

# empreendedorismo

Sofia Rodrigues

Colecção Ferramentas para o Empreendedor



## Ficha Técnica

**Título:** Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”

**Autor:** Sofia Rodrigues

**Colecção:** Ferramentas para o Empreendedor

**Impressão:** Fevereiro de 2008

**Produção Gráfica e Paginação:** EduWeb

**Edição:** ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb

**Promotor:**  anje

**Parceiro:**  EduWeb

**Co-financiado por:** UNIÃO EUROPEIA - FUNDO SOCIAL EUROPEU , ESTADO PORTUGUÊS, POEFDS



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



Governo da República  
Portuguesa



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)



## Índice

<b>4</b>	Capítulo 1 - O empreendedor
<b>17</b>	Capítulo 2 - De empreendedor a empresário
<b>31</b>	Capítulo 3 - Planeamento estratégico
<b>53</b>	Capítulo 4 - Organização empresarial
<b>76</b>	Capítulo 5 - Selecção e liderança de uma equipa
<b>92</b>	Capítulo 6 - O processo de decisão
<b>107</b>	Capítulo 7 - A inovação na empresa
<b>124</b>	Capítulo 8 - O empreendedor enquanto motor da mudança
<b>136</b>	Capítulo 9 - A empresa e os seus clientes
<b>152</b>	Capítulo 10 - A empresa do século XXI



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 1

## O empreendedor

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Descrever o perfil do empreendedor
- Diagnosticar as suas próprias capacidades empreendedoras
- Reconhecer os aspectos que poderá modificar de forma a incrementar o seu potencial enquanto empreendedor



## Introdução

A utilização do termo “empreendedorismo” é atribuído a Richard Cantillon (1755) e a Jean-Baptiste Say (1800). Ambos definiam os empreendedores como pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos.

Mais tarde, em 1978, J. Schumpeter associa o empreendedorismo à inovação ao afirmar que “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios; tem sempre que ver com a criação de uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”. Schumpeter descreveu ainda o empreendedor como responsável por processos de “destruição criativa”, que resultavam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados.

O conceito de risco foi introduzido por K. Knight (1967) e Peter Drucker (1970).

Em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora dentro da organização a que pertence.

### Ser empreendedor: uma herança genética?

Parece ser hoje em dia consensual que não se nasce empreendedor. Podemos, sim, herdar algumas características que certamente nos ajudarão nas nossas incursões pelo mundo dos negócios.

É também certo que muitos empreendedores se revelam muito precocemente (durante a infância e juventude) destacando-se pela sua capacidade de liderança, competitividade ou “jeito” para os pequenos negócios.

Contudo, está ao alcance de qualquer um tornar-se empreendedor.



Exige-se trabalho, força de vontade e um profundo conhecimento de si próprio.

### O Perfil do Empreendedor

Ao observar verdadeiros empreendedores, é possível identificar um conjunto de aspectos que lhes são muito próprios:

1. Os empreendedores são peritos em identificar, explorar e comercializar oportunidades.
2. São exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos).
3. Conseguem pensar “fora do quadrado”: a maioria das pessoas, por temer o insucesso e ser avessa ao risco, tem dificuldade em considerar novas formas de abordar problemas e perspectivar a realidade.

Quem o consegue fazer beneficia de uma enorme vantagem na detecção de novas oportunidades.

4. Pensam de forma diferente: os empreendedores têm uma perspectiva diferente das coisas; adivinham problemas que os outros não vêm ou que ainda nem existem; descobrem soluções antes mesmo de outros sentirem as necessidades.
5. Vêm o que outros não vêm: o empreendedor vê oportunidades que escapam aos outros, ou a que os outros não atribuem relevância.
6. Gostam de assumir riscos: acreditam nos seus palpites e seguem-nos.
7. Os empreendedores competem consigo próprios e acreditam que o sucesso ou fracasso dependem de si. Na sua maioria não desistem e nunca param de lutar pelo sucesso.
8. Aceitam o insucesso: embora nenhum empreendedor goste de falhar, sabe que a possibilidade de fracassar é inerente ao risco que qualquer actividade empreendedora comporta. O insucesso é encarado como uma possibilidade de aprender e evoluir e previne futuros fracassos.
9. Observam o que os rodeia: a grande maioria das ideias e inovações bem sucedidas foram desenvolvidas a partir de uma realidade próxima ao empreendedor – no âmbito profissional, familiar, de lazer.
10. Os empreendedores nunca se reformam...

Em vários estudos feitos com empreendedores sobre as características às quais atribuíam o seu sucesso, as que mais se destacaram foram a perseverança, o desejo e vontade de traçar o rumo da sua vida, a competitividade, a auto-estima, o forte desejo de vencer, a auto-confiança e a flexibilidade.

Curiosamente, a vontade de ganhar muito dinheiro, as competências de gestão ou o desejo de poder costumam ocupar os últimos lugares das listas...

Mas para além destas há um conjunto de outras características comuns aos empreendedores:

- Curiosidade
- Capacidade de resistência (física e emocional)
- Orientação para objectivos
- Independência
- Exigência
- Elevada propensão ao risco calculado
- Tolerância à ambiguidade e à incerteza
- Criatividade
- Inovação
- Visão
- Empenho
- Aptidão para resolução de problemas
- Capacidade de adaptação
- Iniciativa
- Integridade
- Capacidade de angariação de recursos
- Capacidade de persuasão
- Forte apetência pela mudança
- Empatia
- Tolerância ao fracasso

- Grande capacidade de trabalho
- Capacidade de liderança
- Sorte

### Competências a desenvolver pelo empreendedor

#### Competências emocionais

Em grande medida a performance do empreendedor está associada a características pessoais como a iniciativa, a empatia, a capacidade de adaptação e de persuasão.

Daniel Goleman (2000) agrupou as competências emocionais em quatro grandes grupos cabendo dentro de cada um dos grupos um conjunto de competências específicas:

##### 1. Auto-consciência

Auto-consciência emocional – Esta competência permite reconhecer e compreender os diferentes estados de espírito e a forma como afectam o desempenho social e profissional bem como as relações com os outros.

Auto-avaliação rigorosa – Trata-se da capacidade de avaliar de forma realista as suas forças mas também as suas fraquezas.

Autoconfiança – Competência que permite valorizar devidamente os seus pontos fortes e capacidades mais distintivas.

##### 2. Autogestão

Autocontrolo – Capacidade para manter as emoções sob controlo.

Inspirar confiança – A confiança conquista-se através de comportamentos que revelem integridade, honestidade, fiabilidade e autenticidade.

Conscienciosidade - Capacidade para se autogerir de modo responsável (e.g., ser organizado e cuidadoso no trabalho).

Adaptabilidade – Competência revelada pela abertura a novas ideias e abordagens, flexibilidade na resposta à mudança, tolerância à ambiguidade.

Orientação para o êxito - Optimismo, necessidade de auto-aperfeiçoamento e de alcance de um padrão interno de excelência, persistência.

Iniciativa - Prontidão para aproveitar as oportunidades, inclinação para exceder objectivos, proactividade.

##### 3. Consciência social

Empatia – Capacidade para perceber os sentimentos e perspectivas dos outros, interesse activo pelas suas preocupações, sensibilidade às suas especificidades.

Consciência organizacional - Capacidade para ler a realidade organizacional, construir redes de decisão e ter consciência das correntes sociais e políticas da organização.

Orientação para o cliente - Capacidade para antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

#### 4. Competências sociais

Liderança visionária - Capacidade para inspirar e guiar os indivíduos ou grupos em torno de uma visão convincente.

Influência - Capacidade para persuadir os outros através dos métodos mais adequados a cada situação.

Desenvolver os outros - Capacidade para identificar necessidades/oportunidades de desenvolvimento dos outros e para agir de forma a promover o alargamento das suas competências.

Comunicação - Ser bom ouvinte e ser capaz de comunicar de modo claro e convincente.

Catalisador da mudança - Capacidade para promover e incentivar a mudança dentro da organização contribuindo activamente para a eliminação das resistências por parte da equipa que lidera.

Gestão de conflitos - Capacidade para gerir os conflitos emergentes na organização.

Criar laços - Competência que permite a criação e desenvolvimento de redes de relações interpessoais.

Espírito de equipa e cooperação - Capacidade colaborar eficazmente com os outros conseguindo criar sinergias de grupo na prossecução de objectivos comuns.

Sendo certo que o desenvolvimento deste conjunto de competências é desejável em qualquer indivíduo, no caso do empreendedor será decisivo para o seu sucesso. Condição prévia ao bom desenvolvimento destas características é um profundo conhecimento de si próprio.

#### Auto-conhecimento

Uma das características do empreendedor de sucesso é o conhecimento que tem de si próprio. Sabe que não é rentável desperdiçar esforços em áreas e/ou actividades nas quais não tem competências. A sua base de desenvolvimento pessoal e profissional é o conhecimento dos seus pontos fortes, dos seus valores e objectivos e das formas concretas de alcançar o que pretende.

#### Criatividade

De todas as características do empreendedor uma das essenciais e que mais facilmente podemos desenvolver é a criatividade.

Embora todos tenhamos talentos criativos falta-nos muitas vezes confiança na nossa própria criatividade. O termo criatividade tem um significado que vai muito além de possuir um talento artístico. É sim, a capacidade de utilizar a imaginação para criar novas ideias.

A criatividade é uma característica inata a todos os seres humanos. Cabe a cada um de nós desenvolver essa capacidade.

Antes de mais deverá estar atento ao que se passa à sua volta: o desenvolvimento da capacidade criativa, tal como qualquer outra competência, exige concentração e atenção. Comece por ver o mundo que construiu à sua volta: a sua casa, o seu trabalho, as suas relações sociais são expressões criativas criadas por si. Compreender que a criatividade pode assumir muitas formas é um primeiro passo para desenvolver a sua capacidade de criar de forma consciente.

Características das pessoas criativas

1. Inteligência



2. Capacidade de adaptação
3. Auto-estima elevada
4. Orientação para desafios
5. Curiosidade
6. Interesse

Técnicas para desenvolver a criatividade:

1. Brainstorm: a técnica da “tempestade de ideias” é um processo que permite gerar um conjunto de ideias, associações e conceitos livres e aleatórios que vistos de fora poderão parecer sem nexo. Contudo, e por se tratar de uma técnica onde as ideias fluem sem qualquer censura, permite bons resultados em termos de criatividade. A velocidade do processo permite ultrapassar o circuito lógico do hemisfério esquerdo do nosso cérebro, permitindo o surgimento de ideias imaginativas vindas do hemisfério direito – o lado criativo. Deste processo nascem muitas vezes soluções para problemas ou produto/serviço especialmente inovador.
2. Potenciar o surgimento de ideias: esta estratégia consiste em reunir o máximo de informação possível sobre determinado problema (através da leitura, de conversas com outras pessoas entendidas nesse assunto, etc.). Depois deverá pensar sobre esse tema durante o tempo necessário ao surgimento de uma ideia. A solução encontrada é razoável? Em caso afirmativo, experimente-a. Caso contrário continue a pensar. Se resultar óptimo, senão, recomece o processo até que surja uma ideia. O importante é aprender a não colocar obstáculos à sua mente.
3. Estimular o lado criativo do cérebro: existem técnicas que permitem “desligar” o lado lógico do cérebro permitindo o livre trabalho do nosso lado criativo. Uma dessas formas é escrever ou desenhar algo com a mão não-dominante, deixando o instinto conduzir os músculos. O que de aqui resultar é um produto do seu lado criativo. Outra possibilidade é fechar os olhos e desenhar o que visualiza na sua mente. Poderá ainda escrever os seus pensamentos diariamente, à medida que vão surgindo. As ideias deverão fluir livremente procurando não fazer qualquer juízo de valor. Quanto mais praticar esta técnica mais facilidade terá em deixar fluir as suas ideias, pensar de forma abstracta e em tomar decisões. A sua mente está progressivamente mais aberta a novas ideias e menos preconceituosa.
4. Relaxe e medite: o pensamento lógico gera ondas beta no cérebro enquanto que a meditação e o relaxamento produzem ondas alfa que têm muitos efeitos positivos entre os quais se inclui o pensamento criativo. Existem técnicas de respiração que ajudam a libertar a mente e a mudar a actividade cerebral de ondas beta para alfa. Ouvir melodias simples e suaves também ajuda a mudar a frequência das ondas cerebrais.
5. Faça qualquer coisa fora de contexto: ser criativo é estar aberto a novos pensamentos e experiências. Tente quebrar algumas rotinas fazendo algo que nunca fez, algo simples como alterar a rota para o emprego ou sentar-se num diferente lugar à mesa. Ficará surpreendido com o efeito criativo que as pequenas mudanças conseguem provocar.
6. Uma experiência interessante pode ser pedir a ajuda de uma criança ou de uma familiar mais velha na resolução de um problema particularmente difícil. A criança sem o constrangimento do conhecimento e a pessoa mais velha com a sabedoria da experiência poderão trazer algo de novo ao problema e novas perspectivas que se poderão revelar bastante úteis e inspiradoras.

### Atitudes recomendadas ao empreendedor

1. Estar receptivo a novas ideias: pessoas que não valorizam o seu talento criativo perdem inúmeras oportunidades de criar algo de inovador. É frequente colocar de lado algumas ideias por desafiarem alguns valores e convicções nunca antes questionados. Antes de rejeitar uma ideia pense se o está a fazer por hábito ou preconceito. Se for o caso, volte a pensar nela.
2. Ser realista na apreciação de novas ideias: uma ideia só por ser nova não é necessariamente boa. Deve ser feita uma análise cuidada e realista que permita avaliar o potencial dessa ideia no mercado.
3. Não desistir antes do tempo: as novas ideias nem sempre são bem aceites de imediato. Pode ser necessário esperar algum tempo para ver o seu esforço criativo recompensado. (Thomas Edison realizou mais de 1000 experiências para desenvolver a lâmpada. Falhou mais de 1000 vezes até acertar...)

## Síntese

De entre as várias características que permitem identificar um empreendedor podemos destacar a perseverança, o desejo e vontade de traçar o rumo da sua vida, a competitividade, a auto-estima, o forte desejo de vencer, a auto-confiança e a flexibilidade.

Para além destas características, que embora se possam considerar inatas podem e devem ser potenciadas pelo empreendedor, existe um conjunto de outras competências que um líder deve possuir e desenvolver continuamente: as competências emocionais, o auto-conhecimento e a criatividade.

Recomenda-se ao empreendedor que se mantenha receptivo à inovação e criatividade de forma a conseguir identificar oportunidades, que seja realista na apreciação de novas ideias e que seja persistente na prossecução de um objectivo.

# Exercícios

## Exercício 1

**Escolha a opção que lhe parece mais correcta:**

- a) O verdadeiro empreendedor assume riscos sem pensar no possível fracasso do seu negócio
- b) A principal motivação do empreendedor é a vontade de ganhar dinheiro
- c) O empreendedor detecta oportunidades de negócio que os outros não vêm
- d) Descender de uma família de empreendedores é a maior garantia de sucesso

## Exercício 2

**Um empreendedor encara o insucesso como:**

- a) Forma de aprendizagem
- b) Inevitável quando se opta por uma carreira empresarial
- c) Sinal de que não tem perfil para ser empresário
- d) Um azar

## Exercício 3

**Muitas das ideias e inovações bem sucedidas resultam de:**

- a) Observação atenta da realidade
- b) Investimentos fortes em publicidade
- c) Contratação de cientistas de renome
- d) Melhorias de produtos já existentes

## Exercício 4

**As principais características das pessoas criativas são:**

- a) Auto-estima, aptidões musicais e curiosidade
- b) Aversão à mudança, capacidade de abstracção e inteligência

# Exercícios

- c) Orientação para desafios, bom relacionamento pessoal e interesse
- d) Inteligência, capacidade de adaptação e curiosidade

## Exercício 5

**Para aumentar a sua capacidade criativa poderá:**

- a) Quebrar rotinas
- b) Meditar e relaxar
- c) Desenhar e escrever
- d) Todas as anteriores



## Glossário

**Brainstorming:** técnica de dinâmica de grupo utilizada para explorar o potencial criativo dos seus elementos. É um método de geração colectiva de novas ideias através da contribuição e participação dos diversos indivíduos inseridos no grupo. A utilização deste método baseia-se no pressuposto de que um grupo gera mais ideias do que os indivíduos isoladamente e constitui, por isso, uma importante fonte de inovação através do desenvolvimento de pensamentos criativos e promissores.

**Criatividade:** capacidade de criar novas ideias e maneiras de resolver problemas que proporcionam boas oportunidades.

**Empatia:** resposta afectiva apropriada à situação de outra pessoa.

**Inovação (Zaltman):** ideia, prática ou bem material percebido como novo, relevante e único, adoptado num determinado processo, área ou por toda a organização.

**Inteligência emocional:** tipo de inteligência que envolve a capacidade de perceber, avaliar e controlar as emoções de si próprio, de outro e/ou de grupos.

**Liderança:** capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam; capacidade para influenciar um conjunto de pessoas a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

**Risco:** uma situação de risco ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõe-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido.

## Bibliografia

Birkenbihl, Vera F.. **Técnicas de Diálogo e Persuasão**. Pergaminho

**Colecção Gestão e Marketing - Criatividade Em Negócios**. Pergaminho.

de Bono, Edward. Brown. **Six Thinking Hats**.

Dias, Álvaro Lopes. **Casos Empresariais - Campeões Escondidos Em Portugal**. Lidel

Goldberg, Elkhonon. **O Cérebro Executivo: Lobos Frontais e a Mente Civilizada**. Imago

Goleman, Daniel. **O Poder da Inteligência Emocional: A Experiência de Liderar com Sensibilidade e Eficácia**. Campus

Gonçalves, M.. **O Empreendedorismo em Portugal: Tipificação das Empresas e Perfil dos Empreendedores**. ISCTE

Grove, Andrew S.. **Só Os Paranóicos Sobrevivem**. Gradiva

Huerta de Soto, J. **Escola Austríaca. Mercado e Criatividade Empresarial**. Editora O Espírito das Leis

Kirzner, I.M.. **Competencia y empresarialidad**. Unión Editorial

Ledoux, Joseph. **O Cérebro Emocional**. Pergaminho

Märtin & Boeck. **QE - O Que É Inteligência Emocional**. Pergaminho

Martineaud, Sophie. **Teste a Sua Inteligência Emocional**. Pergaminho

McCoy, Charles W., Jr.. **Why Didn't I Think of That? Think the Unthinkable and Achieve Creative Greatness**. Prentice Hall

Miller, William, with Janice Lawrence. **The Flash of Brilliance Workbook**. Perseus.

Peters, Tom. **A Marca Você**. Dom Quixote

Simpson, Willian A. **A Motivação**. Gradiva

Von Oech, Roger. **A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative**. Warner Books

Wollheim, Bob. **Empreender Não É Brincadeira!**. Campus

## Links Úteis

<http://entrepreneurs.about.com>

[http://sitededicas.uol.com.br/teste\\_empresa.htm](http://sitededicas.uol.com.br/teste_empresa.htm)

<http://www.brainstorming.co>

<http://www.creativityatwork.com>

<http://www.dashofer.pt>

<http://www.empreendedor.com.br>

<http://www.entrepreneurs-journey.com>

<http://www.innovationthink.com>

<http://www.mindtools.com>

<http://www.more-selfesteem.com>

<http://www.planodenegocios.com.br>

<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/testeaquiseuperfilempreendedor.asp>





## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 2

## De empreendedor a empresário

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Distinguir as principais motivações dos empresários
- Diagnosticar se cumpre com os requisitos-base necessários ao arranque de um negócio
- Especificar os passos necessários ao posicionamento do negócio
- Distinguir os principais erros do empreendedor
- Enumerar as formas que permitem prevenir o insucesso de um negócio



## De empreendedor a empresário

**Aristóteles:**

**“Onde se cruzam os teus talentos com as necessidades do mundo, aí está a tua vocação”**

### O porquê de se tornar empresário

Que razões poderão levar alguém que se encontra numa situação profissional estável e compensadora a enveredar por uma carreira empresarial?

Algumas das razões possíveis são:

1. Vontade de ser o próprio patrão
2. Querer controlar o seu destino
3. Conseguir que o retorno do seu trabalho reverta para si e não para terceiros
4. Ter consciência que o potencial de ganho e de crescimento são maiores para o empresário do que para um trabalhador por conta de outrem
5. Vontade de aceitar o desafio que uma nova empresa representa
6. Querer beneficiar da aprendizagem proporcionada pela gestão de um negócio

Habitualmente não é uma razão mas sim a combinação de várias motivações que leva um empreendedor a optar pela criação do seu próprio negócio.

Contudo, não basta querer. Mesmo que alguém reúna um conjunto de características que a permita definir como empreendedora tem um longo caminho a percorrer até se tornar empresário.

### Requisitos prévios ao arranque do negócio

Antes de iniciar a sua aventura empresarial, o empreendedor deverá reflectir sobre um conjunto de questões relativas às condições de partida para o arranque do negócio:

1. Possui a auto-confiança e auto-disciplina suficientes para iniciar um negócio?
2. As suas competências sociais permitir-lhe-ão lidar com variadas personalidades e feitios (de colaboradores, clientes, fornecedores, etc.)?
3. Como lida com a pressão e com a necessidade de ter que tomar decisões em pouco tempo e, frequentemente, com escassez de informação?
4. Quais as suas competências a nível de planeamento e organização (actividades essenciais para o sucesso de um negócio)?
5. Até que ponto está motivado para iniciar o negócio?
6. Está preparado para o desgaste físico e emocional de uma actividade que o vai ocupar a tempo inteiro (com consequências directas sobre o tempo disponível para a família, amigos e lazer)?
7. A sua família apoia-o neste negócio e está preparada para as consequências a nível financeiro e de disponibilidade de tempo que ele representa?

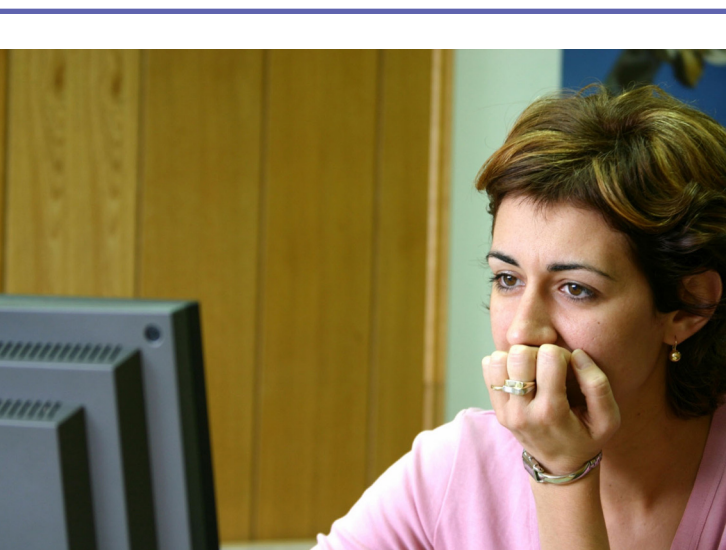
8. Possui (ou identificou quem possua) as competências técnicas necessárias à concretização do seu negócio?
9. Já identificou as fontes de financiamento necessárias ao arranque e funcionamento do seu negócio?

Se respondeu afirmativamente às questões anteriores está apto a passar à fase seguinte – iniciar a planificação do seu negócio.

### **Definição e posicionamento do negócio: (Eduardo García Erquiaga)**

Nunca ganharemos uma corrida de velocidade em circuito conduzindo um todo-o-terreno, nem uma prova “off-road” com um carro desportivo; é fundamental conseguir o ajustamento adequado entre os nossos recursos e capacidades e a actividade que escolhermos para competir.

A definição do negócio exige a clarificação de “o que vamos fazer”: as propostas a apresentar aos clientes, as alternativas tecnológicas a empregar, os nichos de mercado a abordar. Trata-se, em definitivo, de fazer um plano que nos permita conhecer e fixar o campo de batalha onde vamos exercer a actividade empresarial.



Assim, a definição do negócio e o seu correcto posicionamento são condições básicas para o sucesso. Como fazê-lo?

1. O ponto de partida: determinar os critérios de análise do negócio. Para determinar o âmbito de actuação da nossa empresa, o negócio deve ser inicialmente entendido em sentido amplo, como algo que transcende o produto ou serviço, para posteriormente analisar segmentos mais específicos. Um método de segmentação passa por analisar e integrar os três grandes eixos do negócio - Produto, Mercado e Tecnologia:

\* Produto (O Quê? Qual a necessidade a satisfazer?) - É necessário avaliar os distintos “quês” que desenvolvem as empresas que pertencem ao tipo de negócio que pretendemos instalar. As necessidades a satisfazer reflectem-se em produtos concretos, com exigências e níveis de equipamento muito distintos.

\* Mercado (Onde? Qual o mercado, o canal, o cliente-alvo?)

Os critérios de classificação do “onde” podem também ser múltiplos. Teremos de escolher aquele que resulte mais enriquecedor para a concretização dos vários âmbitos de actuação possíveis da nossa empresa. Pode ser o mercado geográfico, o canal de distribuição ou o cliente-alvo.

\* Tecnologia (Como produzir? Quais as alternativas tecnológicas?)

Existem alternativas tecnológicas que apresentam graus muito diferentes de aceitação e representam vantagens/inconvenientes muito variados. Há que perceber que opções existem (uma prospecção da tecnologia utilizada pela concorrência é de extrema utilidade).

## 2. A escolha do terreno: os âmbitos de actuação onde vamos concorrer

Uma vez estabelecidas as variáveis que nos permitirão escolher um “campo de batalha”, devemos começar a concretizar as distintas alternativas que cada variável nos apresenta, e a perceber as suas inter-relações:

- \* A necessidade a satisfazer, e consequentemente o produto/serviço que a satisfaz - queremos apontar à necessidade básica, concentrando-nos assim num segmento de qualidade mais baixa, ou a necessidades mais complexas e sofisticadas, que exigem produtos/serviços de maior valor acrescentado?
- \* O Mercado (onde/a quem) – que alternativas existem? Quais as diferenças entre vender ao público ou a retalhistas? A lojas especializadas ou grandes superfícies? A segmentos mais altos ou mais baixos?
- \* A alternativa tecnológica - que diferentes tecnologias podemos empregar? Quais as vantagens e inconvenientes de cada uma? Que condicionantes nos são impostos pela concretização do “quê” e do “onde/a quem”?

## 3. Procurar os motivadores de compra / factores de êxito

Já escolhemos algumas variáveis que nos permitem segmentar o negócio potencial.

É chegado o momento de estabelecer os requisitos que deve cumprir uma empresa que queira conquistar cada um dos nichos de mercado identificados. Para tal, é fundamental colocar-nos no lugar do cliente e do mercado, para identificar os componentes da qualidade percebida em cada segmento. Assim perceberemos quais os critérios básicos a cumprir para ter êxito nesse terreno em particular. Escolher o segmento errado e competir num âmbito que não é o nosso é frequentemente causa de fracasso. Uma pequena empresa artesanal poderá responder às exigências de volume e preço de uma grande superfície? Ou poderá uma empresa de grandes volumes comercializar com êxito em pequenas lojas especializadas, que consomem baixas quantidades e exigem embalagem cuidada e qualidade superior?

Começamos assim a conhecer as exigências e os factores críticos de êxito em cada segmento (trinómio produto-mercado-tecnologia). Há agora que perceber como se posicionam os competidores em cada segmento, e confrontar as exigências particulares de cada nicho de mercado com as nossas próprias competências e recursos.

## 4. Identificar os competidores e localizá-los em cada segmento

Este passo requer um grande esforço de recolha de informação e conhecimentos sobre os competidores a enfrentar, já instalados no mercado ou que, previsivelmente, se venham a instalar no curto prazo. Se o fizermos bem, saberemos quem está onde, e quem vai melhor ou pior no sector. Conhecendo o seu modo de funcionamento, podemos avaliar as nossas possibilidades de êxito. Podemos descobrir segmentos “desocupados” onde podemos apresentar uma mais-valia, ou encontrar segmentos saturados onde a rivalidade é enorme. Esta investigação permitirá identificar algumas das ameaças e oportunidades do nosso negócio, ajuda-nos a determinar se a nossa posição competitiva é razoável hoje e tem possibilidade de melhorar no futuro, e se a conseguimos localizar num segmento que seja atractivo agora e no futuro.

## 5. Escolher o âmbito de actuação em função da sua atractividade e das capacidades do empreendedor

Neste último passo o empreendedor determina o seu negócio. Já avaliou os aspectos mais gerais e aprofundou os detalhes de cada segmento. É o momento de escolher o campo de operações, avaliar onde é mais aconselhável desenvolver a sua actividade. Para isso há que ser o mais objectivo possível e, partindo do auto-conhecimento, perceber se é possível responder com eficácia às exigências de cada

segmento.

As nossas próprias capacidades são o ponto de partida para a definição do âmbito ou âmbitos em que uma nova empresa terá vantagens que lhe permitam sobreviver e triunfar. O empreendedor tem de estar consciente de que criar uma empresa requer em simultâneo analisar metodicamente as características do sector, e ter um conhecimento profundo de si mesmo. Só assim poderá optar, com bom senso, pelos 100 metros ou pela maratona.

### **Erros frequentes do empreendedor: (Eduardo García Erquiaga)**

#### **1. Acreditar que basta uma ideia e dinheiro para ter um negócio**

O primeiro grande erro é assumir que uma boa ideia somada a algum capital significa necessariamente um bom negócio.

Antes de mais porque é necessário perceber que uma ideia não é um projecto: uma ideia não é mais do que um novo uso para um produto, uma alternativa tecnológica para um processo, um novo artigo para comercializar.

Já um projecto exige adicionar à ideia inicial uma reflexão apurada sobre a adequação ao mercado; um trabalho de escuta a potenciais clientes, fornecedores e/ou sócios; previsões económicas; reflexão sobre as nossas competências e limitações.

Para passar da ideia ao projecto existe um grande esforço de diagnóstico e de desenho do novo negócio.

Se após este trabalho prévio se concluir que o projecto é coerente, vendável e viável do ponto de vista económico e financeiro, então, juntamente com o dinheiro necessário, será possível criar uma empresa com boas possibilidades de vir a ter sucesso.

#### **2. Assumir que o mercado é perfeitamente racional e que pensa e age como nós**

O empreendedor não deve assumir que todos os agentes agem racionalmente e que seguem os seus critérios de racionalidade.

Um erro frequente é partir do princípio que os consumidores estarão dispostos a mudar mesmo que isso implique uma alteração no seu estilo de vida e hábitos de consumo.

É preciso estar consciente que as tendências sócio-culturais não evoluem em função do nosso projecto. É nossa obrigação antecipar essa evolução e ocupar o nosso espaço no mercado, mas sempre de forma realista, informada e sem excesso de optimismo.

#### **3. Sobrestimar as suas capacidades**

Um erro frequente é sobrestimar algumas das suas capacidades ou competências subestimando as dos concorrentes. Nada melhor do que ser realista nesta avaliação para enfrentar da melhor forma os desafios que vão surgindo.

#### **4. Ter dificuldade em assumir as próprias limitações**

Procurar o êxito competindo com os grandes, ou no terreno dos grandes, quando se é pequeno, é causa de fracasso de muitas empresas. O segredo está em definir o negócio com consciência das suas limitações.

#### **5. Indefinição na hierarquia da empresa**

É tentador, no arranque de um negócio, criar uma “empresa de amigos”, sem hierarquia nem chefes.

Contudo, é aconselhável pensar, desde o início, a médio e longo prazo. É vital saber quem manda, quem assume responsabilidades, quem dá a cara, em resumo, definir claramente a hierarquia da organização. De forma a que, quando surgirem os primeiros problemas (que são inevitáveis), estes sejam ultrapassados com maior facilidade sem criar “traumas organizativos” ou afectar a estrutura accionista da empresa.

#### 6. Ter demasiados tripulantes no barco

Os jovens empreendedores têm uma tendência natural para “engordar” a estrutura da empresa. “Nesta empresa cabem todos” (o irmão, a namorada, o primo, os amigos...). Neste momento da empresa o planeamento deve ser o contrário: a estrutura deve ser a estritamente necessária. De outra forma, desperdiça-se a grande vantagem que é partir do zero (relativamente a empresas já instaladas que têm, regra geral, estruturas mais pesadas).

Para ter a certeza que a estrutura é montada atendendo exclusivamente ao negócio, poderá ser útil responder a algumas questões relativamente a cada um dos participantes no projecto:

- O que traz ao projecto (a nível de perfil empreendedor, competências técnicas e de gestão, conhecimento do mercado, experiência profissional, carteira de clientes, recursos financeiros, rede de contactos, etc.)?
- Sem este elemento o que é que o projecto perdia?
- É possível substituir este elemento por outro que já esteja no projecto e que tenha competências mais abrangentes, ou recorrendo ao outsourcing (fazer uma análise custo-benefício da “substituição”)?

#### 7. Assumir que inovação é tudo

A inovação só por si é habitualmente encarada como algo positivo na avaliação de uma empresa. Normalmente a inovação subentende uma majoração em projectos de apoio a PMEs. Contudo, a inovação não deve ser um fim em si, mas sim um meio que:

- origine efectiva criação de valor;
- permita satisfação de necessidades reais do mercado;
- contribua efectivamente para o sucesso do projecto.

