- Liderança da organização
- Forma de governo da organização
- Abertura mental por parte da gestão de topo
- Empenho na formação dos colaboradores
- Obtenção de informação sobre os *stakeholders*
- Delegação de competências
- Meios financeiros próprios disponíveis
- Capacidade de obter crédito
- Custos controlados e baixos
- Instalações
- Equipamentos
- Capacidade de produção
- Identidade da organização ou dos produtos
- Cultura organizacional
- Sistema de informação

- Comunicação interna e externa
- Orientação estratégica
- Gestão do conhecimento e da inovação
- Investigação e desenvolvimento
- Sistema de controlo e avaliação de desempenhos e resultados, etc.

Exemplos típicos de **ameaças** ou **oportunidades** externas são:

- Imagem ou reputação da organização ou dos seus produtos.
- Perceção das pessoas, nomeadamente dos nossos atuais e potenciais clientes, acerca das grandes questões sociais.
- Diferenças sociais nos diferentes mercados que queremos servir.
- Evolução existente ao nível da educação, da saúde e da justiça nos nossos mercados atuais e potenciais.
- Evolução populacional, tanto a nível de quantidade como de estrutura, nos nossos mercados atuais.
- Evolução económica dos nossos mercados.
- Evolução da situação política no nosso país e no mundo.
- Situação económica do nosso país e do mundo (ciclo económico).
- Pensamento dos painéis de opinião de empresários, gestores e consumidores.
- Evolução das bolsas de valores.
- Evolução cultural dos povos, nos mercados atuais e potenciais.
- Existência de necessidades e desejos latentes.
- Nível de abertura para o tipo de oferta que produzimos.
- Inovações tecnológicas emergentes na nossa área de atividade.

- Possibilidade de concorrer ou cooperar em determinadas áreas de negócio.
- Novas formas de intervir e resolver os problemas que nos afetam.
- Novas formas de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.
- Acesso a redes de comunicação e transporte.
- Possibilidade de estabelecer parcerias no setor de atividade.
- Concorrência.
- Possibilidade de obter sinergias no setor de atividade com outros atores.
- Legislação geral ou específica para o setor de atividade
- Preocupações ambientais que existem nos nossos mercados atuais e potenciais.
- Evolução demográfica da procura.
- Acesso a recursos de produção.
- Disponibilidade de profissionais competentes.
- Nível de educação profissional nas escolas.
- Possibilidade de localização mais favorável.
- Níveis de impostos, taxas, rendas e outros custos externos.

As ameaças são, frequentemente, fonte de novas oportunidades, caso existam os recursos para lhes dar uma resposta cabal. A análise dos riscos e probabilidades de ocorrência dos factos referenciados como ameaças e oportunidades, deve ser levada em conta na tomada de decisões.

Ao nível interno há que estar atento e ter informação precisa sobre os recursos, capacidades, conhecimentos, e competências, isto é, reconhecer as potencialidades ou pontos fortes, que temos de desenvolver, assim como as vulnerabilidades ou pontos fracos, que devemos tentar debelar ou tornar pouco importantes no contexto em que atuamos.

Assim, podemos ter uma visão mais clara do que se passa dentro e fora da organização, o que nos permite ser mais objetivos nas metas a traçar para os desempenhos individuais, coletivos e organizacionais.

Pretendemos sistematizar, num modelo de fácil compreensão, o que se poderá entender por recursos, capacidades e competências das organizações, em termos dos comportamentos dos colaboradores. As pessoas podem ter ou não a capacidade para executar ou aprender novas formas de trabalhar. As limitações podem ser cognitivas ou outras, que impeçam um bom desempenho. Se houver capacidade, isso não quer dizer que haja competência para as atividades, pois estas também dependem da existência de conhecimentos e experiências. E mesmo que se seja competente, pode-se não exercer o esforço suficiente para que essas competências produzam desempenhos elevados e resultados (Figura 9).

FIGURA 9 – DA CAPACIDADE AO COMPORTAMENTO

Há recursos que são em si capacidades como, por exemplo, as orientações estratégicas. Se uma organização tem uma orientação de aprendizagem, de mercado ou outra, então é porque dispõe dessa capacidade, na qual poderá ser ou não competente e poderá ou não a refletir nos seus comportamentos organizacionais. Há recursos que não conferem capacidades de forma automática como, por exemplo, os recursos humanos, os quais podem não ter capacidade para executar ou aprender determinados processos organizacionais novos, ou poderão não ser capazes de desempenhar outra profissão.

Após a recolha e análise exaustiva de todos os dados, assim como da elaboração da análise SWOT-GO, então estamos em condições de transformar a informação em metas e objetivos, mas não sem antes refletir sobre qual a orientação estratégica dominante que devemos adotar.

4. Orientações Estratégicas

Temas:

- Definição das diversas orientações estratégicas.
- As vantagens da orientação de mercado.
- Como implementar a orientação de mercado.

A orientação estratégica dominante de uma organização consiste na filosofia subjacente à sua atuação, determinando a natureza e o âmbito das suas atividades e objetivos, com vista a criar os comportamentos apropriados para um contínuo e superior desempenho na sua relação com os *stakeholders*.

Todas as orientações estratégicas têm vantagens e desvantagens, dependendo do contexto do mercado, da evolução da procura e do ciclo de vida do produto. No entanto, nós defendemos que a orientação de mercado deverá ser dominante na maior parte do tempo, pois só esta tem demonstrado vantagens, no médio e longo prazo, em termos de desempenhos e resultados organizacionais.

4.1. Orientação de produção

Quando a preocupação dominante, numa organização, é com a necessidade de fornecimento de bens e serviços em quantidade e a custos inferiores, devido à grande procura, então temos uma orientação para a produção.

Ainda existem alguns produtos ou mercadorias que são produzidas em massa, sem diferenciação ajustada a diferentes necessidades ou desejos dos clientes, seguindo uma orientação de produção. É, por exemplo, uma situação muito frequente em países em vias de desenvolvimento, ou nas situações de carência abordadas por

muitas organizações sem fins lucrativos de ação social em todo o mundo, em que os clientes estão mais interessados na obtenção do produto e/ou serviço do que nos seus refinamentos.

Nesta orientação considera-se que a principal chave para o sucesso das organizações passa pelo fornecimento de bens e serviços em quantidade, utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a oferta, de forma a fazer face à procura excedentária. Se possível, os produtos (bens, serviços, ideias, experiências, comportamento, informação) devem ser padronizados de forma a manter baixos os seus custos monetários e não monetários. Embora esta orientação tenha importância nestas condições de mercado, isso não implica, necessariamente, melhores desempenhos organizacionais do que a orientação de mercado.

Uma organização orientada para a produção preocupa-se, primeiramente, com a organização e os métodos, tendendo a oferecer produtos de uma forma ajustada à organização e ao seu pessoal, mas não necessariamente aos seus clientes. Estes sentem-se, normalmente, um estorvo para a organização.

Outra situação, em que a orientação de produção tem aplicação, acontece quando os custos de produção são elevados, sendo necessário diminuí-los para expandir o mercado. Muitas organizações de alta tecnologia e de serviços operam nesta orientação, como, por exemplo, as indústrias de eletrónica, os serviços de saúde e os serviços de atendimento ao público, que são organizados na base dos princípios da linha de montagem. Embora esta orientação de gestão possa aumentar a produção ou tratar de muitos casos por hora, apresenta normalmente serviços impessoais e de baixa qualidade.

Produzir mais e barato não garante que se esteja a satisfazer os públicos-alvo da organização, até porque os bens e serviços podem estar em declínio absoluto. A existência de procura em quantidade, para satisfazer determinada necessidade ou desejo, pode acontecer somente porque não há alternativa na oferta, dando a ilusão de se preferir a existente.

4.2. Orientação de produto

Noutras situações, julga-se que a qualidade ou a sofisticação da oferta é o fator-chave para a sua aceitação, o que leva a uma maior ênfase na orientação para o produto.

A orientação de produto é baseada na complexificação dos bens e serviços, sem real necessidade ou desejo por parte dos públicos-alvo. Contudo, é a orientação mais frequente, porque é confundida com a orientação de mercado. Os produtores julgam saber o que os mercados querem, mantendo-se numa atitude autista, muitas vezes de forma inconsciente.

Nesta orientação considera-se que a principal chave para o sucesso das organizações passa por fornecer bens e serviços de qualidade a um custo monetário e não monetário razoável. Assume-se que os bons produtos e serviços valem por si mesmos, isto é, têm sempre clientes. Se possível, os bens e serviços devem ser continuamente melhorados.

Esta orientação baseia-se na ênfase dada à criação de produtos de maior qualidade, inovação ou desempenho, e ao seu melhoramento constante, porque se pressupõe que esta é a melhor via para se conseguir a adesão da procura. No entanto, a sofisticação da oferta pode não ter real fundamento nas necessidades e desejos dos clientes/utentes.

Esta orientação também tem sido descrita como de marketing passivo, dado que a organização não leva em conta o ambiente externo. Esta miopia interna evita que a organização seja proativa em relação às necessidades dos públicos-alvo e às variações que ocorrem no ambiente, perdendo-se em melhoramentos sucessivos do produto ou serviço, muitas vezes já desnecessários.

É um tipo de orientação muito frequente nas organizações sem fins lucrativos, visto muitos gestores terem uma visão da sua oferta como a melhor para os outros, como a mais desejável, achando que o utente é ignorante e o que precisa é de mais informação. Estes gestores secundarizam a pesquisa, pensando que têm a melhor

estratégia de marketing, limitando-se a um ou dois segmentos óbvios de mercado e, normalmente, sendo avessos ao risco e à experimentação. Ignoram a concorrência genérica, que julgam não existir. Contudo, eles podem concorrer pelos preços, pela apresentação, pela distribuição, pela qualidade, pela inovação, pela atenção, pelo tempo, pelo tipo de intervenção social, contra a inércia, pelos doadores, etc. Também escolhem o pessoal pelo seu conhecimento da atividade e não dos clientes, confiando que bastam as boas intenções, ou as consideradas boas ideias, como ponto de partida para o desenho eficaz das atividades e serviços da organização.

No entanto, também pode ser uma orientação vencedora, mas quando acontece, verifica-se que existe a conjugação de uma forte orientação para o produto com um alto nível de orientação de mercado. Nos casos em que o melhoramento do produto acaba por ter adesão da procura, ou permite uma melhor diferenciação da oferta de uma organização, ou permite a construção de uma imagem ou posicionamento de qualidade, então esta orientação pode ser de grande utilidade.

4.3. Orientação de vendas

Há, também, quem siga uma estratégia que consiste em persuadir o cliente a aderir à oferta, usando diferentes instrumentos de marketing agressivo, subjacentes a uma orientação para as vendas.

A orientação de vendas vai sendo cada vez mais rara, pois os clientes estão cada vez mais informados e vão resistindo às investidas das organizações, que só pretendem vender a sua oferta, independentemente das suas necessidades ou desejos. Em alguns casos, o Estado tem de dar uma ajuda para defender os clientes, como é o caso da regulação dos negócios de venda de habitações para férias periódicas (*time-sharing*). Outro bom exemplo é o do poder político, que continua a tentar vender as suas ideias, resistindo sempre quando elas não se ajustam, sendo difícil aceitar que estão, muitas vezes, erradas. Há também muitas organizações do terceiro sector que veiculam mensagens sobre comportamentos alimentares, sexuais,

de vigilância da saúde, etc., que utilizam estratégias, essencialmente, de vendas. Por exemplo, não utilizam os suportes, meios, locais e períodos temporais que melhor se ajustam aos públicos-alvo, gastando dinheiro e não conseguindo fazer passar a sua mensagem.

Nesta orientação considera-se que a principal chave para o sucesso das organizações passa pela persuasão dos potenciais clientes para aderirem aos seus bens e serviços, através da publicidade, contacto pessoal manipulador e agressivo, ou outros meios. Os clientes atuais e potenciais têm de ser informados e convencidos dos benefícios dos bens e serviços que são oferecidos.

Esta orientação acontece em organizações com grande capacidade de produção, sendo o seu primeiro objetivo criar uma estrutura comercial eficaz, de forma a aumentar as vendas. Estas organizações também são mais orientadas interna do que externamente. O desempenho é medido pelo volume total de vendas e não pela otimização dos lucros ou pela satisfação dos clientes.

Esta abordagem defende que os clientes nunca comprarão o suficiente dos produtos da organização se não forem continuamente estimulados com esforços promocionais e de venda agressivos. Estão neste alinhamento as ações que são tomadas para controlar a procura final e forçar a lealdade à marca.

Contudo, uma grande intensidade no uso da publicidade e da força de vendas pode levar ao marketing manipulativo, no qual se procura moldar a procura para se conformar à oferta, em vez de ser ao contrário. Este tipo de marketing é muito usado para bens pouco procurados, como seguros de vida ou enciclopédias, assim como é praticado quando há excesso de capacidade produtiva, tendo os vendedores que lutar pelos clientes. Como resultado, as pessoas em geral confundem o marketing com vendas e publicidade.

Assim, a orientação de vendas preocupa-se, essencialmente, com a concretização de trocas relacionais, sem olhar às necessidades e desejos efetivos dos clientes/utentes.

Esta ênfase nas vendas pode ter justificação económico-financeira, mas terá, mais tarde ou mais cedo, uma resposta negativa da procura, que não é satisfeita como desejaria. Para além disso, implica um grande esforço em ações de marketing, sobretudo comunicacional, para conseguir manter níveis de persuasão significativos.

Só em situações pontuais de rutura ou competição desenfreada se justifica esta orientação, mas há que ponderar a relação custo-benefício nas relações com os mercados. Uma coisa é vender hoje, outra é querer vender sempre. Se a oferta não estiver adaptada ao mercado, uma orientação de vendas pode ser eficaz no primeiro caso, mas com certeza será muito difícil ter sucesso na segunda situação.

4.4. Orientação normativo-legal

Quando as organizações apostam mais na possibilidade de influenciar a intervenção reguladora dos mercados, por parte do Estado e das associações corporativas e profissionais, ou de conseguirem um acordo ou conluio para normas que padronizem os produtos, então estamos perante uma orientação normativo-legal.

A orientação normativo-legal ainda é muito desejada pelos produtores. Se o Estado ou um conluio entre organizações consegue proteger um tipo de oferta, então melhor será para eles, mas sendo pior para os clientes. Isso acontece com bens obsoletos ou bens definidos nas suas características técnicas, o que permite evitar a concorrência de outros bens para a satisfação das mesmas necessidades. No caso do Estado a proteção ainda é mais evidente e frequente, pois não pode haver concorrência a muitos dos serviços públicos, embora este cenário esteja a mudar rapidamente em Portugal.

A orientação normativo-legal considera que a principal chave para o sucesso das organizações, depende do trabalho, individual ou associativo, de pressão sobre as instâncias reguladoras, de forma a conseguir alterar as normas e políticas que regem as ofertas em causa, permitindo que se possa fornecer os bens e serviços que se assume serem os melhores para os clientes. Assim, esta orientação preocupa-se,

essencialmente, com as formas de influenciar os poderes legislativo ou regulador do Estado ou da própria atividade (Ordens, sindicatos, associações patronais, associações de classe de atividade, conselhos deontológicos, comissões de ética, ligas ou associações de defesa de determinados segmentos populacionais, etc.), para conseguir estar no mercado de forma impositiva ou protegida.

Contudo, esta orientação justifica-se, por exemplo, no caso de bens, serviços e ideias que contribuem para o bem-estar público, mas que possam não ser efetivamente procurados. Outro tipo de justificação económica e social, para a existência deste tipo de orientação, é o caso de muitas padronizações de bens e serviços ou de atividades de ação social, sem as quais não seria pensável termos acesso a essas ofertas. Por exemplo, é importante a existência de padrões no sinal de TV, nas comunicações telefónicas, nos protocolos da internet, nos leitores de vídeo ou DVD, etc., caso contrário, não seria possível usufruir deste tipo de produtos e conteúdos de forma generalizada, nem a maioria conseguiria adquiri-los, devido aos elevados custos da não-padronização.

Então, a orientação normativo-legal só é benéfica para todos se, de facto, promover comportamentos económicos e sociais desejáveis, isto é, só tem verdadeiro sucesso se for de encontro às aspirações de todos os agentes envolvidos nos mercados.

4.5. Orientação de mercado

A orientação de mercado (OM) é um dos principais fatores críticos de sucesso para as organizações, como se tem comprovado em dezenas de estudos realizados nas últimas três décadas em todos os setores de atividade, em muitos países dos cinco continentes, e em diferentes contextos socioeconómicos e culturais.

A orientação de mercado é um recurso intangível, que permite a criação de uma oferta de valor superior, assim como uma aprendizagem organizacional de ordem

superior, contribuindo para reforçar as vantagens competitivas sustentáveis e melhorando os resultados organizacionais a todos os níveis.

Parecendo um recurso fácil de deter e utilizar, isso não acontece realmente, sendo raro encontrar organizações com uma orientação de mercado muito elevada. E a razão para isso, no nosso entender, prende-se com as dificuldades:

- em manter uma auscultação muito assídua das necessidades e desejos de todos os *stakeholders*, tanto atuais como latentes, nomeadamente dos clientes e do pessoal interno;
- de comunicação interna, sendo uma das principais queixas quando se estudam organizações e se interrogam os seus colaboradores;
- em encontrar lideranças que saibam organizar e promover uma boa coordenação interfuncional, tanto ao nível da comunicação como da tomada de decisões;
- dos gestores de topo perceberem que a sustentabilidade da organização passa efetivamente pela capacidade de uma organização preparar uma oferta que realmente dê resposta às necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros

A orientação de mercado deve ser transversal a todas as funções organizacionais e não ser só preocupação do marketing, devendo as decisões estratégicas e táticas ser tomadas interfuncionalmente e transversalmente a toda a organização, sendo coordenadas e executadas com o empenhamento e envolvimento de todos os colaboradores no processo de compreensão e satisfação dos requisitos dos mercados. Assim, a orientação de mercado, baseada no conhecimento e na experiência, contribui para a cooperação e criatividade dos membros da organização, muitas vezes em parceria com os *stakeholders*.

A orientação de mercado, sendo internalizada na cultura da organização, deve manifestar-se através dos comportamentos e atividades certos, que se consubstanciam na vontade de todos servirem o melhor possível os clientes e demais

stakeholders, pois só assim conseguirão que a organização seja sustentável no médio e longo prazos.

Não confundir com a clássica orientação para o cliente, pois o conceito de orientação de mercado é muito mais lato. Recorde-se que definimos o mercado como tendo por base necessidades humanas e sendo constituído pela oferta e pela procura, dependendo do esforço conjugado de todas as partes interessadas. Então, a orientação de mercado vai mais além, não se ficando só pelos clientes. Há quem procure desenvolver uma teoria de orientação para os *stakeholders*, que nós consideramos importante, mas que poderia manter a denominação mais conhecida, não sendo preciso criar novos conceitos: a orientação para os *stakeholders* já está há muito prevista na orientação de mercado.

Assim, definimos a orientação de mercado como o planeamento e implementação de atividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e coletivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transacionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e atividades.

Explicando de forma mais pormenorizada esta definição:

- o **planeamento de atividades e ofertas** tem a ver com a capacidade da organização dar resposta às necessidades e desejos dos mercados;
- os **desejos** distinguem-se das **necessidades**, porque os mercados mais desenvolvidos já exigem formas mais sofisticadas de serem satisfeitos (e.g., a necessidade de comer bastar-se-ia com qualquer alimento, mas o desejo pode exigir que se coma um determinado alimento específico);
- **presentes e latentes**, isto é, a satisfação das necessidades e desejos presentes leva a organização no caminho da qualidade, enquanto as latentes têm a ver com a inovação que permita a sustentabilidade da organização, conseguindo prever as necessidades e desejos que ainda não

foram plenamente consciencializados pela procura, mas que basta que apareça a oferta para que o mercado se desenvolva;

- **relacionamentos transacionais**, desde a compra única de um objeto (marketing de troca ou transação) até ao relacionamento constante e próximo com o cliente (marketing de relacionamento)
- processos de **geração de informação** têm a ver com a recolha dessa informação em cada *stakeholder*, criando um sistema de informação sempre atualizado;
- **disseminação de informação** prende-se com processos formais e informais de a informação circular dentro da organização de forma eficiente e eficaz;
- **análise da informação** recolhida e disseminada sobre a oferta, a procura, os restantes *stakeholders* e as tendências políticas, económicas, naturais, sociais, culturais e tecnológicas do ambiente externo, através de reuniões formais e informais, de modo a que se possam tomar as decisões necessárias para a criação de uma oferta ajustada aos clientes-alvo, assim como a satisfação equilibrada dos demais *stakeholders*;
- **coordenação de funções e atividades** tem a ver com a partilha de informação sobre o mercado, integrando todas as funções e setores da organização na criação de um valor superior para os públicos-alvo.

O mercado, com uma necessidade humana subjacente, é o valor central, a razão pela qual uma organização pode ser sustentável. Os empreendedores criam as organizações para obterem satisfação das suas necessidades de sobrevivência, de enriquecimento, de serviço à comunidade, de luta contra as carências sociais, etc., mas se não houvesse uma procura concreta e relacionada com essa oferta, então a organização não teria qualquer sentido ou possibilidade de sobreviver.

Outros valores organizacionais, que tornam a orientação de mercado mais eficaz são:

- a partilha de uma missão comum e conhecida de todos;

- o trabalho de equipa, de forma a obter mais, melhores e mais rápidos resultados;
- o respeito pelos conhecimentos e experiências dos outros, de forma a melhor compreender as suas ações;
- a manutenção das promessas, isto é, todos devem fazer a sua parte e responsabilizar-se por ela;
- a confiança, pressupondo que todos estão comprometidos com os mesmos objetivos, o que permite acreditar nas intenções e comportamentos dos membros da organização;
- a empatia, isto é, o saber colocar-se no lugar do outro, compreendendo a sua posição;
- a abertura, partilhando informação de forma honesta, motivando a compreensão e colaboração entre todos;
- a vontade de satisfazer os públicos-alvo como fundamento do sucesso organizacional;
- e a responsabilidade social, que se pode ver ao nível da oferta de emprego estável, de uma remuneração justa, do mecenato, do patrocínio, dos equipamentos sociais construídos e apoiados, do respeito pela vida familiar, da formação profissional, a contribuição para a segurança social, a manutenção da higiene e segurança no trabalho, o respeito pela legalidade, pela ética e pela ecologia.

Todos estes valores são cruciais para que haja uma eficaz orientação de mercado. A sua combinação cria um ambiente organizacional propício à colaboração geral, relevando as experiências e capacidades de todos os seus membros, criando uma compreensão partilhada dos problemas, o que permite a determinação das soluções mais eficazes, assim como a sua implementação através de uma colaboração próxima entre os protagonistas da mudança.

Para além dos valores, há variáveis organizacionais que têm um papel importante na relação com a orientação de mercado. Exemplos são:

- a **gestão de topo**, que é determinante na formação dos valores e da orientação de uma organização;
- o **relacionamento interdepartamental**, que se relaciona com a partilha e uso da informação;
- o **grau de formalização**, isto é, o grau com que se usam regras para regular os comportamentos, as quais pode inibir a utilização da informação e o desenvolvimento de respostas efetivas às mudanças no mercado, caso seja muito elevado;
- o **grau de centralização** na tomada das decisões, que tem a ver com o grau de concentração do poder, também pode inibir a disseminação e utilização da informação;
- os **sistemas de recompensa**, que usam os comportamentos orientados para o mercado como medida de avaliação e recompensa dos empregados;
- e o **treino dos colaboradores**, que aumenta a sensibilidade destes para as necessidades dos clientes e estimula ações que lhes deem resposta.

A orientação de mercado, para além de permitir um desempenho organizacional superior, reflete-se também positivamente:

- na qualidade percebida dos produtos por parte dos clientes, na sua lealdade e satisfação;
- na inovação, nomeadamente na capacidade organizacional de criar e implementar novas ideias, produtos e processos;
- nos desempenhos das novas ofertas, em termos de quota de mercado, vendas, rendibilidade do investimento e lucratividade;
- e nos colaboradores, pela promoção de um sentimento de orgulho e camaradagem, melhorando o compromisso organizacional, o espírito de

equipa, a orientação para o cliente, a satisfação no trabalho e reduzindo os conflitos.

Outra vantagem da OM diz respeito ao facto das organizações que estão mais voltadas para o fornecimento de valor ao cliente e para a satisfação dos outros *stakeholders*, desde que tenham os recursos e capacidades apropriados, também estão melhor posicionadas para atrair o capital necessário para expandirem a escala e o âmbito das suas atividades.

Assim, sendo inquestionáveis as vantagens da OM sobre todas as outras, apresentamos um **programa em 8 passos** para a conseguir implementar:

- a gestão de topo deve estudar a filosofia da OM (definições, alcance, consequências, vantagens) e apoiar a sua implementação na base de uma missão partilhada por todos;
- deve ser dada formação a todos os colaboradores sobre a filosofia e os comportamentos de OM;
- as funções e responsabilidades individuais e coletivas devem ser claras, instituindo-se procedimentos formais de recolha e circulação da informação sobre o mercado, *stakeholders* e tendências ambientais (inquéritos, entrevistas, observação, experiências pessoais, reuniões de grupos de *stakeholders*, dados secundários);
- o ambiente deve ser de abertura total, de modo a que não haja medo de transmitir informação interna ou externa crucial;
- deve existir um sistema de registo e tratamento de informações que as possa agrupar de modo a serem facilmente operacionalizáveis, com vista à tomada de decisões (implica um sistema de gestão documental, o uso de tecnologias de informação e comunicação, a existência de normas de procedimentos internos);

- devem existir momentos de análise da informação, que suscitem propostas de criação ou transformação dos modos de produzir e distribuir as ofertas, de criação de novas ofertas, ou de transformação das existentes;
- deve existir um processo de planeamento estratégico e operacional, que estabeleça mecanismos de coordenação interfuncional, e permita que toda a informação possa ser analisada, e que as decisões tomadas possam ser transpostas para novas metas e objetivos da organização;
- deve-se avaliar e atualizar anualmente todas as informações, o plano estratégico, os procedimentos internos, os níveis de satisfação dos *stakeholders* (de modo direto os clientes e o pessoal interno) e os resultados obtidos, financeiros e não-financeiros.

5. Metas e Objetivos

Temas:

- Características das metas e objetivos.
- Como determinar as metas e os objetivos?

5.1. Características das metas e objetivos

As metas são um passo intermédio entre a missão e os objetivos anuais, consistindo no estabelecimento de objetivos de médio e longo prazo, se possível quantificados, embora também possam ser formalizados qualitativamente, tal como estados a atingir, posicionamentos, lideranças, etc.

Assim, cada meta terá objetivos anuais que concorrem para a sua consecução. Assim como cada objetivo terá várias tarefas para se poder concretizar. Estas tarefas são a materialização da estratégia delineada para atingir os objetivos, assim como estes terão de ser consistentes com a estratégia para atingir a meta.

O que distingue metas, objetivos e tarefas é o tempo e o nível a que as consideramos. Isto é, uma meta pode ser um objetivo ou uma tarefa, e vice-versa. Tudo depende da importância que é conferida ao desiderato. Uma meta é um objetivo a médio e longo prazo, para a qual concorrem objetivos anuais e tarefas com duração de meses ou dias.

Exemplo: diminuir o número de manobras perigosas na estrada em 50% em 3 anos.

Como se trata de um objetivo a 3 anos, então chamá-lo-emos de meta, para a qual concorrerão objetivos anuais, por exemplo, a redução no primeiro ano em 20%;

no segundo ano também 20% relativamente ao valor inicial; e, no terceiro ano, diminuir os 10% restantes, relativamente ao valor inicial, para atingir a meta.

Pode ser um objetivo, caso pretendamos atingir a redução de 50% num ano, podendo contribuir para uma meta mais geral de redução de 25% no número de acidentes em 3 anos.

Também pode ser uma tarefa, se considerarmos que o objetivo anual era o da redução em 25% do número de acidentes, o qual contribuiria para uma meta mais geral de redução do número de mortes nas estradas de 20% em 3 anos. Obviamente, esta tarefa teria, neste caso, subtarefas, dada a grandiosidade da formulação.

Pretende-se deixar claro que não há regras absolutas que determinem o conteúdo de uma meta, um objetivo ou uma tarefa. Consideramos a diferença conceptual em função do tempo: meta é a mais de um ano; objetivo é até um ano; e tarefa é parte do tempo para atingir um objetivo.

Não se deverá exagerar no número de metas, pois isso dispersa em demasia os esforços, espartilha recursos e distrai os colaboradores do que é essencial e prioritário para cumprir a missão organizacional. É preferível definir até um máximo de cinco metas principais, por ordem hierárquica (ordem decrescente de importância), cruzada, se necessário, com a ordem de prioridade, para que se possa canalizar os esforços principais para as metas mais importantes, em caso de escassez de recursos ou de crise nos mercados.

Importante será, que tanto metas como objetivos tenham determinadas características, nomeadamente devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizados. A utilização do acrónimo **SMARTER** ajuda a não esquecer as suas características principais, sendo as primeiras cinco obrigatórias e as duas últimas facultativas:

- E**S**pecíficos – a vacuidade das proposições dos objetivos é muito comum. Por exemplo, dizer “construir novas instalações”, “diminuir a pobreza”, “prestar um melhor serviço”, etc. não é suficientemente preciso para que se possa ter um sistema de avaliação objetivo e eficaz;

- **M**ensuráveis – o estabelecimento de objetivos mensuráveis, de modo absoluto ou relativo, quantitativo ou qualitativo, permite uma avaliação objetiva dos desempenhos e resultados. Por exemplo, verbos do tipo "melhorar", "implementar", "promover", "dar continuação", etc. não servem, porque falham esta característica;
- **A**tingíveis – se não o forem, criam desmotivação. Os objetivos devem ser desafiantes, mas não dar logo a ideia de que o seu atingimento é uma miragem;
- **R**elevantes – os colaboradores que estarão responsáveis diretamente pela sua consecução, devem sentir que o atingir dos objetivos é relevante para si, para o grupo e para a organização, podendo estar associados a um sistema de recompensas;
- **T**emporizados – deve-se saber qual o tempo em que se espera seja atingido o objetivo, pois pode ser um ano ou menos, ou ser mais de um ano no caso das metas;
- **E**xtensíveis das competências – esta característica pode não aparecer em todos os objetivos, mas se estiver presente significa que o cumprimento desse objetivo permite que os colaboradores melhorem as suas capacidades, conhecimentos, e/ou experiências, logo as suas competências;
- **R**ecompensadores – também pode não estar presente por falta de um plano de prémios na organização, mas é sempre estimulante quando o atingir de um objetivo é alvo de algum tipo de recompensa.

Os objetivos SMARTER permitem uma avaliação dos desempenhos e resultados de forma objetiva.

Vamos ver que procedimentos podemos seguir para estabelecer metas e objetivos.

5.2. Estabelecimento de metas e objetivos

Primeiro que tudo, é importante que os objetivos sejam acordados com os responsáveis diretos pela sua consecução, e que deverão conhecer os indicadores pelos quais serão avaliados. Se estes compromissos forem estabelecidos com diálogo e acordo, então serão levados a sério, com maior empenhamento do colaborador, e maior probabilidade de serem atingidos.

No caso do setor público, tem de se ter em conta as exigências do poder político para cada organização, assim como, no setor privado, se terá de levar em conta as possíveis exigências dos proprietários ou acionistas das organizações.

Em princípio, cada *stakeholder* deverá ser considerado em sede de planeamento estratégico e operacional, sendo objeto de metas e/ou objetivos e/ou tarefas a executar para os satisfazer ou combater (caso da concorrência).

As metas e objetivos deverão ser hierarquizados, permitindo saber quais as prioridades da organização. Caso não haja capacidade para cumprir todo o plano proposto, então as metas e objetivos a cortar serão aqueles que se encontrarem em último lugar, até que o orçamento esteja equilibrado. Outra solução será a manutenção de todas as metas e objetivos e trabalhar a melhor forma de os conseguir financiar a todos.

As metas e objetivos poderão ser de vários tipos: económicos, financeiros, de produção, de inovação, de melhoria dos processos, de investimento ou desinvestimento, comunitários, de desenvolvimento pessoal, em função de cada *stakeholder*, etc. Na prática, todas as organizações se avaliam pelo seu grau de eficácia, i.e., de atingimento de objetivos ou resultados; pelo seu grau de eficiência, i.e., pela forma como conseguem poupar os recursos, baixando os custos de produção; pelo seu nível de qualidade, i.e., pela forma como satisfazem os requisitos dos clientes/utentes; e pelo seu nível de inovação, i.e., pela forma como se preparam para continuar indefinidamente nos mercados.

Muito importante é que os objetivos sejam consistentes com a sua meta, e todas as metas com a missão. Podemos e devemos ligar as metas aos fatores críticos de sucesso da organização, previamente determinados.

Todo este conjunto coerente de metas e objetivos fornece o fundamento para o desenvolvimento de planos operacionais detalhados (planos de atividades anuais), assim como servem de base para a avaliação dos resultados da organização.

Também devem responder às necessidades dos *stakeholders*, e ser realistas em relação aos ambientes interno e externo e às capacidades disponíveis de recursos materiais, humanos, intelectuais e financeiros da organização.

Existe a possibilidade de se ter de prever cenários alternativos para as metas e objetivos. Esta técnica é importante, nomeadamente em ambientes de grande incerteza, pois os objetivos têm recursos alocados para a sua consecução, que poderão ser mais ou menos difíceis de obter do que o esperado, tendo a organização que prever situações com resultados diferentes, para pior ou para melhor. A previsão em três cenários é a mais comum: para além do cenário considerado "normal", esperado ou desejado, pode-se desenhar um cenário pessimista e outro otimista. A avaliação contínua do plano permitirá as alterações necessárias à adaptação a um cenário diferente do previsto.

Alguns exemplos de metas:

- Atingir a liderança do setor de atividade no prazo de 3 anos.
- Conseguir 40% da quota de mercado nacional do produto X no prazo de 3 anos.
- Formar 50 novos licenciados em Gestão de Empresas em 3 anos.
- Conseguir, em 3 anos, diminuir o défice orçamental para menos de 3% do PIB.
- Reduzir a sinistralidade rodoviária em 30% no prazo de 2 anos.
- Aumentar a rendibilidade do investimento para 5% no prazo de 3 anos.

- Conseguir exportar 50% da produção no prazo de 3 anos.
- Atingir 3 milhões de euros de volume de vendas no prazo de 3 anos.
- Conseguir aprovar um mestrado em energias renováveis no prazo de 2 anos.

Exemplos de um objetivo para o 1º ano, para cada uma das metas mencionadas atrás:

- Crescer mais 20% do que a organização líder de mercado, em termos de quota de mercado.
- Atingir 25% de quota de mercado do produto X este ano.
- Recrutar 80 estudantes para o curso de Gestão de Empresas com médias superiores a 12 valores no ensino secundário.
- Diminuir o défice orçamental para 5,3% do PIB este ano.
- Triplicar o número de indivíduos que fazem formação sobre condução defensiva.
- Aumentar para o dobro o valor dos investimentos em aplicações de longo prazo.
- Aumentar em 50% o número de clientes externos.
- Atingir vendas no valor de um milhão de euros com o lançamento do produto novo este ano.
- Constituir, este ano, uma equipa de cinco doutorados nas áreas científicas relacionadas com as energias renováveis, a qual apresentará um plano para a criação do mestrado.

Deve-se evitar ter duas metas ou objetivos na mesma proposição, assim como falar de conceitos que não se sabe o que são ou como podem ser medidos. Exemplos a evitar: atingir vendas no valor de 200 mil euros com um lucro de 10%, no prazo de 3 anos; ou aumentar em 80% o desempenho dos colaboradores na prestação dos serviços de maior qualidade.

No primeiro exemplo, é preferível separar a meta em duas, pois pode-se atingir o valor de vendas, mas com lucro percentual menor (foi preciso fazer promoções para lá chegar, por exemplo), assim como pode acontecer o contrário, ou até nenhum dos propósitos.

O segundo exemplo implica que haja uma medida de base para se poder comparar a evolução do desempenho, que se perceba de que desempenho se fala ou como se definem os serviços de maior qualidade.

Outros exemplos de metas e objetivos que não apresentam as características desejadas são:

- Ampliar as instalações.
- Fomentar a qualidade da organização.
- Otimizar a comunicação interna e externa.
- Diversificar a oferta.
- Promover a satisfação dos clientes.
- Incrementar os processos de relacionamento com a comunidade.

Exemplos de como construir metas e objetivos de forma correta:

Meta 1: conseguir, em 3 anos, que 90% das crianças da creche e jardim de infância obtenham um nível de desenvolvimento anual acima do percentil 50, nas vertentes:

a) psicoafectiva; b) motora; c) normativa; e d) cognitiva.

Nota: são quatro metas, pois cada uma deve ser avaliada per si.

Estratégia: aplicar todos os programas de educação e desenvolvimento infantil a todas as crianças segundo a sua idade, e pedindo a colaboração dos pais para situações particulares de dificuldade nessa evolução.

KPIs (Indicadores-chave de desempenho):

KPI 1.0.1 – nível de desenvolvimento psicoafectivo: 1º ano ≥ 70%; 2º ano ≥ 80%; 3º ano ≥ 90%

KPI 1.0.2 – nível de desenvolvimento motor: 1º ano ≥ 70%; 2º ano ≥ 80%; 3º ano ≥ 90%

KPI 1.0.3 – nível de desenvolvimento normativo: 1º ano ≥ 70%; 2º ano ≥ 80%; 3º ano ≥ 90%

KPI 1.0.4 – nível de desenvolvimento cognitivo: 1º ano ≥ 70%; 2º ano ≥ 80%; 3º ano ≥ 90%

1º ano/objetivo 1.1.1 (**ano, meta, objetivo**) – Avaliar no início (linha de base) e no fim do ano letivo todas as crianças nas quatro vertentes.

KPI 1.1.1 – número de avaliações em cada vertente do desenvolvimento infantil.

1º ano/objetivo 1.1.2 – Aplicar todos os programas de educação e desenvolvimento infantil para cada escalão etário.

KPI 1.1.2 – percentagem de cumprimento dos programas de educação e desenvolvimento infantil.

1º ano/objetivo 1.1.3 – Convocar todos os pais de crianças com dificuldades de educação e desenvolvimento para ajudarem em planos de intervenção especial.

KPI 1.1.3 – percentagem de pais convocados para ajudar nas situações especiais de dificuldade na educação e desenvolvimento.

2º ano/objetivo 2.1.1 – Avaliar no fim do ano letivo todas as crianças nas quatro vertentes.

KPI 2.1.1 – número de avaliações em cada vertente do desenvolvimento infantil.

2º ano/objetivo 2.1.2 – Aplicar todos os programas de educação e desenvolvimento infantil para cada escalão etário.

KPI 2.1.2 – percentagem de cumprimento dos programas de educação e desenvolvimento infantil.

2º ano/objetivo 2.1.3 – Convocar todos os pais de crianças com dificuldades de educação e desenvolvimento para ajudarem em planos de intervenção especial.

KPI 2.1.3 – percentagem de pais convocados para ajudar nas situações especiais de dificuldade na educação e desenvolvimento.

3º ano/objetivo 3.1.1 – Avaliar no fim do ano letivo todas as crianças nas quatro vertentes.

KPI 3.1.1 – número de avaliações em cada vertente do desenvolvimento infantil.

3º ano/objetivo 3.1.2 – Aplicar todos os programas de educação e desenvolvimento infantil para cada escalão etário.

KPI 3.1.2 – percentagem de cumprimento dos programas de educação e desenvolvimento infantil.

3º ano/objetivo 3.1.3 – Convocar todos os pais de crianças com dificuldades de educação e desenvolvimento para ajudarem em planos de intervenção especial.

KPI 3.1.3 – percentagem de pais convocados para ajudar nas situações especiais de dificuldade na educação e desenvolvimento.

Meta 2: conseguir, em 3 anos, que todos os clientes considerem que os nossos serviços são de qualidade média acima dos 90% na escala Z.

Estratégia: dar formação específica a todos os colaboradores e fazer todas as alterações necessárias aos procedimentos de prestação dos nossos serviços.

KPI 2.0 – nível médio de qualidade dos serviços avaliado pelos clientes: 1º ano ≥ 75%; 2º ano ≥ 85%; 3º ano ≥ 90%

1º ano/objetivo 1.2.1 – Todo o pessoal deverá ter formação específica de 30 horas sobre as formas de prestar melhor os serviços.

KPI 1.2.1 – percentagem de colaboradores que fizeram 30 horas de formação específica.

1º ano/objetivo 1.2.2 – Identificar todas as inconformidades na prestação de serviços.

KPI 1.2.2 – Identificação de todas as inconformidades (sim ou não).

1º ano/objetivo 1.2.3 – Realizar 90% de todas as alterações aos procedimentos necessárias.

KPI 1.2.3 – percentagem de alterações aos procedimentos necessárias.

1º ano/objetivo 1.2.4 – Avaliar a qualidade média da nossa prestação de serviços numa amostra aleatória de 10% dos nossos clientes.

KPI 1.2.4 – percentagem de clientes que fizeram a avaliação de qualidade dos nossos serviços.

2º ano/objetivo 2.2.1 – Todo o pessoal deverá ter formação específica de 20 horas sobre as formas de prestar melhor os serviços.

KPI 2.2.1 – percentagem de colaboradores que fizeram 20 horas de formação específica.

2º ano/objetivo 2.2.2 – Realizar a percentagem restante de alterações aos procedimentos nas prestações de serviços.

KPI 2.2.2 – percentagem de alterações aos procedimentos necessárias**.**

2º ano/objetivo 2.2.3 – Avaliar a qualidade média da nossa prestação de serviços numa amostra aleatória de 10% dos nossos clientes.

KPI 2.2.3 – percentagem de clientes que fizeram a avaliação de qualidade dos nossos serviços.

3º ano/objetivo 3.2.1 – Todo o pessoal deverá ter formação específica de 10 horas sobre as formas de prestar melhor os serviços.

KPI 3.2.1 – percentagem de colaboradores que fizeram 10 horas de formação específica.

3º ano/objetivo 3.2.2 – Avaliar a qualidade média da nossa prestação de serviços numa amostra aleatória de 10% dos nossos clientes.

KPI 3.2.2 – percentagem de clientes que fizeram a avaliação de qualidade dos nossos serviços.

Meta 3: conseguir, em 3 anos, vender 10 milhões de euros do produto X.

Estratégia: aumentar o esforço de comunicação de marketing, exportar para dois novos países, e investir no crescimento do número de lojas nos 5 países em que já trabalhamos.

KPI 3.0 – valor das vendas do produto X: 1º ano ≥ 8M€; 2º ano ≥ 9M€; 3º ano ≥ 10M€

1º ano/objetivo 1.3.1 – Aumentar em 15 lojas a cadeia de retalho no conjunto dos 5 países em que já estamos instalados.

KPI 1.3.1 – número de novas lojas de retalho nos mercados atuais.

1º ano/objetivo 1.3.2 – Licenciar o produto X para venda através de agentes em dois novos países.

KPI 1.3.2 – número de países novos para exportação do produto X.

1º ano/objetivo 1.3.3 – Aumentar em 20% o investimento em comunicação de marketing nos mercados atuais.

KPI 1.3.3 – percentagem de aumento do investimento em comunicação de marketing.

2º ano/objetivo 2.3.1 – Aumentar a nossa cadeia de retalho com mais 10 lojas nos cinco mercados iniciais.

KPI 2.3.1 – número de novas lojas de retalho nos mercados atuais.

2º ano/objetivo 2.3.2 – Investir 10 mil euros em comunicação de marketing no novo país A de exportação do produto X.

KPI 2.3.2 – valor de investimento em comunicação de marketing no país A de exportação do produto X**.**

2º ano/objetivo 2.3.3 – Investir 10 mil euros em comunicação de marketing no novo país B de exportação do produto X.

KPI 2.3.3 – valor de investimento em comunicação de marketing no país B de exportação do produto X**.**

3º ano/objetivo 3.3.1 – Abrir duas lojas no país A.

KPI 3.3.1 – número de lojas no país A.

3º ano/objetivo 3.3.2 – Abrir duas lojas no país B.

KPI 3.3.2 – número de lojas no país B.

3º ano/objetivo 3.2.3 – Aumentar, globalmente, o investimento em comunicação de marketing em 5%.

KPI 3.2.3 – percentagem de aumento global do investimento em comunicação de marketing.

Podemos avaliar a formulação das metas e objetivos através de algumas questões:

- As metas são consistentes com a missão da organização?

- Os objetivos contribuem para o atingir das metas?
- As metas e objetivos são SMART ou SMARTER?
- As metas e objetivos fornecem os fundamentos para o desenvolvimento dos planos operacionais de atividades?
- As metas e objetivos têm por base instrumentos de medida conhecidos e fiáveis?
- As metas e objetivos têm indicadores específicos de monitorização contínua e de avaliação final?
- Os objetivos individuais e de grupo foram acordados com todos os protagonistas pela sua consecução?
- As metas e objetivos fornecem a base para a avaliação dos desempenhos individuais, coletivos e organizacionais?

Não pode ser esquecido o desenvolvimento dos colaboradores nas metas e objetivos. Eles são a fonte de motivação e de aumento da produtividade. Inclusive, a organização pode prever necessidades de competências, em que não está ainda habilitada, para satisfazer necessidades futuras.