Há que evitar a “tecnoluxúria”, a incorporação do novo sem uma contextualização empresarial, sem que haja efectiva satisfação de necessidades. Inovação não é só tecnologia: é também gestão, marketing, estratégia, serviço, etc. O melhor projecto não tem de ser o mais “tecnológico” ou o mais “atraente”. O melhor projecto de empresa é o que funciona e sobrevive.

#### 8. Confundir Negócio com Produto

Um negócio não é um produto, nem um mercado, nem um processo inovador. Um negócio é tudo isto e muito mais. Um negócio é a conjugação de um “O quê”, um “Onde”, um “A quem”, um “Como”, que nos permita satisfazer necessidades concretas. Só com uma resposta integral que considere em simultâneo todos estes aspectos o empreendedor pode acertar no desenho da nova empresa.

#### Razões que levam um negócio a falhar

O arranque de um negócio é sempre arriscado. Não há garantias de sucesso. Contudo, a visão do empreendedor, uma boa planificação e organização e um bocadinho de sorte contribuem bastante para o sucesso empresarial...

É possível identificar um conjunto de causas que são responsáveis pela elevada mortalidade de novas empresas dos primeiros 2-3 anos de vida:

1. Falta de experiência do empresário

2. Capital insuficiente
3. Má localização do negócio
4. Má gestão dos stocks
5. Sobre-investimento em capital fixo
6. Fraca ou insuficiente negociação de crédito com a banca
7. Utilização pessoal (por parte do empresário) de fundos da empresa
8. Crescimento inesperado da empresa
9. Concorrência
10. Baixo volume das vendas

### Como evitar o insucesso?

São mais, muitos mais, os que falham na criação de um negócio do que os que alcançam elevado êxito empresarial. Embora não exista nenhuma receita milagrosa, há algumas regras que ajudam a prevenir o insucesso de um negócio:

1. Preparar o início do negócio (analisando as motivações do empreendedor e definindo metodicamente o seu campo de actuação, tal como foi sugerido nesta lição)
2. Elaborar o Plano de Negócios, de forma rigorosa e utilizando cenários realistas
3. Definir uma estratégia clara para a empresa
4. Seleccionar a equipa mais adequada
5. Organizar a empresa da forma que melhor se ajusta aos seus objectivos e às características do âmbito de actuação escolhido
6. E trabalhar, muito...

# Síntese

A razão que leva alguém a criar o seu próprio negócio não é habitualmente apenas uma mas sim a combinação de várias motivações.

Antes de iniciar um projecto empresarial o empreendedor deve fazer um diagnóstico pessoal que lhe permita reflectir sobre aquilo que o motiva, os apoios com que pode contar e a forma como prevê ultrapassar as dificuldades que surjam.

O passo seguinte consiste no início da planificação do negócio, através da sua definição e posicionamento. Significa isto, estudar o produto/serviço a oferecer, o mercado onde actuar e a tecnologia a utilizar.

Existe um conjunto de razões que podem conduzir ao fracasso de um negócio. É possível, contudo, reduzir o risco se forem evitados alguns erros cometidos com alguma frequência pelos empreendedores e se for feita uma adequada planificação do negócio.



# Exercícios

## Exercício 1

**A razão possível para alguém se tornar empresário é:**

- a) Vontade de ser o próprio patrão
- b) Querer controlar o seu destino
- c) Vontade de aceitar o desafio que uma nova empresa representa
- d) Todas as anteriores

## Exercício 2

**Qual destas variáveis não é relevante para a definição e posicionamento de um negócio:**

- a) Produto
- b) Estrutura
- c) Mercado
- d) Tecnologia

## Exercício 3

**A identificação dos nossos futuros concorrentes é importante para:**

- a) Descobrir segmentos “desocupados”
- b) Identificar segmentos saturados
- c) Avaliar a nossa posição competitiva
- d) Todas as anteriores

## Exercício 4

**A melhor forma de iniciar um negócio é:**

- a) Criar uma empresa onde as hierarquias não estão bem definidas
- b) Recrutar pessoas de confiança, preferencialmente familiares e amigos
- c) Assumir as suas próprias limitações
- d) Não ignorar a racionalidade do mercado

# Exercícios

## Exercício 5

**Algumas das causas para o insucesso empresarial são:**

- a) Sobre-investimento em capital fixo
- b) Falta de experiência do empresário e capital insuficiente
- c) Crescimento inesperado da empresa
- d) Todas as anteriores

## Glossário

**Ambiente geral:** conjunto de condições e factores externos que envolve e influencia as empresas.

**Canal de distribuição:** meios que o produto percorre desde a produção até ao seu destino final (consumidor).

**Capital fixo:** meios de produção utilizados várias vezes e que permitem a realização do processo produtivo por vários períodos. O capital fixo sofre um natural desgaste devido ao uso (exemplos: edifícios, máquinas, viaturas, etc.).

**Diferenciação:** desenvolvimento nos produtos ou serviços de um conjunto de características significativas para distinguir a oferta da empresa relativamente à concorrência.

**Estratégia:** definição da forma como os recursos serão alocados para que seja alcançado determinado objectivo.

**Gestão:** conjunto de tarefas que se destinam a garantir a afectação eficaz dos recursos da organização de forma a atingir os objectivos pré-determinados.

**Hierarquia:** representa a cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até aos trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis da estrutura organizacional.

**Marketing** - Processo económico e social através do qual indivíduos e grupos satisfazem as suas necessidades e desejos criando e trocando produtos e serviços entre si.

**Mercado** - Conjunto de clientes (actuais e potenciais) com hipóteses, meios e vontade de consumir/comprar ou influenciar o consumo/compra de produtos/serviços, que satisfaçam as necessidades, preferências e exigências identificadas e ponderadas por uma análise de utilidades, um julgamento de valor e uma medida de satisfação em determinadas condições de transacção e relacionamento com o fabricante/fornecedor.

**Nicho de mercado:** segmento de mercado constituído por um reduzido número de consumidores com características e necessidades homogéneas e facilmente identificáveis.

**Organização:** conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, em grupo ou individualmente, de forma coordenada e controlada com vista a atingir um objectivo pré-determinado.

**Planeamento:** escolha dos objectivos a médio e longo prazo e previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados.

**Segmentação:** processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidade e preferências homogéneas ou com algum grau de homogeneidade. Através do processo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes (os chamados segmentos de mercado), permitindo que a empresa adapte melhor as suas políticas de marketing ao seu mercado-alvo.

**Tecnologia:** conceito que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

**Valor acrescentado:** valor criado aos bens intermédios por parte do produtor quando combina os factores produtivos visando a produção de um determinado bem. A criação de valor e de riqueza é o fim de qualquer actividade económica.

## Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Campus

Costa, Horácio; Ribeiro, Pedro. **Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios**. Lidel

Drucker, Peter. **Sobre a Profissão de Gestão**. Dom Quixote

Guyomarc'H, Pol. **Dicionário da Empresa**. Plátano Editora

Harvey-Jones, John. **Gerir Para Sobreviver**. Dom Quixote

Joschke, B.; Stemman, P.. **O Zen e a Arte de Gerir**. Pergaminho

Marques, Carlos Alves; Cunha, Miguel Pina. **Comportamento Organizacional e Gestão Empresas**. Dom Quixote

Nabais, Carlos; Godinho, Bento. **O Meu Guia Empresarial**. Plátano Editora

Sainte Marie, George. **Dirigir uma Pme - 10 Etapas**. Lidel

Vários. **10 Instrumentos Chave da Gestão**. Dom Quixote

## Links Úteis

<http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/o-plano-de-negocios>

<http://www.businesstown.com>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>

<http://www.neotec.gov.pt>

[http://www.neotec.gov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=67&lang](http://www.neotec.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=67&lang)

<http://www.newventuretools.net>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 3

## Planeamento estratégico

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância do pensamento estratégico
- Distinguir as diferentes fases do processo de planeamento estratégico
- Fazer uma análise externa e interna à empresa
- Expor os princípios da análise de Porter e explicar a sua importância na formulação de uma estratégia
- Indicar outras técnicas auxiliares de formulação de estratégia
- Avaliar, criticamente a abordagem clássica ao pensamento estratégico

## Introdução

Vivemos num contexto empresarial de hipercompetitividade, caracterizado por fenómenos como:

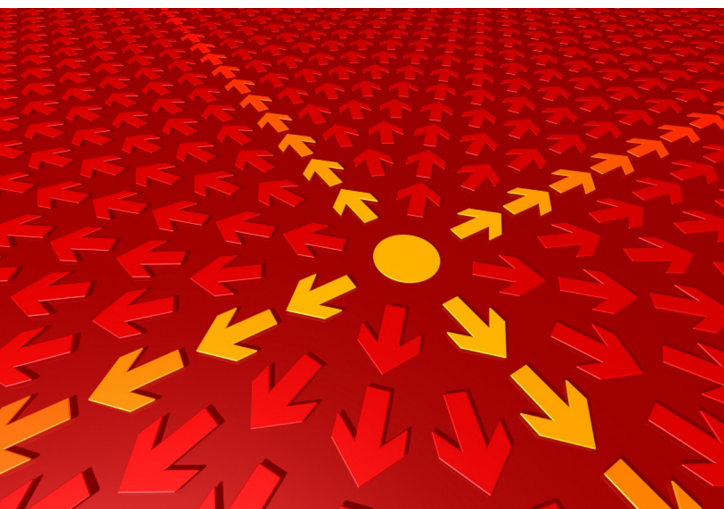
- > A globalização
- > Excesso de oferta
- > Estandardização (generalização do acesso à tecnologia, maior facilidade em imitar)
- > Mudanças sócio-culturais (consumidores melhor informados, mais exigentes, menos fiéis - exige-se “personalização massificada”).

Neste contexto, o empreendedor tem de ter a consciência de que precisará forçosamente de:

- > Procurar fórmulas de diferenciação
- > Gerir o relativo (conhecer em permanência a posição da empresa face à concorrência e face aos factores de qualidade percebidos pelo cliente)
- > Encontrar e ocupar uma posição adequada (posicionar-se correctamente no mercado em função das competências e recursos de que dispõe – “não disparar a tudo o que voa”)
- > Procurar permanente coerência entre “O que faço” e “Como o faço” (análise da estrutura de custos e do ponto crítico – definição da estrutura ideal)
- > Garantir a viabilidade no futuro, obtendo resultados no presente (equilíbrio correcto da carteira de produtos)
- > EM SUMA, PENSAR ESTRATEGICAMENTE.

Para quê um plano estratégico?

- > Para saber “onde estamos”
- > Para saber que empresa somos
- > Para definir em que negócio queremos estar
- > Para saber que tipo de empresa queremos ser
- > PARA ESCOLHER O FUTURO!



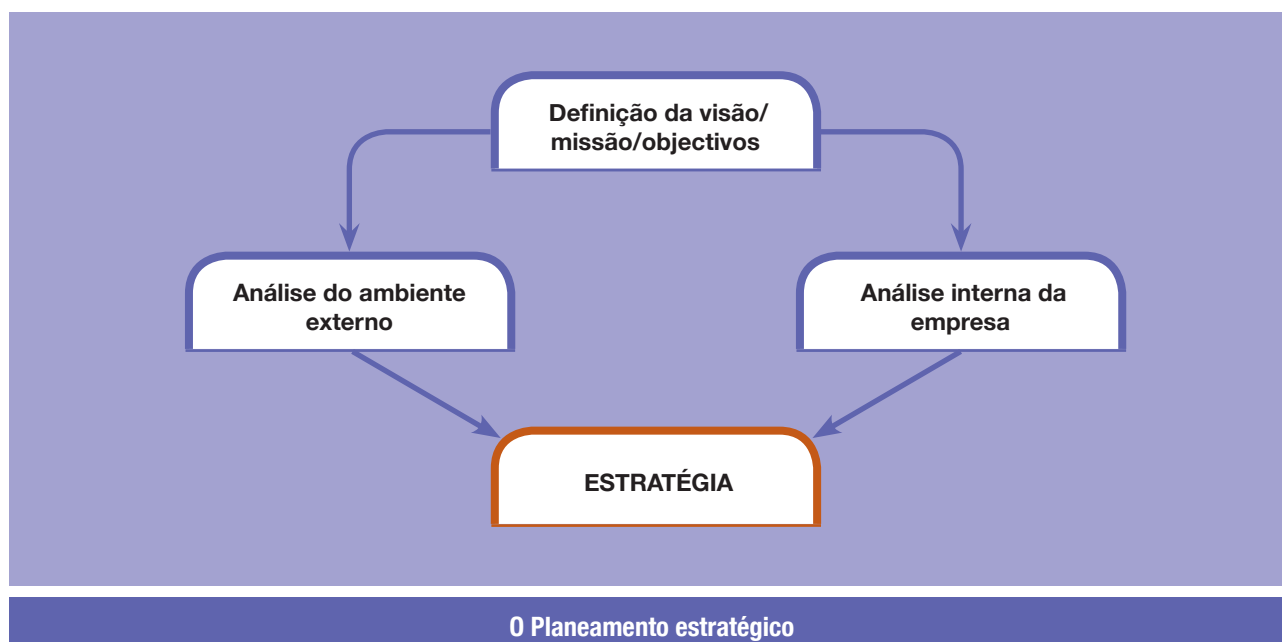
Para que um empreendedor entenda a estratégia exige-se uma atitude antes mesmo de conhecer a técnica: tal como na vida, identificar a estratégia da empresa é escolher o seu futuro. E para definir o futuro que queremos conquistar é necessário VÊ-LO.

Seneca: “Nenhum vento é favorável para quem não sabe para onde vai”

O primeiro passo da estratégia é pois a visualização permanente do futuro que se deseja.



## 2.1 O Planeamento Estratégico:



## 2.2 Visão

O primeiro passo no processo de planeamento estratégico é a definição de uma visão para a empresa.

*“Para decidir-se por uma direcção, um líder tem de, antes de tudo, ter uma ideia clara do possível e desejável estado futuro da organização. Esta ideia, a que chamamos visão, pode ser tão vaga como um sonho ou tão precisa como um objectivo ou uma declaração de missão. A questão essencial é que uma visão apresente uma imagem realista, verosímil e atractiva do futuro da organização...”*

(Bennis e Nanus, 1985)

Duas interpretações do conceito de Visão:

1. O propósito básico perseguido

Kennedy (início da década de 60): “Creio que esta nação deve comprometer-se a alcançar a meta de colocar um homem na Lua e trazê-lo em segurança para a Terra, antes que termine esta década”

Bill Gates (nos primórdios da Microsoft): “Um computador em cada escritório e em cada lar, no qual esteja instalado o software da Microsoft”

2. Uma orientação para o desenho da estratégia da empresa: o que quer ser a empresa no futuro e as ideias chave para orientar a estratégia que levará a empresa a essa visão

## 2.3 Missão

Uma vez clarificada a sua Visão, o líder deverá enunciar a Missão da sua empresa. A Missão, expressa formalmente ou não, tem como função transmitir a filosofia básica de actuação da empresa, para o interior e para o exterior.

Deve integrar (Albrecht, 1996):

1. Qual o modelo de criação de valor para o cliente
2. Quais os valores nucleares com que os membros da empresa se devem comprometer

A Missão poderá ser explícita ou ser simplesmente percebida pela análise da cultura empresarial, através de slogans publicitários ou mesmo através do nome da empresa.

No caso de se tratar de uma declaração explícita esta deverá ser breve, simples, flexível e distintiva. E, sobretudo, por representar um compromisso com colaboradores, clientes e fornecedores, deverá espelhar a realidade da organização.

“Muitas declarações de missão são vazias de conteúdo e não geram confiança mas sim cinismo” (Thomas Stewart, 2000)

George Bailey (*Price Waterhouse Coopers*) - reuniu a declaração de missão de várias companhias, e desafiou os respectivos directores gerais a reconhecerem a sua. Metade deles errou...

Veja-se a seguinte declaração de Missão:

**Respeito:** *Tratamos os demais como gostaríamos de ser tratados. Não toleramos o tratamento desrespeitoso ou abusivo. A crueldade, a falta de sensibilidade e a arrogância não têm cabimento entre nós.*

**Integridade:** *Trabalhamos com os nossos clientes, tanto actuais como potenciais, de maneira aberta, honesta e sincera. Quando dizemos que fazemos algo, fazemos. Quando dizemos que não podemos fazer algo ou que não faremos algo, não o fazemos.*

**Comunicação:** *Temos a obrigação de comunicar. Aqui, damos-lhes o tempo necessário para falar com os demais... e escutar. Acreditamos que a informação move as pessoas.*

**Excelência:** *Não estamos satisfeitos se não fazemos o melhor em cada coisa que fazemos. E continuaremos a subir a fasquia. A nossa maior alegria será descobrir o bom que podemos chegar a ser.*

*Esta era a declaração de Missão da Enron, uma empresa Americana de produção e transacção de energia, a 7ª maior empresa dos EUA e 16ª maior do mundo. Durante anos, a Administração da Enron inflacionou os seus lucros escondendo dívidas astronómicas (superiores a mil milhões de dólares). Em Outubro de 2001, a Enron protagonizou o maior colapso da história empresarial americana, entrando em falência na sequência da descoberta das suas práticas fraudulentas. Nas semanas que antecederam o colapso, a Administração da Enron, sabendo já que o escândalo iria rebentar a qualquer momento, proibiu os seus 20,000 empregados*

*de vender acções da empresa no âmbito dos seus planos de reforma, alegando que estava em curso uma alteração administrativa. O fundo de pensões da Enron, que estava em grande parte investido em acções da própria empresa, foi dizimado com o crash subsequente dessas acções na bolsa, reduzindo a zero as poupanças de uma vida de trabalho de muitos dos empregados da empresa.*

A declaração de Missão da Enron representa claramente um exemplo de cinismo, em nada reflectindo as práticas efectivas da liderança da empresa.

## 2.4 Objectivos

Os objectivos são os resultados esperados da actividade da empresa. Ao contrário da missão, que é definida de uma forma genérica, vaga e não quantificada, os objectivos devem ser explicitados de forma bastante concreta.

Uma correcta definição de objectivos exige:

- Definição de prioridades de actuação e hierarquização dos objectivos
- Compatibilidade e consistência entre os diferentes objectivos propostos
- Mensurabilidade dos objectivos, um esforço de quantificação dos mesmos e identificação de formas de controlar o seu cumprimento (identificação de indicadores)
- Clara calendarização dos objectivos
- Realismo na definição dos objectivos; podem (e devem) ser ambiciosos mas sempre atingíveis sob pena de perderem toda a credibilidade

A definição de objectivos é de grande utilidade para a organização pois contribui para uma melhoria da comunicação dentro da empresa e consequentemente para o aumento da motivação dos colaboradores, desenvolve a coordenação das diversas actividades, desenvolve mecanismos de controlo e funciona como pressão para que as coisas efectivamente aconteçam.

Contudo, os objectivos de cada um dos agentes ou grupo de agentes que interage com a empresa (sócios ou accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, etc.) nem sempre são comuns, nem tão pouco facilmente conciliáveis. Cabe ao líder definir prioridades e tentar conciliar os conflitos de interesses subjacentes à diversidade de objectivos existente.

## 2.5 Análise externa e interna; formulação da estratégia

A empresa tem de ser entendida como um sistema aberto, inserido num ambiente complexo que o condiciona. Um passo fulcral do planeamento estratégico é analisar esse ambiente, seja aquele que condiciona a empresa mais indirectamente (ambiente geral ou externo), seja aquele que diz mais directamente respeito à sua actuação e às suas características próprias (ambiente interno)

Existem quatro conjuntos de variáveis a ter em conta na análise do ambiente externo à empresa:

Variáveis politico-legais:

1. Estabilidade do governo
2. Legislação comercial
3. Leis de protecção ambiental
4. Legislação fiscal
5. Legislação laboral
6. etc.

Variáveis económicas:

1. Produto nacional bruto (tendência)
2. Taxa de juro
3. Taxa de inflação
4. Nível do desemprego
5. Custo (e disponibilidade) de energia
6. etc.

Variáveis socioculturais:

1. Distribuição do rendimento
2. Taxa de crescimento da população
3. Distribuição etária da população
4. Estilo de vida
5. Tipo de consumo
6. Mobilidade social
7. etc.

Variáveis tecnológicas:

1. Investimento do governo
2. Foco no esforço tecnológico
3. Velocidade de transferência da tecnologia
4. Protecção de patentes
5. Aumento da produtividade (automação)
6. etc.

A importância e pertinência de cada uma destas variáveis para uma empresa em particular depende de inúmeras questões como sejam o sector e tipo de actividade, os mercados onde actua, a maior ou menor

regulação do sector, etc. Contudo, e de uma forma geral, são factores que, sendo externos à empresa, condicionam fortemente a sua actuação e que, como tal, devem ser tidos em conta numa fase de planeamento estratégico.

### Uma ferramenta de análise do ambiente: As cinco Forças de Porter

Segundo Porter, o aspecto-chave da envolvente da empresa é o sector de actividade em que concorre. A estrutura do sector tem uma forte influência, já que determina as bases da sua competitividade e as possibilidades estratégicas que oferece à empresa.

O nível de competitividade de uma indústria depende de cinco forças básicas, que são importantes principalmente num sentido relativo. As forças externas afectam todas as empresas, a chave encontra-se na capacidade de cada empresa para as enfrentar.

Princípios da análise de Porter:

1. A essência da formulação estratégica reside na avaliação da concorrência
2. O nível concorrencial de uma indústria está assente na sua própria estruturação económica, onde existem forças competitivas que não se esgotam apenas nos rivais em luta por quota de mercado: clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos fazem todos parte desse clima competitivo.
3. O nível de competitividade de uma indústria depende de cinco forças básicas, que são importantes principalmente num sentido relativo. As forças externas afectam todas as empresas, a chave encontra-se na capacidade de cada empresa de se defender destas forças competitivas, se possível influenciando-as em seu favor.
4. Quanto mais fracas colectivamente forem as forças competitivas, maior a oportunidade de obter níveis de retorno elevados.
5. O conhecimento profundo das forças competitivas é a base de partida para o plano de acção estratégica
6. Conhecer as forças competitivas é determinante para:
  - a. Identificar as forças e fraquezas críticas da empresa
  - b. Posicionar correctamente a empresa na indústria
  - c. Clarificar as áreas onde alterações estratégicas podem ser mais compensadoras
  - d. Identificar as tendências mais significativas, que podem vir a constituir ameaças ou oportunidades determinantes no futuro
  - e. Identificar áreas adequadas para diversificação

Segundo Porter, as cinco forças que determinam a maior ou menor atractividade de um sector industrial são:

1. Ameaça de novas entradas
2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes
3. Poder negocial dos clientes
4. Poder negocial dos fornecedores
5. Ameaça dos substitutos

## 1. AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS

Este factor depende da existência de barreiras à entrada e da reacção esperada dos competidores existentes.

Fontes principais de barreiras à entrada:

- **Economias de Escala** – forcem os recém-chegados a entrar com larga escala ou a aceitar uma desvantagem nos custos
- **Diferenciação do produto** – identificação com a marca força os recém-chegados a investir fortemente para ultrapassar a lealdade dos clientes às marcas estabelecidas
- **Necessidades de Capital** – a necessidade de realização de fortes investimentos constitui uma barreira, principalmente se o capital for necessário para despesas não recuperáveis (publicidade, I&D), para além de activo fixo e circulante e suporte dos custos de arranque.
- **Desvantagens nos custos**, independentes do volume – empresas estabelecidas podem ter vantagens nos custos inacessíveis a potenciais competidores, independentemente do seu tamanho – efeitos da curva de experiência, tecnologia própria, acesso privilegiado a matérias-primas, subsídios governamentais, localização favorável.
- **Acesso aos canais de distribuição** – Quanto mais limitados forem os canais, por grosso ou retalho, e quanto mais controlados forem pelos competidores existentes, mais difícil será entrar no mercado.
- **Política Governamental**
  - Necessidade de licenças
  - Normas de segurança, normas do produto, normas ambientais...

Expectativas de retaliação:

- Os incumbentes possuem recursos substanciais para reagir (excesso de tesouraria ou capacidade de endividamento não esgotada, capacidade produtiva adicional, bom conhecimento dos canais de distribuição e dos clientes)
- Existe alta probabilidade de os incumbentes cortarem preços para manter quota de mercado.
- O crescimento da indústria é lento, dificultando a capacidade de absorver uma nova entrada, e como tal esta causará um declínio na rentabilidade de todas as partes.

## 2. INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES (via competição de preços, introdução e renovação de produtos, marketing)

Factores determinantes do nível de rivalidade:

- Concentração (nº de concorrentes) e equilíbrio entre eles – se existirem muitos concorrentes no mercado e com dimensão semelhante a rivalidade será intensa
- Crescimento do sector - se lento, origina lutas mais renhidas por quota de mercado
- Custos fixos ou de armazenagem – se elevados, a quota de mercado é crítica
- Ausência de diferenciação – quanto menor a diferenciação, maior a rivalidade
- Barreiras à saída – mantém empresas a competir mesmo com rentabilidades baixas/negativas. Estas barreiras à saída poderão ter origem em custos fixos de saída ou em restrições sociais e governamentais.

## 3. PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

O poder negocial dos clientes é elevado se:

- Existe concentração elevada dos compradores

- Compram grandes volumes relativamente às vendas do fornecedor
- O produto adquirido à indústria é normalizado ou indiferenciado
- O produto adquirido à indústria representa uma fracção significativa do seu custo o que conduz a uma preocupação adicional com o preço e a uma compra selectiva
- O produto adquirido à indústria não é relevante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador (preço é a variável mais relevante)
- As suas margens são reduzidas (compradores de margens elevadas e alta rentabilidade são menos sensíveis ao preço)
- Mudar de fornecedor implica custos baixos
- O seu nível de informação sobre procura, preços, etc. for elevado
- Constituem ameaça de integração a montante, entrando no negócio da indústria (produção própria do produto da indústria)

#### **4. PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES**

O poder negocial dos fornecedores é elevado se:

- O seu sector for dominado por poucas empresas
- Não houver produtos substitutos nas vendas
- O comprador não for um cliente importante
- O produto vendido for muito relevante para o negócio do cliente
- O produto vendido for muito diferenciado
- Existirem custos elevados associados à mudança de fornecedor
- Constituem ameaça de integração a jusante, entrando no negócio da indústria

Por vezes, graças a fenómenos de dependência originados numa elevada concentração ou detenção de um elemento-chave, o poder negocial das unidades a montante ou a jusante pode justificar uma partilha desequilibrada do “valor total” criado numa determinada indústria.

#### **5. AMEAÇA DE SUBSTITUTOS**

Factores determinantes:

- Alta disponibilidade de produtos substitutos
- Preço do produto substituto é atraente
- Custo de mudança para um produto substituto é baixo e existe propensão elevada à mudança
- Lucro e agressividade elevados do produtor de substitutos

A sobrevivência das empresas existentes num determinado sector (ou mesmo o futuro de uma indústria) podem ser postos em causa quando surge um novo produto ou tecnologia que ofereça maior valor aos clientes, caso as empresas existentes não tenham acesso a esse desenvolvimento.

#### **FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Uma vez identificadas as forças que determinam a competitividade de uma indústria, torna-se mais fácil delinear um plano estratégico de acção:

- Posicionar a empresa de forma a que as suas competências a defendam o melhor possível das forças competitivas identificadas (tomando a estrutura da indústria como dado e construindo defesas, ou procurando um posicionamento onde as forças são mais ténues)

- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, melhorando o posicionamento da empresa (tomar a ofensiva: inovação, marketing, diferenciação)
- Antecipar tendências nos factores-base que determinam o clima competitivo e evoluir nesse sentido, delineando uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes que os concorrentes o reconheçam (estudar cuidadosamente cada força competitiva, prever a magnitude da mudança e construir um cenário futuro).

Quanto ao conceito de Posicionamento Estratégico, Porter apresenta a seguinte proposta: as empresas devem decidir a sua estratégia de abordagem ao mercado (liderança pelo custo, diferenciação ou segmentação) com base no seu conhecimento da estrutura da indústria.

### **1. Liderança pelo custo**

Características:

- Exige forte investimento de capital – criação de infra-estrutura que permita produzir grandes volumes de forma mais eficiente (economias de escala, curva de experiência)
- Pode obrigar a preços agressivos e prejuízos iniciais para conseguir posicionar-se no mercado e ganhar a quota necessária
- Exige forte controlo de custos
- Permite maior flexibilidade para enfrentar guerras de preços ou subida do custo das matérias-primas
- Foco na engenharia do processo

### **2. Diferenciação**

Características:

- Proporciona vantagem competitiva na medida em que o cliente é mais leal e menos sensível ao preço
- Permite níveis de rentabilidade mais elevados por via dos preços mais altos
- A percepção de exclusividade é geralmente incompatível com uma elevada quota de mercado
- Maior esforço financeiro em I&D, inovação, qualidade das matérias-primas, estrutura de apoio ao cliente, publicidade
- Risco de imitação com preços mais baixos, ou de transferência para substitutos mais baratos em fases de recessão económica
- Foco na engenharia do produto

### **3. Especialização / Segmentação**

Características:

- Concentração dos recursos num determinado segmento, conseguindo assim níveis de serviço mais elevados
- Empresa pode conseguir produzir com custos inferiores ao orientar-se para um nicho de mercado em particular, o que a torna mais eficiente nesse segmento
- Nichos de mercado em regra não atraem concorrentes de grandes dimensões, desencorajados pelos baixos volumes e exigências particulares desses segmentos



## Análise SWOT

Paralelamente à análise do Ambiente externo (que exemplificámos através da sugestão de Porter), cumpre realizar uma análise interna da empresa. Uma ferramenta clássica que combina as duas abordagens é a análise SWOT:

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico usada para identificar e avaliar as forças (**S**trengths), fraquezas (**W**eaknesses), oportunidades (**O**pportunities), e ameaças (**T**hreats) associadas a um determinado projecto ou negócio.

A técnica é creditada a dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos anos 60.

O objectivo da análise SWOT é identificar os factores críticos, internos e externos, que condicionam a actividade da empresa e a sua capacidade de atingir determinados objectivos. A análise agrupa os factores-chave a analisar em duas categorias:

Factores internos - as forças e as fraquezas internas à organização;

Factores externos - as oportunidades e as ameaças apresentadas pelo ambiente externo.

Para além de uma excelente ferramenta de diagnóstico, a análise SWOT pode ser utilizada como *input* para a avaliação de estratégias alternativas, através de um processo iterativo de resposta às seguintes questões:

Como podemos aproveitar e melhorar as nossas forças?

Como podemos ultrapassar e minorar as nossas fraquezas?

Como podemos explorar as oportunidades identificadas?

Como podemos defender-nos das ameaças detectadas?

### Outras propostas clássicas de técnicas auxiliares para formulação da estratégia:

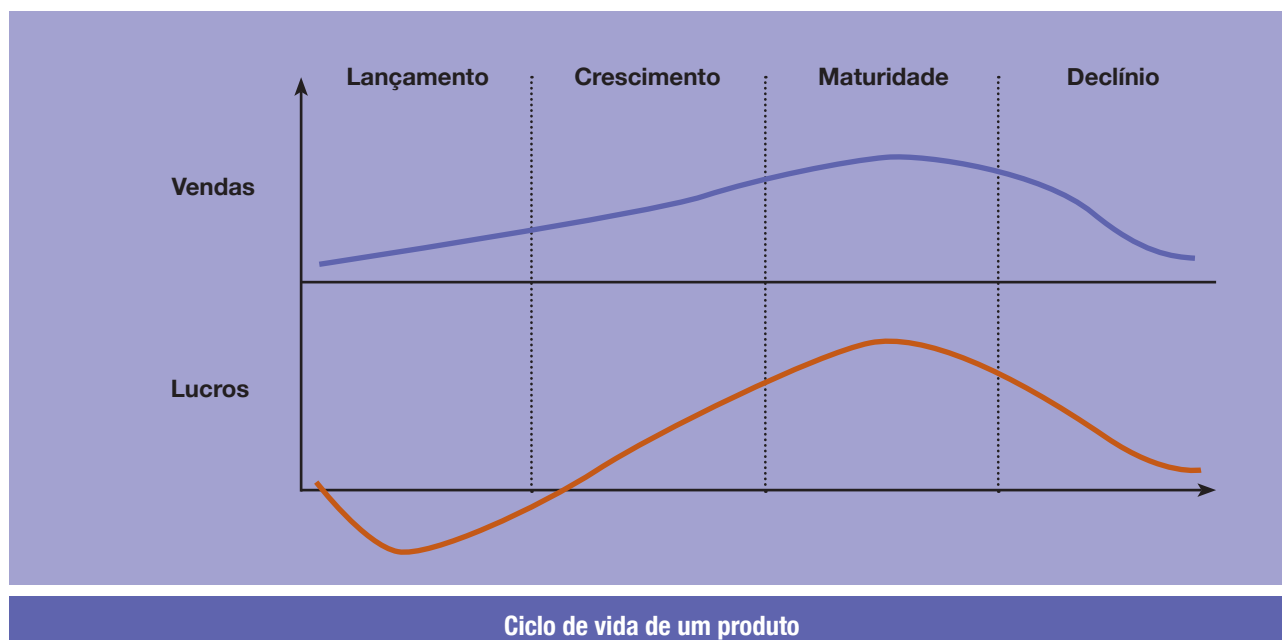
1. Ciclo de vida do produto
2. Matriz do BCG

#### 1. Ciclo de vida do produto

A análise do ciclo de vida do produto é baseada no ciclo de vida biológico. Por exemplo, uma semente é plantada (lançamento); começa a crescer (crescimento); desenvolve folhas e raízes à medida que se torna adulta (maturidade); a partir de uma determinada altura, começará a definhar e acaba por morrer (declínio).