5.3. Plano individual de desenvolvimento

Um plano individual de desenvolvimento (PID) permite que os colaboradores sejam tratados como pessoas e profissionais. Uma organização, que tenha este tipo de preocupação (felizmente há muitas que a têm, principalmente multinacionais), está a investir no indivíduo, proporcionando-lhe a possibilidade de um melhor futuro e, simultaneamente, está a conseguir mais empenhamento, mais espírito de corpo, mais compromisso com a organização, mais produtividade, mais competências para conseguir ou continuar a ser sólida e sustentável.

Todos os colaboradores devem ter um PID conjuntamente acordado, que deverá ser regularmente revisto e atualizado.

O PID está ligado aos objetivos pessoais para o período corrente, assim como antecipa necessidades futuras.

Uma análise das capacidades, conhecimentos e experiências requeridas para fazer o trabalho (competências críticas ou perfil da função) oferecerá a base para a definição das necessidades de desenvolvimento.

Deve existe uma ligação óbvia entre os objetivos organizacionais, os das equipas e os das funções. Assim como deve existir uma descrição de funções, com as suas responsabilidades-chave e objetivos.

Nos objetivos funcionais, identificam-se os comportamentos necessários para ter sucesso, assim como as necessidades prioritárias do indivíduo. Então poderemos determinar objetivos possíveis de desenvolvimento, que serão verificados de forma cruzada com o perfil da função ou as linhas gerais de desenvolvimento definidas. Daqui passaremos para um plano de desenvolvimento que estabelecerá objetivos e atividades.

Estes objetivos de desenvolvimento individual deverão ser acordados aquando do processo de avaliação de desempenho. Normalmente, para além da parte dos objetivos organizacionais que chegam a cada colaborador, vale sempre a pena procurar que ele desenvolva competências novas ou melhore as que já possui.

Exemplos de competências são:

Competências de pensamento: levar a cabo análises eficazes, interpretar informação complexa, gerar novas ideias e objetivos estratégicos.

Competências de autogestão: a capacidade de aprender, desenvolver e estar no controlo da situação e de si próprio.

Competências de influência: capacidade para conquistar o compromisso de outros, antecipando acordos.

Competências para atingir objetivos: desejo e capacidade de conseguir fazer as coisas e de alcançar um padrão elevado de desempenho.

Competências para gerir pessoas: a capacidade de conquistar o compromisso de outros e de desenvolver o seu potencial.

Assim, para desenvolver os colaboradores, um gestor deverá:

- combinar as necessidades organizacionais com as individuais;
- procurar oportunidades na distribuição de tarefas para desenvolver as pessoas;
- entregar responsabilidades aos subordinados de forma clara;
- tornar a autoavaliação um recurso importante;
- conduzir processos de revisão e de *feedback* para desenvolver os subordinados;
- fazer *coaching*, isto é, orientar, questionar e conseguir que o colaborador encontre a melhor solução para os problemas ou desafios;
- e agir como um modelo para os outros.

Esta cultura de gestão, implicada com o sucesso da organização, mas também com quem trabalha nela, é um fator crítico que urge fomentar e patrocinar, de modo a que a satisfação dos *stakeholders* internos não seja esquecida, e possamos também beneficiar de colaboradores mais motivados e empenhados.

6. Estratégias

Temas:

- O que é uma estratégia e uma tática?
- Como escolher a melhor estratégia?
- Que tipos de estratégia?

6.1. Estratégia e táticas

A estratégia é o modo como se decide atingir um objetivo. Enquanto a táctica tem a ver com a forma se leva à prática a estratégia.

Exemplos:

- Estratégia ofensiva: atacar primeiro o inimigo!
  - Tática 1: a artilharia dispara durante 30 minutos, depois avança a cavalaria e, logo atrás, carrega a infantaria.
  - Tática 2: a artilharia dispara 30 minutos, enquanto a cavalaria flanqueia o inimigo pelos dois lados, atacando quando o inimigo avançar para conter o avanço da nossa infantaria.
- Estratégia de penetração do mercado com o produto X.
  - Tática 1: entrar com o produto a preço baixo em todas as redes de distribuição, com publicidade no local.
  - Tática 2: aparecer com preço baixo só nas grandes superfícies, em simultâneo com uma campanha publicitária agressiva.

Colocam-se depois as questões operacionais, que têm a ver com a execução da tática. Por exemplo, quantos carros de combate devem avançar, ou que media devemos utilizar para a campanha publicitária.

Também nestes temas, não há que ficar bloqueado em termos de saber se uma ação é estratégica, tática ou operacional. Estas qualificações ajudam-nos a raciocinar de um modo organizado e sistemático, porventura a planear com mais cuidado. Contudo, em função do contexto e de existir ou não decisões de maior ou menor grau de abrangência, uma determinada ação pode ser qualificada como estratégica, tática ou operacional.

6.2. Escolher a melhor estratégia

Obviamente, a melhor estratégia é aquela que, no fim, obtém sucesso. Podemos aprender com a experiência e os conhecimentos, isto é, ganhar competências de decisão estratégica, mas ser bem-sucedido depende sempre da precisão da leitura que fazemos da realidade, de ter a melhor informação, de conhecer bem o setor de atividade e o mercado, e de estar atento às respostas dos concorrentes e à evolução da procura.

Assim, determinam-se as estratégias em função:

- dos ambientes da organização;
- de cada *stakeholder*;
- da uma área científica específica;
- dos comportamentos/produtos/ideias que estamos a trabalhar;
- de questões de ordem financeira ou não financeira;
- de uma abordagem baseada no marketing;
- das metas e dos objetivos da organização.

Todas as ciências têm as suas tecnologias ou formas de aplicar à realidade as suas teorias próprias. Se as metas ou objetivos têm a ver com mudanças comportamentais, tem de se utilizar estratégias de várias áreas científicas, por exemplo, da Psicologia, do Marketing, ou da Sociologia.

Nós defendemos que a matriz geral pode ser uma abordagem de marketing, pois será eficaz na maioria das situações que têm a ver com o comportamento do ser humano nos seus relacionamentos transacionais de mercado.

Desde logo, podem-se definir as estratégias em dois grandes grupos: as específicas (outras ciências) e as de marketing.

Recordamos aqui as definições de Marketing como ciência e como tecnologia:

- O Marketing é a ciência que estuda, nos diferentes contextos ambientais dos mercados, as formas como se criam, mantêm ou desenvolvem relacionamentos transacionais, internos e externos, pelos quais as entidades individuais e coletivas procuram satisfazer as suas necessidades e desejos.
- A gestão de marketing consiste na análise do ambiente interno e externo, da oferta, da procura e de outras partes interessadas, relativamente a conjuntos existentes e latentes de necessidades e desejos humanos, assim como na preparação das respostas estratégicas e operacionais, baseadas nos recursos disponíveis, que permitam criar, manter e desenvolver relacionamentos transacionais, que visem a satisfação de todos os atores presentes nos mercados, aos níveis individual, organizacional e social.

As estratégias de marketing podem ser classificadas através de dois critérios macro:

- Estratégias de massas, segmentadas e individualizadas.
- Estratégias concorrenciais e/ou de cooperação.

Os produtos com dificuldade de diferenciação (que são raros ou inexistentes nos mercados mais desenvolvidos) podem ser comercializados através de um marketing de

massas, em que o esforço de marketing é feito do mesmo modo para toda a gente. No marketing de massas ignoram-se as diferenças entre os clientes, orientando-se a ação para o cliente médio: oferece-se a todos o mesmo produto, ao mesmo preço, nos mesmos pontos de venda, com os mesmos argumentos.

Num mercado muito heterogéneo será preferível, idealmente, utilizar o marketing individualizado. Esta abordagem ficava, na maioria das situações, muito cara para se produzir, logo muito cara para se comprar. Acontecia, e ainda acontece, nos casos de produtos (bens, serviços, ideias, experiências, comportamentos, informação) exclusivos, que existem em muitos setores de atividade para nichos de mercado, isto é, para conjuntos de pessoas que têm capacidade financeira para os obter. Há casos, como o da indústria automóvel, de muitos serviços em geral e dos negócios na internet, em que a individualização do produto já é possível, mas sempre em função de um elenco mais ou menos limitado de opções, que permitem alguma personalização, mas não seguramente o exclusivo.

Assim, na aplicação verdadeira de um marketing individualizado, tem de se considerar as particularidades de cada um dos indivíduos que compõem o mercado. Tal acontece muito frequentemente no marketing industrial, visto as empresas terem poucos clientes (e.g., agências de publicidade, gabinetes de engenharia, empresas de formação e consultadoria, empresas de obras públicas). O marketing direto, onde se inclui agora o marketing digital, também pode ser considerado uma forma de marketing individualizado, sob o aspeto da comunicação e da distribuição.

Entre estas atitudes extremas temos o marketing segmentado. A segmentação consiste em dividir o mercado global num número bastante reduzido de segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogéneo quanto aos comportamentos, necessidades, motivações, etc. e, simultaneamente, heterogéneo em relação aos outros segmentos, de modo a justificar políticas de marketing distintas.

A escolha de um ou mais segmentos de mercado está interligada ao uso de diferentes estratégias. Uma estratégia concentrada implica trabalhar com poucos segmentos de mercado, enquanto uma estratégia diferenciada implica tentar abrangê-

los a todos ou em grande parte, com um produto ou uma política de marketing para cada um deles. As escolhas estratégicas também dependem da dimensão dos segmentos, do seu grau de permeabilidade ou de abertura, e das características das próprias organizações e da sua capacidade de adaptação.

O nicho de mercado, já referenciado acima, é um grupo mais pequeno de clientes, que não está normalmente bem servido, sendo determinado por sub-segmentação do mercado ou por ter necessidades específicas não satisfeitas. Nesta situação, os clientes têm vontade de pagar um prémio de preço para serem servidos. A organização também ganha com a especialização, tendo a vantagem de o nicho não atrair provavelmente outras organizações nele interessadas.

Há também o chamado marketing local, que se ajusta às necessidades e desejos de grupos de clientes locais, e que é muito próprio dos pequenos negócios. As organizações adaptam os seus produtos/atividades ao tipo de vizinhança, em termos de rendimentos, etnias, estilos de vida, etc. Esta estratégia global de ação apresenta alguns problemas: a redução das economias de escala, aumentando os custos de produção e de marketing; ter a imagem global da marca diluída se o produto e a mensagem diferirem em localidades diferentes; e pode haver problemas logísticos quando as empresas tentam satisfazer diferentes mercados locais.

Notar que se deve diferenciar a segmentação de marketing da chamada segmentação estratégica. Esta diz respeito às atividades da organização no seu conjunto, dividindo-as em grupos homogéneos que assentam na mesma tecnologia, nos mesmos mercados e nos mesmos concorrentes. Tem, portanto, a ver com a estratégia global da empresa e não com uma atividade produto-mercado em particular. Contudo, as estratégias de marketing sobrepõem-se muito com as estratégias da organização (das suas atividades) e podem ser vistas como uma parte integrante destas. Devem, pois, ser combinadas com as estratégias a seguir sobre outros recursos (financeiros, humanos, de investigação e desenvolvimento, etc.), para se conseguir obter, formalmente, as estratégias integradas da organização.

Optamos por desenvolver mais as estratégias de marketing referenciadas na literatura, pois são aquelas que estão mais diretamente ligadas à consecução de objetivos de rendibilidade. Contudo, até neste aspeto existem estratégias de outro cariz, por exemplo financeiras (e.g., aplicações em produtos financeiros com maior rendibilidade), embora não aumentem os resultados operacionais, podem aumentar os resultados financeiros, que também contam para o resultado líquido final de uma organização.

6.3. Tipos de estratégias

Existem muitas tipologias de estratégias de marketing. Todas elas, em diferentes contextos, nos podem dar perspetivas importantes para as nossas decisões estratégicas, obviamente, dependendo das metas e objetivos que queremos atingir.

6.3.1. Estratégias em relação às fases do comportamento

Começamos por um modelo que reputamos dos mais interessantes de aplicação e que foi apresentado por Andreasen (1995) no âmbito do marketing social, mas que pode ser extrapolado para explicar o comportamento dos clientes em qualquer setor de atividade.

Andreasen, utilizando uma adaptação do modelo de mudança comportamental de Prochaska e DiClemente (1983), divide os públicos-alvo (clientes ou outros *stakeholders*) em quatro fases relativamente ao comportamento que se quer que eles adotem:

- **Pré-contemplação**: as pessoas não conhecem o produto (bem, serviço, ideia, experiência, informação) ou pensam que tal comportamento seja apropriado naquele momento, seja de compra de um produto, ou uma mudança de vida, ou guiar melhor, etc.;

- **Contemplação**: as pessoas já conhecem o produto ou comportamento proposto e estão a pensar e a avaliá-lo;
- **Ação**: as pessoas preparam o que for necessário e começam a executar o comportamento ou adquirem o produto;
- **Manutenção**: as pessoas estão comprometidas com o comportamento ou o produto, mas é necessário ajudá-las a manter o desejo ou intenção de não voltar ao comportamento anterior ou a mudar para outro produto.

Estas fases podem também servir como critério de segmentação dos clientes. Logo a estratégia dependerá da fase em que se encontra o público-alvo em relação ao comportamento que se deseja que ocorra. Qualquer estratégia, nesta abordagem, é construída com base na resposta a cinco questões:

- Como aumentar os benefícios esperados pelos públicos-alvo?
- Como diminuir os custos esperados para os públicos-alvo (financeiros, físicos, psicológicos, sociais)?
- Como aumentar a pressão social sobre os públicos-alvo?
- Como melhorar a capacidade dos públicos-alvo para a ação?
- Como diminuir a desejabilidade das alternativas concorrenciais?

As estratégias e táticas baseadas nos benefícios podem passar por:

- aumentar a probabilidade de ocorrência desses benefícios;
- aumentar a importância desses benefícios para os públicos-alvo;
- aumentar o número de benefícios.

As estratégias e táticas baseadas nos custos podem passar por:

- diminuir a probabilidade de ocorrência desses custos;
- diminuir a sua importância percebida pelos públicos-alvo;
- diminuir o número de custos financeiros, psicológicos, sociais ou físicos.

As estratégias e táticas baseadas no aumento da pressão social sobre os públicos-alvo, de modo a adotarem o comportamento, podem passar por:

- procurar que outros indivíduos, importantes para o público-alvo, apoiem a mudança comportamental, conseguindo que a sua pressão seja irresistível (líderes de opinião, grupos de referência, ídolos);
- fazer campanhas de comunicação, que relevem a importância social do comportamento, ou que exaltem quem o tem.

As estratégias e táticas baseadas na melhoria da capacidade dos públicos-alvo para a ação (autoeficácia percebida), podem passar por:

- Assegurar que existem as competências e a autoconfiança necessárias nos públicos-alvo para que executem o comportamento. A pesquisa revela que existem duas componentes: a eficácia interna: sentimento de posse das competências e conhecimentos para agir; e a eficácia externa: perceção de que a ação pode acontecer, isto é, as circunstâncias, o comportamento dos outros, etc. permitem que tal aconteça.
- Formar e informar o público-alvo sobre as formas de utilizar o produto (o comportamento desejado). Trata-se de algo muito importante e em que tantas organizações falham, mostrando a sua baixa orientação de mercado. Se um cliente não sabe usar um produto, ou tem dificuldade em o fazer, ou tem vergonha de demonstrar que não sabe, ou não entende as instruções, quantas vezes feitas para quem já sabe, então é, potencialmente, um cliente que não se conquista, ou que se perde, ou que só muito tarde irá aderir à nossa oferta.
- Ter um serviço de apoio ao cliente que aceite como válidas, porque o são, todas as reclamações, dando-lhes a melhor solução para o cliente. Quando há reclamações, o cliente tem sempre razão (quem se vai queixar achando que não tem uma dificuldade?), mesmo que seja só inépcia sua na utilização do produto, pois tal demonstra que a organização falhou ao propor um produto àquele cliente, para o qual não foi eficaz, dando-lhe o

conhecimento e a autoconfiança necessários para que ele o utilizasse convenientemente.

As estratégias e táticas baseadas na diminuição da desejabilidade da oferta concorrente podem passar por:

- Procurar demonstrar que as alternativas (bens, serviços, ideias, experiências, comportamentos, informação) são piores do que o produto proposto, através de dados científicos, ou de dados comparativos dos benefícios/características diferenciados, ou da sinalização de melhoria de estatuto social, etc. Estas abordagens são as mais difíceis de ter sucesso, até porque muitas vezes não é verdade em relação a aspetos importantes para os indivíduos, nomeadamente em relação a comportamentos saudáveis ou socialmente desejáveis (e.g., prazer com os comportamentos aditivos, ganhos elevados com comportamentos ilegais; prazer na alimentação, etc.).

Notar que a utilização de todas as estratégias em simultâneo pode implicar recursos avultados, energia, consenso, perda de concentração, confusão para os públicos-alvo e a possibilidade de incompatibilidade entre elas. Assim, em todas estas estratégias, é importante enfatizar em primeiro lugar os benefícios, no início dos processos de captação dos públicos-alvo e de cada fase por onde passam e, no fim do processo ou das fases, deve-se realçar mais os custos financeiros e não-financeiros.

Em resumo, para conquistar os clientes, é preciso ter a noção clara de que eles:

- precisam de ter consciência do novo comportamento (de compra ou outro qualquer) e não se lhe opõem na base de valores importantes, religiosos ou sociais;
- têm de avaliar positivamente o que podem ganhar e que não existem grandes custos totais (pessoais, financeiros, sociais);
- relevam o que pensam os outros;
- devem conhecer as desvantagens dos comportamentos concorrenciais;

- sentem que conseguem executar o comportamento (aderir, comprar e usar, mudar, etc.).

Na fase da manutenção, os clientes avaliam a nova situação ou o desempenho do novo produto, comparando as expectativas formadas na fase de contemplação com a realidade percebida durante a ação. Por isso, é crucial monitorizar a satisfação dos clientes, especialmente nos meses iniciais. As pessoas tendem a repetir os comportamentos que acham que são recompensadores. Será necessário assegurar que os clientes tenham recordatórios frequentes a propósito do comportamento a que aderiram.

Há outros modelos sobre o comportamento dos clientes como, por exemplo, o modelo AIDA (atenção interesse, desejo, ação; Lewis, 1908) ou o modelo da hierarquia dos efeitos, de Lavidge e Steiner (1961), com 3 ou 6 fases:

- **cognitiva** – perceção dos atributos e benefícios dos produtos, implicando tomada de **consciência**, atenção e **conhecimento**;
- **afetiva** – sentimentos, implicando a avaliação, o **gostar** e o estabelecimento de **preferência** em relação à concorrência;
- **comportamental** – intenção de agir, implicando a formação de uma **convicção** (atitude) e a **adoção** do comportamento (de **compra** ou outro).

Como se pode constatar, este modelo aponta, do mesmo modo, para um processo faseado em relação à decisão de adotar um determinado comportamento, seja deixar de fumar, seja comprar cigarros.

Obviamente, as fases terão maior duração em função do grau de implicação ou envolvimento do cliente no comportamento, o qual está em relação direta com a necessidade de informação e de segurança, implicando uma maior reflexão. No extremo oposto, temos os comportamentos por impulso, em que a ação é rápida a acontecer, e os automáticos, que têm a ver com as rotinas instaladas. Existem, ainda, comportamentos obrigatórios por dever ou por lei, que acontecem, principalmente, em muitos dos relacionamentos transacionais com o Estado.

Assim, para levar a cabo a pesquisa de marketing e planear as subsequentes estratégias, deve-se escolher um modelo de comportamento dos públicos-alvo, ou de enquadramento, que seja ajustado à realidade concreta, para a compreensão de como os clientes e os outros *stakeholders* tomam decisões e agem. Por exemplo, nos negócios entre empresas, o modelo de comportamento é mais complexo, pois existem decisões que podem ter de ser tomadas por muitos atores, com diferentes poderes (diretor geral, diretor financeiro, chefe de compras, diretor de produção, utilizador do produto, etc.). No entanto, seja qual for o tipo de relacionamento transacional e de contexto negocial, a decisão de comprar ou vender só acontece quando os intervenientes acharem que vão ganhar algo com a transação a nível individual. Isto é, o benefício próprio condiciona sempre as decisões, podendo ser monetário, físico, psicológico, social e, até, ilegal ou desonesto (suborno).

6.3.2. Estratégias de base

As estratégias de base foram apresentadas por Michael Porter em 1980:

- **Custos** – estratégias de dominação do mercado através da vantagem concorrencial de custos. Contudo, pode ser combatida pela inovação tecnológica ou do produto por parte dos concorrentes, se não houver capacidade de reação atempada.
- **Diferenciação** – vantagem concorrencial externa, em que se concorre no mesmo setor com um produto diferente, o que implica estratégias de diferenciação, que deverão ser valorizadas pelo mercado, sendo necessário cuidado com as imitações.
- **Nicho** – domínio de um pequeno segmento do mercado, em que imperam as estratégias de concentração. Nestas deve-se evitar a exagerada concentração num nicho; ter cuidado para o caso de existir uma pequena diferenciação em relação aos restantes segmentos; ou que aconteça uma subdivisão do nicho em segmentos mais especializados; ou que exista um diferencial de preço exagerado.

6.3.3. Estratégias de crescimento

As estratégias de crescimento de uma organização podem ser:

- **Intensivas**: desenvolvendo sempre o mesmo tipo de produto/atividade,
    - usando estratégias de penetração rápida, através de uma gama de produtos que cubra todos os segmentos ou todos os mercados (cada cliente comprar mais; atrair os clientes dos concorrentes; alargar o mercado);
    - ou estratégias de desenvolvimento do mercado (novos grupos de utilizadores, novos canais de distribuição, internacionalização);
    - ou estratégias de desenvolvimento do produto (novos produtos da gama ou desenvolvimento dos existentes).
- **Integrativas**: crescendo por integração de atividades a montante e a jusante (integração vertical), ou por crescimento paralelo, adquirindo concorrentes (integração horizontal).
- **Diversificadas**: desenvolvendo outros produtos/atividades,
    - aproveitando sinergias tecnológicas e/ou de marketing com as linhas de produtos existentes (diversificação concêntrica);
    - para os clientes atuais, mesmo que não sejam tecnologicamente relacionados com os produtos existentes (diversificação horizontal);
    - ou que não tenham relação com os produtos, tecnologias ou mercados atuais (diversificação conglomerada ou pura).
- **Em rede**: cooperando com empresas de produtos ou atividades complementares; ou criando conglomerados de empresas no mesmo grupo económico, incluindo vários setores de atividade (banco, seguradora, indústria, serviços, distribuição, etc.).

Um modelo clássico e simples é o de Ansoff (1957), que propôs uma matriz de avaliação de novas oportunidades de crescimento, em que se definem quatro estratégias fáceis de entender (Figura 10):

- estratégia de **penetração de mercado**: produtos atuais com mercados atuais;
- estratégia de **desenvolvimento do produto**: produtos novos com mercados atuais;
- estratégia de **desenvolvimento do mercado**: produtos atuais com novos mercados;
- estratégia de **diversificação**: produtos novos com mercados novos.