As fases da vida de um produto não estão muito longe desta realidade. Depois de um período de desenvolvimento é introduzido no mercado; ganha mais e mais clientes enquanto cresce; o seu mercado estabiliza e o produto

torna-se maduro; após um período de tempo o produto é ultrapassado pelo desenvolvimento e pela introdução de concorrentes superiores, entra em declínio e eventualmente é retirado.



É comum associar à evolução do ciclo de vida do produto um conjunto de posturas estratégicas típicas:

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

## 2. Matriz do BCG



A matriz do BCG é uma ferramenta de análise criada por Bruce Henderson para o Boston Consulting Group em 1970, que parte dos seguintes pressupostos:

- Uma empresa multidivisional, diversificada, deve ter uma estratégia global integrada, que potencie a canalização de recursos para as unidades com maior potencial
- Uma empresa multidivisional, diversificada, deve levar a cabo um planeamento estratégico que lhe permita enquadrar recursos vs. potencial de negócio, estabelecendo a sequência e o timing ideais para a transferência de recursos.
- A matriz do BCG atribui um posicionamento a cada produto, conjuga-o com a atratividade do respectivo mercado, e sugere uma estratégia global de optimização do portfólio de produtos.

### Matriz do BCG – Princípios Fundamentais

1. As margens e as receitas geradas pelos produtos ou Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) dependem da respectiva quota de mercado. Efeitos de economias de escala e curva de experiência determinam que quotas de mercado elevadas originem margens elevadas.
2. O crescimento das vendas de um produto exige investimento em capacidade adicional. Logo, a participação em mercados de elevado crescimento exige investimento se se pretende manter a quota de mercado.
3. Um aumento da quota de mercado exige investimento em publicidade, tecnologia e capacidade instalada adicional.
4. O crescimento de cada mercado acabará por abrandar à medida que o produto se aproxima da maturidade. As receitas geradas à medida que o crescimento abranda devem ser reinvestidas em produtos cujos mercados ainda têm potencial de crescimento.

### Matriz do BCG - Conceitos

- Quota de mercado relativa:
  - Mede-se pelo rácio entre as vendas de um determinado produto e as vendas desse produto pelo maior (ou maiores) concorrente(s).
  - Se  $>1$ , significa que a empresa é líder
- Taxa de crescimento do mercado
  - Escala depende do que se considera taxas de crescimento altas ou baixas (ex.: ponto médio pode ser a taxa de crescimento nominal da economia. Acima desse ponto, temos “estrelas” ou “dilemas”)
- Vacas leiteiras – produtos (UENs) que tipicamente geram grandes quantidades de cash-flow (mais do que conseguem reinvestir); alta quota de mercado e crescimento lento.
- Cães – produtos (UENs) com baixa quota de mercado e baixo crescimento, que não geram nem necessitam de grandes volumes de dinheiro. Chamados “cash-traps”, por habitualmente exigirem o reinvestimento do pouco cash-flow que geram.
- Dilemas – produtos (UENs) em sectores de elevado crescimento mas com baixa quota de mercado; requerem elevados volumes de investimento para manter quota, e ainda mais para a ganhar.
- Estrelas - produtos (UENs) em mercados de alto crescimento e com elevada quota de mercado. Têm gerações de cash-flow ainda modestas, mas potencial para vir a gerar muito mais.

### Matriz do BCG - Abordagem estratégica:

- Usar o cash-flow gerado pelas “vacas leiteiras” para financiar aumento de quota de mercado dos “dilemas” competitivos, para produzir novas “estrelas”, que serão as “vacas leiteiras” do futuro.
- “Dilemas” pouco competitivos devem ser abandonados ou geridos de forma a não exigirem investimento (passarão a “cães”).
- “Cães” só devem ser mantidos se tiverem uma contribuição positiva de cash-flow, desde que não signifiquem um custo de oportunidade. Em algum ponto serão candidatos à eliminação.
- Carteira deve ter “vacas leiteiras” e também “estrelas” e “dilemas”; só assim estará assegurado o desenvolvimento futuro da empresa

### Um olhar crítico à perspectiva clássica da estratégia

O contexto económico do Séc. XXI criou novos desafios às empresas, que obrigam a repensar o papel do pensamento estratégico tal como apresentado pela escola da “Organização Industrial”. De facto,

- Torna-se cada vez mais difícil prever o futuro – a planificação perde sentido
- Dadas as actuais dinâmicas de mudança, as empresas não devem ser concebidas como “máquinas”, e sim como “seres vivos”
- Evoluímos de uma Gestão simples centrada em factores tangíveis para uma Gestão paradoxal onde o importante são os factores intangíveis
- Há que gerir o equilíbrio entre ordem e mudança: garantir a eficiência mas também levar a empresa no sentido da Visão – harmonização da inteligência racional e emocional da empresa
- A Gestão moderna exige criar condições para uma aprendizagem contínua, estimulando processos de libertação, criação e aplicação de talento no sentido da inovação, a todos os níveis da empresa
- A capacidade de aprendizagem começa a ser entendida como a principal fonte de criação de vantagens competitivas sustentáveis

- A Empresa é cada vez mais uma Coligação de Interesses (Teoria dos Stakeholders): relações de confiança com accionistas, empregados, clientes... Sociedade em geral

Em simultâneo, a gestão moderna é plena de incertezas e paradoxos:

- É necessário colocar o ênfase no cliente e nas suas exigências de curto prazo, mas ao mesmo tempo centrar esforços na inovação e gestão de produtos, para antecipar as suas necessidades de longo prazo
- Há que criar e manter equipas eficazes, mas ao mesmo tempo potenciar as capacidades de cada indivíduo e premiar as suas contribuições para libertar o talento individual
- Para perceber as mudanças em curso é necessário uma reflexão permanente, mas ao mesmo tempo a rapidez da própria mudança exige total orientação à acção – viajar permanentemente “entre o céu e a terra”
- A competitividade exige total concentração no ambiente e na organização; pensar para fora identificando e potenciando as competências internas
- Os stakeholders, nomeadamente os funcionários, vão adquirindo cada vez mais protagonismo; mas os accionistas continuam a ser indispensáveis para fornecer os recursos necessários à gestão da mudança
- Para compreender a realidade actual exige-se uma postura analítica e racional, mas para desenhar a mudança para novas situações é fundamental a intuição das pessoas com visão
- A concorrência crescente exige um machado de guerra, mas a batalha da competitividade só se ganha com a confiança de todos os stakeholders, o que exige colaboração e parcerias

É caso para questionarmos: **a abordagem clássica ao pensamento estratégico será válida hoje?**

A estratégia não deve ser apenas um processo de planeamento formal (estratégia intencional) mas também um processo de aprendizagem organizativa (estratégia emergente)

- **Há que forçar o ritmo de mudança empresarial, definindo a estratégia intencional que conduzirá a empresa ao futuro desejado, mas também introduzindo modificações e adaptando dinamicamente a estratégia em função das alterações no ambiente e na empresa, que são cada vez mais rápidas e inesperadas.**

*“À medida que o mundo se torna mais inter-relacionado, torna-se cada vez mais difícil planificar o futuro. No passado, quase todas as acções de uma organização se baseavam em planos concebidos à partida. No presente, a maioria das acções é resultado de decisões não planificadas, que surgem em função de acontecimentos inesperados cada vez mais frequentes e que requerem uma resposta criativa e oportuna.”* Rubinstein e Firstenberg, 2000

## Síntese

No contexto actual de mercados globais, excesso de oferta e níveis de exigência crescentes por parte dos consumidores, a necessidade de pensar estrategicamente o negócio é hoje inquestionável.

A elaboração de um plano estratégico destina-se, precisamente, a conhecer a identidade e posicionamento da empresa e a definir o rumo a seguir no futuro.

A definição da estratégia é feita tendo em conta a sua visão, missão e objectivos e analisando as condicionantes externas da empresa, os seus pontos fortes e fracos.

Existem várias ferramentas de apoio à elaboração da estratégia, umas mais centradas no ambiente externo (Modelo das Cinco Forças de Porter), outras no ambiente interno (Análise SWOT), outras no produto (Ciclo de Vida do Produto), outras ainda na posição relativa da empresa no mercado (Matriz BCG).

Independentemente da(s) ferramenta(s) utilizada(s), a abordagem clássica da estratégia está centrada nos factores tangíveis e na previsibilidade do futuro. Numa época em que a criatividade, inovação, talento, capacidade de adaptação e aprendizagem são os factores críticos para as empresas, novas formas de pensar a estratégia começam a surgir.

# Exercícios

## Exercício 1

### Pensar estrategicamente significa:

- a) Procurar fórmulas de diferenciação e posicionar-se correctamente no mercado
- b) Gerir o relativo, encontrar a estrutura ideal e construir uma carteira equilibrada de produtos
- c) Todas as anteriores
- d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 2

### A missão da empresa, sendo explícita, deve ser:

- a) Complexa para que melhor traduza os valores da empresa
- b) Breve, simples e distintiva
- c) Apelativa do ponto de vista comercial
- d) Quantificada e calendarizada

## Exercício 3

### As cinco forças que, para Porter, determinam a maior ou menor atractividade de um sector são:

- a) Ameaça de novas entradas, intensidade da rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça dos substitutos
- b) Ameaça dos países menos desenvolvidos, intensidade da rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça dos substitutos
- c) Ameaça de novas entradas, intensidade da rivalidade entre os fornecedores, poder negocial dos clientes, poder negocial dos concorrentes, ameaça dos substitutos
- d) Ameaça de novas entradas, intensidade da rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos clientes, poder regulador do Estado, ameaça dos substitutos

# Exercícios

## Exercício 4

### A análise SWOT:

- a) Permite identificar os factores críticos que condicionam a actividade da empresa
- b) Agrupa os factores-chave a analisar em duas categorias: factores internos e factores externos
- c) É uma ferramenta de diagnóstico estratégico
- d) Todos os anteriores

## Exercício 5

### Identifique o conceito que não faz parte da análise feita através da Matriz do BCG:

- a) Quota de mercado relativa
- b) Vacas leiteiras
- c) Taxa de crescimento do mercado
- d) Vantagem competitiva



## Glossário

**Análise Swot:** ferramenta utilizada para analisar o ambiente da empresa (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e que serve de base à gestão e planeamento estratégico de uma organização.

**Automação:** utilização de dispositivos mecânicos ou electrónicos que permitam controlar máquinas e processos.

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

**Cultura empresarial:** representa o conjunto de comportamentos, normas e valores aceites e partilhados por todos os membros da organização. Em grande medida é a cultura empresarial que torna cada empresa única.

**Economia de escala:** forma de organização do processo produtivo que permite a máxima utilização dos factores utilizados, de maneira a reduzir os custos de produção e o aumento da quantidade de bens produzidos. A economia de escala ocorre quando a expansão da capacidade produtiva de uma empresa ou indústria leva a um aumento da quantidade total produzida sem um aumento proporcional dos custos de produção.

**Globalização:** refere-se à crescente mobilidade à escala mundial de bens e serviços, tecnologias, capitais, actividades produtivas e força de trabalho.

**Inflação:** subida generalizada e sustentada dos preços.

**Missão:** enunciado das intenções estratégicas fundamentais da gestão global da empresa.

**Motivação:** reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização; esforço de convergência dos objectivos individuais com os objectivos da organização.

**Objectivos:** São o resultado desejado numa qualquer actividade.

**Oferta:** quantidade de um bem que as empresas estão dispostas a produzir e a vender dentro de determinadas condições de mercado.

**Patente:** do registo da patente resultam direitos de prevenção de outros fabricarem, usarem, venderem, oferecerem a vender ou importarem a respectiva invenção.

**Planeamento estratégico:** processo através do qual a gestão de topo define a missão da organização, os objectivos genéricos e a forma de os alcançar.

**Planeamento operacional:** corresponde às tarefas realizadas a nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo carácter imediatista, focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local.

**Planeamento tático:** processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados.

**PNB (Produto Nacional Bruto):** Indicador que traduz o valor monetário da produção realizada por empresas portuguesas, no país e no estrangeiro. As variações do PNB reflectem o nível e o crescimento da produção e o nível da economia. As flutuações do PNB são designadas por ciclos económicos.

**Procura:** a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido num dado mercado, durante uma unidade de tempo.

**Produtos substitutos:** produtos que concorrem em qualidade e desempenho com outros já existentes.

**Quota de mercado:** percentagem de vendas de uma empresa no total das vendas do mercado em que actua. Pode ser entendido, por isso, como um indicador da posição competitiva da empresa e uma medida do seu sucesso comercial.

**Taxa de juro:** custo de utilização do dinheiro; preço pago por alguém pela utilização de dinheiro que lhe foi cedido por outra pessoa.

**Transferência de tecnologia:** processo comunicacional de transferência de conhecimento.

**Valor (M. Porter):** representa o montante que os clientes estão dispostos a pagar para terem acesso a um produto ou serviço com características que melhor satisfaçam as suas necessidades

**Visão:** imagem do que queremos que a empresa seja ou venha a ser.

## Bibliografia

Allen, Gerard B.. **Note On The BCG Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy**. Harvard Business School

António, Nelson Santos. **Estratégia Organizacional - do Posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo

Babeau, M. A.; Derycke, P.H.. **Problemas de Planificação**. Rés-Editora

Collins, Lionel. **Questões de Controlo e Gestão**. Rés-Editora

Fernandes, Artur. **Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica**. Pergaminho

Fernandes, Furtado. **Projecto de Empresa**. Almedina

**Mapas Estratégicos**. Kaplan, Robert S.. Rio de Janeiro, Campus (2004)

Kaplan, Robert S.. **Mapas Estratégicos**. Campus

Kennan, Kate. **Dicas Úteis Para Planear**. Texto Editora

Kerzner, Harold. **Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, And Contolling, Eight Edition**. Wiley Academic

Lambert, Paul. **Planeamento da Empresa**. Rés-Editora

**Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, And Contolling, Eight Edition**. Kerzner, Harold. New Jersey, Wiley Academic (2006)

Lawson, Ian. **Definir Objectivos**. Gradiva

Peters, Tom. **O Projecto**. Dom Quixote

Porter, Michael. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business School

Teixeira, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Mc-Graw Hill

Weill, Michel. **Gestão Estratégica**. Dom Quixote

## Links Úteis

<http://hbswk.hbs.edu/item/3888.html>

[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/vision\\_mission\\_strategy.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/vision_mission_strategy.html)

<http://www.aestrategia.com>

<http://www.strategia.com.br>

<http://www.strategy-business.com>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 4

## Organização empresarial

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Definir o que é uma Organização
- Especificar porque razão as empresas precisam de se organizar
- Descrever as fases do processo organizativo
- Identificar os critérios de departamentalização da empresa
- Desenhar os diferentes tipos de estruturas organizacionais e descrever as suas características, vantagens e desvantagens
- Reconhecer a organização informal



## Organização empresarial

### O que é Organizar?

Podemos definir Gestão como o processo de optimização das contribuições humanas, materiais e financeiras que permite alcançar os objectivos da organização.

Esta definição pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns, que seriam inatingíveis se as pessoas trabalhassem isoladamente.

Cabe ao gestor (líder) assegurar que a pessoa certa, com as características certas, está no lugar certo na altura certa, para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

Assim, e ao contrário do que se poderia supor, a tarefa de organizar a empresa é contínua: não fica cumprida com a criação da empresa ou do departamento, nem mesmo com a atribuição de funções a alguém recém-chegado à empresa.

### Requisitos da Organização

Uma organização pressupõe a existência de:

1. Um fim comum: a organização persegue fins que devem ser comuns a todos os seus elementos
2. Um conjunto de recursos materiais e humanos: estes recursos são a “matéria-prima” da organização
3. Esforço conjugado que permita alcançar os objectivos traçados
4. Mecanismos de coordenação que permitam gerir as dependências e relações entre os diversos indivíduos que compõem a organização bem como as funções por eles desempenhadas

### Mas porque existe a necessidade de organizar?

Para que a empresa, como um todo, cumpra com os seus objectivos da forma mais eficiente e mais eficaz é condição necessária que cada um dos seus elementos saiba exactamente qual o seu papel dentro da estratégia e objectivos traçados. Só com uma clara e correcta definição das tarefas e responsabilidades, cada colaborador poderá contribuir da melhor forma para o sucesso da empresa. Se isto não acontecer, podem surgir “áreas cinzentas” ou “vazios” em actividades críticas na empresa

### Fases do Processo Organizativo

#### 1ª Identificar as actividades a realizar na empresa

Para que o processo de organização se possa iniciar têm que ser identificadas as tarefas necessárias à obtenção dos objectivos traçados para a empresa. A hierarquização destas actividades bem como os recursos afectos a cada uma são indispensáveis a uma correcta organização da empresa. Para que possa identificar as actividades críticas na empresa (i.e., aquelas que acrescentam mais valor), o empreendedor tem que conhecer as prioridades do seu negócio mas na perspectiva dos seus clientes. Só sabendo o que

significa Qualidade para o cliente, pode determinar a importância de cada actividade para a satisfação actual e futura desse mesmo cliente.

## 2º Agrupar as actividades

Este é provavelmente um dos passos mais complexos no processo de organização. Definir quais as actividades que deverão estar associadas a um determinado departamento ou área funcional nem sempre é pacífico e consensual. O agrupamento mais adequado, isto é, aquele que permite a obtenção de maiores sinergias e mais evita os conflitos, depende de inúmeros factores como seja a natureza da organização, as competências dos seus recursos, o perfil dos seus dirigentes, a sua política comercial, etc. etc.

## 3º Atribuição de autoridade

Um dos princípios básicos da gestão diz-nos que o processo de delegação de funções só é eficaz se à atribuição de determinado nível de responsabilidade corresponder a equivalente delegação de autoridade. Cabe ao líder da organização identificar as chefias dentro da empresa definindo claramente quais as suas responsabilidades, autoridade de que dispõem e quais os recursos que lhe estão afectos.

## 4º Desenhar os sistemas de coordenação a nível vertical e horizontal

Este passo consiste na determinação das relações que se devem estabelecer entre os diversos departamentos ou áreas funcionais e como elas se devem processar. Trata-se de definir o organigrama da empresa e os mecanismos de decisão e comunicação dentro da empresa.

### A construção da estrutura organizativa

Sendo necessário agrupar as funções em departamentos ou áreas funcionais importa, antes de mais, definir departamento:

Trata-se de uma área ou divisão dentro da organização onde, sob uma chefia, se desenvolvem actividades que estão relacionadas entre si.

A departamentalização pode ser feita com base em diferentes critérios:

### 1. Por funções



Este é o tipo de departamentalização mais comum. Os departamentos são construídos atendendo às funções básicas da empresa. Segue-se o princípio da especialização ocupacional – cada um trabalha naquilo que sabe; é a forma de dividir o trabalho da forma mais “natural”.

### 2. Por produtos



Este é o tipo de divisão que conduz a um crescimento mais rápido. Cada executivo tira o máximo partido do “seu” produto. Grande parte da responsabilidade é transferida para os níveis médios da organização o que liberta bastante a gestão de topo.



### 3. Por clientes



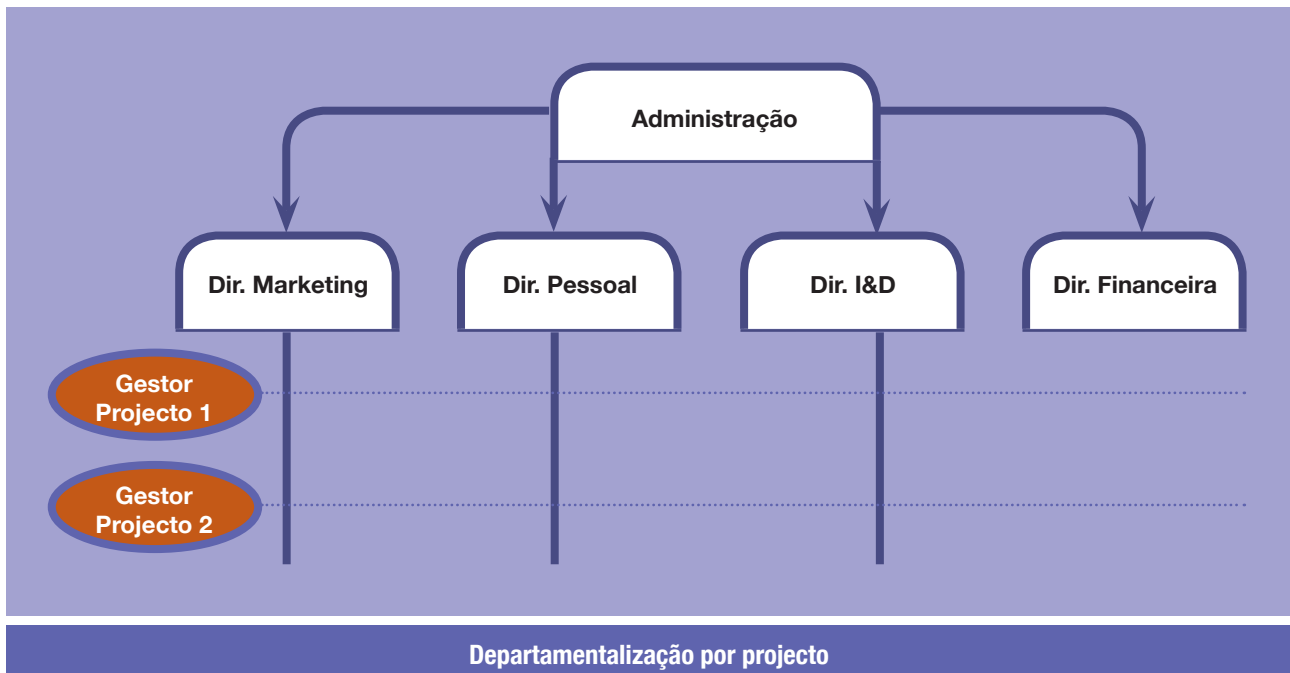
Este é o tipo de departamentalização que assegura uma melhor orientação para o cliente. Os recursos da empresa especializam-se em função das necessidades e especificidades de cada grupo de clientes. Melhora assim o atendimento e a comunicação com o cliente.

### 4. Por área geográfica



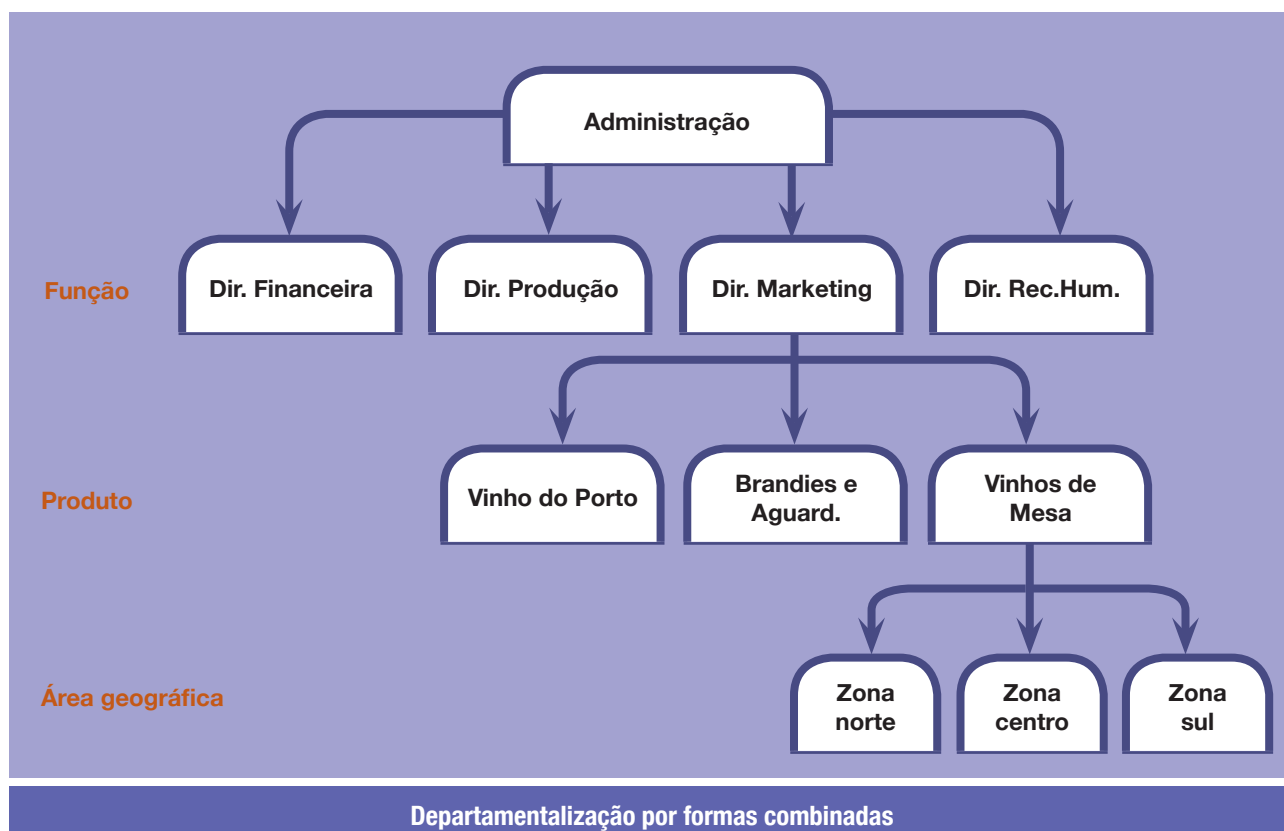
Este é um tipo de divisão que promove a agilidade da decisão, reduz os conflitos entre áreas e aproxima a decisão à acção. Para que funcione devidamente é necessária a existência de bons sistemas de informação e comunicação e uma boa coordenação geral das actividades.

## 5. Por projecto



Embora seja uma forma de estruturação que imprime grande flexibilidade à empresa, pode levantar algumas questões de controlo e a necessidade de, com grande frequência, o empresário ter que gerir conflitos.

## 6. Formas combinadas



Independentemente do critério utilizado para construção da estrutura, existe um importante cuidado a ter que se prende com a dimensão de cada departamento. A empresa deverá ser equilibrada, de forma a que existam maiores recursos nas áreas onde são mais necessário. Por outro lado, a dimensão deve ser tal que permita um eficaz controlo por parte da chefia do departamento.

De uma forma genérica podemos afirmar que o número de colaboradores de um departamento poderá ser tanto maior quanto:

1. Menor for complexidade do trabalho
2. Maior for a similaridade de funções
3. Maior for a contiguidade geográfica
4. Menor for a interligação das tarefas
5. Maior for a estabilidade do ambiente

Uma outra questão a ter em conta pelo empresário, respeita à maneira como vai repartir a autoridade dentro da organização, ou dito de outra forma, qual o nível de descentralização que deseja para a empresa.

Vantagens de uma estrutura fortemente descentralizada:

1. O processo de tomada de decisão é mais rápido uma vez que não é necessário consultar tantas vezes os gestores de nível superior
2. As decisões são mais adaptadas às condições locais pois são tomadas por quem conhece bem o

“terreno”

3. O nível de interesse, motivação e entusiasmo dos colaboradores é maior
4. Liberta o empresário (e gestores de topo) para actividades de carácter mais estratégico uma vez que não têm (ou têm menos) funções operacionais

Existem, contudo, algumas vantagens nas estruturas mais centralizadas:

1. A uniformidade de políticas e de acção é mais simples uma vez que há menos decisores
2. O risco de erro diminui
3. Existe uma utilização mais aprofundada das capacidades de especialistas, geralmente afectos à gestão de topo
4. É mais fácil conseguir um controlo das operações

Na opção por um nível de descentralização mais ou menos elevado o empresário terá que ponderar vários factores:

1. O tamanho e complexidade da organização
2. A dispersão geográfica
3. Competência do pessoal disponível
4. Sistema de comunicação adequado
5. Uso da informação e das novas tecnologias

### Estruturas organizacionais

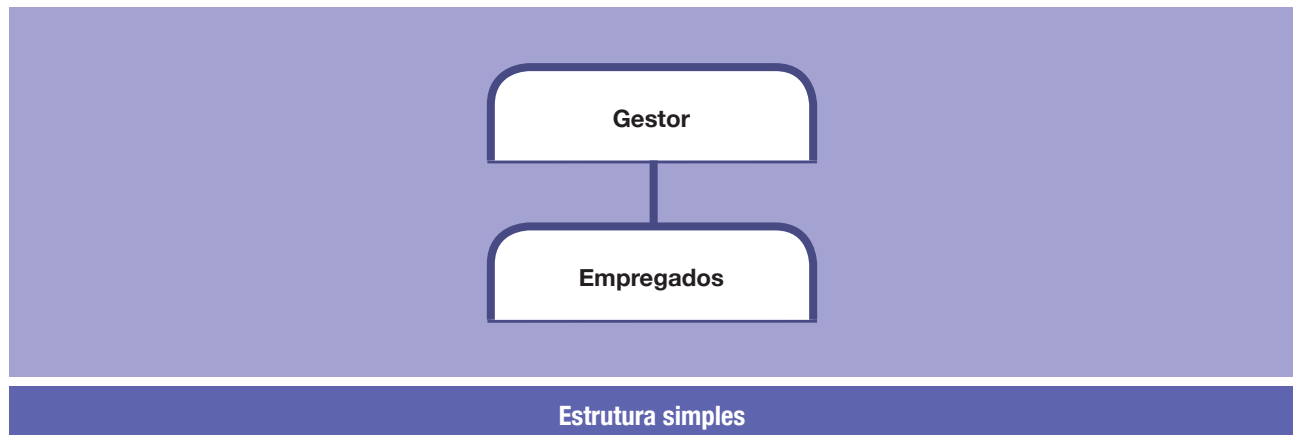
Estrutura organizacional é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama.

Existem vários tipos de estrutura e a opção por um ou outro tipo é determinada por um conjunto de factores como seja a estratégia da empresa, a sua idade e dimensão, o nível tecnológico disponível, o estilo de liderança, o nível de controlo desejado, etc.

Tipos de estruturas

1. Simples
2. Funcional
3. Divisionária
4. Por projectos
5. Matricial
6. Em rede

## 1. Estrutura simples



### Características

- Apenas dois níveis hierárquicos: o gestor-proprietário e os empregados;
- Maioria das responsabilidades de gestão pertence ao gestor;
- Não existe clara definição das tarefas de cada elemento;
- Funciona sob o controlo pessoal e contacto individual do gestor com os empregados.

### Desvantagem

Esta estrutura funciona com eficiência apenas enquanto a empresa se mantém numa pequena dimensão.

## 2. Estrutura funcional



### Características

- Estrutura baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade;
- Cada departamento é chefiado por um especialista funcional na respectiva área;
- Cabe aos gestores de topo coordenar os diferentes departamentos funcionais.

### Vantagens

- Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado;
- Possibilidade de o gestor principal actuar numa perspectiva global da organização;
- Clara definição das responsabilidades.

### Desvantagens

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

### 3. Estrutura divisionária



### **Características**

- Estrutura baseada na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa;
- Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais que geralmente estão organizados em departamentos;
- As divisões são relativamente independentes.
- Descentralização da responsabilidade e autoridade;
- Responsabilidade pela definição e implementação das estratégias de negócios mais próxima do seu ambiente próprio;
- Liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à estratégia global da organização;
- Enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão.