FIGURA 10 – MATRIZ DE ANSOFF

	Produtos actuais	Produtos novos
Mercados actuais	Penetração do mercado	Desenvolvimento do produto
Mercados novos	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

6.3.4. Estratégias de diferenciação

A diferenciação acontece como forma de uma organização conseguir mostrar que tem um produto ou serviço melhor que a concorrência, com mais benefícios, logo maior valor para o cliente.

O valor distribuído ao cliente é percecionado por ele como a diferença entre o valor total e o custo total da adesão a uma oferta. O custo total para o cliente compreende o conjunto de custos que ele espera incorrer para avaliar, obter e usar o produto.

As organizações orientadas para o mercado, se quiserem preparar uma oferta que exceda as expectativas dos clientes, têm de estudar o que estes valorizam, através de um processo com quatro passos:

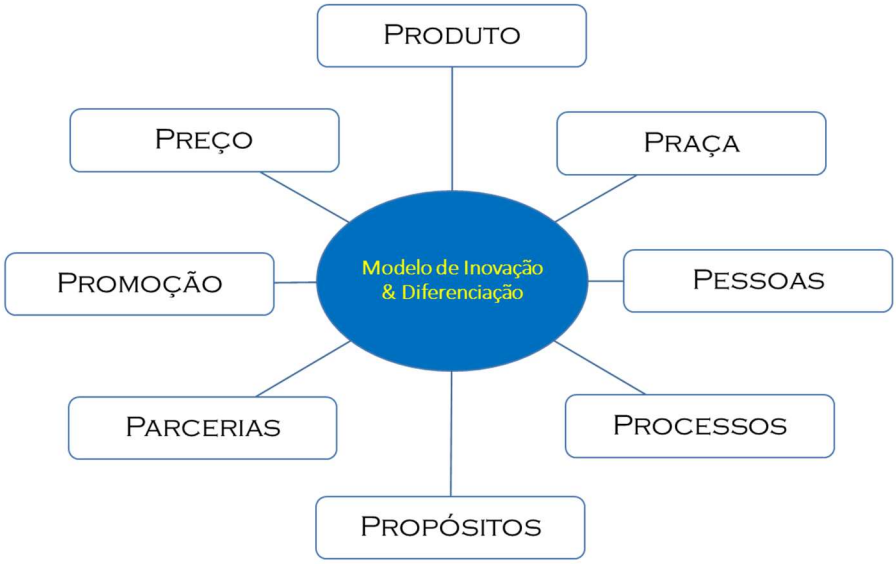
- definir o modelo de valor para o cliente, listando todos os benefícios/características dos produtos que podem influenciar a perceção de valor;
- verificar se, para além do valor económico – satisfação da necessidade ou desejo do consumidor/cliente/utente – existem outros valores, tais como o social (impacto na comunidade), o ecológico (impacto na natureza) e o psicológico (impacto no comportamento individual) – teoria do tetra-valor (Figura 11).
- construir a hierarquia de valor para o cliente, classificando os benefícios/características em quatro grupos: básico, esperado, desejado e não antecipado (Figura 12);
- decidir sobre o conjunto de valor para o cliente, escolhendo a combinação de bens, serviços, experiências e resultados, que ultrapassem em desempenho os concorrentes, ganhando a preferência e lealdade dos clientes.

FIGURA 11 – TETRAD-VALUE THEORY

FIGURA 12 – HIERARQUIA DO VALOR

Uma oferta de mercado pode ser diferenciada ao longo de oito dimensões: produto, preço, distribuição, comunicação, processos, pessoas, parcerias e propósitos. Para se tornar mais fácil, o autor desenvolveu o Modelo de Inovação e Diferenciação 8P (Figura 13).

FIGURA 13 – MODELO DE INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO 8P



A **diferenciação do produto** pode ser feita em relação às suas características/benefícios (diferenciação horizontal), qualidade (diferenciação vertical), facilidade de utilização, desempenho, conformidade, durabilidade, fiabilidade, garantia, estilo, design, simplificação, sustentabilidade, personalização, gama, complementaridade de outros produtos, existência de valor social, ecológico e/ou psicológico, facilidade de pedido, entrega, instalação e pagamento do produto, existência de treino do cliente, consultadoria ao cliente, e serviços de manutenção e reparação.

A **diferenciação pelos preços** tem também várias categorias:

- **preço de penetração**: mais baixo, de forma a difundir mais rapidamente o produto, ganhando quota de mercado, ou a evitar novas entradas num mercado de grande lucratividade;
- **preço de desnatação**: mais alto de início, até esgotar o segmento de mercado com maior poder de compra, sendo reduzido periodicamente, de forma a ir conseguindo maximizar a rentabilidade do produto pelos diferentes segmentos de mercado com poder de compra inferior;
- **preço de curva de experiência**: mais baixo inicialmente (até com prejuízo), de forma a vender mais, ganhando mais rapidamente experiência e economias de escala, forçando à saída de mercado dos concorrentes, vindo a ter posteriormente uma lucratividade compensatória. É similar ao preço predatório;
- **desconto aleatório**: permite atrair os consumidores informados através do desconto. Os não informados pagarão mais;
- **desconto periódico**: produz-se o necessário para vender a um preço mais elevado inicialmente, terminando sempre com o saldo do resto da produção;

- **desconto de 2º mercado**: por exemplo, os medicamentos genéricos; ou produtos para segmentos demográficos específicos: estudantes, crianças, idosos; ou para mercados estrangeiros;
- **preço de sinalização**: para indiciar qualidade elevada do produto, seja ou não verdadeira;
- **preço de imagem**: procura-se sinalizar qualidade, marca ou reputação, posicionando de forma diferente as marcas duma mesma linha de produtos, podendo as características dos produtos serem idênticas;
- **prémio de preço**: produzem-se, pelo menos, duas versões do mesmo produto, de forma a aproveitar a heterogeneidade da procura e as economias conjuntas de escala, sendo uma delas mais cara que a outra (produtos substitutos);
- **preço geográfico**: marcação de preços diferentes para diferentes zonas, dependendo dos custos de transporte, cobrando-se a média de todos os custos para cada local em cada zona;
- **preço em pacote**: implica comprar vários produtos a um preço inferior ao somatório da compra individual de cada um deles (produtos complementares);
- **preço complementar**: engloba as estratégias de preço de cativação (e.g., aparelho de barbear barato compensado por lâminas caras; impressoras baratas com tinteiros muito caros); de preço em duas partes (e.g., pagamento de entrada e depois de utilização);
- **preço de leilão**: inglês (licitação para venda ao maior preço), ou invertido (licitação dos fornecedores e compra ao mais baixo preço);
- **preço unitário diferenciado**: o preço decresce em função das quantidades compradas do produto;
- **preço em função do volume**: o preço baixa em função do volume de compras de vários produtos da mesma empresa.

A **diferenciação através do canal de distribuição** inclui o controlo grossista, implicando um circuito vertical de distribuição; ou detendo um circuito horizontal de retalho; avaliando as características dos canais de distribuição existentes, nomeadamente o seu nível de cobertura do mercado (restrita, seletiva, intensiva), o seu potencial (número de segmentos de mercado servidos, capacidade de distribuição), complementaridade (e.g., medicamentos e perfumes no mesmo espaço), competência, imagem e desempenho. Podemos utilizar parceiros, clientes e, até, concorrentes, como forma de diferenciar os canais de distribuição.

A **diferenciação pela comunicação** inclui o todos os tipos de comunicação de marketing: publicidade nos media ou nos pontos de venda; publicidade direta e interativa (e.g., *websites*, *e-mails*, telefone, *online chatbots*, mensagens, cartas, panfletos, etc.); publicidade não paga através de notícias nos meios de comunicação social; publicidade estática (e.g., *newsletters*, *posters*, cartazes, *outdoors*, diapositivos nos cinemas, etc.); promoções (e.g., amostras, cupões de desconto, ofertas, promotores, prémios, concursos, etc.); relações públicas (media, patrocínios, publicações internas, etc.); vendedores; *merchandising*; eventos sociais ou desportivos; exibições e feiras; *lobbying*; nome do produto; marca e símbolos da marca; embalagem e rotulagem; forma ou design; aparência da organização (e.g. localização, mobiliário, arquitetura das instalações, etc.); todos os que contactam os públicos-alvo; gestores e, em geral, todo o pessoal.

A **diferenciação através do pessoal** tem a ver com a sua competência, cortesia, simpatia, empatia, credibilidade, confiança, responsabilidade, e capacidade de comunicação. É fundamental apostar em treino contínuo, nomeadamente do pessoal da "linha de fronteira" com os *stakeholders* externos (e.g., vendedores, gestores, telefonistas, rececionistas, porteiros, etc.).

A **diferenciação através das parcerias** pode ser conseguida com a colaboração de fornecedores, distribuidores e/ou clientes, de modo a desenvolver, testar e comercializar novos produtos; através de trocas de atividades, competências ou ativos, tanto em termos de pessoal, equipamento ou conhecimento técnico ou do mercado.

Incluem-se aqui as *joint ventures*, parceria de investigação, contratos de gestão, licenciamento de patentes, etc.

A **diferenciação através dos processos** pode ser feita através de um melhor alinhamento e organização dos ativos e talentos tangíveis e intangíveis; pela formação contínua e existência de um sistema de incentivos para melhorar os processos internos e externos (produção, logística, distribuição, comercialização, comunicação, etc.); utilizando a reciclagem e a economia circular; atualizando permanentemente os sistemas informáticos e os equipamentos industriais; usando os equipamentos de modo diverso da concorrência; implementando uma gestão de custos baseada na atividade e usando novas tecnologias [e.g., códigos de barras, códigos de resposta rápida (*QR codes*), digitalização, dados computorizados, etc.]; analisando a cadeia de valor para melhorar procedimentos, assegurando que os custos variáveis ou a necessidade de fundo de maneio sejam inferiores aos da concorrência, ou em comparação com os valores-padrão da indústria; e criando especificidades únicas nos métodos de produção ou distribuição, que possam ser, inclusive, patenteados.

Por último, a **diferenciação ou inovação através dos propósitos** inclui o desenhar de um modelo de negócio diferente, mais lucrativo ou com maior sucesso nos públicos-alvo, equilibrando objetivos económico-financeiros com os sociais, ecológicos e psicológicos. Tem a ver com a forma como financiamos e tornamos rentável a nossa atividade, com as formas de aumentar a eficácia e a eficiência, com a obtenção de uma melhor composição de custos fixos e variáveis, e a procura de múltiplos canais de receita de diferentes *stakeholders* [e.g., publicidade, intermediação (*brokerage*), subscrição, *freemium*, *leasing*, arrendamento, licenciamento, etc.]. Não esquecer que há divergências entre os objetivos dos proprietários (acionistas), dos gestores e dos colaboradores, as quais devem ser compatibilizadas na medida do possível, de modo a que a organização tenha sucesso nos seus propósitos. As organizações podem perseguir diferentes objetivos em função da conjuntura da atividade, por exemplo, maximizar o lucro ou a quota de mercado, ultrapassar barreiras à entrada num setor de atividade, conseguir penetração num novo mercado, desnatar um mercado, recuperar liquidez, obter uma remuneração do investimento

satisfatória, promover uma linha de produtos, etc. Obviamente, organizações lucrativas, públicas, socias ou cooperativas podem ter diferentes objetivos na mesma atividade. Por último, tudo se pode resumir nas diferentes missões que as organizações tomam para si, e as identificam de modo particular.

Para escolher a melhor forma de fazer diferenciação, o gestor pode e deve ter em conta uma conjugação de vários fatores considerados neste modelo 8P, para aumentar a sua probabilidade de sucesso. Neste contexto, recordamos o chamado triângulo de ouro do posicionamento: as expectativas dos clientes, o posicionamento dos concorrentes e as potenciais vantagens únicas do produto (bem, serviço, ideia, experiência, informação, comportamento).

As formas de fazer a diferenciação devem satisfazer os seguintes critérios:

- serem importantes: a diferença distribui um benefício altamente valorizado por um número suficiente de clientes;
- serem distintivas: a diferença não é oferecida pelos concorrentes ou oferece uma maior distinção;
- serem superiores: a diferença é superior a outras formas de obter o mesmo benefício;
- serem comunicáveis: a diferença não deverá ser facilmente copiada pelos concorrentes;
- serem suportáveis: o comprador pode pagar a diferença;
- serem lucrativas: a organização obterá lucros, ou mais sucesso na sua missão, com a introdução da diferença.

O **posicionamento** é um conjunto de traços salientes e distintivos de um produto/atividade, que permite ao público situá-lo no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos concorrentes. Portanto, as três perspetivas do posicionamento dum produto são a identificação, a diferenciação e a imagem. A identificação é a categoria a que o produto é associado na perspética do produtor. A diferenciação consiste numa ou várias particularidades que o distinguem dos outros produtos da mesma categoria.

A imagem é a categoria a que o produto é associado na imaginação dos clientes ou, por outras palavras, no seu universo de referência.

Assim, quando a imagem de um produto não coincide com a sua identidade, então a organização terá de fazer algo para diminuir esta lacuna de perceção, nomeadamente quando a imagem não é favorável ao produto, malgrado o produtor pensar o contrário.

O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor orientada para o mercado, uma simples declaração do porquê do mercado dever comprar o produto. Isto é, a proposição de valor que, para além do óbvio valor económico, deve salientar também, caso existam, os valores social, ecológico e psicológico, também deve ter uma estrutura que identifique de forma clara o produto e, simultaneamente, o distinga da concorrência.

A organização deve decidir quantas e quais as diferenças que quer promover aos seus clientes-alvo. Deve escolher um só benefício para ser a mensagem nº 1, mas se duas empresas usarem o mesmo, então poderá usar dois benefícios no posicionamento do produto/atividade.

Em geral, deve-se evitar quatro erros principais de posicionamento:

- **Subposicionamento**: algumas organizações descobrem que os clientes têm só uma vaga ideia da marca, ou é vista como mais uma entrada num mercado já satisfeito (e.g., introdução da *Crystal Pepsi* – a claridade não foi vista como um benefício; introdução da *New Coke* – o sabor igual ao da Pepsi não era o que os consumidores desejavam);
- **Sobreposicionamento**: os clientes podem ter uma imagem muito estreita da marca (e.g., pensar que os anéis de diamantes da Tiffany são muito caros, quando esta marca tem todos os preços);
- **Posicionamento confuso**: os clientes têm uma imagem confusa da marca, devido a muitos apelos ou à mudança frequente de posicionamento (e.g., o

computador NeXT, posicionado para estudantes, depois para engenheiros e depois para homens de negócios: todos falharam);

- **Posicionamento duvidoso**: os clientes acham pouco credível o apelo da marca, olhando às características, aos preços ou aos fabricantes (e.g., produtos japoneses a seguir à II Guerra Mundial; produtos chineses até à primeira década do séc. XXI).

As qualidades de um bom posicionamento são: a simplicidade, a pertinência, a credibilidade e a originalidade.

6.3.5. Estratégias de ciclo de vida

O mercado apresenta fases idênticas às do ciclo de vida dum produto. Antes de um mercado ficar completo, com oferta e procura, existirá só um mercado latente, de necessidades ou desejos semelhantes sobre algo que ainda não existe. As organizações orientadas para o mercado devem tentar antever essas necessidades, fazendo entrevistas a clientes potenciais, determinando quais os benefícios/atributos e níveis preferidos em cada um, para o produto (bem, serviço, ideia, experiência, informação, comportamento) em causa. As estratégias de entrada no mercado dependem também do tamanho das organizações, sendo típicas as de nicho ou segmentação (escolhendo poucos segmentos) nas pequenas e médias empresas, e mais comum as de segmentação (escolhendo muitos ou todos os segmentos) e de massas nas grandes empresas.

Estabelecida a oferta, apresentando testes de mercado e de marketing favoráveis, então passa-se à fase de lançamento do produto (bem, serviço, ideia, comportamento, experiência, informação). Nesta fase as vendas são lentas, os lucros baixos ou negativos e os gastos promocionais e de distribuição são elevados (informar, induzir à experiência, segurar pontos de venda). A oferta é dirigida aos clientes de maior rendimento dentro do segmento, porque tem um preço mais elevado devido aos custos. Considerando só o preço e a comunicação, podemos ter quatro estratégias:

- **Desnatação rápida** – comunicação intensiva, aproveitando o facto de uma grande parte do mercado potencial desejar adquirir o produto e poder pagar o preço elevado pedido;
- **Desnatação lenta** – no caso de o mercado ser limitado e o produto já conhecido, então a comunicação terá um peso menor, com os clientes a poderem pagar um preço elevado. A concorrência potencial não estará iminente.
- **Penetração rápida** – preferível se o mercado é grande, desconhece o produto, tem uma concorrência potencial forte e a maioria dos clientes é sensível ao preço. Faz-se uma comunicação intensiva. Os custos unitários de produção cairão com a escala de produção e a experiência acumulada (economias de escala).
- **Penetração lenta** – se o mercado for grande, muito conhecedor do produto, existindo alguma concorrência potencial e os clientes forem sensíveis ao preço. A comunicação será de menor intensidade.

Na fase de crescimento, novas empresas entram no mercado se ele for atrativo. O posicionamento da nova entrada dependerá entre outros fatores, da conjuntura envolvente, das vantagens competitivas, da dimensão da organização entrante e da evolução da procura. Nesta fase, existe uma subida rápida das vendas, com novos concorrentes atraídos pelos lucros, a introdução de novas características e a expansão da cadeia de distribuição. Os preços mantêm-se ou descem ligeiramente, dependendo do crescimento da procura e da concorrência. Os gastos promocionais mantêm-se ou sobem ligeiramente para acompanhar a concorrência e continuar a educar o mercado. Diminui o rácio promoção-vendas devido ao maior crescimento das vendas. Os lucros crescem devido aos gastos promocionais se dividirem por um maior volume de vendas, e os custos unitários diminuírem mais depressa que o preço, devido às economias de escala e à curva de aprendizagem. Para sustentar o mais possível este crescimento temos as seguintes estratégias:

- melhorar a qualidade do produto com novos benefícios/características, desejados pelos clientes, ou melhorar o desempenho e o design;
- juntar novos modelos ou produtos flanqueadores (mais tamanhos, sabores, etc.);
- entrar em novos segmentos de mercado;
- aumentar a cobertura da distribuição e entrar em novos canais de distribuição;
- mudar da publicidade de conhecimento do produto para publicidade de preferência do produto;
- baixar o preço para atrair a próxima camada de clientes sensíveis ao preço.

A organização enfrenta, nesta fase, um *trade-off* entre quotas de mercado elevadas e altos lucros correntes. Investindo no melhoramento do produto, na promoção e na distribuição, a organização consegue capturar uma posição dominante, esquecendo temporariamente o lucro máximo, mas pensando em fazer lucros ainda maiores na próxima fase.

Na fase de maturidade, em que as entradas ocupam todos os segmentos, os posicionamentos da oferta começam a ficar cada vez mais próximas, reduzindo os lucros de todos no sector de atividade. Quando abranda o crescimento do mercado, este divide-se em segmentos mais finos, ocorrendo condições para um mercado fragmentado. Segue-se uma consolidação do mercado causada, por exemplo, pela emergência de um novo benefício/atributo com grande aceitação no mercado, empurrando os outros produtos concorrentes para os chamados “cantos” do mercado. Então, esta nova marca dominante será imitada, dividindo de novo o mercado, e assim sucessivamente. Assim, o mercado em maturidade evolui de fragmentado para consolidado e vice-versa, sendo a fragmentação provocada pela concorrência e a consolidação pela inovação.

Podemos ter três subfases na maturidade: crescente, estável e decrescente. O abrandar das vendas leva ao excesso de capacidade no sector de atividade, o que

aumenta a concorrência. Procuram-se nichos de mercado para continuar a crescer. Os mais fracos saem do mercado. As organizações dominantes seguram-se devido às grandes produções e aos baixos custos, existindo diferentes vantagens competitivas entre elas. A liderança estabelece-se normalmente pela qualidade, pelo serviço e pelos custos. À volta teremos as organizações dos nichos de mercado: os especialistas de mercado, os especialistas de produto e as organizações flexíveis com maior capacidade de adaptação. As estratégias de marketing nesta fase são:

- A **modificação do mercado**, em que a organização tenta expandir o mercado, agindo sobre os dois fatores que constituem o volume de vendas: o número de utilizadores vezes a taxa de utilização. Existem três vias de expansão do número de utilizadores: convertendo os não utilizadores; entrando em novos segmentos de mercado; ou ganhando clientes aos concorrentes. Para aumentar a taxa de utilização temos o fomento de: um uso mais frequente; uma maior utilização por ocasião; e novos e mais variados usos.
- A **modificação do produto**, em que se melhoram a qualidade, as características ou o design – diferenciações horizontal e vertical. Uma organização, até porque os gostos e expectativas evoluem, deve procurar sempre novos benefícios/atributos para o seu produto/atividade, sendo imperioso que a organização líder esteja habituada aos processos de inovação, como única forma de se manter nessa posição.
- A **modificação do marketing-mix** (misto de marketing, constituído pelas políticas de produto, preço, distribuição e comunicação), em que se deve ver qual o resultado de alterações nos preços, na distribuição, na publicidade, na promoção de vendas, nas vendas pessoais e nos serviços.
    - Misto de marketing baseado na política de produto: inovação tecnológica (e.g., Polaroid); superioridade qualitativa (e.g., Míele); e especialização (e.g., Becel);
    - Misto de marketing baseado na política de preços (e.g., Minipreço);

- Misto de marketing baseado na política de distribuição (e.g., Avon);
- Misto de marketing baseado na política de comunicação: estratégia *push*, empurrando o produto pelos canais de distribuição sob pressão da força de vendas; estratégia *pull*, fazendo que o produto seja pedido pelos clientes graças a uma forte campanha publicitária e/ou promocional.

Na fase de declínio, a necessidade social decresce ou então surge uma nova tecnologia que substitui a anterior. Nesta fase há redução do número de organizações. As que ficam cortam nas despesas, saem de alguns segmentos pequenos de mercado e de canais fracos de distribuição, cortam na promoção e reduzem preços.

Há outros custos escondidos, como o tempo de gestão perdido com esses produtos, os ajustamentos de preço e de existências, as pequenas produções e a atenção da força de vendas e da publicidade, podendo ainda, esses produtos/atividades em declínio, causar problemas na imagem da organização. A sua não eliminação pode levar a adiamentos de novos processos de investigação e desenvolvimento, o que ainda será pior. As estratégias nesta fase poderão ser:

- Identificar os produtos fracos e decidir pelo abandono ou pela modificação da estratégia de marketing, relançando-os, pois existe muitas vezes potencial que ainda pode ser explorado lucrativamente, com programas de marketing adaptados.
- Determinar as estratégias de marketing apropriadas para continuar no mercado, o que dependerá das barreiras à saída. Se estas forem baixas, então poderá haver muitos abandonos, o que pode permitir um crescimento das vendas dos produtos/atividades que ficam.