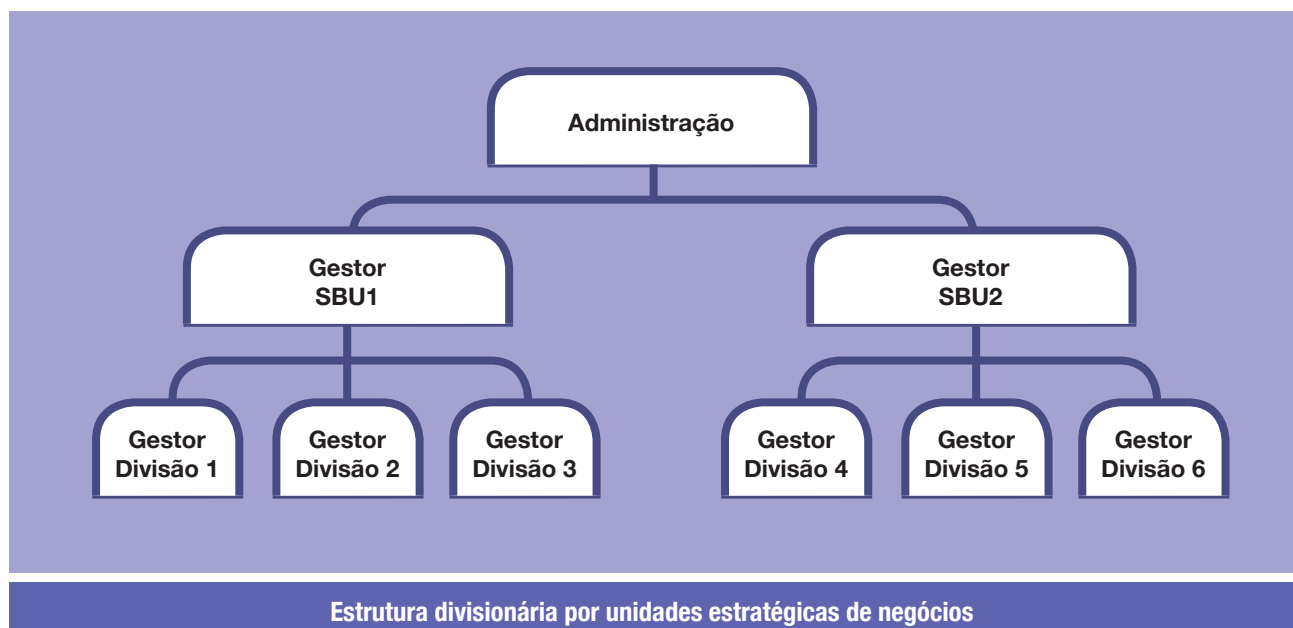
### **Desvantagens**

- Podem surgir problemas de controlo com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões ou do seu número;
- Pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões;
- Pode contribuir para o aumento dos custos da organização (duplicação de especialistas funcionais);
- Eventualidade de sobrevalorização dos resultados no curto prazo.

Este tipo de estrutura, além da forma tradicional, pode assumir as seguintes configurações de estrutura:

a) Por unidades estratégicas de negócios

Uma unidade estratégica de negócios é um agrupamento de negócios que têm em comum importantes aspectos estratégicos (missão, concorrentes, necessidade comum de competir globalmente, factores críticos de sucesso, oportunidades de crescimento tecnologicamente relacionados, etc.).



### Características

- Cada unidade estratégica de negócios é gerida por um só gestor que reporta directamente à gestão de topo

### Vantagens

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

### Desvantagens

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

b) Holding (ou conglomerado)



Forma de estrutura divisionária aconselhável quando a carteira de negócios da organização não tem significativos aspectos em comum

### Vantagens

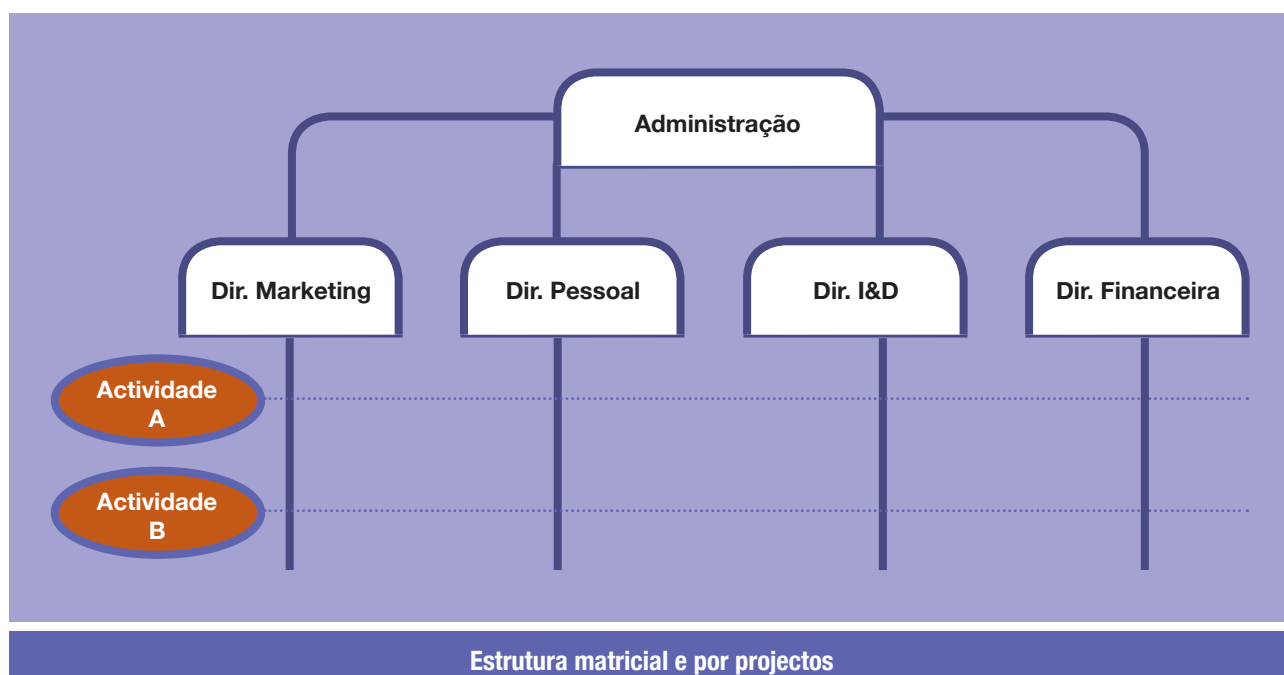
- Reduzidos custos administrativos em virtude de reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede;
- Facilita a descentralização;
- Dispersão dos riscos dos negócios;
- Facilidade de desinvestimentos quando necessário.

### Desvantagens

- Dificuldade de controlo centralizado em relação aos diferentes negócios;
- Falta de capacidade a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios de carteira;
- Dificuldade em conseguir sinergias.

## 4. Matricial e por projectos

A estrutura em matriz combina duas linhas de autoridade: a vertical, relativa aos gestores funcionais, e a horizontal, relativa aos gestores de projectos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos. A estrutura por projectos é um caso particular da estrutura matricial.



### Vantagens

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

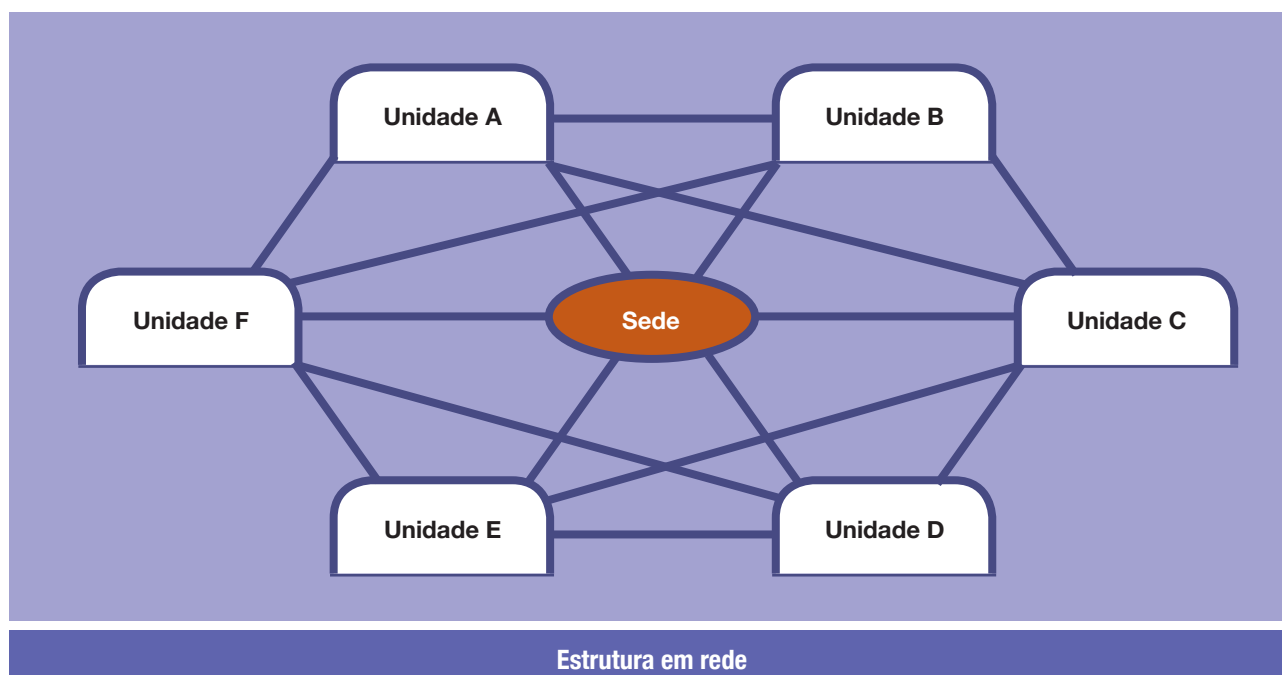
### Desvantagens

- Definição pouco clara das tarefas e das responsabilidades;
- Maior lentidão na tomada de decisões, devido à necessidade constante de trabalhar em equipa;
- Maior possibilidade de conflitos.

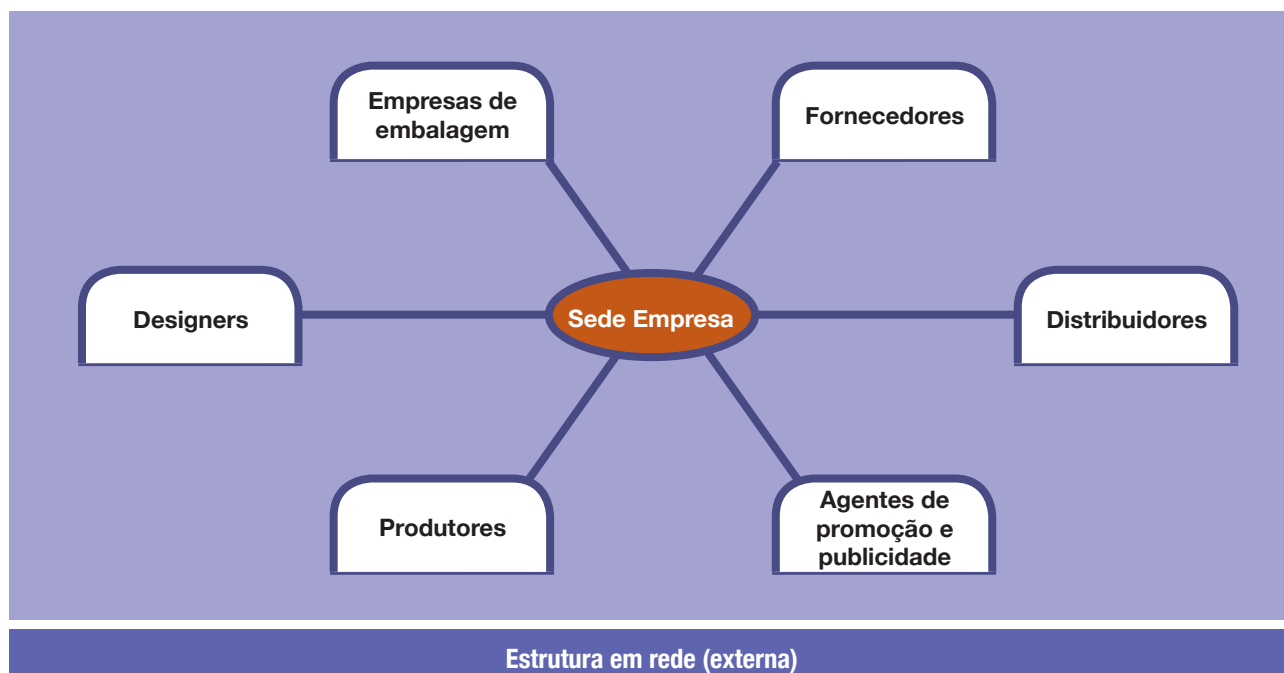
## 5. Em rede

A organização em rede fundamenta-se na ideia de que a empresa só executa as funções em que pode alcançar a excelência e que subcontrata tudo o restante. Assim, a empresa âncora só realiza algumas funções e assume um papel integrador na rede. Este papel corresponde normalmente à actividade dominante na criação de valor. A empresa integradora baseia o seu poder na criação de interesses mútuos na rede, pelo que necessita de desenvolver relações baseadas na confiança.

A estrutura em rede consta de um único departamento central que actua como intermediário entre divisões ou empresas independentes.



### Em rede (externa)



### Organização informal

Para além da estrutura formal, existe em todas as empresas uma organização informal, isto é, um conjunto de relações e comportamentos que se estabelece entre os membros da organização e que não estão formalmente definidos.

Esta organização informal traz algumas vantagens importantes à organização:

1. Pode auxiliar no cumprimento, execução e desenvolvimento dos trabalhos;
2. Ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal;
3. Possibilita o alargamento da amplitude de controlo;
4. Compensa a eventual violação dos princípios da organização formal;
5. Traduz-se num canal de comunicação adicional;
6. Pode resultar em apoio emocional aos novos empregados;
7. Estimula o aperfeiçoamento da gestão.

### Conselhos para implementar uma nova estrutura (Eduardo Garcia Erquiaga)

A implementação de uma (nova) estrutura significa para todos os elementos da empresa uma repartição de poder. Por esta razão, a forma como a implementação é feita pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do esforço organizativo.

Existem algumas formas de reduzir o risco de uma implementação mal sucedida:

1. Entender a (re)estruturação como um processo contínuo: é tão importante definir a estrutura quanto é cuidar da sua implementação diária. Isto significa envolver toda a empresa no processo, escutando

as sugestões dos colaboradores e estando disponível para fazer os ajustamentos necessários ao bom funcionamento da organização.

2. Não perder a perspectiva de médio e longo prazo: ao decidir uma estrutura para hoje, o líder não pode perder de vista a sua visão para a empresa sob pena de que, no momento de a pôr a funcionar, a estrutura possa já não corresponder aos desafios que tem que enfrentar.
3. Manter a estrutura simples: existe sempre a tentação de “sofisticar” demasiado a estrutura. Para evitar que sejam criadas estruturas demasiado pesadas relativamente ao efectivo valor gerado pela empresa, o empresário deve fazer um esforço para manter a estrutura no formato mais simples possível.
4. Apostar na cooperação: a melhor forma de crescer sem aumentar demasiado a estrutura é crescer em rede (aproveitando as economias de escala). Estabelecendo parcerias conseguem-se aumentos importantes de competitividade e especialização mantendo as vantagens da pequena dimensão (nomeadamente a agilidade e flexibilidade).
5. Não condicionar a estrutura às pessoas: a escolha da estrutura deve ser feita com base na estratégia da empresa, no seu contexto e sobretudo na sua capacidade para gerar valor. Não deve ficar condicionada aos colaboradores de que dispõe num determinado momento, muito menos às relações informais que se estabelecem entre eles (este é precisamente um dos grandes problemas das estruturas de muitas empresas familiares).
6. Saber que não se pode agradar a todos: este é um princípio que nos deve orientar na vida e que se aplica também à realidade empresarial. É responsabilidade do líder decidir com responsabilidade, justiça e equidade... mesmo que isso não agrade a todos.
7. Não descuidar o posicionamento institucional: o líder não pode apenas organizar para “dentro”, deve pensar na estrutura tendo em conta a missão da sua empresa comunicada e percebida no exterior.
8. Não delegar a responsabilidade: cabe ao líder decidir qual o “desenho” mais adequado à sua empresa. É sua responsabilidade e ninguém melhor do que o líder pode decidir qual a estrutura mais adequada. Pode, e deve, no entanto, consultar-se com alguém que, estando fora da empresa (e portanto consiga manter uma posição mais objectiva e imparcial) e que conheça o negócio, possa prestar ajuda num momento tão crítico na vida da organização.

## Síntese

Uma das mais importantes tarefas de quem gere uma empresa é assegurar que a pessoa certa, com as características certas, está no lugar certo na altura certa, para que melhor sejam cumpridos os objectivos da organização.

Para organizar convenientemente uma empresa é necessário identificar as tarefas que têm que ser realizadas, agrupá-las, atribuir responsabilidade e a respectiva autoridade e desenhar os mecanismos de coordenação mais adequados.

Implica isto optar pela estrutura organizacional que melhor se enquadra nos objectivos e realidade da empresa e definir o nível de descentralização pretendido.

Uma vez que a implementação de uma estrutura significa para todos os elementos da empresa uma repartição de poder, esta deve ser feita de forma firme e consistente.

# Exercícios

## Exercício 1

**Identifique a resposta errada:  
Uma organização pressupõe a existência de:**

- a) Um fim comum
- b) Um conjunto de recursos materiais e humanos: estes recursos são a “matéria-prima” da organização
- c) Esforço conjugado que permita alcançar os objectivos traçados
- d) Departamentos com responsabilidades funcionais perfeitamente definidas

## Exercício 2

**A amplitude de controlo (número de colaboradores sob a supervisão de um chefe) poderá ser tanto maior quanto:**

- a) Maior for a complexidade do trabalho
- b) Maior for a similaridade de funções
- c) Menor for a contiguidade geográfica
- d) Maior for a interligação das tarefas

## Exercício 3

**Qual das seguintes características não diz respeito à estrutura organizacional simples:**

- a) Estrutura baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade
- b) Maioria das responsabilidades de gestão pertence ao gestor
- c) Não existe clara definição das tarefas de cada elemento
- d) Funciona sob o controlo pessoal e contacto individual do gestor com os empregados

## Exercício 4

**Identifique a resposta errada:  
Uma holding tem como principais vantagens:**



# Exercícios

- a) Facilitar a descentralização
- b) Reduzir os custos administrativos
- c) Dispersar os riscos dos negócios
- d) Facilitar o controlo dos vários negócios

## Exercício 5

### **Vantagens da organização informal:**

- a) Ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal
- b) Traduz-se num canal de comunicação adicional
- c) Pode resultar em apoio emocional aos novos empregados
- d) Todas as anteriores

## Glossário

**Amplitude de controlo:** refere-se ao o número de subordinados que o seu superior hierárquico pode dirigir.

**Autoridade de linha:** os gestores de linha são as pessoas directamente responsáveis pelo cumprimento dos objectivos da organização. A autoridade de linha é representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia.

**Autoridade de staff:** autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas.

**Autoridade funcional:** poder de comandar, coordenar e controlar os subordinados que desenvolvam tarefas específicas dentro de uma determinada área funcional.

**Autoridade:** direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização.

**Centralização:** situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação.

**Delegação:** atribuição, a alguém, da responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

**Departamentalização:** processo que consiste em agrupar funções semelhantes (e/ou relacionadas) de uma determinada organização.

**Descentralização:** situação em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

**Diferenciação:** processo que consiste em criar níveis hierárquicos adicionais - diferenciação vertical - ou formar novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia - diferenciação horizontal.

**Estrutura organizacional:** conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída através das relações de hierarquia, a forma como as actividades são especificadas e distribuídas e a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação dentro da organização.

**Função:** tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.

**Organigrama:** gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Os organigramas mostram como estão dispostos os departamentos, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles.

**Organização informal:** conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos.



**Organização:** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

**Responsabilidade:** obrigação por parte de quem aceita determinado cargo de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que lhe foram atribuídas. Duas características importantes da responsabilidade são a de que não pode ser delegada e a de que nenhum subordinado reduz a sua responsabilidade ao delegar a outro a autoridade de realizar uma tarefa.

**Sinergia:** efeito resultante da acção de vários agentes que actuam da mesma forma, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes, se actuassem individualmente.

## Bibliografia

Almeida, Victor. **A Comunicação Interna na Empresa**. Áreas Editores

Birkenbihl, Vera. **A Arte da Comunicação**. Pergaminho

Camara, Pedro B. da. **Organização e Desenvolvimento de Empresas**. Dom Quixote

**Colecção Gestão e Marketing - Supervisão Com Sucesso**. Pergaminho

Cunha, Miguel Pina E.. **Teoria Organizacional**. Dom Quixote

Erquiaga, Eduardo Garcia. **Organizar Para Criar Valor**. Escola De Negócios Caixanova, Vida Económica

François, A. R.. **Organização da Empresa**. Rés-Editora

François, A. R.. **Organização do Trabalho**. Rés-Editora

Mintzberg, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Dom Quixote

Pereira, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Fundação Cal. Gulbenkian

Teixeira, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Mc-Graw Hill

Westphalen, M. H.. **A Comunicação na Empresa**. Rés-Editora

## Links Úteis

<http://www.janelanaweb.com/manageme/index.html>

[http://www.suite101.com/article.cfm/communications\\_skills/41097](http://www.suite101.com/article.cfm/communications_skills/41097)



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 5

## Seleccção e liderança de uma equipa

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Distinguir o líder do gestor
- Reconhecer a importância do líder dentro da organização
- Avaliar o papel de uma comunicação eficaz no sucesso da estratégia
- Demonstrar como se lidera eficazmente uma equipa de colaboradores
- Identificar formas de aumentar os níveis de confiança da equipa
- Explicar como incrementar o intra-empreendedorismo numa Organização
- Reproduzir o Método de Seleccção Estratégica da Equipa Dirigente
- Enumerar as funções de uma equipa de Alta Direcção

## Introdução

A realidade actual que leva as empresas a mudanças constantes, à necessidade de motivação dos colaboradores e uma forte orientação para o cliente exige líderes fortes e criativos. O líder actual tem que inspirar os seus funcionários, criar empatia com clientes e relações de confiança com parceiros e fornecedores.

Existe a convicção, entre muitos executivos, de que liderar é essencialmente uma questão de senso comum e que basta possuir esta virtude para assegurar a direcção com êxito de pessoas. É claro que o senso comum é de extrema utilidade, é mesmo vital, para o desempenho bem sucedido em qualquer actividade. Contudo não é suficiente. Tal como não o são, as qualidades naturais do empresário.

A direcção é antes de mais uma arte, que deve ser aperfeiçoada e desenvolvida através das técnicas mais adequadas.

### Autoridade, influência e poder

De onde vem o poder do líder?

Entendendo **autoridade** como o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização e **influência** como a capacidade de alterar o comportamento de alguém, o **poder** é a capacidade de exercer influência. Para que a autoridade formalmente atribuída a uma pessoa consiga influência sobre outras pessoas, é necessário que aquela tenha algum tipo de poder.

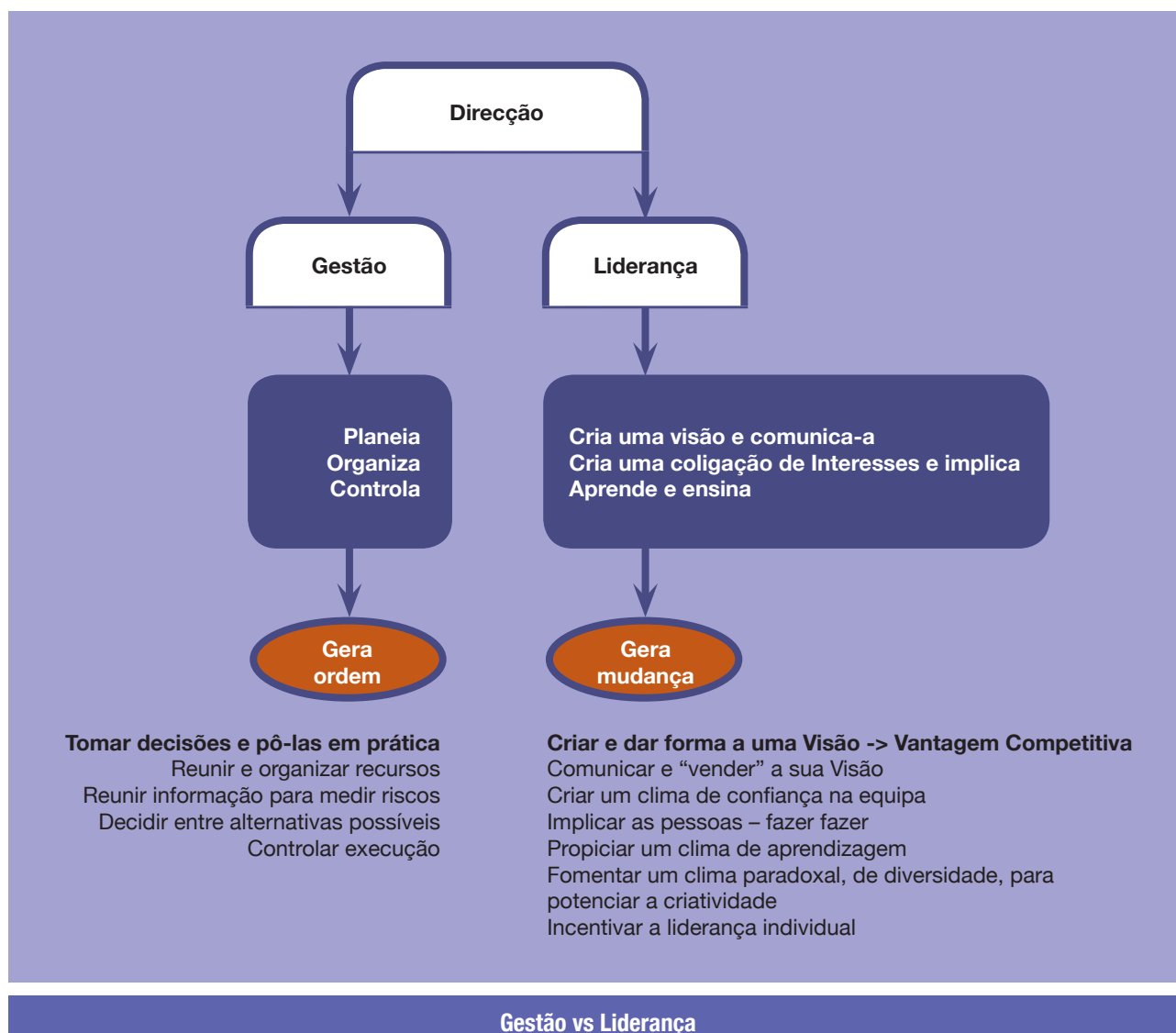
As fontes de poder são:

1. Poder legítimo
2. Poder de recompensa
3. Poder coercivo
4. Poder de referência

Sendo o poder legítimo o principal poder de um líder/gestor em resultado da sua posição na organização, este pode ser aumentado ou diminuído pelo poder de recompensar, de punir, de competência e de referência.

### Gestão vs Liderança

Embora o líder muitas vezes se confunda com o gestor (por ser o empresário a desempenhar as duas funções) importa distinguir a essência das duas funções aqui em causa:



Enquanto que ao Gestor cabe tomar as principais decisões operacionais da organização, o Líder tem como missão criar e consubstanciar a Visão para a empresa. A comunicação bem sucedida da Visão é um factor de competitividade importante, que só é possível se existir partilha do projecto e uma identificação da equipa com o mesmo.

### A importância da comunicação

Cabe ao líder desenvolver a cultura empresarial através da implantação de valores, avaliação de desempenho dos colaboradores, inovação, mudança e processos de melhoria e através da comunicação.

Estima-se que os líderes passem 80% do seu tempo a comunicar...

A comunicação é fundamental no processo de motivação pois só assim é possível:

1. Saber o que se espera de cada um / qual a sua posição na estrutura
2. Ter uma percepção dos objectivos

3. Dar a conhecer as alterações
4. Difundir as políticas, regras e procedimentos

A comunicação é também imprescindível na implementação das acções planeadas e na globalização e dinâmicas de mudança, dada a importância da transmissão de informação e conhecimentos do exterior para o interior.

### Como dirigir o trabalho dos colaboradores

Quando estamos a dirigir alguém devemos seguir algumas regras que nos garantem que o estamos a fazer de forma correcta:

1. Identificar claramente a tarefa a ser desempenhada
2. Explicar porque é necessário realizar a tarefa – este ponto se, por um lado, é imprescindível à motivação do colaborador, por outro lado, garante que todo o enquadramento da tarefa nos objectivos e estratégia da empresa é conhecido do funcionário
3. Estabelecer metas concretas a ser atingidas e (se for o caso) definir as recompensas associadas
4. Desenvolver um plano de acção, com identificação de todos os recursos afectos, para cumprimento dessas metas – na delegação de tarefas é necessário ter em conta a autoridade que é necessário atribuir de forma a garantir o desempenho desejado do colaborador
5. Definir um sistema de acompanhamento e controlo do desenrolar da tarefa – isto pode ser feito através da identificação de indicadores de actividades, guião de relatório de acompanhamento, etc.
6. Fazer ver ao colaborador que se confia nele para o desempenho satisfatório da tarefa

### Construir uma equipa confiante (Manuel J. Smith)

A auto-confiança não pode ser simulada. Emerge de uma convicção profunda em si próprio e nas suas competências. No meio empresarial, a confiança ajuda a aumentar o compromisso com a organização, cria laços entre os colaboradores e ajuda à motivação dos funcionários.

Uma equipa confiante tem iniciativa, toma decisões e corre riscos o que melhora o desempenho da organização.

Regras para construir uma equipa confiante:

1. Colaboradores terem conhecimentos e aptidões suficientes para um bom desempenho das suas funções: a confiança dos funcionários vem da consciência de saber o que fazer, como e quando fazer. Atribuir funções para às quais não estão preparados provavelmente levantará alguns problemas de confiança. O que se aconselha é um alargamento progressivo das competências funcionais, que ajuda a manter os níveis de motivação, ao mesmo tempo que aumenta a flexibilidade e polivalência dos recursos.
2. Objectivos claros para cada colaborador e para a equipa: só com objectivos claramente traçados é

possível aos colaboradores monitorizarem o seu próprio desempenho e manterem-se focalizados nas actividades críticas. Além disso só assim é possível gozar o sucesso (se não há objectivos, não há sucesso).

3. Autoridade para tomar decisões e quantificação dessas mesmas decisões e seus resultados: os processos de delegação de tarefas só funcionam se a par da responsabilidade delegada seja atribuída a correspondente autoridade. Ninguém pode ser responsabilizado por um fracasso se não tinha os meios para atingir o sucesso.
4. Reconhecimento pelos sucessos alcançados: a maioria das pessoas necessita do reconhecimento de terceiros pelos sucessos alcançados para se sentir confiante. Cabe ao líder (de topo ou intermédio) estar atento às pequenas conquistas dos seus subordinados e sempre que se justifique reconhecer o trabalho realizado.
5. Investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores: o apoio ao crescimento das competências dos colaboradores, deve ser encarado pela empresa como um investimento e não como um custo. Quanto melhor preparados estiverem os funcionários mais facilmente a empresa atingirá os seus objectivos.
6. Oportunidade para enfrentar novos desafios: os colaboradores devem ser incentivados a arriscar, a criar, a mudar. O estímulo da empresa, que passa antes de mais pela tolerância ao erro, é determinante para a existência deste tipo de cultura empresarial.
7. Celebração pelo cumprimento de objectivos da empresa: para além das comemorações do sucesso fazerem parte da nossa cultura, num ambiente empresarial são importantes para reforçar a importância de cada um dos elementos da equipa nas vitórias alcançadas.

### Promoção do intra-empreendedorismo

Se é verdade que as competências do líder são determinantes para o sucesso da empresa, também não é menos certo que o empenho e capacidade de inovar dos colaboradores são importantes factores de competitividade das organizações.

Formas de estimular o empreendedorismo dos colaboradores:

1. Promover a formação contínua dos colaboradores de forma a alargar a sua abrangência funcional e levando-os a desempenhar tarefas cada vez mais complexas
2. Promover a polivalência e flexibilidade dos colaboradores reduzindo na medida do possível tarefas rotineiras
3. Promover uma cultura empresarial de responsabilização
4. Incentivar a criatividade na resolução dos problemas
5. Promover a inovação dentro da organização
6. Recompensar a motivação e esforço individual associando directamente prémios e recompensas aos resultados obtidos

### Seleção estratégica da equipa dirigente (José Miguel I. Vilà)

Uma das tarefas mais importantes do líder é a escolha da equipa dirigente. É necessário conhecer os pontos fortes e fracos de cada candidato no contexto de uma função em particular.

David A. Nadler e Marc S. Gerstein desenvolveram uma metodologia para selecção de alta direcção a que chamaram “Seleção Estratégica”.