A saída do mercado depende da atratividade relativa do sector de atividade e da força competitiva da organização. Se esta não encontra compradores, então tem de decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Tem também de decidir quanto das existências e dos serviços deverá manter para os clientes que ainda utilizam o produto/atividade.

6.3.6. Estratégias de defesa e ataque posicional

Uma organização líder de mercado, normalmente, guia as outras organizações nas mudanças de preços, na introdução de novos produtos/atividades, na cobertura da distribuição e na intensidade comunicacional. Ou está protegida num monopólio legal ou então tem de se acautelar com a concorrência, que aproveitará as suas fraquezas e competirá nas suas forças. As organizações dominantes, para continuarem em primeiro lugar devem atacar em três frentes:

- encontrar formas de expandir a procura total do mercado;
- defender a sua quota de mercado;
- e tentar aumentar a sua quota, mesmo com o mercado constante.

Para expandir o mercado, como já vimos, deve-se procurar angariar novos utilizadores, novas utilizações e mais utilização do produto.

Para defender a quota de mercado tem de se apostar na inovação contínua, tomando a iniciativa, escolhendo o lugar e explorando as fraquezas do adversário (a melhor defesa pode ser o ataque). Agindo de modo defensivo, pode-se tentar ocupar o território o mais possível, com embalagens e tamanhos diferentes, procurando abarcar todo o leque de preferências.

A expansão da quota de mercado pode ser conseguida através da diminuição dos custos unitários totais médios, o que pode levar a um preço mais baixo; ou aumentando a qualidade, justificando um preço mais elevado, mas atraindo mais clientes; ou investindo mais no esforço de marketing.

Há condições facilitadoras da conquista e conservação da posição de liderança num produto/atividade:

- ser o primeiro a aparecer no mercado;
- ser o primeiro a adotar uma estratégia de penetração no momento certo do ciclo de vida, em vez de desnatação;

- dispor de recursos financeiros, tecnológicos ou comerciais muito superiores à concorrência;
- ou dispor de patentes ou segredos de fabricação que protegem o produto das imitações.

No caso das organizações que desejam desafiar a liderança ou atacar concorrentes fragilizados, as estratégias gerais ofensivas podem ser as seguintes:

- **Ataque frontal** – atacar as forças do adversário mais do que as suas fraquezas. Igualar ou suplantar no produto, no preço, na comunicação, etc. O princípio da força diz-nos que ganhará o confronto quem tiver melhores recursos humanos. Mas se o outro tiver uma vantagem nítida no terreno, então só será teoricamente vencido se a correlação de forças for de 3 para 1, na capacidade de fogo. Um ataque frontal modificado pode ser feito através do igualar em tudo por imitação, exceto no preço, esperando que o líder não reaja, ou então fazendo grandes investimentos para ter mais baixos custos de produção e conseguir ter preços de mercado inferiores.
- **Ataque flanqueado** – concentração das forças nas fraquezas adversárias, podendo simular um ataque no lado forte. É particularmente atraente para organizações com poucos recursos. Poderá ser efetuado em termos geográficos ou de segmentos de mercado. Escolhem-se áreas onde o líder tem um pior desempenho, ou então escolhem-se necessidades não cobertas pelo líder. Este tipo de ataques costuma ter mais sucesso que os frontais.
- **Ataque de cerco** – esta manobra visa capturar uma fatia de mercado do líder através de um ataque em "*blitz*", lançando uma grande ofensiva em várias frentes, obrigando-o a proteger-se em todas elas. O agressor oferece ao mercado tudo o que o outro oferece e mais, tornando a sua oferta irrecusável. O agressor terá de ter e coordenar recursos avantajados e acreditar que o outro cederá.

- **Ataque *bypass*** – a estratégia mais indireta de assalto, ultrapassando-se o líder e atacando-se os mercados mais fáceis para alargar a base de atuação. Diversifica-se para produtos não relacionados, para novos mercados geográficos, ou abraçando novas tecnologias para suplantar os produtos existentes.

- **Ataque de guerrilha** – fazer ataques pequenos e intermitentes nos territórios adversários. O objetivo é ir massacrando e desmoralizando o líder e, se possível, ir arranjando bases permanentes. Utilizam-se cortes de preços seletivos, campanhas promocionais intensivas e, ocasionalmente, ações legais contra posições dominantes de mercado.

Algumas táticas para estas organizações:

- descontos nos preços – implica que o produto seja percebido como igual, que o comprador seja sensível aos preços e que o líder não responda;
- oferta barata – qualidade média-baixa com ótimos preços para se instalar no mercado;
- oferta de prestígio – vencer o líder na qualidade e com preço superior;
- proliferação de produtos – dando mais escolha ao cliente;
- inovação do produto ou na distribuição;
- melhor serviço;
- promoção publicitária intensa.

O ideal será fazer uma combinação destas táticas.

Um terceiro tipo de organizações, que opta por seguir o líder, prefere as estratégias de imitação das inovações, mas conseguindo melhores preços.

Cada seguidor deve tentar trazer vantagens distintivas para o seu mercado-alvo – localização, serviços, financiamento, etc. E, porque muitas vezes é também um alvo principal dos desafiadores, deve manter os custos de produção baixos e a qualidade e os serviços elevados. Deve também procurar entrar nos novos mercados, conforme

vão abrindo. A sua ação não é passiva, procurando crescer, mas de forma a que não seja um convite à retaliação competitiva. Temos quatro estratégias para os seguidores:

- **Imitador pirata** – duplica o produto e a embalagem do líder, vendendo no mercado negro;
- **Clonador** – faz a emulação dos produtos, distribuição, publicidade, etc. do líder. Faz algo de parecido, com uma marca ligeiramente diferente no nome, vivendo dos investimentos do outro (imitação legal);
- **Imitador** – imita algumas coisas e mantém algumas diferenças, em termos de embalagens, publicidade, preço, etc. O líder não se incomoda se não houver ataques agressivos e até agradece a ajuda na obrigação legal de não ser monopólio;
- **Adaptador** – adapta ou melhora os produtos do líder, podendo escolher diferentes mercados, mas normalmente acaba por ser um futuro desafiador.

Embora não tenha as despesas de investigação, os seguidores ganham em geral menos que os líderes.

Nas organizações de nicho, as estratégias passam por não se ser um seguidor num grande mercado, mas antes um líder num pequeno mercado, o que lhes confere grande lucratividade. A ideia-chave é a especialização: no utilizador final; de nível vertical (na cadeia de valor produção-distribuição); no tamanho do cliente (grandes, médios ou pequenos); num cliente específico; numa área geográfica específica; num produto ou linha de produtos; em determinadas características de um produto (e.g., arrendar só camiões); *job-shop* (e.g., adaptar o produto a clientes individuais: canecas gravadas, livros de histórias, etc.); preço-qualidade (nos extremos do mercado); serviço; canal de distribuição (e.g., só em farmácias).

6.3.7. Estratégias de internacionalização

As razões fundamentais para que uma organização deseje a internacionalização prendem-se com a globalização e a diminuição geral das barreiras alfandegárias, o que trouxe muito mais concorrência externa para os mercados nacionais. Assim, para uma organização sobreviver, tem de aumentar a sua capacidade competitiva, o que se consegue através do ganho de economias de escala, que advêm de ter muito mais clientes, não sendo suficiente o mercado interno para conseguir competir com as organizações internacionais. Há ainda oportunidades de maior lucro no estrangeiro, que interessa aproveitar, para além de se diminuir a dependência de um só mercado, reduzindo o risco operacional.

Outras vantagens possíveis da internacionalização: apoiar os nossos clientes no estrangeiro; acesso a mercados mais baratos e fiáveis de matérias-primas; ganho de maior experiência no sector de atividade; aproveitamento de incentivos e subsídios nacionais e internacionais; impostos menores nos mercados estrangeiros, permitindo mais lucratividade; e a redução do poder negocial dos clientes nacionais.

Convém não esquecer que se tem de ter toda a informação possível sobre esses novos mercados. Para analisar a atratividade do país, devemos fazer uma análise PENSCT ajustada à perspetiva internacional da atividade.

Tendências políticas:

- Qual é o relacionamento entre o nosso país e aquele onde queremos fazer negócio ou exercer atividade?
- Existem tratados de comércio livre ou outra legislação internacional que possa influenciar os negócios?
- Qual é a evolução política nesse país?

Tendências económicas:

- Quais são os valores dos principais indicadores económicos nesse país?
- Que tipo de políticas cambiais e monetárias existem nesse país?

- Qual é o historial de relacionamento económico com o nosso país?

Tendências naturais:

- Qual o histórico de catástrofes naturais nesse país?
- Em que medida as condições climatéricas dominantes nesse país podem afetar o nosso negócio?
- Que recursos existem nesse país para mitigar eventos naturais imprevisíveis? São seguráveis?

Tendências sociais:

- Qual é a evolução demográfica desse país?
- Qual é a opinião da sociedade ou de determinados grupos sociais em relação ao nosso sector de atividade?
- Qual a opinião mais comum na sociedade em relação às empresas estrangeiras?

Tendências culturais:

- A cultura dominante desse país permite o nosso tipo de produto/atividade?
- Existem entraves religiosos ao nosso tipo de produto/atividade?
- Que normas culturais para negociar se utilizam nesse país?

Tendências tecnológicas:

- Quais as regras de *copyright*, propriedade intelectual ou de patentes que são usadas e respeitadas nesse país?
- Que tipo de desenvolvimento tecnológico já foi atingido nesse país?
- Que propostas tecnológicas são dominantes nesse país na nossa área de atividade?

Assim, podemos ter problemas com os sistemas legais e políticos do país, com os requisitos legais e burocráticos, com tarifas e outras barreiras técnicas ao comércio, com o clima ou outros eventos naturais, com a comunicação devido às questões linguísticas e culturais, com a política cambial, com a falta de informação fiável, com a não existência de recursos humanos qualificados, com as condições económicas e financeiras, com os diferentes quadros de valores pessoais e institucionais, com a corrupção, com a pirataria tecnológica, e com os elevados custos de adaptação dos produtos e da comunicação de marketing.

As principais estratégias de internacionalização são, por ordem crescente de compromisso, risco, controlo e potencial de lucro:

- **exportação indireta** – com quatro tipos de intermediários: o exportador doméstico que nos compra, exportando ele; o agente de exportação, que procura e negoceia compras exteriores ganhando uma comissão; a organização cooperativa que exporta em nome de vários produtores; e a empresa de gestão de exportações que gere as exportações de uma organização mediante o pagamento de uma taxa ou honorários;
- **exportação direta** – pode-se ter uma divisão ou departamento de exportação; ou uma subsidiária ou filial de vendas; ou vendedores de exportação; ou agentes e distribuidores no estrangeiro;
- **licenciamento** – permitir sob licença que se utilize a nossa tecnologia ou marca mediante remuneração;
- ***joint ventures*** – empresa de capitais mistos, com a participação de empresas locais, que é criada no exterior e destinada a desempenhar funções só de carácter comercial ou a totalidade das operações;
- **investimento direto** – de índole comercial, quando tem por objetivo o domínio de redes de distribuição com aposta em marketing e em publicidade próprios; ou de cariz industrial, quando o objetivo é produzir junto dos mercados-alvo mediante várias formas de propriedade da

empresa, obtendo-se licenças e patentes, e podendo implicar ou não uma deslocalização total da produção.

Normalmente, as organizações começam por exportar, depois estabelecem contratos com organizações locais, até que o negócio permita a instalação de subsidiárias ou filiais, transformando-se por fim numa organização internacional (todos os níveis de decisão no país de origem, tendo uma divisão para os negócios internacionais), multinacional (há níveis de decisão local e níveis de decisão centralizados no país de origem) ou transnacional (polos de decisão e produção diversificados geograficamente, vendo-se o mundo como um mercado global de recursos e de clientes).

Os programas de marketing devem ser adaptados ao país, de modo a que essa orientação de mercado produza melhores resultados. Fala-se em marketing glocal, o que implica que se pense globalmente em termos estratégicos, mas se atue localmente de forma adaptada em termos táticos.

6.3.8. Estratégias dinâmicas

Nós, em 1998, modelizámos 10 estratégias dinâmicas de marketing, adaptando versões apontadas nos trabalhos de Philip Kotler (1965, 1971). Trata-se de estratégias que preveem o comportamento de concorrentes em oligopólio.

- **Estratégia não-adaptativa** – o misto de marketing inicial é mantido constante ao longo do ciclo de vida do produto/atividade. Trata-se de uma estratégia pouco realista, mas útil quando se fazem estudos de simulação utilizando modelos da Teoria dos Jogos, servindo de estratégia de base.
- **Estratégia de desnatação cronodependente** – implica o lançamento com um preço mais elevado que o "normal" e despesas em esforço de marketing elevadas, as quais vão sendo reduzidas ao longo do tempo.
- **Estratégia de penetração cronodependente** – implica o lançamento com um preço abaixo do "normal", de forma a ganhar quota de mercado mais

rapidamente, sendo esta velocidade dependente do esforço promocional, que se for elevado acelera a penetração.

- **Estratégia "olho-por-olho"** *(tit-for-tat)* – implica o lançamento do produto com um esforço de marketing "normal" e, a partir daí, responder ao concorrente imitando a sua última ação.
- **Estratégia competitiva** – implica uma resposta agressiva, após começar com valores "normais", visto implicar o uso de todas as variáveis para conseguir vantagem no mercado. Tenta-se manter o preço sempre inferior ao da concorrência, assim como um maior investimento promocional ou diferenciador.
- **Estratégia sensível às vendas** – prevê-se que as despesas no esforço de marketing atinjam inicialmente uma determinada percentagem das vendas (relativamente elevada), mas decrescendo ao longo do ciclo de vida até um valor-mínimo limite.
- **Estratégia sensível às quotas** – apela a ajustamentos no misto de marketing, de forma a estabilizar ou expandir a quota de mercado. Depende da evolução dessa quota avaliada entre dois períodos temporais anteriores (e.g., dois últimos trimestres), dependendo do tipo de produto/atividade e da dinâmica do mercado.
- **Estratégia sensível aos lucros** – o misto de marketing é ajustado em resposta a mudanças significativas entre dois períodos temporais anteriores (e.g., dois últimos trimestres) nos lucros da empresa.
- **Estratégia de maximização do lucro de curto prazo** – a organização que escolher esta estratégia, tenta maximizar o lucro em relação às variáveis do esforço de marketing (cálculo do máximo da função lucro).
- **Estratégia "gatilho"** (*trigger*) – a organização faz o lançamento com valores "normais" de esforço de marketing, mas responderá de forma muito agressiva a um abaixamento do preço feito pela concorrência.

Todas estas estratégias, estudadas dinamicamente, têm diferentes efeitos nos lucros e nas quotas de mercado.

O estudo (Carvalho, 1998) de simulação da competição de mercado consistiu na análise do que acontecia, durante um período de 60 meses de ciclo de vida, após lançamento de dois produtos concorrentes, utilizando um modelo com uma função procura multiplicativa do misto de marketing. Nesta, o volume de vendas é uma função do esforço de marketing das empresas. Esta formulação inclui-se nos chamados modelos de atração de quota de mercado, que têm sido utilizados por muitos autores das áreas da Economia Industrial e do Marketing.

Resumido as suas evidências, aponta-se para a vantagem das estratégias de maximização do lucro e das estratégias adaptativas em geral, ao longo do ciclo de vida, como as melhores para atingir objetivos de lucratividade elevada e de quota de mercado sustentável. Daí, a importância da contínua monitorização dos mercados e da concorrência.

As estratégias de competição agressiva são sempre penalizadoras para todos os concorrentes, como se esperava. As estratégias de desnatação e de penetração cumprem com os seus objetivos específicos, respetivamente, de conquista de lucros ao longo dos diversos segmentos de mercado e de conquista mais rápida de quota de mercado. Consegue-se também verificar, pela extensão do modelo para três empresas, que existe a influência esperada de tal situação, isto é, a redução das quantidades produzidas por cada concorrente, o que implica uma maior divisão dos lucros totais da indústria. Quanto às estratégias preferíveis, torna-se mais difícil tomar decisões porque aumenta consideravelmente o número de possibilidades, assim como a imprevisibilidade das ações e reações, que dependerão do tempo de vida dos produtos no mercado. O conluio, em todos os casos, será sempre a melhor estratégia global na indústria, como também era de esperar.

Na versão dinâmica do modelo, conclui-se que as estratégias preferíveis estão de acordo com o esperado num mercado real, à luz dos pressupostos assumidos para estas simulações, confirmando a estratégia de desnatação seguida da *tit-for-tat* ou

duma sensível às vendas, como uma boa estratégia de lançamento dum produto novo, com ajustamentos subsequentes em função das ações do concorrente, imitando-o, ou em função da evolução dos resultados.

Procuramos, neste capítulo, apresentar vários tipos de estratégias, que terão aplicação em função dos pressupostos ambientais dos mercados e das metas e objetivos que forem estabelecidos.

No próximo capítulo iremos dar continuidade ao processo de planeamento estratégico através da formulação do plano operacional correspondente. Isto é, esta parte será o plano de atividades para os anos previstos no planeamento estratégico. Enquanto este deverá ser revisto e, se necessário "afinado" anualmente, o plano operacional (de atividades) poderá ser refeito na totalidade todos os anos.

7. Programação Operacional

Temas:

- O plano de atividades.
- Caracterização das tarefas.
- A orçamentação.

7.1. Plano de atividades

Os planos de atividades, de ação ou operacionais são aqueles que descrevem em pormenor o que se vai fazer na prática quando se implementa o plano estratégico. Isto é, descreve as táticas mais ajustadas a cada público-alvo, em função das estratégias de ação definidas. Aqui são discriminadas as tarefas a desempenhar para atingir cada objetivo específico. Esta tarefas deverão discriminar os responsáveis específicos, a calendarização e tempo de execução, a definição dos recursos atribuídos, as formas de avaliação contínua e final e os resultados a obter.

Com o elencar de todas as tarefas, sabemos que atividades desenvolver e quais os recursos alocados, logo podemos orçamentar cada uma delas. Depois, agregando os orçamentos das tarefas, obtemos o orçamento para cada objetivo e, somando os orçamentos dos objetivos de cada meta, saberemos quanto a sua consecução num determinado ano poderá custar. Se todos os custos, diretos e indiretos, fixos e variáveis, fossem imputados às tarefas, então obteríamos o orçamento da organização pela soma total desses parciais. Normalmente, para simplificar (o que nem sempre se deve fazer, nomeadamente no que diz respeito aos custos de pessoal), calculam-se só os custos marginais, isto é, aqueles que têm de se acrescentar por causa da realização da tarefa.

Utilizando o exemplo da meta e/objetivo 1 utilizado no capítulo 5, apresentamos a discriminação das grandes tarefas (macrotarefas) que se devem realizar para atingir o primeiro objetivo:

Meta 2: conseguir, em 3 anos, que todos os clientes considerem que os nossos serviços são de qualidade média acima dos 90% na escala Z.

Estratégia: dar formação específica a todos os colaboradores e fazer todas as alterações necessárias aos procedimentos de prestação dos nossos serviços.

1º ano/objetivo 1.2.1 (**ano, meta, objetivo**) – Todo o pessoal deverá ter formação específica de 30 horas sobre as formas de prestar melhor os serviços.

- **Estratégia**: contratar a formação fora da organização.
    - **Tarefa 1.2.1.1 (ano, meta, objetivo, tarefa)** – Fazer uma escala do pessoal de modo a poderem frequentar o curso em três períodos: fevereiro, março e abril.
        - Responsável – Diretor de recursos humanos
        - Calendário e tempo – até 15 de janeiro.
        - Recursos – trabalho normal da função.
        - Avaliação e resultados – consecução da tarefa.
        - Orçamentação – incluído no custo normal da função: despesas com o pessoal.
    - **Tarefa 1.2.1.2** – Contratar uma empresa de consultadoria para realizar o curso nas nossas instalações.
        - Responsáveis – Diretores geral, de recursos humanos e de marketing.
        - Calendário e tempo – até 21 de janeiro.
        - Recursos – trabalho normal das funções, utilizando equipamentos de comunicação.

- Avaliação e resultados – consecução da tarefa.
- Orçamento – custos de pessoal incluídos normalmente nos custos das funções. Estimar um valor para os custos de comunicação e contratação.

- **Tarefa 1.2.1.3** – Realização do curso em três ocasiões.
  - Responsável – Diretor de recursos humanos.
  - Calendário e tempo – três dias em fevereiro, em março e em abril (estipular os dias exatos).
  - Recursos – formador externo, sala, equipamentos, água, café, pastas, papel, canetas, inquéritos de satisfação.
  - Avaliação e resultados – a realização do curso com todos os colaboradores, obtendo um nível de satisfação de, pelo menos, 90%.
  - Orçamento – custos de pessoal incluídos normalmente nos custos das funções. Estimar os valores para os custos com os recursos apontados. Acrescentar o valor do contrato com a empresa formadora. Há ainda um custo escondido, que não aparecerá no orçamento, e que diz respeito à ausência de um terço dos colaboradores nos seus postos de trabalho, sendo o trabalho assegurado com pior qualidade pelos que estiverem ao serviço.

Este procedimento de determinação das macrotarefas seria feito para todos os objetivos consignados para todas as metas no plano estratégico. Este trabalho é importante, porque permite que haja responsabilidades efetivamente distribuídas, promovendo a delegação, assim como dando base a todo o sistema de avaliação de desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais. A necessidade de orçamentação também ajuda a que todos na organização se consciencializem da importância de saber quanto custa o que pretendem fazer, para além de ser mais fácil aferir, no fim do processo de planeamento, se existem ou não receitas suficientes para implementar todas as metas e objetivos. No caso de dificuldades no processo de

orçamentação, então deverá haver ajuda por parte de colaboradores do setor financeiro e contabilístico.

Então, cada elemento da organização deve saber:

- quais são as suas prioridades estratégicas e operacionais;
- que recursos lhe estão distribuídos;
- qual a calendarização e temporização de cada atividade;
- quem são os responsáveis por cada ação programada;
- e de que forma será avaliado o cumprimento da tarefa.

Quando as tarefas se encadeiam de forma complexa, podendo algumas ser realizadas em simultâneo, mas com diferentes tempos de duração, então há que usar um cronograma que clarifique o alinhamento temporal dessas tarefas. Esta programação, nomeadamente quando os tempos de duração das tarefas possam ser variáveis, pode ser feita recorrendo a métodos como o PERT – *Program Evaluation and Review Technique* ou o CPM – *Critical Path Method*. Nota: estes métodos são explicados nas edições anteriores deste livro (Carvalho, 2012, 2013).

7.2. Orçamentação

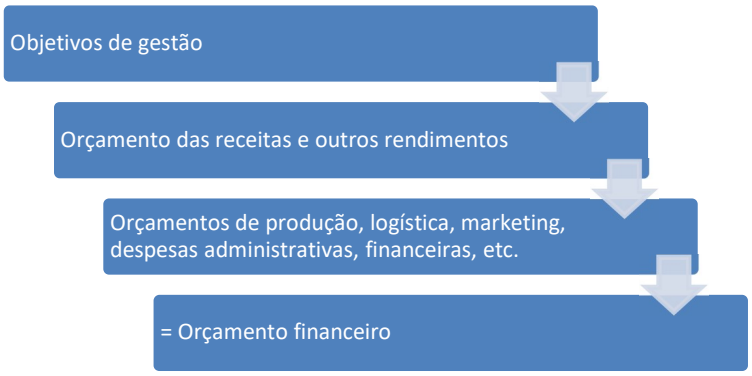
O processo de orçamentação deve ser feito ao nível de cada tarefa, o que permitirá, por agregação, saber quanto custa financeiramente o atingir de cada objetivo anual. Se as receitas orçamentadas anuais chegarem, então podemos avançar com tudo o que foi previsto. Caso contrário, decidir-se-á se devemos procurar obter mais financiamentos internos (dos sócios, acionistas ou proprietários) ou externos (crédito bancário, mercado bolsista, capital de risco, etc.), ou se devemos desistir de algumas tarefas e/ou objetivos, adiando a sua consecução, se tal for possível. Daí a importância da hierarquização dos objetivos pela sua ordem de importância, para o atingir da meta que lhe corresponde.

Um orçamento é:

- um instrumento de controlo e contratação, pois permite monitorizar a evolução das receitas e despesas das atividades, assim como pode prever a aquisição de diversos recursos, tanto humanos como materiais ou financeiros;
- um plano financeiro das atividades, porque as traduz em unidades monetárias;
- um instrumento de gestão, porque permite a análise custo-benefício, ajudando a fazer escolhas e a avaliar desempenhos e resultados.

As metas e objetivos determinados, após a análise da SWOT-GO, são aqueles que os gestores procurarão cumprir, desde que haja os recursos necessários. Como tal, estimar o orçamento das receitas e das despesas é fundamental para obtemos o orçamento financeiro (Figura 14).

FIGURA 14 – ORIGEM DO ORÇAMENTO FINANCEIRO



Os métodos mais comuns de fazer orçamentação são três:

- pela atualização percentual dos valores em cada rubrica orçamental, utilizando a taxa de inflação ou fazendo um exercício de estimação especulativa. Será de evitar este método, que só é utilizado pela sua comodidade, mas que carece de uma visão estratégica;

- pela utilização de um Sistema de Planeamento, Programação e Orçamentação (SPPO). Na prática aquele que aqui apresentamos. Faz-se um orçamento com base no plano de atividades, o qual está de acordo com o plano estratégico;
- ou pela utilização de um Orçamento de Base Zero (OBZ). Muito útil ao fim de uns anos de orçamentos de atualização percentual, ou quando se pretende romper com o *status quo* na forma como se faz planeamento e se programam as atividades. Este método permite uma reflexão profunda sobre todas as receitas e despesas, as quais deverão ser justificadas ao pormenor.

No processo de orçamentação, há que ter em conta os diversos conceitos de custos:

- Custos é diferente de pagamentos. Estes só acontecem quando existe a transferência de unidades monetárias, enquanto os custos acontecem quando se realiza a relação económica (e.g., comprar uma mesa implica um custo, mas posso só a pagar um mês depois, quando se dá o pagamento);
- Custos fixos são aqueles que a organização terá sempre se suportar, independentemente da sua atividade (e.g., rendas, alguns custos administrativos, custos com o pessoal do quadro, amortizações);
- Custos variáveis são aqueles que variam com o nível da atividade (e.g., matérias-primas; custos com pessoal temporário, impostos diretos);
- Custos semivariáveis (ou semifixos) são aqueles que têm uma componente fixa e outra variável (e.g., automóvel comercial com amortização fixa e gasóleo variável; pessoal com vencimento fixo e variável);
- Custos diretos são aqueles que ocorrem quando uma atividade se realiza (e.g., matérias-primas, custos com o pessoal de cada atividade)
- Custos indiretos são aqueles que não se consegue facilmente imputar a um só produto/atividade, mas que acontecem em função de todas as

atividades (e.g., custos administrativos e financeiros nas áreas administrativa, jurídica, seguradora, contabilística, de pessoal e de segurança);

- Custo total é igual ao somatório do custo fixo com o custo variável;
- Custo médio é igual ao rácio entre o custo total e o número de produtos/atividades ou pessoas a que corresponde;
- Custo marginal de uma atividade é aquele que acontece pela sua realização em particular;
- Custo de oportunidade corresponde ao valor do que se poderia realizar caso esta atividade não de concretizasse (e.g., deixei de ir ao cinema porque resolvi comprar um livro; para produzir o modelo B de um produto, deixei de produzir 30% dos do modelo A); Questões neste contexto: existem melhores utilizações para este capital de investimento? De que estamos a desistir por alocar tais recursos a esse novo produto? Ainda vale a pena?

Para fazer o orçamento de uma organização, convém que se criem **centros de custos e responsabilidades**. O conceito de centro de custos tem a ver com a contabilização de todos os custos relacionados com um produto/atividade, com uma função organizacional ou com uma unidade de negócios (centro de responsabilidade).

Também existe o conceito de **centro de proveitos**, onde se mede os proveitos de uma unidade de negócio em vez dos custos, o que acontece mais nos setores comerciais. Caso sejam imputados proveitos e custos (através de preços de transferência interna), então chama-se um **centro de resultados**.

O conceito de **centro de investimento** é específico, dizendo respeito a gestores, que são avaliados pelos seus resultados, em termos de proveitos, custos, investimentos e custos do capital que ocorreram.

Há, depois, que saber distinguir entre custos fixos e custos variáveis nas categorias de custos diretos e indiretos, o que depende da política de gestão, das convenções contabilísticas e das normas reguladoras legais.

Depois da identificação e classificação dos custos, temos de os medir, calculando, se for preciso, custos-padrão do trabalho e dos outros recursos, de modo a que seja mais fácil estimar custos diretos totais.

- **Cálculo do custo-padrão do trabalho**:
    - Se os trabalhadores ganham em média 830 €, e a contribuição patronal para a segurança social for de 23,75%, então:

      830 + 197,13 = 1.027,13 €
    - O custo-padrão anual do trabalho direto será de:

      1.027,13 × 14 = 14.379,82 €
    - Com este valor, para saber quanto orçamentar de trabalho, bastará multiplicar o seu custo-padrão pelo número de trabalhadores envolvidos e pelo tempo que for necessário.
    - Exemplo: 10 trabalhadores durante 9 meses para uma atividade ou tarefa: 14.379,82 × 10 × 0,75 = 107.848,65 € de custo a imputar em termos de trabalho.
- **Outros exemplos de cálculo do custo-padrão**:
    - Renda = 500 €; Custo-padrão anual: 500 x 12 = 6.000 €
    - Eletricidade: 100 €; Custo-padrão anual: 100 x 12 = 1.200 €
    - Matéria-prima A: 200 toneladas por 20.000 € no ano. Custo-padrão anual da matéria prima A: 20.000/200 = 100 € / Ton.

Existem outros serviços e responsabilidades na organização (investigação e desenvolvimento, publicidade, angariação de fundos, etc.) que são coordenados pela administração, e que são considerados, normalmente, custos indiretos de todos os outros centros. Como orçamentar os custos indiretos?

Métodos de orçamentação dos custos indirectos:

- **Simplificado**: imputação percentual igual, ou determinada por uma tabela indicativa dessas percentagens (em função de um custo direto como, por exemplo, a utilização de mão-de-obra, ou o volume de produção), aos diversos centros de atividades ou programas. Exemplo:
    - Calcula-se a taxa de *overhead* (custos indiretos gerais) como uma percentagem do custo direto total, ou do custo direto com o pessoal – rácio entre o custo indireto pelo direto obtendo a taxa de *overhead* para usar nos períodos seguintes.
    - Rever, periodicamente, este processo, para verificar se a taxa de *overhead* está a proporcionar a cobertura de todos os custos.
    - Exemplo: custo direto total = 5.000 €; custo indireto total = 1.000 €

      Taxa de *overhead* = 1.000/5.000 = 20%

      Imputa-se, a cada centro de custos, mais 20% dos seus custos totais diretos, representando a parcela dos custos indiretos.
    - Notar que os centros (logo os seus produtos) que consomem maior volume desse fator direto, usado no cálculo, são sobrecarregados com mais custos indiretos, relativamente aos que consomem menos esse fator, podendo levar a uma distorção no custo dos produtos.
- **Alocação múltipla** ou **custeio baseado na atividade**: quando existem diferentes conjuntos de custos indiretos e os centros sejam desiguais na sua contribuição para cada um deles.
    - Os custos indiretos são atribuídos às atividades, as quais têm um impacto diferente nos diversos tipos de produção. Só depois, através das atividades, é que são atribuídos aos produtos.
    - Os custos indiretos são alocados aos centros em função dos fatores (trabalho, materiais, tempo de utilização), que levam ao incremento dos custos.

  - Um centro de custos que contribui para 50% dos custos indiretos totais, então deverá ter esse valor imputado como custo indireto do centro.

- **Alocação direta**: os custos indiretos de todas as atividades são os custos diretos dos centros autónomos responsáveis por essas atividades gerais.
  - Exemplo: criar um centro de custos responsável pelas atividades de angariação de fundos, ou um centro de custos responsável pelos procedimentos administrativos, cujos custos diretos serão os custos indiretos gerais, caso não existissem estes centros.

Estimação de custos:

- Determinar os custos fixos do último ano que não podem ser evitados este ano para cada item do orçamento.
- Calcular os custos variáveis, multiplicando a quantidade-padrão de cada recurso pelo custo-padrão, para cada item.
- Somar os custos fixos aos variáveis para obter os custos totais.
- Determinar os custos diretos de cada programa, valência, ou centro de custos.
- Separar os custos indiretos (*overheads*) dos diretos para toda a organização e alocá-los a cada programa, valência ou centro de custos.
- Verificar se a soma dos custos diretos e indiretos são iguais à soma dos custos fixos e variáveis.

Controlar os custos: no limite todos os custos são variáveis, tudo depende do tempo. No entanto, no curto e médio prazo, pode-se hierarquizar os custos desde os mais fáceis de alterar até aos mais difíceis:

- diretos variáveis (matérias-primas, horas-trabalho);
- indiretos variáveis (eletricidade);
- diretos fixos (custos com o pessoal do quadro);

- indiretos fixos (renda das instalações).

Há três rubricas que não podem ser esquecidas em sede de orçamentação e que, normalmente, incluem os principais gastos:

- os custos das mercadorias vendidas e dos materiais consumidos, no caso da produção e venda de produtos tangíveis;
- os custos de fornecimentos e serviços externos, isto é, os custos com subcontratações, serviços especializados, materiais consumíveis, eletricidade, água, transportes, comunicações, seguros, limpeza, segurança, etc.;
- e os custos com o pessoal: remunerações, encargos sociais, etc.

Resumindo as atividades de orçamentação:

- Fazer orçamentos por programa ou projeto, valência, unidade estratégica, centro de custos e responsabilidades, ou de toda a organização;
- É preferível utilizar um sistema de planeamento, programação e orçamentação, ou um sistema de orçamentação de base zero;
- É útil prever cenários contingenciais, um "normal", um pessimista (por exemplo, menos 10% na receita ou mais 10% nos custos), e um otimista (mais 5% nas receitas ou menos 5% nos custos);
- Deve-se avaliar periodicamente os orçamentos, fazendo uma análise dos desvios (ver no próximo capítulo);
- Classificar as receitas:
    - pelo seu grau de periodicidade: em permanentes, temporárias ou pontuais;
    - pelo seu grau de liberdade: livres ou restritas (em função do cumprimento de um contrato-programa);

- por tipos de origem: de vendas e prestação de serviços, de apoios ou subsídios públicos, de apoios ou subsídios privados, de quotizações, da realização de eventos e de outras receitas.

- Classificar os custos: diretos e indiretos; fixos e variáveis.

Para poupar tempo e orientar os gestores no processo de orçamentação, vale a pena fazer formulários orçamentais, criando uma linguagem comum. Torna-se assim mais fácil elaborar um orçamento, consolidá-lo com outros e analisá-lo, para além da compatibilização que deve existir com a contabilidade de gestão, caso seja feita na organização, o que permite o acompanhamento dos resultados por centro de custos e responsabilidade.

Pode-se utilizar a conta de demonstrações e resultados para consolidar a orçamentação, visto incluir todos os tipos de receitas e custos de uma organização de uma forma organizada e de importância contabilística.

É de notar que não basta iniciar um processo de planeamento estratégico, formalizando um documento orientador. É preciso implementá-lo, isto é levá-lo à prática concreta na vida da organização. Mas o processo só estará concluído com o controlo e avaliação dos desempenhos e resultados.

A investigação tem mostrado que muitas organizações, principalmente por causa de processos de certificação de qualidade, ou pela necessidade de concorrer a subsídios e financiamentos nacionais e internacionais, são obrigadas a investir em processos de planeamento estratégico, mas uma grande parte nunca chega a implementá-los, e ainda são menos as organizações que fazem uma verdadeira avaliação periódica e final. Assim, o plano estratégico nunca chega a ter oportunidade de demonstrar que é uma excelente ferramenta de gestão. Os países mais desenvolvidos e as empresas de maior sucesso fazem planeamento estratégico. Poderá estar aqui uma das respostas para o nosso atraso e maior dificuldade em competir globalmente.

8. Controlo e Avaliação

Temas:

- Como criar um sistema de avaliação?
- O que pode e deve ser avaliado?
- Que medidas podemos utilizar?
- A análise dos desvios orçamentais.
- Modelos de avaliação.

8.1. Criar um sistema de avaliação

Um sistema de avaliação deve ser desenhado de modo a servir vários desideratos:

- permitir o acordo de objetivos ao longo da hierarquia, de modo a que seja possível uma avaliação dos desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais;
- servir como forma de aprendizagem, cumprindo uma função reflexão e consciencialização do que é possível melhorar ao nível das competências individuais, do desempenho organizacional e do impacto nos *stakeholders*;
- ser a base do plano de carreiras, promoções e recompensas e demais esquemas motivacionais.

Assim, a partir do plano estratégico, há que definir os indicadores de avaliação individual, coletiva e organizacional em função das metas e objetivos, gerais e por setores.

Estabelece-se um calendário de avaliação periódica e final, embora em muitas situações a monitorização possa ser contínua.

Determina-se quem são os responsáveis pela recolha, tratamento e comunicação da informação, pois podem não ser os gestores em cada nível hierárquico, ou estes farão só a parte da comunicação.

É importante manter um processo de registo das sugestões e das aprendizagens para melhoria organizacional contínua.

As **competências-chave dum gestor na gestão de desempenho** são:

- determinar objetivos específicos para si e para os outros;
- estabelecer uma clara orientação para a equipa;
- comunicar, clara e concretamente, os resultados a serem atingidos;
- organizar e juntar recursos para ajudar na obtenção dos objetivos;
- delegar tarefas para assegurar que o trabalho seja feito;
- manter as suas atividades e as dos outros concentradas nos objetivos-chave;
- alimentar o fluxo de comunicação interna, dando *feedback*, fazendo *coaching*, relatando as ocorrências e soluções, transmitindo o que é preciso mudar;
- avaliar os resultados que foram atingidos.

Cada organização deve estabelecer os instrumentos de medida mais ajustados às suas metas, objetivos e contexto de mercado.

A **definição de instrumentos de medida** (KPI – *key-performance indicator*) passa por:

- denominação – é útil inventar um nome para um instrumento de medida novo;

- propósito – que comportamentos este instrumento de medida encoraja? Qual a sua finalidade?
- relacionamentos – o instrumento de medida está relacionado com outros tipos de medidas? Com determinadas estratégias, táticas ou tarefas?
- métrica/fórmula – qual o sistema de medida em que assenta? Existe um algoritmo para o seu cálculo?
- níveis-alvo a atingir – existem níveis que dividam as medidas obtidas em graus qualitativos de avaliação? Esses resultados da medida têm de ser atingidos em função do tempo, ou por fases, ou em relação à concorrência?
- frequência – qual o intervalo de tempo entre as aplicações do instrumento de medida?
- quem mede – quem é responsável pela aplicação do instrumento de medida?
- responsável pelo desempenho – quem é avaliado pelo instrumento de medida?
- fonte de dados – quem reúne os dados obtidos com o instrumento de medida?

Os instrumentos de medida devem ser:

- fiáveis – medindo o que efetivamente se quer medir. Alinhamento entre a medida, o propósito e a fórmula;
- válidos – aferidos, sem erros sistemáticos, com possibilidade de grande dispersão de resultados;
- unidimensionais – medindo só o que quer medir;
- relevantes – medindo a coisa certa;

- consistentes – definindo com precisão as condições e as formas da sua aplicação;
- acessíveis – fáceis de aceder e compreender;
- claros – não existindo ambiguidade interpretativa;
- acionáveis – podendo ser utilizados porque há responsáveis pelos comportamentos a avaliar e permitindo uma análise e ação corretiva, caso necessário, em tempo útil;
- com um custo-benefício favorável;
- e encorajando comportamentos desejáveis ou apropriados, tanto para a organização como para a sociedade.

Esta última característica implica que se reflita bem em termos de um sistema integrado de instrumentos de medida. Por exemplo, medir a taxa de rotação numa enfermaria hospitalar, sem que haja relacionamento com outras medidas, pode levar a que aumente o risco de antecipação de altas, de modo a ter um bom desempenho naquela taxa de rotação. Isto é, em todas as situações, as medidas têm de levar em conta os interesses dos clientes, o que implica uma orientação de mercado.

Fases de um sistema de gestão de desempenho:

- 1ª fase: papel individual na atividade. Objetivo organizacional da equipa ou do indivíduo. Descrição do trabalho: propósitos, responsabilidades, capacidades e conhecimentos requeridos.
- 2ª fase: planeamento do desempenho. As responsabilidades ao nível funcional estão estabelecidas e clarificadas? Foram acordadas conjuntamente? São avaliadas regularmente? Os objetivos são SMARTER? Como pode o trabalho ajudar a desenvolver a pessoa?
- 3ª fase: desenvolvimento do desempenho. Definir capacidades, conhecimentos e experiências, isto é, as competências necessárias. Será necessário treino formal? Ministrado por quem?

- 4ª fase: medição e avaliação do desempenho. Feedback contínuo. Avaliação anual. Será que as circunstâncias mudaram?

8.2. O que avaliar e com que medidas?

O que pode e deve ser avaliado:

- Desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais, tanto de cariz económico-financeiro como de outros tipos. Os desempenhos e resultados coletivos têm a ver com objetivos que foram endereçados a equipas de trabalho, logo todos serão avaliados como equipa;
- Eficácia, eficiência, qualidade e inovação. Na secção 3.8. foram apresentados exemplos de medidas de eficácia (atingimento de objetivos), de eficiência (ser parcimonioso na utilização dos recursos), de qualidade (satisfação dos requisitos do cliente) e de inovação (satisfação das necessidades e desejos de públicos-alvo no futuro).
- A satisfação dos *stakeholders* em geral, através de inquéritos, entrevistas ou observação, tanto com os produtos/atividades como com quem os presta.
- Os processos de aprendizagem organizacional, que estão relacionados com a avaliação da existência de um clima de abertura mental, de uma missão partilhada por todos, de um empenhamento crescente do pessoal, de trabalho de equipa eficaz, de um espírito de corpo na organização, e de aposta no desenvolvimento e formação constantes dos colaboradores.
- Os níveis de investigação e desenvolvimento, assim como os seus impactos na inovação de processos e de produtos ou serviços.
- Os próprios processos de planeamento estratégico e de avaliação contínua, periódica e final podem e devem ser avaliados.

Ao nível dos resultados económico-financeiros, existe um conjunto de indicadores e rácios contabilísticos, que nos ajudam a estabelecer de forma muito

concreta as metas e objetivos para a organização, as equipas e mesmo ao nível individual. Obviamente, os indicadores deverão ser vistos em função do setor de atividade, existindo muitos do setor privado lucrativo que não se aplicam ao terceiro setor ou ao setor público, nomeadamente nas situações em que não existam mercadorias ou matérias-primas envolvidas, que são próprias da atividade industrial.

Os princípios gerais do equilíbrio económico-financeiro dizem-nos que uma organização estará em melhores condições:

- quanto maiores forem os seus saldos de caixa e de contas bancárias;
- quanto maior for a facilidade de cobrança dos seus créditos;
- quanto menores forem os débitos a terceiros;
- se grande parte do passivo for de médio e longo prazos, logo sendo preferível que o passivo de curto prazo diminua;
- quanto maior for a situação líquida, isto é, isto é, quanto maior for o ativo em relação ao passivo;
- quanto menores forem os saldos dos inventários de bens de exploração.

Os principais indicadores de estrutura ou financeiros são o fundo de maneio total, o grau de cobertura do ativo não corrente, o grau de liquidez geral ou solvabilidade de curto prazo, o grau de liquidez imediata, a autonomia financeira e a solvabilidade geral.

Os principais indicadores de funcionamento ou de gestão são o prazo médio de recebimentos, o prazo médio de cobranças, o prazo médio de pagamentos, os tempos médios de permanência e as rotações dos inventários de matérias-primas, produtos acabados ou mercadorias, e a rotação do ativo.

Os principais indicadores económicos ou de rendibilidade são o valor total das vendas e prestação de serviços, os resultados líquidos, a taxa de crescimento do volume de negócios, o valor total dos meios libertos líquidos, a rendibilidade dos capitais próprios, a rendibilidade do ativo, a rendibilidade das vendas, a rendibilidade do capital investido, os resultados por ação, o EVA (*Economic Value Added*/valor

económico acrescentado por cliente), e a EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* – resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações).

Os principais indicadores tecnológicos ou de produtividade são o valor acrescentado bruto, a produtividade e a rendibilidade social da organização.

Claro que só se avaliam, através destes indicadores, as rendibilidades monetárias, ficando todo o tipo de rendibilidades ao nível da satisfação não monetária por avaliar. Contudo, existem também medidas de avaliação não financeiras objetivas, como os níveis de satisfação dos clientes ou dos empregados, as quotas de mercado, etc., as quais têm uma enorme relevância para as organizações, pois demonstram a que nível elas contribuem para o bem-estar geral e qual o impacto das suas propostas de oferta nos mercados que servem.