Este sistema baseia-se nos seguintes pressupostos:

1. As exigências da função devem ser definidas atendendo ao contexto estratégico, contexto empresarial e natureza do trabalho
2. Devem ser identificados os pontos fortes e fracos do candidato a partir da sua experiência, formação e competências
3. É necessário fazer o cruzamento entre as necessidades da empresa e as características do candidato

Os autores identificaram sete situações estratégicas empresariais possíveis que devem ser consideradas na selecção dos candidatos:

1. Arranque da empresa
2. Mudança profunda na organização
3. Racionalização de recursos e procura de aumento do lucro
4. Crescimento do mercado
5. Crescimento da empresa
6. Liquidação e desinvestimento
7. Nova aquisição

Os conhecimentos e competências exigidas aos candidatos a funções de chefia são:

1. Capacidade para resolver problemas
2. Gestão de operações
3. Gestão de recursos humanos
4. Direcção estratégica
5. Liderança
6. Gestão do próprio trabalho
7. Conhecimentos gerais de gestão

Propõem também sete fases para o processo de contratação de quadros:

1. Especificação da situação do negócio e da orientação estratégica
2. Confirmação ou alteração da estrutura organizativa actual
3. Descrição das funções de cada lugar-chave da estrutura
4. Avaliação do pessoal-chave na estrutura
5. Distribuição do pessoal-chave pelos diferentes lugares

**Fases do processo de selecção estratégica:**

Fases do processo de selecção estratégica	
<b>Classificação do posto de trabalho</b>	1. Identificar os postos de trabalho a ocupar 2. Pensar os postos de trabalho do ponto de vista estratégico 3. Alterar ou acrescentar o enquadramento funcional relativamente ao actual 4. Classificar as exigências do posto de trabalho 5. Afinar a análise feita ao posto de trabalho
<b>Classificação do candidato</b>	6. Identificar os candidatos 7. Avaliar os candidatos 8. Rever e discutir a análise feita ao candidato
<b>Tomada de decisão</b>	9. Avaliar a adequação do candidato ao posto de trabalho 10. Análise dos custos envolvidos com a contratação 11. Identificar necessidades de dados adicionais 12. Desenhar planos de implementação 13. Desenhar o processo de controlo

Para avaliar a adequação das características do candidato ao posto de trabalho é necessário traçar previamente o perfil ideal para as funções a desempenhar. Este perfil poderá incluir as seguintes dimensões:

1. Análise e identificação de problemas
2. Aplicação prática das soluções
3. Execução e controle
4. Comunicação com os outros
5. Delegação
6. Gestão de crises
7. Capacidade de negociação
8. Enfoque nos recursos humanos
9. Capacidade de recrutamento
10. Desenvolvimento dos subordinados
11. Conceptualização e perspectiva do contexto estratégico
12. Tomada de decisões estratégicas
13. Abertura à inovação e à mudança
14. Gestão do processo estratégico
15. Empatia e influência inter-pessoal
16. Gestão de equipas
17. Automatização
18. Maturidade e força emocional
19. Integridade pessoal
20. Conhecimentos técnicos
21. Conhecimentos funcionais
22. Conhecimento do negócio

**Equipas de Alta Direcção**

Uma das tendências das empresas do século XXI é a de se basearem em equipas de trabalho. Significa isto

que, apesar de continuarmos a ter certamente líderes, eles serão, e cada vez mais, apoiados por equipas de alta direcção.

Estas equipas são muito mais do que um conjunto de indivíduos que trabalham juntos. São grupos independentes e fortemente interactivos, com uma identidade própria, que procuram alcançar resultados conjuntos.

Estas equipas surgem essencialmente pelos efeitos sinérgicos que proporcionam. A complexidade dos processos, as exigências dos mercados e as novas formas de cooperação entre organizações assim o ditam.

Mas o que distingue estas equipas das restantes?

1. Estas equipas têm que conhecer e saber lidar com o ambiente externo e interno à empresa.
2. A este nível da gestão as tarefas são muito mais complexas e exigem uma maior polivalência: desde as relações institucionais, até à definição das tarefas internas, passando por decisões estratégicas, tudo passa por estas equipas.
3. São equipas que têm que gerir convenientemente questões de poder e influência.
4. Os membros da equipa podem aspirar a, no futuro, virem a assumir a presidência da empresa (à partida vedada aos outros colaboradores).
5. A visibilidade e estatuto da equipa é grande, não só dentro como também fora da empresa.
6. A composição desta equipa pode demorar anos. Os elementos da equipa são aqueles que ambicionam o poder e os que apresentam melhores resultados.

Problemas que podem surgir nas equipas de alta direcção:

1. Nem sempre a equipa funciona de forma natural, espontaneamente. Nesses casos, em vez de interacção, verifica-se apenas troca de informação.
2. Por vezes não existe colaboração real nem confiança entre os elementos da equipa.
3. A equipa por vezes foi mal escolhida, as competências dos vários elementos não são complementares e faltam elementos com determinados perfis.
4. Nem sempre há uma direcção clara na equipa o que, na busca incessante por consensos, se traduz em más decisões ou na falta delas.
5. Por vezes a equipa concentra-se em áreas ou tarefas com as quais não deveria ocupar-se, desperdiçando recursos e deixando de intervir em actividades ou assuntos mais críticos.
6. Existe o risco de surgir alguma inércia na equipa de Alta Direcção, quando os seus elementos se passam a concentrar mais nos processos e menos nos resultados.
7. Concentração excessiva nas questões de sucessão e pouca orientação para os resultados da equipa.

Cabe ao líder seleccionar, supervisionar e coordenar a equipa de Alta Direcção assegurando assim eficácia no seu funcionamento.

### A Direcção de Empresas na Sociedade do Conhecimento

Na sociedade do conhecimento, onde é dada primazia ao Capital Humano, o objectivo é construir empresas mais inteligentes, centros de aprendizagem e de actuação espontânea, com mais ênfase na dimensão humana (se bem que crescentemente apoiada na dimensão técnica). É precisamente esta interacção entre a técnica e a busca e aprofundamento do **talento** individual a base da **competitividade** organizacional.

Nesta “era do cérebro” tenta-se potenciar factores intangíveis como:

1. Diversidade
2. Criatividade
3. Intuição
4. Inovação

A Direcção assume hoje uma dimensão Técnico-Humana: dá-se uma ênfase forte à liderança sem, obviamente, descuidar a gestão.

## Síntese

Dirigir uma empresa e, sobretudo, as pessoas que a compõem é uma arte.

Embora muitas vezes desempenhadas pela mesma pessoa, imposta distinguir a função do líder e do gestor: enquanto que ao gestor cabe tomar as principais decisões operacionais da organização, o líder tem como missão criar e consubstanciar a Visão para a empresa.

Daqui se retira que uma boa capacidade de comunicação é essencial a uma liderança de sucesso.

Para além de comunicar eficazmente os objectivos a atingir e o papel de cada colaborador na estratégia global da empresa, o líder deve estabelecer metas a ser atingidas e sistemas de recompensa. Só assim construirá e manterá uma equipa motivada.

Cabe ainda ao líder, promover a formação contínua dos colaboradores, a polivalência e flexibilidade e uma cultura de responsabilidade, inovação e criatividade.

Uma das grandes tendências das empresas do século XXI é a de se basearem em equipas de trabalho com importância crescente ao nível da direcção estratégica. São empresas mais inteligentes, verdadeiros centros de aprendizagem e de actuação espontânea, que dão ênfase especial à dimensão humana.

# Exercícios

## Exercício 1

**Identifique a resposta errada:**  
**Algumas das fontes de poder são:**

- a) Poder legítimo
- b) Poder de recompensa
- c) Poder de referência
- d) Poder transmitido

## Exercício 2

**Identifique a resposta errada:**  
**A comunicação é fundamental para a motivação dos colaboradores porque permite:**

- a) Que todos conheçam os objectivos
- b) Saber o que se passa na empresa
- c) Difundir as políticas, regras e procedimentos
- d) Que os colaboradores conheçam a sua posição na estrutura

## Exercício 3

**Identifique a resposta errada:**  
**Quando estamos a construir uma equipa, devemos:**

- a) Definir objectivos claros para cada colaborador e para a equipa
- b) Reconhecer os sucessos alcançados
- c) Definir mecanismos que evitem os erros dos colaboradores
- d) Investir na formação dos colaboradores

## Exercício 4

**Identifique a resposta errada:**  
**No âmbito do sistema de Selecção Estratégica, os conhecimentos e competências exigidas aos candidatos a funções de chefia são:**

- a) Capacidade para resolver problemas

# Exercícios

- b) Conhecimentos de gestão financeira
- c) Conhecimentos de gestão de recursos humanos
- d) Capacidade para gerir o próprio trabalho

## Exercício 5

**Identifique a resposta errada:**

**O que distingue as Equipas de Alta Direcção das restantes equipas é:**

- a) Concentram-se no ambiente interno à empresa
- b) As tarefas são mais complexas
- c) Têm que gerir questões de poder e influência
- d) Os seus elementos são os que apresentam melhores resultados

## Glossário

**Avaliação de desempenho:** consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

**Controle:** processo de comparação entre o desempenho actual e os padrões previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias.

**Direcção:** tarefa da gestão que se traduz no processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados.

**Gestão por objectivos:** filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos, como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

**Líder autocrático:** comunica aos seus subordinados o que é que eles têm que fazer e espera ser obedecido sem problemas.

**Líder democrático:** tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja.

**Líder participativo:** envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra.

**Poder coercivo:** deriva do poder, por parte de quem o exerce, de controlar o sistema de distribuição de punições.

**Poder de recompensa:** deriva do poder, por parte de quem o exerce, de controlar o sistema de distribuição de benefícios.

**Poder de referência:** deriva da capacidade, por parte de quem exerce o poder, de influenciar o nosso comportamento por termos em relação a ele uma relação de respeito, afecto, admiração.

**Poder legítimo:** poder que deriva da função exercida por determinada pessoa.

**Poder:** capacidade de levar outras pessoas a fazer coisas.



## Bibliografia

- Bennis, Warren. **Por Que É Que Os Líderes Não Conseguem Liderar**. Dom Quixote
- Boislandelle, H. M. de. **Gestão dos Recursos Humanos nas Pme**. Rés-Editora
- Camara, Pedro B. da. **Sistemas Recompensas e Gestão de Estratégias de Recursos Humanos**. Dom Quixote
- Cardoso, Adelino Alves. **Recrutamento & Selecção de Pessoal**. Lidel
- Cascão, Ferreira. **Gestão de Competências - Novas Perspectivas na Gestão de Recursos Humanos**. Edições Ipam
- Cascão, Ferreira; Neves, Augusto. **Liderança e Animação De Equipas**. Edições Ipam
- Commarmond, Gisèle; Exiga, Alain. **Gerir por Objectivos**. Dom Quixote
- Coordenação de Artur Fernandes. **Gestão de Talentos**. Pergaminho
- Cowling, Alan; Mailer, Chloe. **Gerir os Recursos Humanos**. Dom Quixote
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio. **Liderar**. Dom Quixote
- Frame, J. Davidson. **Managing Projects In Organizations: How To Make The Best Use Of Time, Techniques, And People, Revised Edition**. Wiley Academic
- Godé, Winifred. **Formação de Pessoal**. Gradiva
- Jardillier, Pierre. **O Factor Humano na Empresa**. Rés-Editora
- Lorsch, Jay W.. **Alinhando as Estrelas: Como Obter O Máximo de Seus Melhores Profissionais**. Campus
- Organizações e Trabalho**. Celta Editora
- Parreira, Artur. **O Processo de Liderança - nos Grupos e Reuniões de Trabalho**. Plátano Editora
- Rodrigues, Maria João. **Competitividade e Recursos Humanos**. Dom Quixote
- Smith, Manuel J.. **When I Say No, I Feel Guilty**. Bantam
- Topping, Peter A.. **Liderança e Gestão**. Campus

Vários. **Os Novos Líderes**. Gradiva

Watling, Brian. **A Avaliação de Recursos Humanos - Ajude a Sua Equipa a Obter os Resultados Que Ambos Ambicionam**. Prefácio

Wright, Christine. **Entrevista de Selecção**. Gradiva

## Links Úteis

<http://expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2344>

[http://humanresources.about.com/od/involvementteams/Team\\_Building\\_Employee\\_Empowerment\\_Employee\\_Involvement.htm](http://humanresources.about.com/od/involvementteams/Team_Building_Employee_Empowerment_Employee_Involvement.htm)

<http://wilderdom.com/games/InitiativeGames.html>

<http://www.businessballs.com/teambuilding.htm>

[http://www.managementhelp.org/grp\\_skill/teams/teams.htm](http://www.managementhelp.org/grp_skill/teams/teams.htm)

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html>

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/index.html?http://oldeee.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/index.html>

<http://www.teamtechnology.co.uk/teambuilding.htm>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 6

## O processo de decisão

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Definir o conceito de incerteza
- Explicar a relação entre decisão e risco
- Identificar os elementos necessários à tomada de decisão
- Descrever as etapas do processo de tomada de decisão
- Enumerar as técnicas auxiliares ao processo de tomada de decisão
- Argumentar que um fracasso empresarial é também uma oportunidade de aprendizagem



## Introdução

Uma característica intrínseca a qualquer empresa é que é um centro de decisão. Entre um conjunto de alternativas é necessário escolher a que, em cada momento, parece ser a mais adequada (quais os objectivos a alcançar, quais as actividades a realizar, que recursos afectar...). Mas decidir tem um preço: a decisão pode ser errada. Cabe ao líder assumir este custo e tentar reduzir o risco de tomar a decisão errada.

### A insatisfação como motor da decisão

Na verdade, se não houver nenhum problema não há razão para alterar nada, ou seja, não há motivo para decidir. Pelo contrário, só nos podemos dar ao luxo de não tomar decisões se tudo estiver a correr bem (o que é virtualmente impossível num período de tempo mais ou menos alargado).

### A decisão como consequência da incerteza

Para que possamos falar em decisão temos que ter várias alternativas possíveis para resolução do nosso problema. Porém, esta condição não é suficiente. Caso dispuséssemos de toda a informação necessária, teríamos apenas que seleccionar a alternativa mais vantajosa. A necessidade de tomar uma decisão deriva do facto de não conhecermos todos os factos, não conseguirmos prever todas as consequências, isto é, de existir incerteza.

### A decisão e o risco

O risco faz parte da decisão.

Podemos formular a seguinte equação:

Informação + Risco = Decisão

Para que possamos decidir temos que dispor de alguma informação e incorrer em determinado nível de risco. É possível trocar informação por risco: se dispensarmos parte da informação poupamos tempo e dinheiro embora estejamos a assumir um maior risco. Pelo contrário, podemos reduzir o risco investindo fortemente na obtenção de informação adicional.

No limite, conseguir uma solução equilibrada para equação enunciada é o que distingue o bom do mau líder.

### Elementos da tomada de decisão (Eduardo Garcia Erquiaga)

Os elementos indispensáveis ao processo de tomada de decisão são:

1. Existência de uma situação indesejável ou que pode ser melhorada: tem que existir um problema ou uma oportunidade pois caso contrário a decisão não teria sentido

2. Objectivos a alcançar: para que consigamos chegar a uma situação mais satisfatória do que a actual (depois de resolvido o problema ou aproveitada a oportunidade) temos que saber para onde vamos, quais os nossos objectivos
3. Alternativas de acção: devem ser consideradas todas as alternativas (inclusivamente a de não fazer nada). O que não se recomenda é optar por soluções de compromisso que habitualmente, além de não resolverem os problemas, ainda os agravam.
4. Critérios para decidir: mais do que uma listagem de critérios o importante é hierarquizá-los, identificando os factores críticos (que deverão ter um peso superior na decisão).
5. Incerteza: refere-se a probabilidade de ocorrência dos diferentes cenários possíveis.
6. Um decisor: é sempre a ele que cabe a palavra final na tomada de decisão e sobre quem recai a assumpção do risco de decidir.

### **Etapas do processo de tomada de decisões**

1. Identificação do problema
2. Desenvolvimento de alternativas
3. Escolha da melhor alternativa
4. Implementação da melhor alternativa

#### **Identificação do problema**

Geralmente, os problemas que os gestores enfrentam resultam de ordens emanadas dos gestores de nível superior, de situações originadas pela actividade dos subordinados ou da sua própria actividade normal como gestores.

#### **Desenvolvimento de alternativas**

Listagem das várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado e requer solução.

#### **Escolha da melhor alternativa**

Um método possível para a escolha da melhor alternativa é:

1. Listar os efeitos potenciais de cada alternativa;
2. Calcular a probabilidade de ocorrência de cada um dos efeitos;
3. Comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respectivas probabilidades, tendo em conta

os objectivos da organização;

4. Escolher a alternativa mais vantajosa para a organização.

### Implementação da melhor alternativa

Além de dar ordens adequadas o gestor deve estabelecer orçamentos e cronogramas para as acções escolhidas.

O processo de decisão só está completo depois de definidos os mecanismos de controlo da evolução das acções.

### Decisões de rotina e não rotina

Existem diferentes tipos de decisão na empresa:

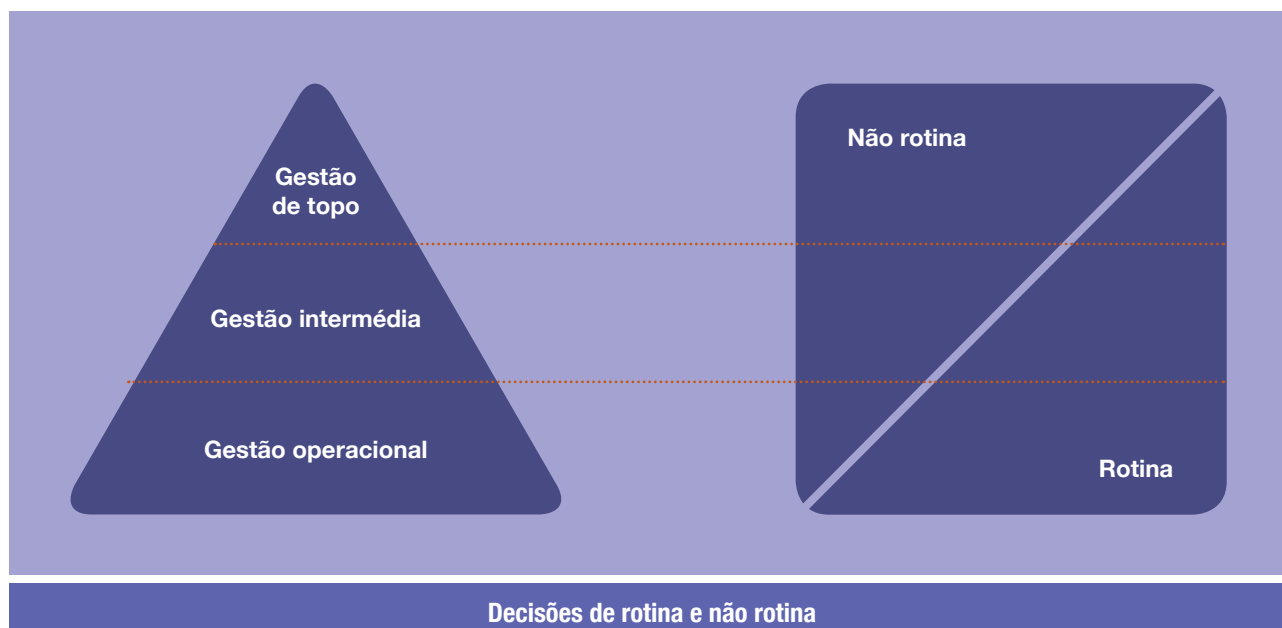
#### Decisões de rotina

Decisões repetitivas, programadas e estruturadas.

#### Decisões de não rotina

Decisões não programadas, novas, mal estruturadas, relacionadas com problemas pontuais.

Normalmente as decisões de rotina são tomadas pela base da estrutura, a nível da gestão operacional enquanto que as decisões de não rotina ficam reservadas pelos níveis médios e superiores da organização. Este último tipo de decisão exige um conhecimento mais abrangente da empresa e do negócio.



### Construção de cenários

As decisões tomadas por um gestor situam-se sempre num ponto de um intervalo contínuo entre a certeza e a incerteza.

Uma situação de risco ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõe-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido.

O objectivo do decisor é, da forma menos demorada e dispendiosa, construir os vários cenários possíveis. Para tal pode recorrer a vários métodos:

1. Programação linear
2. Filas de espera
3. Teoria dos jogos
4. Análise do risco
5. Árvores de decisões
6. Curvas de preferência, etc.

### Factores condicionantes da tomada de decisão:

1. Tempo disponível para decidir
2. Natureza crítica do trabalho
3. Existência ou não de regulamentos escritos
4. Atitudes da empresa em relação ao processo de decisão
5. Quantidade de informação disponível
6. Capacidade do gestor como decisor
7. Criatividade e inovação do gestor

### Tomada de decisões em grupo

A tomada de decisão não tem que ser necessariamente uma actividade individual. Pode ser uma responsabilidade partilhada.



### Vantagens

1. Maior precisão nas decisões
2. Transmissão e partilha de informações
3. Aumento da motivação
4. Maior e melhor coordenação e controlo das acções subsequentes

### Inconvenientes

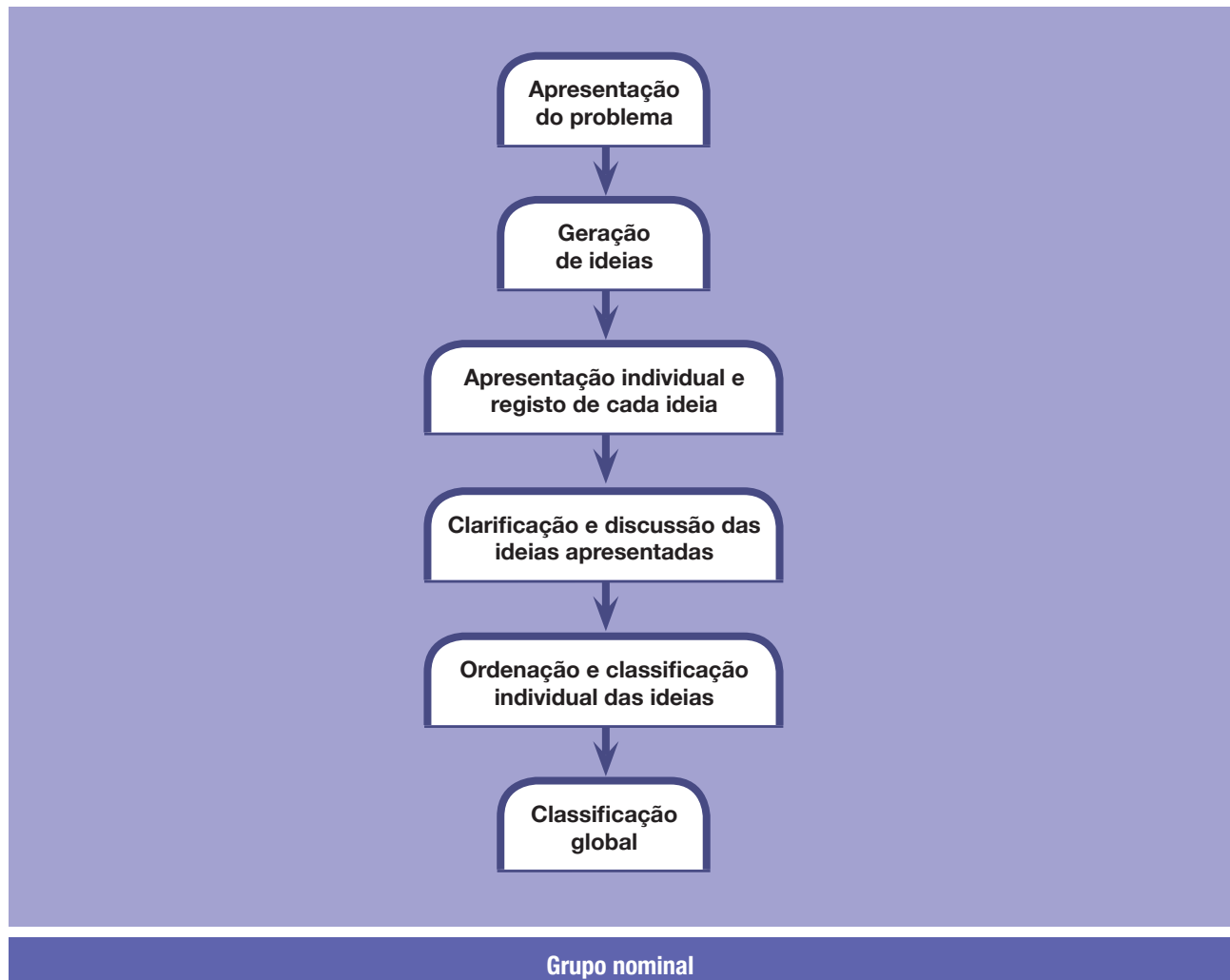
1. Tempo dispendido
2. Indecisão prolongada
3. Tendência para a pulverização das responsabilidades

### Brainstorming

Técnica de gerar ideias para a solução de um problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica.

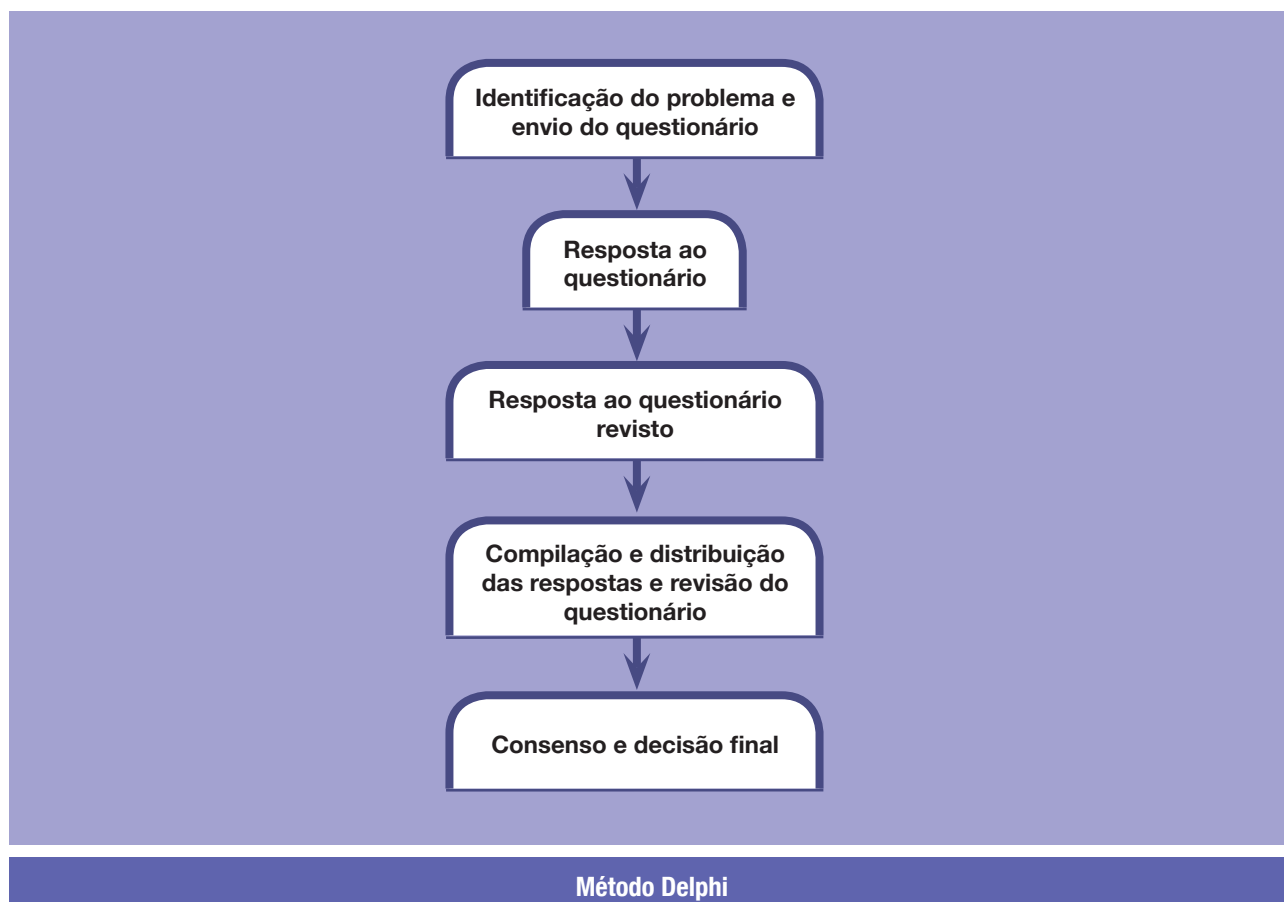
### Grupo nominal

Técnica de decisões em grupo que se traduz numa reunião de um grupo em que os seus membros apresentam as suas ideias face a face, mas numa forma sistemática e independente.



### Método Delphi

Semelhante à técnica do grupo nominal, com a excepção da presença física dos membros do grupo.



### Reuniões electrónicas

Um grupo de até 50 pessoas senta-se à volta de uma mesa em U que dispõe apenas de uma série de terminais de computador. À medida que as ideias são apresentadas os participantes digitam as suas respostas e comentários que além de aparecerem no seu terminal são projectadas num ecrã gigante.

### Aprender com os fracassos

Por muitas técnicas de ajuda à tomada de decisão que utilizemos, nunca será possível eliminar totalmente o risco inerente à actividade empresarial. O que as organizações podem (e devem) fazer é acarinhar a sua capacidade de aprender. Se as empresas desenvolverem sistemas de aprendizagem eficazes que permitam evitar os erros aprendendo com eles, estarão no bom caminho para se tornarem verdadeiramente competitivas.

Todas as acções derivam de decisões e conduzem a determinados resultados. O que se propõe é uma reflexão sobre estes resultados como método para compreender o problema de partida. A este trabalho

de reflexão, numa empresa “capaz de aprender”, segue-se uma disseminação das conclusões por toda a organização evitando assim que o mesmo erro se repita no futuro.

#### **Barreiras a esta aprendizagem (José Miguel I. Vilà)**

1. Insuficiente capacidade de reflexão: normalmente traduz-se na negação de existência de problemas, numa actuação que ignora esses problemas ou num incorrecto diagnóstico dos mesmos. As causas para esta barreira podem ser uma demasiada focalização nos resultados de curto prazo que tira tempo para a reflexão, um apego aos métodos que os colaboradores melhor conhecem e ausência de procedimentos sistemáticos para aprender com os erros.
2. Insuficiente capacidade de disseminação: traduz-se no ignorar do problema ou da sua solução uma vez que se voltam a cometer os mesmos erros apesar das experiências anteriores. As causas relacionam-se com a existência de barreiras interdepartamentais que dificultam a comunicação e o mito de que cada pessoa é diferente e que portanto as experiências dos outros não podem ser aplicadas.
3. Insuficiente capacidade para actuar: os sintomas desta barreira são os problemas que ficam por resolver e a má implementação das decisões tomadas. As causas prendem-se com a dificuldade dos dirigentes para estabelecer prioridades, com a inexistência de uma estratégia clara ou por uma atitude avessa ao risco por parte do decisor.

#### **Medidas para melhorar a capacidade de aprendizagem de uma organização**

1. Investir na comunicação entre departamentos, com os clientes, com os concorrentes, com os centros de informação
2. Incentivar a assumpção de riscos pois não se aprende sem experimentar
3. Aprender constantemente e de modo sistemático com os erros cometidos (fazendo inclusivamente experiências orientadas exclusivamente para a aprendizagem)
4. Criar um ambiente que facilite a aprendizagem, por exemplo através de reuniões periódicas destinadas a analisar problemas
5. Centrar-se no que é verdadeiramente prioritário
6. Orientar-se mais para os resultados (e menos para a acção em si mesma)
7. Dar autoridade e responsabilidade aos dirigentes através de estruturas autónomas

# Síntese

No dia-a-dia das empresas, é necessário escolher continuamente, entre um conjunto de alternativas, aquela que nesse momento, parece ser a mais adequada. É preciso decidir.

Mas para que possamos decidir temos que dispor de alguma informação e incorrer em determinado nível de risco. O risco existe porque há incerteza.

No processo de tomada de decisões são 4 as etapas a cumprir: identificação do problema, desenvolvimento de alternativas, escolha da melhor alternativa e implementação da melhor alternativa.

Existem vários factores que condicionam a tomada de decisão, desde as características do decisor à cultura empresarial, passando pelo tempo e informação disponível.

A tomada de decisão não é necessariamente uma actividade solitária. A decisão pode ser tomada em grupo e existem, mesmo, várias técnicas que a suportam.

Independentemente da natureza da tomada de decisão e das técnicas auxiliares utilizadas, não é possível eliminar o risco (e portanto os fracassos).

O que a empresa pode e deve fazer é aprender com os erros desenvolvendo uma eficaz cultura de aprendizagem.

# Exercícios

## Exercício 1

**Para que possamos falar de decisão necessitamos de:**

- a) Problema ou oportunidade
- b) Alternativas de resolução
- c) Existência de incerteza
- d) Todas as anteriores

## Exercício 2

**Os elementos da tomada de decisão são:**

- a) Um problema (ou oportunidade), objectivos a alcançar e um decisor
- b) Alternativas de acção, critérios para decidir e incerteza
- c) Todas as anteriores
- d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 3

**Assinale com Verdadeiro (V) ou Falso (F):**

- a) As decisões de rotina são mal estruturadas
- b) As decisões de não rotina estão relacionadas com problemas pontuais
- c) Normalmente as decisões de rotina são tomadas a nível da gestão operacional
- d) Decisões de não rotina exigem um conhecimento mais abrangente da empresa

## Exercício 4

**Qual das seguintes técnicas não é utilizada na tomada de decisão em grupo:**

- a) Brainstorming
- b) Matriz do BCG

# Exercícios

- c) Grupo nominal
- d) Método Delphi

## Exercício 5

**As barreiras à aprendizagem de uma empresa são:**

- a) Insuficiente capacidade de reflexão
- b) Insuficiente capacidade de disseminação
- c) Insuficiente capacidade para actuar
- d) Todas as anteriores

## Glossário

**Análise do risco:** verificação permanente dos riscos associados ao negócio da empresa.

**Árvores de decisões:** método que permite expressar, numa forma gráfica semelhante a uma árvore, quais as alternativas disponíveis geradas a partir de uma decisão inicial.

**Decisão:** escolha tomada com base em determinados propósitos, é uma acção orientada para um objectivo e o alcance desse objectivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão.

**Decisões de rotina:** decisões repetitivas, programadas e estruturadas.

**Decisões de não rotina:** decisões não programadas, novas, mal estruturadas, relacionadas com problemas pontuais.

**Grupo nominal:** técnica estruturada que se destina a gerar ideias criativas e inovadoras a partir das contribuições individuais de um grupo de pessoas.

**Método Delphi:** técnica utilizada quando se pretende chegar a uma solução consensual a partir de um conjunto de opiniões recolhidas junto de um painel de peritos (que faz a sua contribuição individualmente através de um moderador).

**Teoria dos jogos:** ramo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas onde os jogadores escolhem diferentes acções na tentativa de melhorar o seu retorno. Estuda decisões que são tomadas num ambiente em que vários jogadores interagem, isto é, escolhas de comportamentos óptimos quando o custo e benefício de cada opção não é fixo mas depende da escolha dos outros indivíduos. Foi inicialmente desenvolvida como ferramenta para compreender o comportamento económico embora seja, actualmente, utilizada nos mais diversos campos académicos.

**Tomada de decisões (processo):** consiste em gerir e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção



## Bibliografia

Cohen, Dennis J.; Graham, Robert J.. **The Project Manager's MBA: How To Translate Project Decisions Into Business Success**. Wiley Academic

Dearlove, Dês. **Decisões-Chave de Gestão**. Dom Quixote

Harvard Business Review Book. **Comunicação Eficaz Na Empresa: Como Melhorar o Fluxo de Informações Para Tomar Decisões Correctas**. Campus

Keenan, Kate. **Dicas Úteis Para Resolver Problemas**. Texto Editora

Parreira, Artur. **Comunicação e Motivação - nos Grupos e Reuniões de Trabalho**. Plátano Editora

Parreira, Artur. **Reuniões e Grupos de Trabalho - Estruturas e Processos**. Plátano Editora

Serrano, João Monteiro. **Processos de Tomada De Decisão - Estudo Das Decisões De Investimento Português Num País Estrangeiro**. Garrido Editores

## Links Úteis

<http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/partXIII.htm>

<http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<http://www.dei.isep.ipp.pt/~csr/AISC/TD2.pdf>

<http://www.hbrbr.com.br/textos.asp?codigo=10503>

[http://www.managementhelp.org/prsn\\_prd/decision.htm](http://www.managementhelp.org/prsn_prd/decision.htm)

[http://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TED.htm](http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm)

<http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/>

<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 7

## A inovação na empresa

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Reproduzir o conceito de inovação e a demonstrar sua importância nas empresas
- Explicar como pode uma empresa inovar
- Distinguir os vários tipos de inovação
- Descrever o processo de desenvolvimento de novos produtos
- Identificar as fontes de desenvolvimento de novas ideias
- Indicar quais os factores de êxito e insucesso na inovação de produto
- Reconhecer os principais obstáculos à inovação

## A inovação na empresa

### O que é a inovação? Porque inovam as empresas? Como?

A inovação, em sentido amplo, está no coração da mudança económica. De acordo com Schumpeter, o criador do conceito da "destruição criativa", as inovações "radicais" definem as grandes mudanças no mundo, enquanto as inovações "incrementais" asseguram o processo de mudança continuamente. Schumpeter propõe uma lista de diversos tipos de inovação:

- > Introdução de um produto novo ou uma alteração qualitativa num produto existente;
- > Introdução de novos processos;
- > A abertura de um novo mercado;
- > Desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de outros inputs;
- > Alterações na organização industrial.

É importante procurar compreender porquê as empresas inovam. Schumpeter afirma que o fazem porque procuram rendas: uma tecnologia nova é uma fonte de vantagem efectiva para o inovador: no caso de inovações associadas ao crescimento da produtividade dos processos, os ganhos da empresa traduzem-se numa vantagem de custos em relação aos concorrentes, que permite que pratique margens superiores ou preços mais baixos. No caso de inovações de produto, a empresa ganha uma posição de monopólio, seja por via de uma patente (monopólio legal), seja pelo atraso dos concorrentes em imitá-la. Essa posição de monopólio permite que a companhia pratique um preço mais alto do que seria possível num mercado competitivo.

Outros argumentos concentram-se na posição competitiva. As empresas inovam para defender a sua posição competitiva, e também para obter vantagens comparativas. Uma companhia pode assumir uma postura reactiva face à concorrência, e inovar com o objectivo de não perder quota de mercado face a um concorrente inovador. Ou então, pode assumir uma postura proactiva para ganhar uma melhor posição estratégica face aos seus concorrentes, por exemplo tentando desenvolver e depois impor standards técnicos mais exigentes para os produtos.

Mais recentemente, outro tipo de argumentos são apresentados para explicar a necessidade de inovar. A economia está-se a transformar rapidamente num mercado global, caracterizado pela competição feroz, exigências crescentes dos consumidores e pela necessidade de produtos e serviços com valor acrescentado. A única forma de sobreviver nesta economia baseada no conhecimento é por diferenciação através da inovação contínua, para melhorar produtos, processos, serviços, redes e reputação (Comissão Europeia). A inovação é o mecanismo através do qual as organizações podem estabelecer competências nucleares e traduzi-las em melhorias de performance críticas para o seu sucesso.

Geroski confirma esta ideia, ao testar e validar o facto de que a inovação tem uma influência directa (embora transitória) na rentabilidade das empresas, associada à produção de um produto novo ou ao uso de um novo processo; mas tem também um efeito indirecto, com carácter mais permanente. Este efeito indirecto da actividade inovadora é a transformação das competências nucleares internas das empresas numa variedade de formas, que tornam mais rápida, mais flexível, mais adaptável e mais capaz de reagir às pressões do mercado e às recessões económicas da que as empresas não inovadoras. De facto, estes efeitos indirectos

podem ser até três vezes mais significativos (em termos monetários) do que as influências directas da inovação.



A própria percepção do que é a inovação está a mudar: a inovação é entendida hoje em dia como um conceito multi-dimensional, de natureza estratégica, que vai para além da inovação tecnológica para incluir também, por exemplo, novos canais de distribuição, técnicas de marketing ou design. A inovação não está, por esta razão, limitada aos sectores da economia intensivos em alta tecnologia, é uma determinante omnipresente do crescimento (Comissão Europeia). Estas mudanças na natureza da inovação colocam novos desafios às empresas, e tornam cada vez mais difícil o processo de desenvolvimento de novos produtos de êxito:

- > O aumento da concorrência originou uma fragmentação progressiva dos mercados, que obriga as empresas a concentrar-se em segmentos de mercado cada vez mais específicos;
- > Os mercados são cada vez mais orientados para os consumidores, que exigem personalização, qualidade e preços baixos, o que força as companhias a gerir o dilema “personalização vs. massificação”;
- > Os novos produtos têm de cumprir constrangimentos sociais e regulamentares cada vez mais exigentes, como sejam standards de qualidade, segurança, ou ambientais.

Este dinamismo crescente do ambiente e o facto de os produtos serem cada vez mais multi-tecnológicos leva a que a gestão da inovação seja cada vez mais complexa. Exemplo disto é o que

se observa nas indústrias como as dos automóveis, das telecomunicações, da aviação, da informática ou da biotecnologia. O conhecimento contido neste tipo de produtos é cada vez mais intenso, complexo e especializado. A presença de múltiplas competências internas vai-se por isso transformando num factor crítico na inovação, ao mesmo tempo que ganha crescente importância o recurso a redes/clusters de inovação, uma vez que poucas empresas podem desenvolver competências e manter esforços de I&D em todos os campos necessários do conhecimento.

### Como pode uma empresa inovar

A OCDE apresenta, de uma forma muito genérica, as iniciativas que pode desenvolver uma empresa que quer inovar, isto é, alterar o desempenho dos seus recursos tecnológicos, das suas competências e da sua produção. Essas iniciativas são de três tipos: estratégicas; através da investigação e desenvolvimento (I&D); e por outras formas que não têm relação imediata com a I&D, mas que podem assumir um papel importante na inovação.

- > Iniciativas de carácter estratégico: como base necessária para actividades de inovação, as companhias têm - explicitamente ou não - de tomar decisões sobre o tipo de mercados que servem, ou procuram criar, e que tipos de inovação vão tentar introduzir;
- > Através de I&D:
  - o a empresa pode conduzir investigação básica para estender o seu conhecimento dos processos fundamentais relacionados com o que produz;
  - o a empresa pode conduzir investigação estratégica (no sentido de investigação com relevância industrial mas sem aplicação específica), para ampliar o âmbito dos projectos que pode explorar, ou investigação aplicada, para produzir invenções específicas ou modificações em produto existentes;
  - o a empresa pode desenvolver conceitos de produtos para decidir se são viáveis, o que implica o desenho de protótipos, desenvolvimento e testes, e investigação adicional para modificar desenhos ou funções técnicas.
- > Por outras formas:
  - o Identificação de novos conceitos e tecnologias:
    - através das suas actividades de marketing e das suas relações com os consumidores;
    - detectando oportunidades de comercialização resultantes da sua (ou de outros) investigação básica ou estratégica;
    - através das suas competências de desenho ou engenharia;
    - monitorizando os seus concorrentes;
    - recorrendo a consultores externos.
  - o Compra de informação técnica, pagando royalties por invenções patenteadas (que usualmente requerem trabalho de investigação e engenharia para adaptar e modificar), ou compra de know-how e competências via consultoria em design ou engenharia;
  - o Competências humanas relevantes podem ser desenvolvidas (através de formação interna) ou adquiridas (por contratação). Aprendizagem tácita ou informal (“aprender fazendo”) também pode ser uma opção;
  - o Investimento em equipamentos de processo ou inputs intermédios que incorporem o trabalho inovador de outros; pode incluir componentes, máquinas ou uma fábrica completa;
  - o Reorganização dos sistemas de gestão e do sistema geral de produção e seus métodos, incluindo novos tipos de gestão de stocks, controlo de qualidade e melhora contínua.

Por seu turno, a Comissão Europeia define inovação como consistindo em “produzir, assimilar e explorar com sucesso a novidade nos âmbitos económico e social”, e sugere que a novidade essencial para a inovação pode surgir de diversas maneiras:

- > Em forma de invenção. A exploração de uma invenção surgida num laboratório de investigação é uma via

importante, e amplamente examinada, para a inovação, já que gera um fluxo de conceitos tecnológicos e renova permanentemente a reserva de competências técnicas;

- > Uma empresa pode inovar aproveitando uma ideia de outro sector de actividade e adaptando-a para utilizar nos seus próprios processos de produção ou no seu próprio mercado (o emprego, na indústria automóvel, de materiais de grande rendimento, concebidos originalmente para aplicações aeroespaciais, ou a generalização da concepção assistida por computador (CAD) nas indústrias têxteis e da confecção são bons exemplos). A inovação pode produzir-se em forma de pequenas etapas sucessivas, ou inovação incremental, à medida que as empresas conseguem modernizar os seus produtos e processos;
- > A busca de novos mercados por explorar é outro elemento estimulador. Pode basear-se na inovação tecnológica ou na reconfiguração de produtos e serviços existentes, para apresentar aos clientes uma mudança radical que criará neles a impressão de que obtêm um produto mais valioso (inovação de valor acrescentado);
- > A inovação pode passar também pela introdução de uma abordagem completamente inédita para uma actividade (como por exemplo os novos modelos de empresa dos distribuidores em linha), com o fim de criar novos mercados ou aumentar a rentabilidade de um mercado já existente.

### Tipos de inovação

A OCDE faz um esforço para clarificar alguns conceitos relacionados com a inovação, nomeadamente distinguindo entre distintos tipos de inovação:

- > Inovação organizacional, que inclui:
  - o A introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas;
  - o A implementação de técnicas de gestão avançadas;
  - o A implementação de orientações estratégicas empresariais novas ou substancialmente alteradas.
- > Inovação tecnológica de processo – adopção de métodos de produção tecnologicamente novos ou significativamente melhorados. Estes métodos podem envolver mudanças em equipamentos ou na organização da produção, ou uma combinação dos dois, e podem resultar do uso de novo conhecimento. Estes novos métodos podem ser destinados a:
  - o Produção ou entrega de produtos tecnologicamente novos ou de produtos melhorados, que não poderiam ser produzidos ou entregues utilizando métodos convencionais de produção;
  - o Aumento da produção ou da eficiência distributiva de produtos existentes.
- > Inovação tecnológica de produto, que inclui:
  - o produtos tecnologicamente novos – produtos cujas características tecnológicas ou de utilização são significativamente distintas das que existiam em produtos produzidos anteriormente. Estas inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, ser baseadas na combinação de tecnologias já existentes para novos usos, ou podem resultar da incorporação de novo conhecimento.
  - o Produtos tecnologicamente melhorados – produtos cujo desempenho foi significativamente melhorado. Um produto simples pode ser melhorado (em termos de melhor desempenho ou menores custos) através do uso de materiais ou componentes com mais alto rendimento; um produto complexo que consiste num número de subsistemas técnicos integrados pode ser melhorado através de alterações parciais num ou mais dos seus subsistemas.

## A inovação de produto

As fases mais relevantes do processo clássico de desenvolvimento de novos produtos (DNP) são tipicamente apresentadas desta forma:



A inovação de produto



Note-se que este pode ser um processo sequencial, em que o departamento responsável completa cada fase e transmite-a ao seguinte, ou um processo simultâneo, onde a empresa junta uma equipa de pessoas de vários departamentos que seguem com o produto do princípio ao final. A primeira alternativa é mais controlada, e impõe ordem num processo arriscado e complexo, mas mais lenta e muito vulnerável a “engarrafamentos”. A segunda é mais flexível, permitindo poupar tempo e conseguir maior eficácia, mas é menos controlada.

O DNP começa com a geração de ideias, uma busca sistemática de propostas para novos produtos. Tipicamente, uma empresa tem de gerar muitas ideias para encontrar algumas que sejam válidas (embora existam estudos empíricos que demonstram que a concentração em demasiadas ideias ao mesmo tempo é na realidade contra-productiva).

A procura de novas ideias deve ser sistemática e orientada para a estratégia da empresa: que produtos e mercados enfatizar, o que se pretende com os novos produtos, que esforço deve ser concentrado em desenvolver produtos originais, alterar produtos actuais ou imitar produtos da concorrência. Se é verdade que por vezes uma ideia muito para além do âmbito estratégico da empresa pode efectivamente mudar o seu futuro, o facto é que uma busca de ideias com um âmbito totalmente aberto frequentemente origina desperdício de recursos e esforços.

Para obter um fluxo de ideias para novos produtos, a empresa pode recorrer a diversas fontes:

- > **Internas:** através de I&D formal ou das ideias do seu pessoal. Os vendedores podem assumir neste ponto um papel importante, já que têm contacto directo com o mercado. Para aproveitar o potencial criativo de toda a empresa, uma técnica de grande êxito é a organização de eventos periódicos especificamente orientados para a estimulação da criatividade e geração de ideias. O princípio é que as pessoas da própria empresa, incluindo a alta direcção, possuem muitas vezes as sementes de grandes inovações, e explorar a energia criativa de todo o grupo pode resultar por vezes de forma surpreendente
- > **Consumidores:** através da escuta e observação dos seus clientes, o estudo de sugestões e queixas, ou mesmo recorrendo à sua participação directa no processo de geração de ideias. Para não receber respostas óbvias dos consumidores, uma técnica interessante é o chamado “brainstorming invertido”, onde se lhes pede que falem de tudo o que está mal com a actual solução ou produto. É uma boa maneira de iniciar um processo criativo de resolução de problemas. Outra técnica é o “dia-na-vida-de”, ou “camping out”, que consiste em passar tempo com os consumidores, observando-os enquanto usam e abusam do produto em análise. Toda a equipa o deve fazer, cientistas e engenheiros incluídos, não só os do marketing ou vendas. Outra ideia transmitida por alguns autores é que trabalhando com consumidores medianos, obtêm-se ideias medianas. Mas se se identifica e trabalha de perto com um grupo de utilizadores inovadores ou líderes, então pode-se esperar um retorno de maior qualidade.
- > **Competidores:** a observação da concorrência, ou benchmarking, permite à empresa aprender com a experiência alheia, questiona a visão dos membros internos da organização, e alerta a empresa para eventuais necessidades de redireccionamento ou adaptação ao mercado.
- > **Distribuidores ou fornecedores:** os distribuidores estão perto dos consumidores e podem transmitir informação importante sobre os seus problemas e necessidades; os fornecedores podem transmitir à empresa novos conceitos, técnicas e materiais que podem ser incorporados na produção de novos produtos;
- > **Outras fontes:** Revistas da especialidade, feiras, seminários, agências governamentais, consultores, agências de publicidade, empresas de investigação em marketing, patentes existentes, laboratórios universitários e comerciais, etc..

A segunda fase do processo de DNP é a filtragem de ideias, onde se procura reduzir o número de ideias gerado na primeira fase, detectando as boas ideias e deixando cair as piores logo que possível. Os custos de desenvolvimento vão subir rapidamente em próximas fases, como tal só interessa seguir com ideias de produtos que tenham potencial para tornar-se rentáveis, e que sejam compatíveis com os objectivos e estratégias de crescimento predefinidas. Para este processo de filtragem há empresas que recorrem a um comité de novos produtos, que avalia as ideias em função de um conjunto de critérios gerais. As ideias são apresentadas de uma forma standardizada, em termos de descrição do produto, mercado-alvo, concorrência, e algumas estimativas preliminares de dimensão do mercado, preço do produto, tempo e custos de desenvolvimento e produção, e taxa de rentabilidade.

As ideias mais atractivas serão então desenvolvidas em conceitos de produtos, uma versão detalhada da ideia expressa em termos que sejam significativos para o consumidor. Há que visualizar claramente o produto, as suas características e que vantagens vai oferecer ao consumidor potencial.

O teste do conceito pressupõe testar a ideia (se for o caso, nos seus conceitos alternativos) junto de um determinado público objectivo, avaliando a sua reacção à clareza do conceito, distinção de benefícios, credibilidade dos mesmos, melhoras possíveis, possibilidade e intenção de compra, preço, características técnicas, etc..

Uma vez determinado o conceito que originou mais interesse junto do público-alvo, a próxima fase é o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para introduzir o produto no mercado.

Na fase seguinte faz-se a análise económica do produto, de maneira a avaliar a atractividade económica da proposta. Esta análise envolve uma revisão das projecções de vendas, custos e resultados, para perceber se satisfazem os objectivos da empresa. Para estimar as vendas, a empresa pode analisar o histórico de vendas de produtos semelhantes, bem como realizar inquéritos de opinião ao mercado. Devem ser estimadas vendas máximas e mínimas, para estabelecer um intervalo de risco.

Se o conceito de produto passar o teste económico, avançará para a fase de desenvolvimento. Aqui, o conceito será transformado num produto físico no departamento de I&D ou de engenharia. Até aqui, o produto só existiu como uma descrição, um desenho, ou talvez uma maquete rudimentar. O passo do desenvolvimento do produto, no entanto, vai agora exigir um forte aumento do investimento, para mostrar se a ideia do produto pode ser transformada num produto efectivo. O departamento de I&D irá desenvolver uma ou mais versões físicas do conceito de produto, esperando poder construir um protótipo que não só satisfaça e estimule os consumidores, mas que também possa ser produzido rapidamente e dentro do orçamentado.

Quando o protótipo estiver pronto, tem de ser testado, em condições laboratoriais e no terreno, para assegurar que o produto funciona de forma segura e eficaz. Testes com consumidores são conduzidos para avaliar as suas reacções ao produto.

Se o produto passa os testes de funcionalidade e de aceitação junto do consumidor, o próximo passo será a realização de testes de mercado. Os testes de mercado incluem testar o produto em situações como as que enfrentará num lançamento a larga escala, mas também testar o programa de marketing do produto – o seu posicionamento estratégico, a publicidade, a distribuição, o preço, a marca e a embalagem, e os níveis

orçamentais. A empresa tentará perceber como os consumidores e distribuidores reagirão ao manuseamento, uso e recompra do produto.

Os testes de mercado proporcionam à empresa a informação necessária para uma tomada de decisão final sobre o lançamento do produto. Se a empresa segue com a comercialização e introduz o produto no mercado, vai enfrentar custos muito elevados, logo esta é sempre uma decisão com um forte grau de risco.

No lançamento do novo produto, a empresa tem de tomar quatro decisões importantes:

- > Quando: a primeira decisão é se o momento é o adequado para a introdução do produto. Questões como a possibilidade de canibalização de outros produtos da empresa, ou a possibilidade de melhoras adicionais no produto, ou mesmo questões de carácter macroeconómico (um momento mau da economia) podem justificar o adiamento do lançamento;
- > Onde: a empresa tem de decidir se lança o novo produto num só local, numa região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. Poucas empresas têm a confiança, o capital e a capacidade para fazer um lançamento em larga escala. A situação mais comum é um alargamento de mercados através do tempo.
- > A quem: Dentro dos mercados seleccionados, a empresa tem de concentrar a sua distribuição e promoção nos grupos que lhe oferecem melhores perspectivas, identificados nos testes de mercado. Agora há que afinar a sua identificação de mercado, olhando especialmente para os early adopters, os utilizadores intensivos e os líderes de opinião.
- > Como: a empresa tem de desenvolver um plano de acção para introduzir o seu produto nos mercados seleccionados. Há que planificar e organizar a fabricação, armazenamento e aprovisionamento, negociar com os canais de distribuição, fixar o calendário de entregas para os primeiros meses, formar a força de vendas, registar a marca, definir o etiquetado, etc. Em simultâneo, o marketing-mix tem de ser posto em acção, eventualmente com um plano de marketing específico para cada novo mercado.

### Os factores de êxito/insucesso na inovação de produto

Os determinantes do êxito dos novos produtos podem ser organizados em quatro grandes grupos: estratégia de novos produtos, execução do processo de desenvolvimento, contexto de mercado e organização:

- > Factores de estratégia de mercado:
  - o **Vantagem do produto** – percepção do consumidor da superioridade do produto com respeito à qualidade, relação custo-benefício, ou funcionalidade;
  - o **Sinergias tecnológicas**: adequação das necessidades do projecto aos recursos e capacidades da empresa em termos de I&D, desenvolvimento de produto, engenharia e produção;
  - o **Recursos da empresa**: compatibilidade da base geral de recursos da empresa com as exigências do projecto (inclui capital, equipas e recursos humanos);
  - o **Estratégia**: adequação entre o tipo de produto e o impulso estratégico para o desenvolvimento do projecto (e.g. defensivo, reactivo, proactivo, imitativo).
  - o **Sinergias de marketing**: adequação das necessidades do projecto aos recursos e capacidades da empresa em termos de força de vendas, distribuição, publicidade, promoção, investigação de mercado e serviço ao consumidor;

> Factores do processo de desenvolvimento:

- o **Competência nas actividades tecnológicas:** competência no desenvolvimento de produtos, testes de protótipos, produção de pilotos e na obtenção da tecnologia necessária;
- o **Competência nas actividades de marketing:** competência em investigação de mercado, testes de protótipos por consumidores, outros testes de mercado (vendas, distribuição) e no lançamento;
- o **Protocolos:** conhecimento na empresa de aspectos técnicos e de marketing anteriores ao desenvolvimento de produtos, como especificações e exigências do produto ou necessidades e preferências do consumidor;
- o **Apoio e capacidades da gestão de topo:** compromisso da alta direcção com o projecto, assim como a sua implicação diária, orientação e direcção. Inclui também o conceito das pessoas-chave (“campeões” de produto).
- o **Competência nas actividades de pré-desenvolvimento:** competência na investigação preliminar (tecnológica, de mercado e económico-financeira);
- o **Rapidez de entrada no mercado:** velocidade do processo de desenvolvimento ou do esforço de lançamento;
- o **Análise económico-financeira:** competência na realização de análises económico-financeiras no decurso do desenvolvimento, antes da comercialização e depois do lançamento. Inclui as decisões segue/não segue;
- o **Custos:** capacidade de monitorização contínua dos custos do projecto, incluindo I&D, produção e marketing.

> Factores do contexto de mercado:

- o **Potencial do mercado:** dimensão e crescimento do mercado e da procura, bem como avaliação do interesse do produto para o consumidor;
- o **Competitividade do mercado:** intensidade da concorrência, seja em termos gerais seja com respeito a preço, qualidade, serviço ou sistema de vendas/distribuição;
- o **Ambiente:** características operativas do ambiente que a empresa tem de enfrentar. Inclui o risco ou incerteza e o ambiente normativo.

> Factores organizacionais

- o **Relações internas/externas:** coordenação e cooperação dentro da empresa e entre empresas: comunicação ou troca de informações entre departamentos ou empresas externas, participação cruzada em projectos, nível de interacção, etc.;
- o **Factores organizacionais:** estrutura organizacional da empresa, especialmente na gestão dos projectos (equipas, nova empresa, matriz). Inclui também o clima organizacional, a dimensão, a descentralização, estrutura de incentivos e desenho das funções.

## Factores que dificultam a inovação

Quanto aos factores que dificultam a inovação, a OCDE refere os seguintes:

> Factores económicos:

- o Excesso de riscos percebidos
- o Custos demasiado altos
- o Falta de fontes financeiras apropriadas
- o Período de retorno (pay-off) da inovação demasiado largo

- > Factores empresariais:
  - o Insuficiente potencial de inovação (I&D, design, etc.)
  - o Falta de pessoal habilitado
  - o Falta de informação sobre tecnologia
  - o Falta de informação sobre os mercados
  - o Dificuldade em controlar os gastos com a inovação
  - o Resistência à mudança na empresa
  - o Deficiências na disponibilidade de serviços externos
  - o Falta de oportunidades para a cooperação
- > Outras razões:
  - o Falta de oportunidade tecnológica
  - o Falta de infraestruturas
  - o Falta de incentivo à inovação por inovações anteriores
  - o Fraqueza dos direitos de propriedade
  - o Legislação, normas, regulações, standards, impostos
  - o Consumidores não reagem a novos produtos ou processos

A *performance* dos novos produtos depende muito da capacidade da empresa em fazer bom uso da informação de mercado para perceber o que querem os consumidores, bem como, posteriormente, da sua capacidade de implementação das estratégias correctas para atingir essas expectativas.

A existência de uma cultura de inovação, associada a questões como a competência dos empregados, a capacidade de liderança e a existência de recursos suficientes, é também referida como sendo um factor chave para o êxito da inovação.

## Síntese

A inovação, em sentido amplo, está no coração da mudança económica. Tipicamente, a inovação é associada à busca de vantagens de custos, ao estabelecimento de uma posição de monopólio, à defesa de uma posição competitiva, ou à obtenção de vantagens comparativas.

Mais recentemente, generalizou-se a ideia de que a diferenciação através da inovação contínua é uma questão de sobrevivência, para melhorar produtos, processos, serviços, redes e reputação, e desenvolver competências nucleares e melhorias de performance críticas para o sucesso. A inovação é entendida hoje em dia como um conceito multi-dimensional, de natureza estratégica, que vai para além da inovação tecnológica.

Uma empresa pode desenvolver vários tipos de iniciativas de inovação, e existem diversas formas de trazer a novidade, essencial para a inovação, para o interior da empresa.

O domínio e boa gestão do processo de Desenvolvimento de Novos Produtos assumem um papel determinante para as empresas empenhadas na inovação de produto, e conhecer os factores críticos de êxito/insucesso deste processo é determinante para potenciar as competências internas e antecipar os problemas mais comuns.

# Exercícios

## Exercício 1

**Segundo Schumpeter, a inovação abarca:**

- a) Apenas a invenção de novos produtos
- b) O trabalho de cientistas em laboratórios
- c) Novos produtos, processos, mercados, fontes de fornecimento e formas de organização
- d) O desenvolvimento tecnológico

## Exercício 2

**Um dos efeitos indirectos mais relevantes da inovação:**

- a) É a imagem positiva da empresa que é passada para o mercado
- b) É a rentabilidade anormal associada às invenções realizadas
- c) É a evolução das competências nucleares internas das empresas, numa variedade de formas
- d) A inovação não tem efeitos indirectos

## Exercício 3

**Qual dos seguintes grupos pode constituir uma fonte importante de novas ideias:**

- a) Os funcionários da empresa
- b) Os consumidores e fornecedores
- c) Os concorrentes
- d) Todas as anteriores

## Exercício 4

**Na fase de lançamento do produto, a empresa:**

- a) Deve promover o novo produto em todos os segmentos de consumidores, aumentando assim a notoriedade e potencial de vendas desse produto

# Exercícios

- b) Não deve fazer demasiada publicidade numa fase inicial, de forma a não ficar com má imagem se o novo produto tiver problemas
- c) Deve concentrar a sua distribuição e promoção nos grupos que lhe oferecem melhores perspectivas, identificados nos testes de mercado
- d) Deve lançar sempre o produto a larga escala (abranjer todos os mercados potenciais na fase inicial, de forma a que o impacto do novo produto seja o maior possível)

## Exercício 5

**A relação entre estratégia e inovação tem essencialmente a ver com:**

- a) A utilização de ferramentas semelhantes (como a análise SWOT) na definição da estratégia e no processo de inovação
- b) A contratação de cientistas que se identifiquem com a estratégia da empresa
- c) A complexidade do processo de desenvolvimento de novos produtos, que obriga a uma reflexão profunda para a estruturação das suas diversas fases
- d) O alinhamento dos esforços de inovação com as prioridades estratégicas da empresa



## Glossário

**Canibalização de produto:** redução nas vendas de determinado produto ou serviço provocada pela comercialização, pela mesma empresa, de outro bem ou serviço. A canibalização é tanto maior quanto maior for o grau de substituição entre o novo produto ou serviço e o produto ou serviço já existente.

**Inovação incremental:** neste tipo de inovação a estrutura geral do sistema mantém-se embora este seja alterado marginalmente através da adição de novos elementos (ou substituição dos antigos).

**Inovação radical:** baseia-se na produção de um produto totalmente novo.

**Invenção:** concepção resultante do exercício da capacidade de criação do homem, que represente uma solução para um problema técnico específico e que possa ser produzido ou utilizado industrialmente.

**Marketing-mix** - Expressão utilizada para referir o conjunto das quatro principais variáveis de actuação do marketing: Produto, Preço; Distribuição, Comunicação/Promoção. Na terminologia anglo-saxónica falar de marketing-mix equivale a falar dos 4 P's - Product; Price, Place, Promotion.

**Monopólio:** situação em que uma empresa detém o mercado de um determinado bem ou serviço, conseguindo desta forma estabelecer os preços de comercialização do mesmo.

**Produtividade:** relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Quanto maiores forem os resultados obtidos, ou menor a quantidade de recursos utilizados, maior é a produtividade.

**Royalties:** valores pagos a alguém pela utilização de determinados direitos de propriedade.

## Bibliografia

Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, **Política de inovação: actualizar a abordagem da União no contexto da estratégia de Lisboa**, Bruxelas, 11.03.2003

Cresson, Edith. **Inovar ou Depender**. Temas E Debates

Drucker, P. **The Discipline of Innovation**. Harvard Business Review, Cambridge.

Drucker, P. **Innovation and Entrepreneurship**. Harper & Row

Littman, Jonathan; Kelly, Tom. **As Dez Faces Da Inovação - O Poder da Criatividade e da Inovação na Empresa**. Editorial Presença

Neves, Eurico Correia. **Da Empresa Industrial à Empresa Inovadora**. Dom Quixote

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**, Oslo Manual (2nd. Edition)

Prouvost, Bernard. **Inovar na Empresa**. Dom Quixote

Schumpeter, J.A. **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge

## Links Úteis

<http://www.adi.pt>

<http://www.cotec.pt>

<http://www.e-innovation.org>

<http://www.european-patent-office.org>

<http://www.fct.mctes.pt>

<http://www.inpi.pt>

<http://www.ipr-helpdesk.org>

<http://www.min-economia.pt>

<http://www.newventuretools.net>

<http://www.poci2010.mctes.pt>

<http://www.spi.pt>

<http://www.unic.pcm.gov.pt>

<http://www.wipo.org>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 8

## O empreendedor enquanto motor da mudança

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Assumir a apetência para a mudança como factor de competitividade-chave da empresa
- Identificar as formas de induzir a mudança na empresa
- Reconhecer alguns dos erros mais frequentes na implementação de processos de mudança
- Especificar como questões emocionais podem condicionar ou potenciar os processos de mudança



## O empreendedor enquanto motor da mudança

### Porquê a mudança?

Os padrões do crescimento económico global alteraram-se significativamente nas últimas décadas, reformulados por forças poderosas de mudança que incluem a globalização, maiores níveis de complexidade, novas tecnologias, competição crescente, mudanças nas exigências dos consumidores e alterações nas estruturas políticas e económicas. A necessidade de criar vantagens competitivas sustentadas e apresentar novas propostas de valor ganhou uma importância determinante, e as organizações intuem que as vantagens competitivas baseadas apenas na tecnologia são efémeras. A relevância do talento, da criatividade, da inovação, da aprendizagem e do trabalho em equipa na criação e manutenção dessas vantagens competitivas tornou-se inquestionável. Os recursos de tipo “intangível”, por oposição aos tradicionais “terra, trabalho e capital financeiro”, emergiram como factores críticos de êxito para as empresas, sugerindo uma alteração significativa na percepção das bases do poder competitivo.