As medidas financeiras e não-financeiras subjetivas são as mesmas, mas baseadas na perceção dos inquiridos. Tipicamente, as medidas subjetivas do desempenho estão associadas com escalas de resposta tipo-Likert a um conjunto de afirmações sobre um tema ou conceito. Exemplos de questões que permitem avaliar o desempenho organizacional nos três setores a vários níveis (escolher e adaptar as questões que considere relevantes para a sua atividade):

- São as metas da organização consistentes com os seus recursos financeiros?
- Existem despesas administrativas exageradas em relação às que são despendidas com os serviços úteis ou nucleares para o cumprimento da missão?
- Está a organização a praticar uma equidade intergeracional, isto é, não estamos a exaurir os recursos que podem fazer falta às próximas gerações?
- As receitas fixas cobrem os custos totais?
- As receitas cobrem, pelo menos, os custos fixos?
- Existe um plano estratégico e financeiro integrado?

- As fontes de receita têm uma dispersão prudente, por vários financiadores ou produtos?
- As nossas ofertas estão adaptadas às exigências da procura?
- As nossas ofertas têm a qualidade requerida pelos clientes?
- Existe um registo formal das reações (queixas ou sugestões) de cada público-alvo?
- A organização é eficaz (cumprem-se os objetivos)?
- A organização é eficiente (não se desperdiçam recursos)?
- A qualidade de vida dos nossos clientes melhorou?
- Os nossos clientes estão satisfeitos?
- O nosso pessoal está satisfeito e motivado?
- Os outros *stakeholders* estão satisfeitos com a organização (para cada *stakeholder* adicional identificado)?
- A imagem da organização tem melhorado?
- O nosso desempenho individual melhorou relativamente ao ano anterior?
- O nosso desempenho coletivo melhorou relativamente ao ano anterior?
- A quota de mercado aumentou (por produto)?
- Aumentamos a carteira de novos clientes?
- A fidelização dos clientes está a ter sucesso?
- Os prazos de execução da oferta estão a ser cumpridos?
- Os prazos de entrega ou prestação da oferta estão a ser cumpridos?
- O custo unitário de produção tem diminuído (para cada produto)?
- A nossa capacidade instalada de produção de bens e serviços está a ser totalmente utilizada?

- Quantas horas de formação temos assegurado aos nossos colaboradores? São suficientes?
- Temos aumentado o número de colaboradores qualificados?
- O aproveitamento das novas tecnologias tem sido crescente? Em que medida?
- Temos produzido novas ofertas ajustadas ao mercado?
- Os novos produtos (bens, serviços, ideias, comportamentos, experiências, informação) têm tido sucesso?
- A gestão procura, ativamente, ideias inovadoras?
- As pessoas são premiadas quando contribuem com novas ideias?
- Sempre que são detetadas mudanças nos gostos e preferências dos nossos clientes, procura-se alterar as ofertas existentes ou criar ofertas para manter os relacionamentos transacionais?
- Procuramos, ativamente, conhecer as necessidades e desejos latentes dos nossos públicos-alvo, de forma a criar ofertas que os possam satisfazer?
- Temos inovado nos processos organizacionais (de produção, de comercialização, etc.)?
- Investimos montantes apreciáveis em investigação e desenvolvimento?
- A gestão de topo encoraja o desenvolvimento e implementação de projetos inovadores, mesmo sabendo que alguns podem falhar?
- A todo o tempo, é possível colocar em questão a forma como produzimos e fornecemos os nossos produtos?
- Estamos sempre atentos aos avanços tecnológicos que possam beneficiar qualquer setor da organização?
- A visão que temos da nossa missão é consistente e partilhada por todos?
- Existe uma comunhão de propósitos nos elementos da organização?

- A tomada de decisões e a resolução de problemas tem por base um trabalho de equipa?
- O pensamento crítico e construtivo é estimulado?
- Temos aprendido com os nossos próprios erros?
- A organização fornece oportunidades para o desenvolvimento individual de competências (distribuindo tarefas desafiantes, que estimulem novas aprendizagens; rotação de funções; ou frequência de seminários e congressos), para além do treino formal?
- Temos pesquisado, interna e externamente, o suficiente para melhorar as nossas atividades?
- Tem havido mudanças comportamentais internas influenciadas pelo nosso trabalho conjunto de partilha e análise de informações?
- Existe experimentação ou inovação nas nossas atividades internas e externas?
- Temos aprendido alguma coisa com as experiências das outras organizações?
    - *benchmarking* – comparação regular dos desempenhos e métodos de trabalho da organização com os de outras organizações, que possam servir de referência de boas práticas e desempenhos, em termos de eficácia, eficiência, qualidade e inovação. Pode ser feito através de observação, parceria, estudo aprofundado, estudo da literatura, reuniões de associações do setor, congressos, etc. No entanto, há que ter em atenção que o sucesso dos comportamentos depende muitas vezes do tempo e do lugar. Não se devem copiar receitas de forma cega. Devemos adaptar sempre os novos procedimentos ao contexto em que atuamos.
- Quando os clientes têm problemas com a nossa oferta, nós damos-lhes segurança, competência e simpatia na resolução dos mesmos?

- Somos rápidos a dar resposta aos pedidos dos clientes?
- O desempenho da nossa oferta está em conformidade com o que prometemos e é desejado pelos clientes?
- O desempenho da nossa oferta é fiável, isto é, está garantido pelos nossos serviços?
- A nossa oferta está em conformidade com os padrões específicos esperados?
- Nós acreditamos que um serviço sem erros é uma meta geral em que nos devemos empenhar?
- São feitos investimentos relevantes para assegurar que as atividades e os serviços são desempenhados corretamente logo à primeira?
- Todas as comunicações na organização sublinham a importância de fornecer serviços sem erros?
- Temos programas de formação sobre como fornecer serviços aos clientes sem erros?
- O nosso relacionamento com os clientes, em termos de documentação da transação, é expedito e simples?
- Qualquer informação sobre o processo e o decurso do relacionamento transacional com o cliente é fornecida quando desejada por este?
- Existe um compromisso interno de melhoria contínua dos processos?
- A competência dos membros da organização nos contactos com os públicos-alvo é regularmente avaliada?

Todas estas questões nos ajudam a avaliar a organização, mas também nos podem sugerir ideias importantes para a formulação de metas e objetivos sobre estes assuntos.

A gestão e avaliação do desempenho individual merece uma abordagem especial.

8.3. Avaliação individual

A gestão do desempenho individual dá às pessoas uma clara compreensão do seu papel e contribuição para a missão da organização, servindo para que se atinjam objetivos e planos de desenvolvimento pessoal acordados. Neste contexto, é muito importante os processos de *feedback* sobre o desempenho, o seu relacionamento com as recompensas, e a ajuda para que os colaboradores possam melhorar o seu desempenho e desenvolvimento pessoal.

Começando pela missão, determinam-se as metas e objetivos organizacionais, que são distribuídos pelos departamentos, equipas e, por último, individualmente.

Há que ter em atenção o perfil de competências do pessoal, isto é, os níveis de capacidades, conhecimentos e experiências necessários, requisitados por cada função, de modo a se possam cumprir os objetivos. Qualquer deficiência nas competências permite determinar objetivos de desenvolvimento pessoal, a serem atingidos com ajuda da organização e pelo esforço do colaborador.

Assim, a avaliação do desempenho individual é um processo formal desenhado para melhorar o desempenho no trabalho, para além das conversas regulares e informais acerca do progresso desse desempenho, e envolve uma avaliação conjunta, de forma a que:

- se acordem objetivos para o próximo período;
- se acordem ações entre o subordinado e o gestor, que permitam que os objetivos sejam atingidos;
- seja acordado um plano de desenvolvimento individual (PID);
- e se mantenha e incremente a motivação e o compromisso.

Deve existir uma ligação estreita deste processo ao plano de carreiras e promoções e ao sistema de recompensas e punições, caso existam.

Notar que há fatores conhecidos que afetam o desempenho, nomeadamente, que 20% das necessidades de melhorar o desempenho se devem às capacidades,

conhecimentos e experiências, logo às competências; e que os outros 80% se devem a expectativas sobre a função pouco claras; à ausência de padrões de referência, à falta de *feedback* (ligação pouco clara entre o desempenho e os resultados); e à interferência dos gestores ou acontecimentos nas tarefas.

Então, as técnicas de saber comunicar, motivar, dar *feedback* e fazer *coaching* são cruciais para ajudar a desenvolver os colaboradores.

Para além deste acompanhamento contínuo, existirá uma entrevista de avaliação anual, que deve ser formal e adequadamente preparada. Para isso, há que rever, antecipadamente, as necessidades de desempenho e de desenvolvimento individual de cada subordinado, permitindo-lhe uma autoavaliação, dando-lhe *feedback*, balanceando a análise dos comportamentos positivos com os negativos, e estabelecendo uma estrutura de reunião em atmosfera informal sem que haja já um resultado pré-determinado.

O gestor tem de saber construir um relacionamento, usando a linguagem adequada, tentando manter-se positivo, usando questões abertas, reparando na linguagem corporal, fazendo uma escuta ativa, tomando notas, e fazendo uma avaliação baseada em factos. Deve permitir que o colaborador fale, exponha as suas perspetivas, se autoavalie, e que descubra as suas próprias soluções ou ideias para melhorar o desempenho. Convém evitar que as entrevistas de avaliação possam ser interrompidas.

No seu seguimento, a entrevista deverá permitir o estabelecimento de objetivos SMARTER com um PID complementar. Muitos dos objetivos serão, se tudo for bem feito, propostos pelo próprio colaborador, sendo às vezes mais ambiciosos do que aqueles que o gestor tinha em mente. Se tal acontecer, é sinal de empenhamento e motivação do colaborador. Caso contrário, pode haver necessidade de acordar um ou outro objetivo, que o colaborador não esperava, mas que lhe terá de dizer algo e ser consistente com o que ele sente que podem esperar dele. A “união” de objetivos pessoais ou profissionais com os organizacionais é sempre a que tem maior probabilidade de sucesso.

Os objetivos individuais serão parte dos objetivos do gestor e complementares dos do resto da equipa, podendo ser quantitativos, mas também qualitativos.

Os objetivos devem preocupar-se mais com o quê, do que com o como. O indivíduo terá a responsabilidade de decidir como os atingirá dentro do contexto das atividades da organização. A motivação e o compromisso serão maiores se o indivíduo e o gestor tiverem objetivos atingíveis e realistas, dando autonomia ao indivíduo para os atingir.

Os objetivos devem ser hierarquizados, para o caso de ter de se decidir qual ele deve escolher, preferencialmente, em alguma situação concreta. Dever-se-á ainda registar as áreas onde o gestor deverá oferecer ajuda ou apoio.

A reunião termina com o acordo de uma data para revisão de objetivos ou avaliação intermédia, assim como com a análise do desempenho avaliativo do próprio gestor, em conjunto, ou isoladamente.

8.4. Controlo de gestão

O controlo de gestão é um processo em que as metas e objetivos organizacionais são monitorizados e avaliados, comparando-se as previsões com os resultados obtidos, identificando-se as causas dos desvios de modo a tomar ações corretivas atempadamente.

Todos os gestores, mas também os colaboradores, têm um papel importante neste processo. Desde que o processo de planeamento estratégico esteja bem feito, então todos saberão quais os seus objetivos, que estratégias e meios estão decididos para os atingir, quem são os responsáveis por cada tarefa, e de que forma serão avaliados.

Os instrumentos fundamentais de controlo são os planos estratégico e operacional, que incluem os orçamentos e os indicadores de avaliação. A contabilidade analítica ou de gestão é importante para o controlo orçamental, mas não está, normalmente, atualizada, pois é realizada sempre depois dos factos contabilísticos.

Um sistema de centros de custo e responsabilidade facilita também o controlo de gestão, pois divide a organização em setores com avaliação particular e, possivelmente, medidas próprias de avaliação do desempenho e resultados.

A monitorização pessoal, constante e final, através do acompanhamento no terreno, da avaliação de indicadores específicos, e das entrevistas de avaliação e negociação de objetivos, como já vimos, também são um meio fundamental de controlo.

A contabilidade analítica ou de gestão permite o apuramento do custo dos produtos para efeitos da gestão de inventários e elaboração das demonstrações financeiras; o controlo dos resultados por centro de custo e responsabilidade; o apoio à tomada de decisão; e a avaliação do desempenho económico-financeiro por produtos, tipos de clientes, regiões geográficas, projetos, etc.

É necessário identificar quais as causas ou fatores que estão na origem dos desvios orçamentais e qual a sua relevância, orientando a ação e a responsabilização dos gestores. As principais causas de desvios podem estar relacionadas com alterações:

- no volume – quantidade do item orçamentado;
- no misto (*mix*) – composição interna do elemento orçamental (menos importante do que as questões de volume);
- na eficiência ou produtividade – forma como os elementos (recursos) podem ser utilizados ou combinados; pode também estar relacionada com desperdícios, descontos, bónus, economias de escala, etc.
- no câmbio – relação entre o valor da moeda no caso de operações com mais de uma divisa;
- no preço – valor unitário de cada elemento orçamental;
- no mercado – variação da procura;
- e na quota de mercado – peso relativo das vendas no mercado global.

O diagnóstico dos desvios passa pela comparação entre o orçamentado e o realizado, verificando se existem causas exógenas (evolução do mercado ou outras no ambiente externo) e/ou endógenas (trabalho da equipa de vendas ou outra no ambiente interno), de modo a poderem tomar-se medidas corretivas ajustadas à situação.

Há modelos no mercado que podem ajudar a construir um bom sistema de avaliação de desempenhos e resultados, tais como os *Tableaux de Bord* (TB), os *Balanced Scorecards* (BS), os Sistemas de Informação de Gestão (SIG), ou o modelo REQI (resultados, eficiência, qualidade e inovação).

São modelos de controlo estratégico das organizações, constituídos por diversos indicadores financeiros e não-financeiros, mais ou menos extensos, que permitem monitorizar desempenhos e resultados organizacionais ao nível geral e por setores. Cumprem as funções de promoção do pensamento e análise estratégicos, de quantificação dos objetivos, meios e fatores críticos internos e externos, de medição do desempenho das pessoas, departamentos e organização com indicadores financeiros e não-financeiros, visando alcançar os objetivos organizacionais, e de apresentação de uma síntese da informação, personalizada para cada gestor.

Os SIG são mais exaustivos na recolha e tratamento dos dados, fornecendo informações rigorosas de cariz essencialmente financeiro.

Os TB apresentam dados históricos e previsionais, alguns por estimativa, contendo indicadores diversificados financeiros e não-financeiros, com possibilidade de desagregação e personalização. Determinam-se os objetivos e escolhem-se as variáveis-chave de avaliação dos resultados. Apresentam tabelas e gráficos de valores orçamentados, reais, de desvios e de novas previsões, tanto a nível mensal como em acumulado no ano. Faz-se a análise dos desvios, a proposta de ações corretivas, a análise dos efeitos esperados, a justificação de novas previsões e a reestimação da evolução da variável em apreço.

Os BS utilizam quatro perspetivas fundamentais de análise: a financeira, a dos processos internos, a dos clientes e a da aprendizagem e desenvolvimento. Para cada

uma são definidos, de acordo com a visão e a estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas. Apresenta indicadores financeiros e não-financeiros, assim como de resultados e de meios, como nos TB. Definem-se cadeias de causa-efeito, que dependem dos atores no processo e da conceção do BS, da estratégia das organizações e da natureza das suas atividades. Sendo modelos eficazes, não deixam de ser caros a implementar, assim como caros em manter, porque precisam, muitas vezes, de consultadoria.

O modelo REQI é facilmente adaptável a qualquer tipo de organização. Os indicadores dividem-se em quatro áreas – eficácia, eficiência, qualidade e inovação – que exaurem todo o espaço possível de metas e objetivos fundamentais. Isto é, qualquer indicador (KPI) pode ser classificado numa daquelas áreas. O modelo é livre, fácil de entender, e não precisa de consultadoria (Figura 15).

FIGURA 15 – MODELO REQI

RESULTADOS		Planeado	Atingido	Planeado	Atingido	Planeado	Atingido
		Ano 1		Ano 2		Ano 3	
KPI 1.0		2000	1900	2500	2550	2900	3000
KPI 1.1		1	1				
KPI 1.2		50%	52%	60%	65%		
KPI 1.3							
KPI 1.4		Bom	Suficiente	Muito bom	Bom	Excelente	Excelente
KPI 2.0							
KPI 2.1							
KPI 2.2							
KPI 2.3							
KPI 3.0							
KPI 3.1							
KPI 3.2							

QUALIDADE		Planeado	Atingido	Planeado	Atingido	Planeado	Atingido
		Ano 1		Ano 2		Ano 3	
KPI 6.0							
KPI 6.1							
KPI 6.2							
KPI 6.3							
KPI 6.4							
KPI 7.0							
KPI 7.1							
KPI 7.2							
KPI 7.3							

EFICIÊNCIA		Planeado	Atingido	Planeado	Atingido	Planeado	Atingido
		Ano 1		Ano 2		Ano 3	
KPI 4.0							
KPI 4.1							
KPI 4.1							
KPI 4.2							
KPI 4.3							
KPI 5.0							
KPI 5.1							
KPI 5.2							
KPI 5.3							

INOVAÇÃO		Planeado	Atingido	Planeado	Atingido	Planeado	Atingido
		Ano 1		Ano 2		Ano 3	
KPI 8.0							
KPI 8.1							
KPI 8.2							
KPI 8.3							
KPI 8.4							
KPI 9.0							
KPI 9.1							
KPI 9.2							
KPI 9.3							

Em conclusão, o que importa é não deixar de avaliar os desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais, tanto a nível financeiro como não-financeiro, e que são consequência do plano estratégico e dos planos operacionais.

O ou os sistemas de avaliação a implementar serão aqueles que os gestores prefiram, desde que os objetivos para que forem criados e desenvolvidos sejam cumpridos, nomeadamente para servirem como meio de:

- avaliar a organização, os seus colaboradores, os processos e os seus impactos;
- ajuda na análise das forças e fraquezas internas;
- apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais de gestão;
- desenvolvimento e aprendizagem organizacional;
- melhoria dos processos internos de comunicação, produção, distribuição, etc.
- apoio à implementação e manutenção de uma orientação estratégica de mercado.

Anexo

Centralização

Exemplos de questões que se podem colocar a propósito do grau de centralização numa organização:

- Todos os colaboradores, diretamente interessados, participam nas decisões de contratação de novo pessoal?
- Todos os colaboradores, diretamente interessados, participam nas decisões de promoção em termos de carreira profissional?
- Todos os colaboradores, diretamente interessados, participam nas decisões de adoção de novas políticas ou programas?
- As pessoas envolvidas na implementação das decisões têm algo a dizer na tomada dessas mesmas decisões?
- As decisões são baseadas numa discussão aberta ou debate sobre os factos?
- Quase todas as ações dependem da aprovação por um supervisor ou pela gestão de topo da organização? *
- Existe um ambiente estimulante para que uma pessoa possa tomar as suas próprias decisões, em termos de ser mais eficaz operacionalmente?
- A gestão partilha o seu poder, delegando e fomentando um ambiente de trabalho em equipa?

Um elevado número de respostas “não” a estas questões, implica que exista um grau elevado de centralização na organização. A questão com asterisco deve ser analisada ao contrário, sendo o “sim” a significar centralização.

Empenhamento

Exemplos de questões que permitem avaliar o grau de empenhamento organizacional por parte do pessoal:

- Os colaboradores sentem que o seu futuro está ligado ao da organização?
- Os colaboradores não se importam de fazer sacrifícios pessoais, se tal for muito importante para o bem-estar da organização?
- Em geral, os colaboradores têm orgulho em trabalhar na organização?
- O pessoal empenha-se no seu trabalho, para além do que são as suas obrigações normais?
- Os colaboradores são amigos da organização?

Um número elevado de respostas "sim" a estas questões, implica que existe um grau elevado de empenhamento por parte do pessoal.

Espírito de corpo

Exemplos de questões que permitem avaliar o grau de espírito de corpo do pessoal:

- As pessoas na organização estão, genuinamente, preocupadas acerca das necessidades e problemas uns dos outros?
- Existe um espírito de equipa em toda a hierarquia da organização?
- Trabalhar na organização é como fazer parte de uma grande família?
- As pessoas na organização sentem-se emocionalmente ligadas entre si?
- As pessoas na organização vêem-se a si próprias como indivíduos independentes, que têm de tolerar os outros à sua volta? *
- Existe uma comunicação fácil entre a hierarquia na organização?

- A gestão e o pessoal apoiam-se mutuamente?

Um elevado número de respostas "sim" a estas questões, com exceção do item com asterisco, implica que existe um grau elevado de espírito de corpo por parte do pessoal.

Aprendizagem organizacional

Exemplos de questões que permitem avaliar o grau de aprendizagem organizacional:

- A visão que temos da nossa missão é consistente e partilhada por todos?
- Existe liberdade de reflexão crítica acerca dos pressupostos, ideias e formas de fazer, relacionadas com as nossas atividades?
- Temos aprendido com os nossos próprios erros?
- Temos mantido uma formação permanente em todos os níveis da organização?
- Temos encorajado novas formas de ver o treino e a formação?
- A organização fornece oportunidades para o desenvolvimento individual, para além do treino formal?
- Temos pesquisado o suficiente para melhorar as nossas atividades?
- Tem havido mudanças comportamentais influenciadas pelo nosso trabalho conjunto de partilha e análise de informações?
- Existe experimentação ou inovação nas nossas atividades internas e externas?
- Temos aprendido alguma coisa com as experiências das outras organizações

Um elevado número de respostas "sim" a estas questões, implica que existe um grau elevado de aprendizagem organizacional.

Comunicação interna

Exemplo de questões que permitem avaliar a perceção sobre a qualidade da comunicação interna numa organização:

- Sinto-me satisfeito com o conteúdo da informação que recebo na organização?
- Sinto-me satisfeito com a relevância da informação que recebo na organização?
- Sinto-me satisfeito com a clareza da informação que recebo na organização?
- Sinto-me satisfeito com o rigor da informação que recebo na organização?
- Sinto-me satisfeito com a rapidez com que recebo informação na organização?
- A informação que recebo na organização é suficiente?
- A informação que envio aos outros na organização tem qualidade?
- A propósito das informações que envio, existe alguma resposta ou consequência?
- Recordo mais episódios positivos em termos de comunicação interna?
- Existe um regulamento formal sobre comunicação interna?
- As funções e responsabilidades são claras a todos os níveis?
- Existe um sistema de gestão documental?
- Os processos de comunicação interna são sujeitos a avaliação periódica?

Um elevado número de respostas “não” a estas questões, implica que existe uma comunicação interna deficiente.