Esta realidade exige uma nova mentalidade empresarial, um novo paradigma que responda de forma adequada aos desafios dos nossos dias.

A sociedade do conhecimento pressupõe uma nova forma de estar, seja na sociedade em geral seja nas organizações em particular, que passa por libertar e aplicar o talento humano numa medida bem diferente do que sucedia durante a economia industrial. No sistema clássico de gestão (hierarquizado, planeado, maquinal, estável), o saber útil centrava-se na alta direcção, enquanto que hoje se aceita que, tal como é observável nas empresas mais competitivas, o conhecimento está disseminado por todos os empregados. Longe de travar estes processos, a gestão actual deve estimular o desenvolvimento de redes que potenciem a partilha de conhecimentos, como caminho necessário para a criação e utilização de novo conhecimento.

Mas nem todas as empresas compreenderam o alcance prático desta realidade e actuaram em conformidade. Ainda prevalece, sobretudo em empresas de pequena dimensão, a ideia de que todo este movimento não é mais do que uma “moda” e que não lhes diz respeito. Com frequência se ouvem expressões como “o nosso sector é diferente”, ou “somos muito pequenos para pensar nessas coisas”. Para compreender que este ponto de vista põe em causa o futuro de qualquer empresa, basta reflectir um pouco no fenómeno da globalização e observar que todas as empresas, independentemente do sector onde operam ou da sua dimensão, são de alguma maneira afectadas por ele.

O grande repto dos gestores dos nossos dias é, então, serem capazes de gerir a mudança na empresa no sentido de a adaptar às exigências dinâmicas do ambiente que a rodeia; torná-la mais capaz de aproveitar as oportunidades e fazer frente às ameaças que se apresentam nesta nova ordem económica e social. Em suma, levar a empresa desde “o que é” até “o que queremos que seja”, de acordo com a Visão do gestor e do empresário. Mudar sustentadamente impõe, antes de mais, saber para onde se caminha de forma a poder modificar competências, estruturas, procedimentos e tecnologias em função duma estratégia, a promover a mudança motivando as pessoas para as mudanças subsequentes. Cabe aos gestores perscrutar oportunidades de mudança face à visão do negócio e à estratégia da organização, e implementá-las na empresa de forma eficaz.

Qualquer que seja o nível de competitividade actual da empresa e qualquer que seja a forma como é dirigida, a empresa deve estar sempre orientada para a mudança contínua. Perante esta realidade, que tem sido abordada com maior ênfase nos últimos anos, a Gestão da Mudança converteu-se num dos temas favoritos dos autores da área da Gestão e Direcção de Empresas. Mas não existe ainda unanimidade na delimitação deste conceito. Para alguns, a necessidade de mudança justifica-se a partir de uma massa crítica de descontentamento com a situação actual. Para outros, e este parece ser o ponto de vista com número crescente de seguidores, gerir a mudança não deve ser algo esporádico, mas sim uma função habitual nas empresas modernas.

A noção de antecipação afigura-se essencial na gestão da mudança. Ser reactivo é um comportamento que normalmente não promove uma mudança. Ser reactivo afunila a gestão da informação, e consequentemente da mudança, numa única direcção. Perdem-se assim oportunidades todos os dias, ao alcance da mão.

A mudança pressupõe também não apenas a adaptação mas, fundamentalmente, a transformação, a modificação de atitudes e comportamentos e a sua consolidação.

É aqui que reside a diferença entre os conceitos de “single-loop learning” e “double-loop learning”, tal como apresentados por Chris Argyris. No primeiro, a aprendizagem faz-se apenas num sentido, isto é, perante um determinado facto reage-se. Na aprendizagem designada por “double-loop”, ao recolher informação do ambiente a mesma é analisada, comparada com o estado actual, trabalhada de forma a potenciar novas alternativas e oportunidades de mudança.

Há ainda que ter presente que a gestão da mudança não pode ser encarada apenas como um processo eminentemente planeado, controlado, que segue um plano preestabelecido; a gestão da mudança deve ser entendida também como um processo emergente, isto é, que surge de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades pontuais e inesperados. As mudanças “improvisadas” assumem também um papel central na renovação organizacional.

A mudança organizacional é assim simultaneamente um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (mudança planeada), mas também um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (mudança emergente).

### **A indução da mudança na empresa: como fazê-lo?**

José Carlos Alvarez propõe que o processo de mudança estratégica seja conduzido em seis fases:

1. Criação da equipa de gestão da mudança (Equipa de Desenvolvimento Estratégico)
  - Formada pelo líder e por membros da direcção da empresa (habitualmente, todos)
  - A sua criação representa o ponto de partida para iniciar na empresa o processo de reflexão estratégica sistemática, em equipa
  - Com o seu exemplo, condicionará de forma determinante o processo de mudança
  - A sua função é realizar a análise, concepção prévia e desenho da estratégia, até contar com um Plano Director

2. Concepção de uma proposta de declaração da visão da empresa
  - Para explorar de forma adequada a visão tácita do líder, é preciso explicitá-la
  - Deve representar a imagem desejada do futuro da organização
  - Deve ser credível
  - Deve ser apelativa a todos os stakeholders da empresa
  - Alternativas:
    - o Declaração pessoal – o líder prepara um resumo das ideias que tem do projecto e apresenta-o para ser discutido numa reunião da Equipa de Desenvolvimento Estratégico
    - o Declaração partilhada – com base nas contribuições de cada membro da equipa
  - Nesta fase, não é mais do que um conjunto de ideias, que culminará num rascunho
3. Análise da situação actual: Utilizando ferramentas adequadas de diagnóstico, identificar aspectos da empresa/ambiente que expliquem o seu actual posicionamento estratégico – fraquezas e ameaças, forças e oportunidades
  - Identificação de qualquer aspecto da empresa no qual é possível introduzir melhorias, por via da definição e implementação de um plano de acção adequado
  - Determinação da importância relativa e urgência de mudança de cada aspecto
  - Apresentação de propostas de acções de melhoria
  - É um processo de aprendizagem, que procura explicitar todo o conhecimento existente na empresa
4. Declaração da Visão e desenho estratégico: uma vez levado a cabo o processo de análise e proposta de acção como processo de aprendizagem, já se adquiriu o conhecimento suficiente para se saber o que se quer ser no futuro. É o momento de fazer a Declaração Definitiva da Visão, e de sintetizar as acções de melhoria decididas na fase anterior
  - Concretização da Visão de empresa: de rascunho a declaração comunicada a todos os stakeholders
  - Desenho da Estratégia
    - o Agrupamento das acções de melhoria propostas na concepção prévia, para criar os Programas Estratégicos provisórios (desenvolvidos por Equipas de Desenvolvimento Operacional - EDO)
    - o Ampliação dos Programas com novas acções estratégicas de acordo com a Visão – ter em conta o gap de competências e a tipologia das acções de melhoria propostas
5. Elaboração da Estratégia: O Plano Director
  - Definição e formalização dos Programas Estratégicos definitivos, que em conjunto formarão o Plano Director
  - Equipas de Desenvolvimento Operacional desenvolvem cada Programa Estratégico como um conjunto de planos de acção
  - Equipas de implementação: pequenas equipas de trabalho lideradas por um membro das EDO que detalham os planos de acção e lhes associam acções concretas
6. Implementação e acompanhamento
  - A partir do Plano Director, criação de Plano Operacional Anual
  - Instrumento de gestão, ferramenta de liderança
  - Como documento de acompanhamento e controlo, constitui um elemento de aprendizagem organizativa contínua
  - Importância da combinação da mudança planeada com a mudança emergente

**Alguns erros frequentes cometidos nos processos de gestão da mudança (António Bento):**

- A pressão dos prazos conduz frequentemente a menosprezar a fase de pesquisa de informação e diagnóstico da empresa - a prática sugere que quanto mais documentada e dissecada for a análise do passado / actual, a montante, menos tempo se consome nas fases posteriores dos processos de gestão da mudança, com a consequente diminuição de custos
- A definição da estratégia da gestão da mudança pode não ser bem sucedida caso não se identifiquem de forma inequívoca as áreas prioritárias.
- Outro dos erros frequentes é não documentar no plano estratégico da gestão da mudança todas as acções e métricas a adoptar, bem como produtos resultantes de cada acção
- Outro erro frequente é dar por assumido o processo após validação pela gestão de topo do documento de planeamento estratégico da gestão da mudança. Tão importante como esta validação é a validação do planeamento operacional por toda a organização e do orçamento da gestão da mudança pela gestão de topo.
- Défice no timing e nos conteúdos a comunicar à organização
- Ausência de “festejos” dos casos de sucesso no tempo imediatamente posterior às evidências
- Omissão de situações de insucesso
- Ausência de partilha adequada de feedback nas equipas de coordenação da gestão da mudança
- Ênfase nos indicadores quantitativos, quer de sucesso, quer de insucesso, em detrimento de indicadores qualitativos muitas vezes tradutores de grandes oportunidades de melhoria
- Não auscultação da organização ao longo do processo
- Não dar o exemplo de comprometimento ao longo de todo o processo (sponsor / gestão de topo, coordenador global da mudança, equipa de gestão da mudança) – este é um dos factos mais comprometedores do sucesso dos projectos / processos de gestão da mudança
- Não comunicação a toda a organização dos resultados e conclusões de todo o processo
- Não recompensar, por parte da gestão de topo, os sucessos e a concretização de objectivos,
- Não reconhecer, por parte da gestão de topo, os erros cometidos e a aprendizagem possível com os mesmos.

**A inteligência emocional como ferramenta da mudança**

A inteligência emocional define-se como a parte da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar quer as emoções próprias quer as das outras pessoas, de fazer a discriminação entre essas emoções e de usar essa informação para orientar o raciocínio e as acções. As pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer e usar os seus estados emocionais, assim como os das outras pessoas, para resolver problemas e orientar comportamentos. Isso não quer dizer que sejam constantemente “simpáticas” ou que sejam emocionalmente expressivas. As pessoas emocionalmente inteligentes têm mais capacidade para influenciar outras pessoas e conseguir atingir posições de liderança em áreas onde as aptidões sociais fazem a diferença.

A maioria das empresas, de forma muito conveniente, ignora as emoções. E no pior dos casos, considera as emoções negativas, irracionais e prejudiciais à empresa. Todavia, o trabalho é uma experiência inerentemente emocional. As emoções são um factor intrínseco da natureza humana e não podem ser artificialmente segregadas entre a vida pessoal - em que os sentimentos são permitidos - e a actividade profissional - em que a lógica racional é preferida.





Ignorar as questões emocionais pode ser fatal em processos de mudança. A aversão ao risco, a diminuição da partilha de conhecimentos e a resistência encoberta à mudança intensificam-se durante o período em que a criatividade e os conhecimentos são mais necessários para efectuar mudanças ambiciosas.

Então, o que devem as empresas fazer? Expor os gestores às "vibrações" dos respectivos negócios: as opiniões, os sentimentos, as emoções, os ressentimentos e não as teorias abstractas de organização e gestão. Durante períodos traumáticos de transformação, as empresas deviam aceitar todas as emoções no local de trabalho. A maneira como quem lidera a mudança lida com as emoções é mais importante do que o conteúdo da mudança em si (emoções positivas "versus"

emoções negativas). Os trabalhadores devem ser encorajados a exprimir toda a sua gama de emoções sem medo de represálias. À medida que as pessoas sujeitas à mudança perdem a capacidade de raciocinar coerentemente, por causa da pressão provocada pela transformação, a expressão do desencantamento e da dor deve ser permitida e os gestores devem lidar com isso de uma forma aberta, honesta e interessada.

Para tal, as empresas devem, primeiro, desenvolver a empatia e a capacidade de sentir. Em seguida, há que desenvolver a compreensão e a capacidade de reconciliação. Em terceiro lugar, terá que desenvolver as capacidades de motivação. Finalmente, tem que ser capaz de exteriorizar as emoções.

Assim, para motivar as pessoas num processo de mudança, há que implementar a psicologia da esperança: a expectativa e o desejo de que a nossa situação laboral futura seja melhor (ou pelo menos igual) que a actual. Os líderes podem instilar esperança criando objectivos de mudança que sejam significativos.

A gestão da mudança encerra um dilema importante, que de alguma forma representa o grande paradoxo da gestão moderna: há que impulsionar a mudança e ao mesmo tempo controlar o risco que lhe está associado. Para potenciar a mudança e permitir à empresa competir com base no talento, os líderes devem libertar a capacidade criativa da organização para fomentar a inovação. Devem incentivar o talento individual, a autonomia, para que os empregados proponham soluções inovadoras para os problemas e necessidades dos clientes. Têm de pôr entre as suas prioridades a dimensão humana da empresa. Para controlar o risco associado à mudança, a gestão tem de equacionar a existência de sistemas de gestão da aprendizagem, que propiciem que a maior autonomia seja exercida com base em conhecimento adequado e seja orientada no sentido da estratégia da empresa. A integração da componente técnica com a componente humana assume assim um papel determinante na gestão da mudança.

## Síntese

Os padrões do crescimento económico global alteraram-se significativamente nas últimas décadas. Os recursos de tipo “intangível”, por oposição aos tradicionais “terra, trabalho e capital financeiro”, emergiram como factores críticos de êxito para as empresas.

Esta realidade exige uma nova mentalidade empresarial, um novo paradigma que responda de forma adequada aos desafios dos nossos dias. O grande repto dos gestores dos nossos dias é o de serem capazes de gerir a mudança na empresa, no sentido de a adaptar às exigências dinâmicas do ambiente que a rodeia. Qualquer que seja o nível de competitividade actual da empresa e qualquer que seja a forma como é dirigida, a empresa deve estar sempre orientada para a mudança contínua.

A mudança organizacional é simultaneamente um processo controlado, guiado pela gestão (mudança planeada), e um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando dinamicamente (mudança emergente).

Conhecer as fases possíveis de um processo de gestão da mudança e os erros mais comuns cometidos nestes processos ajudam o empresário a delinear mais correctamente o seu próprio plano de mudança.

As questões emocionais jogam um papel importante nos processos de mudança, e as empresas não devem ignorá-las, mas sim reconhecê-las e geri-las de forma adequada. Os líderes assumem neste processo um papel determinante.

# Exercícios

## Exercício 1

**A “gestão da mudança” é um tema essencialmente relacionado com:**

- a) A melhor forma de afectar os recursos humanos a funções diferentes sem criar um clima de desmotivação
- b) A necessidade de gerir a internacionalização das empresas (mudança do panorama nacional para o panorama internacional)
- c) A necessidade de, permanentemente, adaptar as empresas às exigências dinâmicas do ambiente que as rodeia
- d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 2

**A gestão da mudança aplica-se:**

- a) Principalmente às empresas muito grandes
- b) Principalmente às empresas que vêm a sua posição competitiva em risco
- c) A todas as empresas, independentemente da sua dimensão ou posição competitiva; a gestão da mudança deve ser um processo contínuo
- d) Principalmente às empresas muito pequenas

## Exercício 3

**A mudança é um processo eminentemente:**

- a) Planeado e controlado
- b) Improvisado
- c) Teórico
- d) Simultaneamente planeado e emergente (improvisado)

## Exercício 4

**Que erro se comete frequentemente em processos de mudança?:**

- a) Menosprezo da fase de pesquisa de informação e diagnóstico da empresa



# Exercícios

- b) Omissão de situações de insucesso
- c) Menosprezo dos indicadores qualitativos
- d) Todas as anteriores

## Exercício 5

### Os líderes emocionalmente inteligentes:

- a) São os mais simpáticos
- b) São aqueles que não criticam os seus subordinados
- c) São aqueles que têm maior facilidade em “fazer fazer”
- d) São aqueles que se esforçam por contactar pouco com os seus subordinados

## Glossário

**Aprendizagem double-loop:** ao recolher informação do ambiente, esta é analisada, comparada com o estado actual e trabalhada de forma a potenciar novas alternativas e oportunidades de mudança.

**Aprendizagem single-loop (Chris Argyris):** a aprendizagem faz-se apenas num sentido, isto é, perante um determinado facto reage-se.

**Gestão da mudança:** processo de reinvenção ou reestruturação constante da cultura, estratégia e estrutura de uma organização, o que implica pôr de parte as práticas tradicionais.

**Vantagem competitiva:** conceito desenvolvido por Michael Porter que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

## Bibliografia

Change Integrat.Team, The Price Waterhouse. **Better Change**. Dom Quixote

Karl, Albrecht. **Poder das Mentes em Acção: Desenvolvimento e Gestão da Inteligência Organizacional**. Campus

Molden, David. **Neurolinguística nos Negócios: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutação**. Campus

Senge, Peter M.. **Quinta Disciplina: Arte, Teoria E Prática da Organização de Aprendizagem**. Best Seller

Stacey, Ralph. **Pensamento Estratégico e Gestão de Mudança**. Dom Quixote

Thorn, Jeremy. **Gerir a Mudança**. Gradiva

## Links Úteis

<http://www.bocc.ubi.pt>

<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>

<http://www.change-management.com/>

<http://www.cpihts.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.ptsistemas.com>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 9

## A empresa e os seus clientes

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Demonstrar a importância de conhecer o consumidor, os seus desejos e necessidades
- Discordar de algumas das ideias que existem ainda sobre o marketing
- Discutir qual o papel do marketing na concretização da estratégia global da empresa
- Definir os principais conceitos associados ao Marketing Mix
- Explicar a Marca e a importância do seu correcto posicionamento
- Descrever os principais elementos de um Plano de Marketing
- Explicar as principais tendências do marketing



## Introdução

Diariamente surgem novas empresas no mercado, todas elas competindo pela atenção e preferência dos consumidores.

De entre os requisitos para a criação de um negócio de sucesso, destaca-se a necessidade de conhecer bem o ambiente onde a empresa se vai “movimentar”, concretamente os seus potenciais clientes e os seus concorrentes.

Isto faz-se através da recolha e análise sistemática de informação, aumentando assim a capacidade de delinear a estratégia mais adequada. A área do marketing assume nesta tarefa um papel de destaque.

A essência do marketing é perceber quais são as necessidades e desejos dos consumidores e desenvolver um plano que os satisfaça.

### O consumidor

Até meados do século XX as empresas estavam concentradas em conseguir produzir mais e melhor. Esta orientação exclusiva para o produto, começou a ser questionada depois de Maslow (1943) apresentar um estudo onde hierarquizava as necessidades humanas. A partir de então um novo elemento surgia nas preocupações das empresas: o consumidor.

Para Maslow existem necessidades básicas que podem ser dispostas numa hierarquia de importância e prioridade: as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo), de segurança (sobrevivência física), as de relacionamento (a aceitação pelo meio e o sentido de importância), as de estima e status (relevância, domínio, reputação, prestígio) e, por fim, as de auto-realização (desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir um sistema de valores). Estabeleceu ainda que as primeiras necessidades (fisiológicas) dominam o nosso comportamento até que sejam satisfeitas, em seguida as segundas tornam-se preponderantes até que sejam satisfeitas, e assim sucessivamente até às últimas.

A importância da obra de Maslow deriva da conclusão de que as empresas podem pesquisar, desenvolver, produzir e oferecer produtos que satisfaçam a procura. Isto porque, a partir da hierarquização das necessidades, é possível identificar e ordenar as necessidades que os consumidores estão a tentar satisfazer ao pretender adquirir produtos.

### Três ideias erradas sobre o marketing:

- Só é utilizado pelas grandes empresas: As pequenas empresas podem e devem investir em marketing e comunicação. Mesmo com poucos recursos financeiros é possível desenvolver boas ideias em suportes eficazes de comunicação.
- Marketing é publicidade: como veremos adiante a publicidade é apenas uma das ferramentas ao dispor das estratégias de marketing.

- Marketing e vendas são a mesma coisa: as vendas estão focalizadas no produto enquanto que o marketing se centra na satisfação de necessidades do consumidor.

“Haverá sempre, podemos admitir, necessidade para alguma venda, mas o objectivo do marketing é tornar a venda supérflua, é saber e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo.” (Peter F. Drucker)

“O conceito de venda começa com os actuais produtos da empresa e considera sua tarefa utilizar a venda e a promoção para estimular um volume lucrativo de vendas (...) o conceito de marketing é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente, como solução para satisfazer aos objectivos da organização.” (Philip Kotler)

## Marketing Mix

O Marketing Mix, proposto por E. Jerome McCarthy (modelo dos 4 P's), é uma abordagem estratégica que identifica, de forma sistematizada, os factores a ter em conta pelo marketing. Este método destina-se a identificar a combinação óptima de 4 variáveis de forma a satisfazer as necessidades e expectativas do mercado e, simultaneamente, a maximizar a performance da empresa. Essas variáveis são:

### 1. Produto

“Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo.” Philip Kotler

Quando vamos comercializar um produto devemos ter em consideração aspectos qualitativos, relativos às suas características e uso a que se destina, e também aspectos quantitativos, que permitam estimar a procura e assim ajustar a produção.

O consumidor, pelo seu lado, ao tomar a decisão de compra tem em conta aspectos tangíveis (embalagem, cor, modelo, tamanho, etc.) e intangíveis (marca, imagem, garantias, qualidade do serviço pós-venda, etc.).

Há três características básicas que devem ser especialmente estudadas quando vamos lançar um novo produto:

- Qualidade: a melhor forma de colocar devidamente o produto é conhecer as suas melhores características, pois só assim conseguiremos distingui-lo devidamente de outros produtos existentes no mercado (conhecer os seus defeitos é igualmente importante, por nos permitir antecipar algumas objecções eventuais à compra)
- Embalagem: pode ser entendida apenas para proteger, mas também pode ser utilizada como meio privilegiado para diferenciar o nosso produto da concorrência. Na embalagem são importantes as suas características físicas, a sua função, a sua adequação à armazenagem e transporte, o seu custo, etc.
- Marca: a marca do produto deve ser sempre destacada pois é ela que permite a identificação do consumidor com o produto. Definir convenientemente a sua identidade e posicionamento é um importante passo na estratégia de marketing.

## **2. Preço**

É o valor que o consumidor está disponível para pagar para adquirir um produto ou serviço.

Na determinação do preço de um bem devemos ter em consideração:

- O seu custo
- O preço praticado pela concorrência
- O valor atribuído pelo consumidor

## **3. Ponto de venda ou distribuição**

Refere-se aos canais de distribuição do produto, ou seja, ao conjunto de agentes que permitem que o produto flua desde o produtor até ao consumidor final. O canal de distribuição, para além da movimentação física do produto, deve estar atento à forma de o promover e é um meio privilegiado de recolha de informação relevante sobre o mercado (uma vez que é quem está mais próximo dele).

## **4. Promoção**

O esforço de divulgação do produto pode ser feito através de inúmeros meios mas deve sempre abranger os seguintes grupos:

- Vendedores: a equipa de vendas deve dispor de uma estrutura promocional de suporte continuamente aperfeiçoada e adaptada ao mercado alvo.
- Revendedores: o aspecto fundamental, na perspectiva do revendedor, é uma elevada rotação de produto, pelo que a equipa das vendas deve estar particularmente atenta ao comportamento do mercado, reforçando o esforço promocional sempre que seja necessário. O apoio dado no ponto de venda, com sugestões de promoções, decoração de espaço, informação sobre o produto, etc. é também importante.
- Clientes: pretende-se estimular a procura pelo que são utilizadas inúmeras ferramentas – publicidade, relações públicas, oferta de brindes e amostras, demonstrações nos pontos de venda, etc.

O modelo tradicional de Marketing Mix foi pensado essencialmente para produtos tangíveis. Mais tarde, Booms e Bitner sugeriram uma nova abordagem – os 7 P's (Extended Marketing Mix) – especialmente útil para serviços, que veio acrescentar as variáveis:

**5. Pessoas** – todos os indivíduos envolvidos directa ou indirectamente na prestação de um serviço. Todas estas pessoas (funcionários, clientes,...) acrescentam frequentemente valor ao bem.

**6. Processo**: procedimentos e actividades inerentes à prestação do serviço ou produção do produto.

**7. Evidência física (Physical Evidence)**: circunstâncias em que o serviço é prestado. O consumidor cria uma

percepção da empresa, baseada no que observa no momento da prestação do serviço (daí a importância da limpeza num Restaurante, por exemplo).

## **A marca**

Nos últimos anos tem-se vindo a assistir a uma importância crescente da marca como forma de diferenciação do produto ou serviço. Este fenómeno pode ser atribuído por um lado à globalização e evolução tecnológica (que levaram ao surgimento de produtos muito similares a nível técnico e funcional) e, por outro lado, ao número de novos produtos que diariamente surgem no mercado e lutam pela atenção do consumidor.

A este aumento do protagonismo da marca está, porém, associada uma dificuldade crescente na sua construção.

Torna-se hoje fundamental posicionar a marca, atribuir-lhe uma identidade. Se a marca for devidamente percebida e interiorizada dentro da empresa, todo o esforço de comunicação com o mercado será mais simples e eficaz.

A empresa Top Brands propõe um modelo de Plano de Posicionamento de Marcas que apresenta questões bastante úteis para a criação da identidade pretendida:

### **1. Histórico da Marca**

- A marca existe há quanto tempo?
- Como foi desenvolvida e por que fases passou?
- Que produtos/serviços já representou?
- Em que mercados está ou esteve presente?
- Se a marca for nova deverá ser feita uma pequena descrição da empresa

### **2. Análise do Ambiente, do Mercado e da Marca**

- Que aspectos do ambiente externo (cultura, demografia, economia...) estão a afectar a escolha da marca?
- Quais as principais tendências do mercado onde esta marca actua?
- Esperam-se novos concorrentes no mercado?
- Registam-se alterações nos hábitos de escolha/decisão dos clientes? De que forma?
- Quais os principais pontos fortes e fracos da marca e das suas principais concorrentes?

- Se for uma marca nova deverá ser feita uma reflexão sobre os seus pontos fortes/fracos no mercado.

### 3. Sistema de Identidade de Marca

- Atributos do Produto/Serviço: quais as principais características dos produtos/serviços que a marca representa (podem ser simples ou sofisticados, modernos ou tradicionais, resistentes, confiáveis, etc.).
- Símbolos e Imagens: A marca vai ter um logótipo, um símbolo? Qual? O que pretende transmitir? Vai ser utilizado algum personagem? Como vai ser a embalagem?
- Valores Corporativos: a marca vai transmitir os valores corporativos? Quais?
- Personalidade da Marca: vai ser construída uma personalidade para a marca? Se sim, com que características?

### 4. Implementação da Identidade da Marca

- Definição do Posicionamento da Marca em termos de público-alvo, diferenciação em relação às marcas concorrentes e forma de actuação.
- Programas de Construção da Marca: Quais serão as principais ferramentas de comunicação com o mercado? Que meios serão utilizados, com que mensagem, etc.

### Plano de Marketing

O plano de marketing é um guião, uma corporização da estratégia de marketing da empresa que deverá conter os seguintes elementos:

1. Definição do negócio: breve apresentação do(s) produto(s) e serviço(s) oferecidos e respectivo(s) mercados alvo.
2. Posição face à concorrência: caracterização do(s) mercado(s) onde a empresa actua, qual o seu posicionamento e o da concorrência
3. Pressupostos: partindo da análise feita à empresa e ao ambiente externo, são identificados os pressupostos assumidos no plano (relativos à evolução esperada das variáveis tecnológicas, políticas, socio-económicas, comportamento da concorrência, tendências dos consumidores,...)
4. Objectivos: identificação do que se pretende atingir com a implementação do plano (de forma quantificada e calendarizada)
5. Programa de acção: acções específicas a desenvolver de forma a atingir os objectivos propostos. Estas acções englobam todos os elementos do Marketing Mix.
6. Resumo financeiro: previsão do impacto financeiro da implementação do plano (normalmente assume a forma de uma conta de exploração previsional)
7. Controlo: identificação do sistema que permita acompanhar e controlar a execução do conjunto de acções previsto.

## O marketing nas pequenas empresas

### Conselhos aos empresários (Charlie Cook)

1. Comece por observar os seus clientes: são as necessidades e desejos dos clientes que justificam a existência da sua empresa. Se é assim, todos os seus suportes promocionais devem ir ao encontro das aspirações dos clientes.
2. Segmente o mercado: não desperdice recursos com quem não pretende comprar-lhe nada. Descubra quem compra os seus produtos, trace o seu perfil e desenhe, a partir desta informação, as suas estratégias de marketing.
3. Demonstre o valor do seu produto ou serviço: para que alguém se torne ou mantenha seu cliente tem que confiar e reconhecer o valor do produto ou serviço. Para tal nada melhor do que uma demonstração ou testemunhos de outros clientes.
4. Aumente a sua rede de contactos: a melhor forma de conseguir mais e melhores clientes é conseguir contactos de potenciais clientes interessantes para o seu negócio.
5. Construa relações: a maioria dos consumidores prefere comprar a pessoas que conhece e em quem confia. Além disso, o esforço para atrair novos clientes é muitíssimo maior do que vender a um cliente actual. Assim, tente manter contacto com os seus clientes, ganhe a sua confiança e faça por honrar os seus compromissos com eles.
6. Procure sinergias: uma vez que o orçamento de marketing nas pequenas empresas é, geralmente, muito limitado, tente cruzar as actividades comerciais (de venda) com as estratégias de marketing. Através das vendas pode recolher informação preciosa sobre os clientes que, além de reduzir os investimentos em pesquisa e análise de mercado, lhe vai permitir ser muito mais assertivo nas estratégias de marketing.
7. Não espere: vá dando pequenos passos na sua estratégia de marketing (por exemplo contactando determinado número de novos contactos por dia); não fique à espera de dispor de um grande orçamento para começar a actuar.

### Alguns números do marketing:

- Segundo Kotler os consumidores recebem cerca de 6.000 a 7.000 anúncios diários nos EUA e cerca de 2.000 na Europa
- Apenas 15% dos novos produtos sobrevivem (Trías de Bes)
- Somente 1 em cada 10 promoções obtém, hoje, um índice de resposta superior a 5% (há alguns anos este era o mínimo esperado em qualquer promoção)
- Em 1975 foram registadas nos EUA 31.000 novas patentes. Em 2000 esse número subiu 300%. Em países como a Inglaterra e Alemanha, o crescimento foi de mais de 600% no mesmo período.

### Novas tendências do marketing

“É cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos”

“Mesmo uma empresa do tamanho da IBM deve criar e focar os nichos do seu mercado (...) os compradores

de um nicho específico de mercado são bastante homogêneos nas suas percepções e preferências, e estão dispostos a pagar um bom preço por ofertas que realmente se adequem às suas necessidades específicas” Philip Kotler

### **O fim das grandes marcas? (Thiago Cabrino)**

O marketing actual ao invés de apostar na fidelização dos clientes, assume como pressuposto a infidelidade dos consumidores e tenta ultrapassar este obstáculo criando novas formas de cativar pessoas cada vez mais exigentes, mais preocupadas com o meio ambiente, e mais disputadas pelas inúmeras marcas que surgem a todo o momento.

De forma um pouco paradoxal, muitas empresas estão a lidar com esta nova realidade voltando-se para dentro da organização, tentando diferenciar-se com base nas suas características mais estruturais, nas suas competências-chave, na sua cultura organizacional.

Apostar numa atitude ética, socialmente responsável e justa é uma das formas de mostrar aos consumidores que a empresa partilha com eles muito mais do que produtos e serviços, que, antes de tudo, têm em comum valores e atitudes.

Outra maneira é investir em produtos mais “simples”, produtos eficazes, saudáveis e com uma boa relação qualidade-preço (como é o caso dos genéricos). Esta estratégia surge em resposta a uma tendência a que alguns especialistas de marketing deram já o nome de “movimentos antigripe”. A origem destes movimentos está na desilusão de grupos de consumidores com as grandes marcas. Esta descrença explica-se pela grande exposição pública das marcas de referência que leva a grandes penalizações das mesmas sempre que surge um problema de alguma dimensão (ameaças à saúde e meio ambiente, problemas laborais, séries de produtos com defeito, etc.).

### **Consequências do novo paradigma tecnológico (Regis Mc Kenna)**

A nova estrutura digital, para além de facilitar a comunicação, possibilita um acesso sem precedentes aos clientes (e o inverso...). A consequência imediata deste fenómeno é um aumento da comunicação interactiva e a fragmentação dos mercados-alvo. Tendencialmente, cada potencial cliente será cada vez mais tratado como um ser único e diferenciado, cujas características e necessidades justificam uma aproximação individual e personalizada. Significa isto, que o aspecto crítico do “novo marketing” é o conhecimento profundo e sistematizado das atitudes do consumidor (que, por sua vez, evoluem a um ritmo crescente). Explica-se assim a focalização do marketing nas tecnologias de informação (e não na imagem, como até aqui).