Orientação de mercado

Exemplos de questões que permitem avaliar o grau de orientação de mercado de uma organização:

- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos atuais dos nossos clientes?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos latentes (futuros) dos nossos clientes?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos atuais do nosso pessoal?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos latentes (futuros) do nosso pessoal?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos atuais de outros *stakeholders* (identificá-los)?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as necessidades e desejos latentes (futuros) de outros *stakeholders* (identificá-los)?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre as formas de atuar de outras organizações, em relação a todos os públicos relevantes?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, reunir informações sobre o que se passa em termos das tendências políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas?
- Procuramos, pelo menos uma vez por ano, obter informações sobre a qualidade e adaptação das nossas ofertas (produtos, serviços, ideias, comportamentos)?
- Avaliamos, pelo menos uma vez por ano, o nosso nível de empenhamento na satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo?
- Existe facilidade de transmissão de informações entre todos?
- Temos a informação necessária sempre a tempo?

- Reunimos, formalmente, para avaliar as informações recolhidas e que são relevantes para a nossa atividade?
- Existe discussão alargada, formal e informal, sobre todas as informações recolhidas?
- Trocamos livremente informação, entre todas as funções organizacionais, acerca das experiências com os nossos públicos-alvo?
- Existe a possibilidade de se analisar as experiências positivas e negativas, que temos com os nossos públicos-alvo?
- Todos contribuem para a criação de valor para os clientes?
- Existe uma boa coordenação das atividades entre todos os sectores?
- Existe facilidade na conjugação de esforços para melhorar as atividades ou resolver conflitos?
- Procuramos sempre reunir os recursos necessários para dar resposta às necessidades e desejos detetados no mercado?
- Ajustamos as nossas atividades e ofertas em função da análise das informações recolhidas?
- Diferenciamos os nossas ofertas em função de cada grupo específico de clientes?
- Cada elemento da organização tem a formação e treino necessários para melhor dar resposta às solicitações dos públicos-alvo?
- Todas as nossas atividades e ofertas são desenhadas para satisfazer os nossos públicos-alvo?
- Executamos sempre em tempo útil as atividades esperadas e/ou desejadas pelos nossos públicos-alvo?

Um elevado número de respostas “não” a estas questões, implica que existe uma orientação de mercado pobre.

Estas questões distribuem-se pelas componentes manifestas da orientação de mercado:

- a geração de informação sobre os *stakeholders* e o macro-ambiente;
- a sua disseminação na organização;
- a coordenação interfuncional
- e as correspondentes respostas a implementar pela organização, para satisfazer essas necessidades e desejos detetados nos *stakeholders*.

Uma organização orientada para o mercado precisa de uma gestão eficaz a todos os níveis (planeamento, organização, coordenação e controlo). E, como resultado de um elevado grau de orientação de mercado, consegue-se obter uma melhoria da qualidade (resposta às necessidades e desejos atuais dos *stakeholders*), uma maior inovação (respostas às necessidades e desejos latentes dos *stakeholders*), o que implica mais sustentabilidade organizacional, isto é, melhores desempenhos e resultados, tanto financeiros como não-financeiros.

COSI – Core Organizational Stakeholder Impact

Exemplos de questões que permitem avaliar o grau de impacto da organização nos seus *stakeholders*:

- Percentagem de trabalhadores que tiveram acesso a formação interna ou externa?
- Número de bolsas ou estágios profissionais oferecidos pela empresa?
- Número de trabalhadores despedidos no último ano?
- Número de trabalhadores contratados no último ano?
- Número de acidentes de trabalho?
- Número total de dias de faltas ao trabalho?
- A empresa tem Certificação da Qualidade (empresa, produtos, processos)?

- A empresa segue políticas de preservação ambiental (nos recursos que consome, no modo de produção e distribuição, tratamento de resíduos, reciclagem, entre outros)?
- Nível de satisfação geral dos gestores de topo?
- Nível de satisfação geral dos gestores intermédios?
- Há programas de incentivos recompensadores do mérito?
- Existe um sistema formal simples de os consumidores/clientes/utentes terem acesso a formação e clarificação de dúvidas?
- Existe um sistema formal de avaliação da satisfação dos consumidores/clientes/utentes?
- A empresa exporta?
- Existe incorporação nacional na produção de bens e serviços para exportação?
- Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias) desceu?
- Número de reclamações registadas no último ano diminuiu?
- Existe um sistema formal de avaliação de desempenho dos trabalhadores que contribua para a melhoria das suas competências?
- A empresa apoia os trabalhadores que querem estudar (flexibilidade de horário, estatuto de estudante-trabalhador, empréstimos)?
- A empresa tem um código de procedimentos que facilita a coordenação interfuncional?
- Variação média dos salários dos trabalhadores no último ano foi favorável?
- Aumentaram os impostos pagos ao Estado?
- Aumentou o valor dos resultados distribuídos aos sócios ou acionistas no último ano em relação ao anterior?
- O último produto ou serviço lançado tem sucesso?

- Evolução no valor investido ao nível da responsabilidade ecológica?
- Incorporação da opinião dos consumidores nos produtos no último ano?
- A empresa tem parcerias com fornecedores?
- A empresa apoia eventos culturais ou artísticos?
- Os trabalhadores têm seguro de saúde pago ou comparticipado pela empresa?
- O rendimento geral (outros benefícios) dos gestores aumentou no último ano?
- Os trabalhadores têm um plano de pensões pago total ou parcialmente pela empresa?
- Contrataram pelo menos um colaborador sem experiência no último ano?
- A empresa apoia organizações do setor social?
- A empresa tem Certificação em Higiene e Segurança no Trabalho?
- Houve distribuição de resultados ou dividendos?
- A empresa tem parcerias com concorrentes ou distribuidores para fazer comarketing, coprodução ou co-investigação e desenvolvimento?
- Gastos com o Pessoal per capita subiu?
- Resultado Líquido do exercício subiu?
- Rendibilidade dos capitais próprios subiu?
- Valor das vendas e serviços prestados aumentou?

Um elevado número de respostas "sim" a estas questões, implica que existe um impacto nos *stakeholders* globalmente positivo.

Robustez Organizacional

Variáveis	Itens
Disponibilidade interna de recursos	1. A empresa tem sempre o número de funcionários necessário para poder funcionar normalmente. 2. A empresa tem sempre, internamente, matéria-prima suficiente para poder funcionar normalmente. 3. Podemos recombinar os recursos internos disponíveis em novas formas de organização para nunca parar o trabalho.
Disponibilidade externa de recursos	4. Temos sempre stock de matéria-prima para poder trabalhar normalmente. 5. Temos facilidade de acesso a mão de obra externa, para que possamos continuar a trabalhar normalmente. 6. Temos facilidade de acesso a financiamento para podermos continuar a trabalhar normalmente.
Planeamento estratégico	7. Existe, formalmente, um plano estratégico que prevê contingências difíceis no mercado, decorrentes de greves, pandemias ou potenciais catástrofes. 8. Todo o pessoal, na medida de suas responsabilidades, contribuiu para a execução do plano estratégico. 9. O nosso processo de planeamento estratégico é flexível e adapta-se facilmente a novas condições de mercado.
Liderança	10. A liderança da empresa é ágil em ajustar a empresa às novas contingências do mercado. 11. O estilo de liderança dominante dos gestores é mais reativo do que proativo.* 12. Os gestores têm em conta que as situações normais de trabalho podem ser totalmente alteradas de dia para dia, sabendo ajustar rapidamente as equipas de trabalho.

Aprendizagem organizacional orientada para o mercado	13. Aprendemos rapidamente com os erros quando deixamos de estar orientados para o mercado. 14. Pesquisamos suficientemente as necessidades dos nossos clientes atuais ou potenciais. 15. Temos formação continuada para desenvolver as nossas competências e servir melhor os clientes, mesmo em situações de crise.
Competências	16. Todos os gestores e colaboradores possuem um alto nível de habilidades, conhecimento e experiência. 17. Nem todos os gestores e colaboradores têm alta capacidade de adaptação rápida e constante a novos ambientes de trabalho. * 18. Todos os gestores e colaboradores são rápidos a resolver problemas, compartilhar informações e conhecimentos e trabalhar em equipa.
Motivação	19. Os gestores e colaboradores apresentam elevados níveis de motivação interna, sentindo-se muito satisfeitos nas suas funções. 20. Os gestores sabem como motivar os colaboradores da empresa, mesmo nas situações mais difíceis. 21. Os colaboradores sentem-se positivamente desafiados quando as dificuldades no trabalho aumentam.
Flexibilidade	22. Os gestores e colaboradores são flexíveis o suficiente sobre suas funções e o que precisa de ser feito para que a empresa tenha sucesso. 23. A distribuição dos recursos humanos, em quantidade e qualidade, é relativamente difícil na nossa empresa. * 24. Os gestores e colaboradores sentem-se aptos a enfrentar as dificuldades que possam surgir nos mercados.

Um elevado número de respostas “sim” a estas questões, implica que existe uma robustez organizacional globalmente positiva. As questões com asterisco devem ser interpretadas numa relação inversa com a variável para que concorrem.

Referências

AIKEN, Michael; **HAGE**, Jerald (1966), Organizational Alienation, *American Sociological Review*, 31, August, 497-507.

AIKEN, Michael; **HAGE**, Jerald (1968), Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure, *American Sociological Review*, 33, June, 912-930.

ANDREASEN, Alan R. (1982), Non-Profits: Check Your Attention to Customers, *Harvard Business Review*, 60, May-June, 105-110.

ANDREASEN, Alan R. (1995), *Marketing Social Change, Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and The Environment*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

ANSOFF, Igor, (1991), *Implanting Strategic Management*, 2ª ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

BOYD, B. K. (1991), Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, *Journal of Management Studies*, 28, (4), 353-374.

BRILMAN, Jean (1998), *As Melhores Práticas de Gestão – No Centro do Desempenho*, Edições Sílabo, Lisboa.

CANO, Cynthia Rodriguez; **CARRILAT**, Francois A.; **JARAMILLO**, Fernando (2004), A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents, *International Journal of Marketing Research*, 21, (2), 179-200.

COVIN, J. G.; **SLEVIN**, D. P.; **SCHULZ**, R. L. (1994), Implementing Strategic Mission: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices, *Journal of Management Studies*, 31, 481-505.

DAY, George S. (1990), *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York.

DAY, George S.; **WENSLEY**, Robin (1983), Marketing Theory with a Strategic Orientation, *Journal of Marketing*, 47, Fall, 79-89.

DENG, Shenglian; **DART**, Jack (1994), Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.

DESHPANDÉ, Rohit; **FARLEY**, John U. (1998a), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2, (3), 213-232.

DESHPANDÉ, Rohit; **FARLEY**, John U. (1998b), The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness, *Journal of Market Focused Management*, 2, (3), 237-239.

DORFMAN, Robert; **STEINER**, Peter O., (1954), Optimal Advertising and Optimal Quality*, American Economic Review*, 44, Dezembro, 826-836.

DUTTON; J. E.; **DUNCAN**, R. B. (1987), The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Choice, *Strategic Management Journal*, 8, 103-116.

FRANCIS, Dave; **WOODCOCK**, Mike (2008), *Auditorias da Eficácia Organizacional*, Monitor, Lisboa.

FREEMAN, E. R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman/Ballinger: Boston, MA.

GIBBONS, Robert, (1992), *Game Theory for Applies Economists*, Princeton University Press.

GREENLEY, Gordon E. (1994), Strategic Planning and Performance: An Appraisal of the Empirical Evidence, *Scandinavian Journal of Management*, 10, (4), 383-396.

HAVERTY, Michael; **GORTON**, Mathew (2006), Integrating Market Orientation and Competitive Benchmarking: A Methodological Framework and Application, *Total Quality Management*, 17, (8), 1077-1091.

HOMBURG, Christian; **KROHMER**, Harley; **WORKMAN Jr**., John P. (2004), A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation, *Journal of Business Research*, 57, (12), 1331-1340.

JAWORSKI, Bernard H.; **KOHLI**, Ajay K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.

JAWORSKI, Bernard H.; **KOHLI**, Ajay K. (1996), Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, 1, (2), 119-135.

JORDAN, Hugues; **NEVES**, João Carvalho das; **RODRIGUES**, José Azevedo (2002), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª ed., Áreas Editora, Lisboa.

KAPLAN, Robert S.; **NORTON**, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, January/February, 71-79.

KAPLAN, Robert S.; **NORTON**, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

KINNEAR, Thomas C.; **TAYLOR**, James R. (1996), *Marketing Research – An Applied Approach*, McGraw-Hill, Inc.

KIRCA, Ahmet H.; **JAYACHANDRAN**, Satish; **BEARDEN**, William O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69, (April), 24-41.

KOHLI, Ajay K.; **JAWORSKI**, Bernard J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.

KOHLI, Ajay K.; **JAWORSKI**, Bernard J.; **KUMAR**, Ajith (1993), MARKOR: A Measure of Marketing Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.

KOTLER, Philip, (1971), *Marketing Decision Making: A Model Building Approach*, Holt, Rinehart and Winston.

KOTLER, Philip (1997), *Marketing Management*, Prentice-Hall International.

KOTLER, Philip; **ANDREASEN**, Alan R. (1996), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, 5ª ed. rev., (1ª ed. 1975).

LAMBIN, Jean-Jacques (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª ed., McGraw-Hill.

LEVIN, Richard I.; **RUBIN**, David S.; **STINSO**N, Joel P.; **GARDNER Jr**., Everette S. (1989), *Quantitative Approaches to Management*, 7ª Ed., McGraw-Hill International Editions.

LILIEN, Gary L.; **KOTLER**, Plilip; **MOORTHY**, K. Sridher, (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall.

MARTIN, Lawrence L.; **KETTNER**, Peter M. (1996), *Measuring the Performance of Human Service Programs*, Sage Publications.

MATSUNO, Ken; **MENTZER**, John T. (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64, October, 1-16.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F. (1998), Additional Thoughts on The Measurement of Market Orientation: A Comment on Despandé and Farley, *Journal of Market Focused Management*, 2, (3), 233-236.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F.; **MACLACHLAN**, Douglas L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.

NARVER, John C.; **SLATER**, Stanley F.; **TIETJE**, B. (1998), Creating a Market Orientation, *Journal of Market-Focused Management*, 2, (3), 241-255.

PORTER, Michael (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

PORTER, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

PROCHASKA, J. O.; **DiCLEMENTE**, C. C. (1983), Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.

RUDD, John M.; **GREENLEY**, Gordon E.; **BEATSON**, Amanda T.; **LINGS**, Ian N. (2008), Strategic Planning and Performance: Extending the Debate, *Journal of Business Research*, 61, 99-108.

RUEKERT, Robert W. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

SANTOS, António J. Robalo (2008), *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora, Lisboa.

SINKULA, James M.; **BAKER**, William E.; **NOORDEWIER**, Thomas (1997), A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25, (4), 305-318.

SLATER, Stanley F.; **NARVER**, John C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, July, 63-74.

TELLIS, Gerard J., (1986), Beyound The Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, *Journal of Marketing*, 50, October, 146-160.

TIROLE, Jean, (1988), *The Theory of Industrial Organization*, 8ª ed. de 1995, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Referências do Autor

CARVALHO, João M. S. (1998), *Estratégias de Marketing e a Concorrência em Mercados Imperfeitos*, Tese de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

CARVALHO, João M. S. (2004), *Orientação de Mercado e Desempenho - Estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos de Ação Social em Portugal, através dum Modelo de Equações Estruturais*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

CARVALHO, João M. S. (2005), *Organizações Não Lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*, Edições Sílabo, Lisboa.

CARVALHO, João M. S. (2009), *Gestão e Marketing – Para devolver as organizações ao Homem*, Edições Sílabo, Lisboa.

CARVALHO, João M. S. (2010), *Estatística*, Edições ISMAI.

CARVALHO, João M. S. (2012), *Planeamento Estratégico – O seu guia para o sucesso*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

CARVALHO, João M. S. (2013), *Planeamento Estratégico – O seu guia para o sucesso, 2ª ed. revista e atualizada*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

CARVALHO, João M. S. (2013). The Crucial Role of Internal Communication Audit to Improve Internal and General Market Orientations. *European Scientific Journal, 9*(25), 357-379.

CARVALHO, João M. S. (2013). Core Organizational Stakeholder Impact – An assessment model. *Studies of Organisational Management & Sustainability, 1*(1), 3-20.

CARVALHO, João M. S., & CARVALHO, Nuno (2015). Social Responsibility, Corporate Citizenship Scale and Core Organizational Stakeholder Impact – A Case Study. *Studies of Organisational Management & Sustainability, 3*(1), 29-54.

CARVALHO, João M. S., & JONKER, Jan (2015). Creating a Balanced Value Proposition – Exploring the Advanced Business Creation Model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20*(2), 49-64.

https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ap.00006

CARVALHO, João M. S. (2016), *Inovação & Empreendedorismo. Ideia, Informação, Implementação, Impacto*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

CARVALHO, João M. S., & MARNOTO, Sandra (2016). The 8P Innovation & Differentiation Model. *Education for Entrepreneurship: International Journal of Education for Entrepreneurship, 6*(2), 7-17.

CARVALHO, João M. S. (2016). Social Innovation and Entrepreneurship: The Case of Porto Region. In L. C. Carvalho (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, 2 volumes (chap. 23, pp. 539-573). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-4666-9567-2.ch023

CARVALHO, João M. S. (2017). New Business: have you done your homework? *Revista Hipótese, 3*(4), 25-35.

CARVALHO, João M. S. (2017). Social Innovation and Entrepreneurship: The Case of Porto Region. In Information Resources Management Association (USA) (Ed.), *Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 4 volumes (chap. 36, pp. 850-887). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-1923-2.ch036

CARVALHO, João M. S., & SOUSA, Célio A. A. (2018). Is psychological value a missing building block to societal sustainability? *Sustainability, 10*(12), 4550. https://doi.org/10.3390/su10124550

CARVALHO, João M. S. (2018). Social Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability. In L. C. Carvalho (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Ecosystems and Social Dynamics in a Globalized World* (chap. 07, pp. 147-180). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-3525-6.ch007

CARVALHO, João M. S. (2018). How to Create, Develop and Sustain an Organization? – The TIES Model. In G. L. Jamil, J. J. P. Ferreira, M. Pinto, C. Pessoa, & A. Xavier (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage*, 2 vol. (Ch. 28; pp. 539-564). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-3012-1

CARVALHO, João M. S. (2018), *The Ties of Business. A Humanistic Perspective of Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*, Lambert Academic Publishing.

CARVALHO, João M. S. (2019). Social Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability. In Information Resources Management Association (Ed.), *Social Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (chap. 01, pp. 1-34). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-8182-6.ch001

CARVALHO, João. M. S., MARNOTO, Sandra, & SOUSA, Célio A. A. (2019). Social and psychological product value perceptions – an exploratory study. In F. Lüdeke-Freund, & T. Froese (eds.), *Full Conference Proceedings of the 4th International Conference on New Business Models, New Business Models for Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation* (pp. 285-289). Zurique, Suíça.

CARVALHO, João M. S. (2020). How to Create, Develop and Sustain an Organization: The TIES Model. In M. Khosrow-Pour, S. Clarke, M. E. Jennex, & A.-V. Anttiroiko (Eds.), *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1599-1623). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-9273-0.ch076

CARVALHO, João M. S. (2020). How to Create, Develop and Sustain an Organization: The TIES Model. In M. Khosrow-Pour, S. Clarke, M. E. Jennex, & A.-V. Anttiroiko (Eds.), *Sustainable Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 727-751). Hershey, USA, IGI Global. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-9615-8.ch032

CARVALHO, João M. S. (2020). Exploring Products' Tetrad-Value Theory. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Special Issue 6 – Marketing, Entrepreneurship and Innovation, 75-86.

CARVALHO, João M. S. (2020). Organizational toughness facing new economic crisis. *European Journal of Management and Marketing Studies, 5*(3), 156-176. https://doi.org/10.46827/ejmms.v5i3.873

CARVALHO, João M. S. (2021), *Modelo integrado para a criação e desenvolvimento de negócios*, Lisboa: Edições Sílabo.

CARVALHO, João M. S. (2021). The Organizations' Paths to Market Success. In A. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, Cayolla, R., Correia Loureiro, R., & Z. Bogdanovic (Eds.), *Marketing and Smart Technologies, Smart Innovation, Systems and Technologies, 205* (chapter 8, pp. 81-93). SIST Series, Springer Nature Singapore Pte Ltd. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_8

CARVALHO, João M. S., & FARIA, Sílvia (2022). Social Media Choice of Generations Y and Z in the Portuguese Market. In A. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla, R.C. Loureiro, & Z. Bogdanovic (Eds.), *Marketing and Smart Technologies*, *Proceedings of ICMarkTech 2021, 280*(2) (chapter 31, pp. 377-389). SIST Series, Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_31

CARVALHO, João M. S. (2022). How are the vision, mission, and values disclosed on the websites of large companies? In A. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla, R.C. Loureiro, & Z. Bogdanovic (Eds.), *Marketing and Smart Technologies, Proceedings of ICMarkTech 2021*, 280(2) (chapter 20, pp. 239-249). SIST Series, Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_20

CARVALHO, João M. S., & FARIA, Sílvia (2022). Organizational toughness in clothing industry during Covid-19 pandemic. In Patricia Baudier, Mitra Arami, & Victor Chang (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business – FEMIB2022* (pp. 15-21). Best paper award. SCITEPRESS - Science and Technology Publications, Lda.

https://doi.org/10.5220/0000149700003206

CARVALHO, João M. S. (2022). Modelling (social) intra/entrepreneurship process. *Emerging Science Journal, 6*(1), 14-36. https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-01-02

CARVALHO, João M. S., & FARIA, Maria José (2023). Bridging Corporate Social Responsibility and Individual Social Responsibility. In Patricia Baudier, Mitra Arami, & Victor Chang (Eds.), *Proceedings of the 5th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business – FEMIB2023* (pp. 59-67). SCITEPRESS - Science and Technology Publications, Lda.

https://doi.org/10.5220/0000164000003494

CARVALHO, João M. S., NOGUEIRA, Sónia, & MARTINS, Nayra (2023). Inclusivity and Corporate Social Responsibility in Marketing. *Innovative Marketing, 19*(1), 1-12. http://dx.doi.org/10.21511/im.19(1).2023.01

SOUSA, Célio A. A., & **CARVALHO**, João M. S. (2023). Happiness, value, and organizational toughness: Three concepts in search of a theory. In Floriana Irtelli & Fabio Gabrielli (Eds.), *Happiness - Biopsychosocial and Anthropological Perspectives* (chap.26). IntechOpen.

http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.107333

ISBN 978-989-33-4590-0

Edição do autor. Registado na Associação Portuguesa de Editores e Livreiros.

ISBN: 978-989-33-4590-0

Professor Associado da Universidade Portucalense. Membro do REMIT – Investigação em Economia, Gestão e Tecnologias de Informação (Universidade Portucalense), do CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar em Ciências Sociais (Universidade Nova de Lisboa e Universidade do Minho), do InED – Centro de Investigação e Inovação em Educação (Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto), e do Centro de Estudos Globais da Universidade Aberta.