O marketing transforma-se num processo de aprendizagem contínua através do qual a empresa “ganha conhecimento” ao interagir com os clientes, única forma de competir no mercado.

## Síntese

O objectivo do marketing é perceber quais são as necessidades e desejos dos consumidores e, com base nesta informação, delinear um plano que vá ao encontro das expectativas do mercado-alvo.

O marketing centra-se assim na satisfação de necessidades do consumidor, ao contrário das vendas que estão focalizadas no produto.

As ferramentas do marketing podem ser utilizadas por qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou orçamento disponível.

O Marketing Mix é uma abordagem estratégica que identifica, de forma sistematizada, as quatro variáveis a ter em conta pelo marketing: produto, preço, distribuição e promoção.

A importância da marca tem crescido nos últimos anos como forma de diferenciar um produto ou serviço. Duas importantes características da marca são a sua identidade e posicionamento.

O plano de marketing é um guião, uma corporização da estratégia de marketing da empresa.



# Exercícios

## Exercício 1

### Assinale com Verdadeiro (V) ou Falso (F)

- a) A publicidade é uma das ferramentas utilizada pelo marketing
- b) Não faz sentido uma pequena empresa desperdiçar recursos com o marketing
- c) Numa pequena empresa o marketing e as vendas são uma e a mesma coisa
- d) A essência do marketing é perceber quais são as necessidades e desejos dos consumidores e desenvolver um plano que os satisfaça

## Exercício 2

### Assinale com Verdadeiro (V) ou Falso (F)

- a) Graças a fenómenos como a globalização e a evolução tecnológica é cada vez mais fácil construir uma marca
- b) A importância da marca tem vindo a crescer nas últimas décadas
- c) Uma correcta percepção da marca e sua identidade dentro da empresa facilita o esforço de comunicação com o mercado
- d) Posicionar uma marca significa seleccionar os canais de distribuição do produto a que a marca está associada

## Exercício 3

### Ao implementar a identidade de uma marca devemos:

- a) Definir o posicionamento da marca em termos de público-alvo
- b) Identificar as ferramentas de comunicação com o mercado
- c) Todas as anteriores
- d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 4

### Assinale a resposta correcta:

- a) Ganhar a confiança dos clientes é uma boa estratégia de marketing



# Exercícios

b) Sendo actividades distintas é um erro procurar sinergias entre o marketing e as vendas

c) Todas as anteriores

d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 5

### O marketing actual:

a) Assume a infidelidade dos consumidores como um dado adquirido

b) Começa a substituir embalagem por valores

c) Investe na ética como factor de diferenciação

d) Todas as anteriores

## Glossário

**Branding:** forma de diferenciar um produto através da atribuição de uma marca.

**Genérico:** produto que não está associado a uma marca específica.

**Gestão de marketing** - Processo de análise, planeamento, implementação e controlo de programas conducentes a criar e manter relações de troca/transacção com grupos de clientes alvo.

**Identidade da marca:** forma como se pretende que o consumidor percepcione determinado produto ou marca. Os responsáveis pela gestão de uma marca tentam reduzir o “gap” entre a sua identidade e a sua imagem.

**Imagem da marca:** percepção que o consumidor tem sobre um produto ou sobre uma marca.

**Marca** - “Nome” do produto ou serviço. Pode igualmente falar-se de marca quando o produto é reconhecido por um símbolo ou logotipo.

**Marketing B2B (Business-to-Business):** marketing orientado para outras empresas (e não para os consumidores finais).

**Marketing directo:** inclui todos os métodos que permitem enviar mensagens promocionais directamente aos consumidores (em vez de utilizar meios de massas). Alguns exemplos: Telemarketing, Direct Mail, etc.

**Marketing emocional:** atitude pró-activa por parte de uma empresa para encontrar e desenvolver um vínculo afectivo duradouro com os seus clientes. O objectivo último é conseguir que os clientes sintam a marca como algo seu, necessitando de contribuir para o seu crescimento e sobrevivência.

**Marketing Lateral (Philip Kotler e Fernando Trías de Bes):** metodologia desenhada para inovar em mercados saturados ou hiper-fragmentados. Consiste em tirar o produto ou serviço fora do seu contexto ou entorno lógico, para forçar-nos a trabalhar-lo sobre novas perspectivas, a produzir uma inovação radical. Para produzir com inovação, tem que se produzir um vazio, uma interrupção temporal no pensamento lógico, uma desconexão.

**Marketing relacional (Cosimo Chiesa):** conjunto de todas as actividades dirigidas aos nossos clientes com o objectivo de fidelizar e rentabilizar. O marketing relacional não é de conquista, trabalha soluções dirigidas exclusivamente para os clientes.

**Marketing viral:** conjunto de técnicas de marketing que tentam explorar redes sociais pré-existentes para produzir aumentos exponenciais em conhecimento de marca, com processos similares à propagação de uma epidemia.

**Mark-up** - Método elementar de fixação de preços que consiste em definir um preço a partir de uma taxa standard aplicada sobre o custo total.

**Mercado** - Conjunto de clientes (actuais e potenciais) com hipóteses, meios e vontade de consumir/comprar ou influenciar o consumo/compra de produtos/serviços, que satisfaçam as necessidades, preferências e exigências identificadas e ponderadas por uma análise de utilidades, um julgamento de valor e uma medida de satisfação em determinadas condições de transacção e relacionamento com o fabricante/fornecedor.

**Mercado potencial:** conjunto de consumidores que têm algum interesse num determinado produto ou serviço.

**Merchandising** - Conjunto de técnicas comerciais que visam promover o consumo, através da apresentação e localização dos produtos nos locais de venda.

**Perfil de mercado:** resumo das características de um mercado que inclui informação dos compradores-tipo, dos concorrentes, do padrão de distribuição bem como informação geral sobre o contexto sócio-económico da zona.

**Pesquisa (Kotler, 1998):** função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações que vão permitir identificar oportunidade e ameaças do mercado, refinar e avaliar acções de marketing, monitorar o desempenho da empresa e melhorar o entendimento do marketing como um processo.

**Plano de publicidade:** documento que contém os objectivos de uma campanha de publicidade, a forma de os alcançar e os indicadores que permitem avaliar os seus resultados.

**Política de comunicação:** é uma das variáveis do marketing mix. O seu objectivo é o de despertar o interesse pelo produto ou serviço junto do público-alvo e demonstrar as suas características, benefícios e vantagens, estimulando o consumidor a comprar. A comunicação tem como funções informar, persuadir e relembrar. A comunicação pode ser feita através da publicidade, promoções de vendas, relações públicas, etc.

**Posicionamento de produto:** percepção do consumidor relativamente a um produto ou serviço em comparação com a sua concorrência directa.

**Promoção:** todas as formas de comunicação, com a excepção da publicidade, que chamam a atenção para produtos e serviços acrescentando valor à venda. Inclui descontos, ofertas promocionais, concursos, etc.

**Publicidade:** qualquer mensagem impressa ou difundida, cujo objectivo seja o de divulgar uma ideia, uma marca ou uma organização junto de um determinado mercado-alvo. Os meios utilizados para dar suporte às mensagens publicitárias são diversos e incluem a televisão, rádio, jornais, revistas, painéis publicitários e direct-mail.

**Segmentação de mercado:** divisão do mercado com o objectivo de focalizar a estratégia num (ou vários) grupo(s) específico(s).

**Segmentação por estilo de vida:** separação dos consumidores em grupos, baseada nos seus hobbies, interesses ou outros aspectos do seu estilo de vida.

**Técnica de Focus Group:** método de pesquisa de Mercado que reúne um conjunto de consumidores para discutir um produto ou uma campanha de publicidade sob a orientação de um entrevistador experiente.

**Utilizador final:** pessoa que efectivamente utiliza um produto quer seja ela ou não a adquiri-lo.

## Bibliografia

Bandeira, Sílvia; Alves, Caetano. **Dicionário de Marketing**. Edições Ipam

Coelho, João; Caviq, Luis. **Plano De Marketing - Estratégia em Acção**. Dom Quixote

**Colecção Gestão E Marketing - Marketing Com Sucesso**. Pergaminho

Dubois, Bernard. **Compreender o Consumidor**. Dom Quixote

**Enciclopédia Internacional de Marketing**. Porto Editora

Fonseca, Miguel. **E-Marketing**. Edições Ipam

Gomes, António Silva. **Publicidade e Comunicação**. Texto Editora

Hughes, Mark. **Buzzmarketing**. Actual Editora

Justeau, J. J.; Graby, F.. **Marketing — Objectivos e Métodos**. Rés-Editora

Kotler, Philip. **Marketing em Acção**. Campus

Kotler, Philip. **Marketing Para O Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. Futura

Shewe, Charles D.; Hiam, Alexander. **MBA: Curso Prático Marketing**. Campus

Lévy, Julien; Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Dionísio, Pedro. **Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing**. Dom Quixote

Pires, Aníbal; Santos, Ana Paula. **Satisfação dos Clientes - Um Objectivo Estratégico de Gestão**. Texto Editora

Salomon, M.; Nahon, G.. **Previsão de Mercado — Método e Prática**. Rés-Editora

Schlosser, Anne-Marie; Rihn, Annick; Legrand, Dagmar; Renaud, Emmanuel. **Dicionário de Marketing**. Plátano Editora

## Links Úteis

<http://marketing.about.com/cs/sbmarketing/l/aa060103a.htm>

<http://www.2.uol.com>

<http://www.determan.net/Michele/mposition.htm>

<http://www.ipv.pt/marketgloss/>

<http://www.knowthis.com>

<http://www.marketingpower.com/>

<http://www.marketingtoday.com/>

<http://www.marketplace-simulation.com>

<http://www.portaldomarketing.com>

<http://www.strategymag.com>



## Empreendedorismo

# CAPÍTULO 10

## A empresa do século XXI

### Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Explicar as principais tendências a nível de organização empresarial
- Identificar os factores críticos no sucesso empresarial do séc. XXI
- Reproduzir o conceito de empresa inteligente
- Concordar, de maneira fundamentada, com a necessidade de gerir eficazmente o conhecimento nas organizações
- Demonstrar, ilustrando com casos concretos, que existem características comuns às empresas que funcionam de forma mais inovadora





## A empresa do século XXI

“Quando todas as pessoas das organizações se comportam como líderes – quando todos enfrentam desafios, inspiram os outros, capacitam, modelam e animam – o compromisso será muito maior e o êxito muito mais provável. O segredo das organizações de alto rendimento é o facto de todos saberem o que se espera deles, de se recompensar a liderança a todos os níveis e de todos os indivíduos serem responsáveis por conseguir que se façam coisas extraordinárias... as palavras-chave dos líderes do séc. XXI são servir e apoiar, mais do que mandar e controlar.” Kouzes e Posner, 2000

### O futuro das organizações (José Miguel Ilundáin Vilà)

Os anos 90 marcaram o fim das organizações tradicionais. Se nos anos 60 se implementaram as equipas de trabalho e nos anos 70 modelos sócio-técnicos, nos anos 90 começaram a ser utilizados sistemas que permitem a integração entre funções. A realidade actual, das novas tecnologias, novos negócios e novos mercados conduz a profundas alterações na arquitectura das organizações.

As tendências para o futuro são:

1. As organizações compreendem uma rede formada por fornecedores, concorrentes e clientes que cooperam entre si para sobreviver num mercado que é cada vez mais competitivo
2. Os limites das organizações serão cada vez mais difusos à medida que surgem novas formas de cooperação entre as empresas
3. Imperarão sistemas de trabalho de alto rendimento, centrados essencialmente na qualidade
4. Nas organizações a regra será trabalhar em equipa (em todos os níveis da gestão)
5. Haverá uma autonomia crescente das equipas. Serão as normas e valores a assegurar a coesão e coerência necessária à organização (substituindo regras e supervisão directa)
6. As formas organizativas serão cada vez mais fluidas e transitórias
7. Um ponto central da nova organização será a aprendizagem enquanto sistema
8. Será dada especial atenção ao desenvolvimento das pessoas que por sua vez estarão cada vez mais comprometidas com questões estratégicas e gerais da organização
9. Será dado menos ênfase aos resultados financeiros de curto prazo

### A Empresa inteligente

A empresa moderna cria condições para uma aprendizagem contínua, estimulando processos de libertação, criação e aplicação de talento orientado à inovação. A capacidade de aprendizagem assume-se como a principal fonte de criação de vantagens competitivas sustentáveis. Caminha-se para a “empresa inteligente”.

O que é uma “empresa inteligente?”

1. Uma organização aprende quando é capaz de transformar ensinamentos em normas orientadoras de conduta
2. A aprendizagem na empresa produz-se com o intercâmbio de ideias, de conhecimentos e de modelos mentais, entre todos os *stakeholders*

3. Em todas as empresas existe um grande potencial de melhoria; a diferença está em que umas conseguem explorar esse potencial, outras não - a empresa inteligente é aquela que “aprendeu a aprender”, de tal forma que o faz eficazmente (a aprendizagem é espontânea, mesmo que suportada por sistemas tecnológicos)
4. Uma empresa inteligente incorpora, cria e utiliza conhecimento de forma permanente, adaptando-se assim mais rapidamente às alterações exteriores – desenvolve e aplica em permanência talento organizativo
5. Tipicamente, a maioria das PME não são empresas inteligentes, na medida em que aproveitam apenas o talento dos seus directores
6. A gestão do conhecimento não se esgota na implementação de sistemas: a cultura é o principal motor das empresas inteligentes

### **Como evoluir para uma empresa inteligente?**

Um passo operacional de grande importância é a criação de sistemas de inteligência empresarial / gestão do conhecimento.

**Gestão do Conhecimento** é o esforço que a organização realiza para:

1. Conhecer o talento, conhecimentos, capacidades e experiências dos que trabalham na empresa;
2. Estruturar todo o potencial de crescimento e desenvolvimento existente na empresa;
3. Pô-lo à disposição de ser utilizado por toda a empresa;
4. Transformá-lo em “valor”.

Como se implementa um sistema de gestão do conhecimento?

1. Realização de uma auditoria da informação
  - a. Qual a informação necessária
  - b. Qual a informação que está a ser utilizada
  - c. Como deve ser distribuída a informação dentro da empresa
2. Localização das fontes de informação (internas e externas)
3. Plano de captação sistemática, tratamento e difusão da informação
4. Criação de um armazém de conhecimentos (know-how)
  - a. Externos (concorrência), internos estruturados (investigação, técnicas, procedimentos), internos informais (experiências)
5. Criação de redes de especialistas (know-who)
  - a. Sistemas de vídeo-conferência, intranets, ferramentas de partilha e análise de documentos
6. Factor fundamental: fomentar o ambiente propício à eficaz criação, partilha e utilização de conhecimentos
  - a. Cultura organizacional
  - b. Sistemas de motivação, formação e retribuição

## Caso Semco

Um exemplo de flexibilidade organizativa

A Semco foi criada em 1953 por Antonio Curt Semler, no Brasil

A Semco em 1980:

1. Empresa com 100 empregados
2. Fabricava bombas hidráulicas para navios, gerando cerca de \$4M/ano em receitas
3. Na iminência da bancarrota, incapaz de conseguir financiamento bancário
4. Em 1980, Ricardo Semler, então com 21 anos, junta-se à empresa do pai
5. Necessidades consensuais: profissionalizar e diversificar
6. Inicia-se um processo de alteração radical das práticas de gestão, liderado por Ricardo Semler, baseado em 3 princípios-base: **Gestão Partilhada, Distribuição de Lucros, Informação Transparente**

A Semco em 2000:

1. De uma empresa industrial produtora de bombas hidráulicas, misturadores, aparelhos de ar condicionado ou máquinas de lavar louça, transformou-se essencialmente numa empresa de serviços, facturando mais de \$200M/ano.
2. Mudança assumida como processo contínuo, instintivo e natural, não resultado de uma estratégia pré-definida

Princípios orientadores:

1. A importância de ser sempre uma start-up
  - a. De 6 em 6 meses, a Semco “fecha” e volta a reabrir
  - b. Todos os negócios são forçados a avaliar a sua continuidade: se o negócio não existisse, lançávamo-lo hoje?
  - c. Todos os funcionários se “demitem” e pedem para ser “re-contratados”
  - d. Os superiores são avaliados anonimamente pelos seus funcionários, e os resultados são publicados
2. Funcionários são tratados como “adultos responsáveis”
  - a. Não há escritórios ou secretárias destinadas, não existe departamento de recursos humanos, os horários são livres, férias ficam ao critério de cada um, escolha do tipo de remuneração é livre. A performance é a chave.
  - b. Cultura da responsabilização
3. O talento encontra o seu lugar
  - a. Pessoas têm liberdade para mudar
  - b. Líderes são escolhidos pelas próprias equipas
  - c. Taxa de rotação de funcionários (saídas da empresa) muito reduzida, cerca de 1%
4. Decisões tomadas abertamente e de forma rápida
  - a. Todos são incentivados a apresentar novas propostas (ex.: novas divisões em auto-gestão)
  - b. Combater a burocracia
  - c. Propostas avaliadas rapidamente em reuniões do Conselho, abertas a quem quiser assistir
  - d. Critérios únicos: produtos ou serviços de topo, de alto grau de complexidade (com barreiras de entrada elevadas)
5. Política de parcerias levada ao extremo
  - a. Todos os novos negócios são sustentados em parcerias
    - i. Acesso a software especializado
    - ii. Incorporar experiência e know-how

- iii. Partilhar risco
  - b. Parceiros são parte integrante da empresa
6. Factor crítico: manter os princípios de liberdade e flexibilidade

*“Se os meus 20 anos na Semco me ensinaram algo, foi que negócios de sucesso não têm de se encaixar em determinado tipo de molde. É possível construir uma empresa fantástica sem planeamento rígido. É possível ter uma organização eficiente sem regras nem controlo. Pode-se ser flexível e criativo sem sacrificar os resultados. Pode-se liderar sem ter o poder. Só é preciso ter fé nas pessoas.”* Ricardo Semler, 2000

### **Caso Google (adaptado de “Planeta Google”, El País, 2007)**

A jornalista Patricia Fernandez de Lis, autora da reportagem “Planeta Google”, caracterizou desta forma os colaboradores da empresa que desenvolveu o motor de busca mais influente da Internet: são os engenheiros informáticos mais brilhantes do mundo. São também os que mais dinheiro ganham, os que melhor comem, os que mais se divertem e os que mais facilmente se podem dedicar a explorar os seus interesses dentro do período de trabalho. Mas são também os que mais demoraram a conseguir o seu emprego e são os mais pressionados para inovar a cada minuto.

#### **A empresa**

Embora trabalhe em 112 países, o centro do negócio está localizado em Mountain View, em pleno Silicon Valley, a meca tecnológica mundial. Googleplex não é uma cidade, nem sequer um parque tecnológico. É um conjunto de edifícios situados a certa distância, que os googlers percorrem a pé, de bicicleta ou de patins. O campus está a uma hora de comboio de S. Francisco mas a empresa colocou à disposição dos funcionários vários autocarros gratuitos que fazem diariamente a ligação entre a cidade e o Google. Os engenheiros podem trabalhar mesmo nas viagens de e para casa pois os autocarros dispõem de acesso à Internet.

Os fundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin, para incrementar a produtividade dos colaboradores e evitar que desperdiçassem tempo em refeições fora da empresa, solicitaram ao seu primeiro cozinheiro, Charlie Ayers, comidas sãs, variadas e saborosas. Não será por acaso que as refeições do Google são as mais famosas de todo o Silicon Valley... Em cada piso de todos os edifícios há uma cozinha, com bebidas, fruta fresca e sandes grátis. Existem 11 cafetarias, e entre elas, uma de comida orgânica onde tudo o que se consome é cultivado na empresa. A criatividade dos cozinheiros é fortemente estimulada.

#### **A cultura**

Uma das suas características é o secretismo que envolve a empresa. Não são revelados números (de funcionários, projectos, etc.) e os seus engenheiros nem sequer dizem em que trabalham. A empresa assegura que é a melhor forma de não dar pistas à concorrência.

Os trabalhadores não gostam de dizer quanto ganham, embora confessem que são bem pagos. Também não gostam de falar das mesas de bilhar, das massagens, dos jogos de lego ou dos patins com que percorrem o campus... A verdade é que a empresa parece um gigante e muito cómodo lar, com sofás em cada canto, comida e bebidas em cada mesa, e até cães e festas. Não há horários de trabalho, cada um vem e vai quando bem entende. Podem vestir-se como entenderem (inclusive de pijama ou bermudas). Todas as 6ª

feiras celebram o TGIF (Thank God is Friday) e toda a empresa se reúne para cantar e comer. A Google é flexível e generosa com os seus cérebros. Mas também exigente.

### **A estratégia**

A Google tem uma declaração de intenções que resume toda a estratégia do motor de busca: organizar a informação e permitir que seja acessível a partir de qualquer local.

O trabalho nesta empresa é duro. Um dos princípios da companhia é oferecer ao usuário sempre mais do que o que espera. Pensar grande. Inovar até ao limite. A concorrência mais temida no Google não é a das grandes empresas já instaladas no mercado mas sim a que pode surgir a partir de uma boa ideia desenvolvida por dois jovens com um computador...

### **A estrutura**

Esta é uma empresa diferente. A organização da maioria das empresas modernas provém do mundo industrial, das linhas de montagem onde há sempre alguém a supervisionar o trabalho de outro. É uma organização piramidal, onde cada empregado realiza um trabalho individual que é supervisionado por outro trabalhador, que por sua vez é supervisionado pelo seu superior hierárquico e assim sucessivamente. O Google funciona mais como uma rede, onde as equipas, as responsabilidades e os papéis de cada trabalhador fluem e mudam sem parar. A hierarquia é plana, todos os colaboradores acedem a toda a gente, incluindo os fundadores.

### **Método de trabalho**

Nesta empresa trabalha-se muito, ninguém o esconde. Mas também se trabalha de forma diferente. O presidente, Schmidt, acredita que a empresa tende naturalmente para o caos. A mudança é constante, há uma observação diária dos projectos que estão a funcionar e dos que não estão, a tomada de decisão é permanente.

Na distribuição do tempo de trabalho é seguida a regra dos 70-20-10: 70% do tempo é dedicado ao negócio principal, as buscas, pois 99% das suas vendas devem-se aos anúncios inseridos no Google; os engenheiros podem dedicar 20% do seu tempo na procura de produtos revolucionários, isto é serviços que não estão directamente relacionados com o motor de busca (é o caso do Google News, o Gmail, etc.); os restantes 10% podem ser utilizados no desenvolvimento de qualquer ideia, por mais estranha, extravagante ou absurda que pareça (como, por exemplo, construir um Tiranosaurus Rex num dos jardins do Campus). Com esta repartição do tempo, procura-se fomentar a criatividade dos engenheiros.

### **As pessoas**

O Google contrata cerca de 100 pessoas por semana, única forma de “alimentar” uma empresa que, segundo a Deloitte, foi a que mais rapidamente cresceu na história: a sua facturação aumentou 437% em cinco anos (passou de 200.000 dólares em 1999 para mais de 961 milhões em 2003).

Não se contrata qualquer um. O processo de selecção inclui meia dezena de entrevistas pessoais e complexos questionários que permitam demonstrar que além de brilhante, o candidato é sociável, que pode trabalhar

em grupo e que tem interesses que vão para além do computador.

### **A marca**

Google é uma das marcas com maior reconhecimento no mundo (juntamente com a Coca-Cola e a Apple). A palavra tornou-se já sinónimo de busca, pesquisa.

### **O futuro**

O maior perigo que a empresa corre é que deixe de ser vista pelos utilizadores como o amigo que ajuda a procurar algo mas como a empresa com poder para controlar o ciberespaço e toda a informação que por lá circula. O crescimento em tamanho e influência tem vindo a reforçar este receio nos utilizadores mais atentos.

Qual o futuro do Google? A empresa está obcecada para que os seus engenheiros tornem acessível toda a informação: artigos, livros, fotografias, filmes, programas de rádio. No futuro, as pesquisas serão completamente personalizadas, o motor de busca saberá o que realmente queremos procurar (claro que para isso teremos que lhe confiar muitos mais dados do que o que fazemos actualmente). Se acreditarmos na frase de Voltaire que assegura que se conhece melhor uma pessoa pelas suas perguntas do que pelas suas respostas, o Google poderá estar prestes a decifrar o enigma insondável dos negócios e da própria cultura humana...

## Síntese

As organizações do século XXI irão, tendencialmente, pertencer a uma rede formada por fornecedores, concorrentes e clientes que cooperam entre si para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Isto conduzirá a limites das organizações cada vez mais difusos à medida que surgem novas formas de cooperação entre as empresas.

Imperarão sistemas de trabalho de alto rendimento, centrados essencialmente na qualidade.

O trabalho em equipa será generalizado e as equipas serão cada vez mais autónomas.

As regras e supervisão directa serão substituídas por normas e valores como forma de coesão organizacional.

O factor crítico das organizações passará a ser a sua capacidade de aprendizagem. A criatividade, sentido crítico, capacidade de inovação e talento dos colaboradores serão fortemente estimulados.

Estas empresas inteligentes irão focalizar grande parte do seu esforço na Gestão do Conhecimento.

# Exercícios

## Exercício 1

**No futuro as organizações terão:**

- a) Formas perfeitamente definidas e estáveis
- b) Como regra o trabalho em equipa
- c) Todas as anteriores
- d) Nenhuma das anteriores

## Exercício 2

**Nas organizações do futuro as equipas:**

- a) Tenderão a desaparecer
- b) Verão a sua autonomia reduzir-se
- c) Existirão em todos os níveis da gestão
- d) Irão controlar o trabalho realizado pelas restantes equipas da empresa

## Exercício 3

**O(s) elemento(s)-chave nas organizações do futuro:**

- a) Capacidade de aprendizagem
- b) Qualidade
- c) Desenvolvimento das pessoas
- d) Todas as anteriores

## Exercício 4

**Identifique a resposta errada:**

**Gestão do conhecimento é o esforço que a organização realiza para:**

- a) Criar uma equipa de investigação e desenvolvimento
- b) Estruturar o potencial de desenvolvimento existente
- c) Disponibilizar esse potencial de desenvolvimento a toda a estrutura



# Exercícios

d) Transformar o potencial de desenvolvimento em valor

## Exercício 5

**O factor crítico da Semco é:**

- a) Criatividade organizacional
- b) Gestão partilhada
- c) Flexibilidade organizativa
- d) Avaliação feita à equipa de gestão

## Glossário

**Gestão do conhecimento:** processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

**Learning Organization:** conceito criado por Chris Argyris que descreve uma organização em constante aprendizagem e que se desenvolve à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos.

**Stakeholders:** todos os envolvidos num determinado processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc. O processo em questão pode ser de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos).

## Bibliografia

Frame, J. Davidson. **The New Project Management: Tools For An Age Of Rapid Change, Complexity, And Other Business Realities, Second Edition**. Wiley Academic

Harlž, E.; Chevalier, G.; D'hoeraene, J.. **Como Adaptar a Empresa à Evolução do Mercado**. Dom Quixote

Marques, Jorge; Martins, Pedro; Câmara, Pedro da. **Novas Perspectivas da Gestão**. Pergaminho

McClelland, D.. **The Achieving Society**. Princeton

Mcconnell, Jane; Ward-Perkins, David. **A Vantagem da Internet Para as Empresas**. Dom Quixote

Semler, R., **How we went digital without a strategy**, Harvard Business Review

Semler, R., **Managing Without Managers**, Harvard Business Review

Semler, R., **Why my former employees still work for me**. Harvard Business Review

Stacey, Ralph. **A Gestão Do Caos**. Dom Quixote

Taborda, João Pedro; Ferreira, Miguel Duarte. **Competitive Intelligence**. Pergaminho

Turner, Colin. **Matar O Macaco: Segredos do Novo Espírito dos Negócios**. Publicações Europa-América

## Links Úteis

<http://www.posi.pcm.gov.pt>

<http://www.prime.min-economia.pt>

<http://www.ligarportugal.pt>

<http://www.planotecnologico.pt>

<http://www.nsf.gov>

<http://www.osic.unic.gov.pt>

<http://www.technologyreview.com>

<http://www.newscientist.com>

## Glossário Geral

**Aliança estratégica:** associação entre duas ou mais empresas que, além de recursos, juntam know-how com o objectivo de desenvolver uma actividade específica, criar sinergias ou simplesmente crescer. É uma alternativa a fusões e aquisições e ao desenvolvimento orgânico. As alianças estratégicas são normalmente estabelecidas entre empresas que têm produtos ou serviços complementares ou que concorrem entre si.

**Aquisição:** transacção que permite ao comprador passar a deter a propriedade de um negócio.

**Auto-financiamento:** fonte de financiamento de novos investimentos proporcionada pelos fundos financeiros gerados na própria empresa.

**Autonomia financeira:** mede o grau de solvabilidade da empresa através da comparação entre os capitais próprios e os alheios. Quanto maior for a autonomia financeira maior é a solvabilidade, isto é, a capacidade da empresa honrar os seus compromissos financeiros de médio e longo prazo.

**Benchmarking:** técnica de gestão que permite avaliar o desempenho de uma empresa por comparação com a(s) empresa(s) que melhor se comporta(m) no mercado (relativamente ao sistema ou procedimento em análise).

**Business angel:** investidores disponíveis para apoiar financeiramente projectos empresariais de outras pessoas (normalmente numa fase de arranque do negócio).

**Capital de risco:** representa o montante de investimento necessário para iniciar uma actividade que tem, normalmente, um potencial de desenvolvimento assinalável. As empresas especializadas em Capital de Risco têm como missão apoiar o arranque deste tipo de negócios, através da sua participação temporária no capital social das empresas criadas.

**Cash-flow:** saldo entre as entradas e saídas de capital de uma empresa durante determinado período de tempo.

**Coopetição:** relação de cooperação entre concorrentes para atingir um objectivo comum.

**Copyright:** direito que protege o autor de determinado material; traduz-se na obrigação, por parte de terceiros que pretendam utilizar esse material, de pedir permissão de utilização ao seu autor.

**Custo de oportunidade:** este conceito está directamente relacionado com princípio económico de que os recursos são escassos. Daqui decorre que, uma vez que os recursos são insuficientes para satisfazer todas as nossas necessidades, sempre que é tomada a decisão de utilizar um recurso para satisfazer uma determinada necessidade, perde-se a oportunidade de o utilizar para satisfazer uma outra necessidade.

**Eficácia na produção:** medida em que os outputs produzidos se aproximam dos objectivos propostos.

**Eficiência na produção:** relação proporcional entre a qualidade e quantidade de inputs e a qualidade e quantidade de outputs produzidos.

**Empreendedor:** pessoa que organiza, concretiza e assume o risco de uma actividade empresarial.

**Factores críticos de sucesso:** variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector.

**Factores produtivos:** bens ou serviços utilizados pelas unidades produtivas no processo de produção.

**Franchising:** relação contratual entre o proprietário de uma marca (franchisador) e um ou mais retalhistas (franchisados). O franchisado ganha direito de utilização de uma marca já estabelecida e recebe assistência operacional e know-how do franchisador, além de poder beneficiar de economias de escala associadas à existência de centrais de compras e à realização de campanhas de marketing conjuntas. O franchisador consegue ampliar fortemente o seu crescimento, recebendo do franchisado fees de entrada e royalties pela cedência do direito de utilização da sua marca.

**Fusão:** junção de duas empresas até esse momento independentes.

**Incubadora de negócios:** estruturas que, além do espaço físico, disponibilizam consultoria e serviços de apoio a empresas que se encontram numa fase de início de actividade.

**Intraempreendedor:** pessoa que, dentro de um ambiente empresarial, desenvolve atitudes e actividades empreendedoras.

**Joint Venture:** forma de aliança entre duas ou mais entidades com o fim de partilharem o risco, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projecto.

**Know-how:** técnica, conhecimento ou capacidade desenvolvida por uma empresa ou pessoa.

**Kotler, Philipp:** reconhecido investigador, consultor e escritor norte-americano na área do marketing. É o autor do livro “Administração de Marketing”, considerado por muitos como a bíblia do marketing.

**Leasing:** operação de financiamento através da qual uma das partes (locadora) cede a outra (locatário) o direito de utilização de um determinado bem, durante um período de tempo acordado, em contrapartida do pagamento de rendas periódicas.

**Lucro:** rendimento do empresário em consequência da actividade empresarial que desenvolve e pelos riscos que assume. É um rendimento residual e aleatório, pois depende dos condicionalismos da conjuntura económica e da gestão que realiza. O apuramento do lucro faz-se pela diferença entre os proveitos e os custos.

**Maslow, Abraham:** psicólogo americano que ficou famosos graças à sua teoria da Hierarquia de Necessidades (Pirâmide de Maslow).

**Matriz de BCG (Boston Consulting Group):** modelo utilizado no planeamento do portfólio de negócios. Recorre a duas variáveis isoladas para efectuar a análise: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma dessas duas variáveis, o negócio

é classificado em quatro tipos diferentes (Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Cão) sendo, para cada um deles, efectuadas recomendações genéricas sobre as estratégias a adaptar.

**Missão:** conjunto de valores, objectivos e intenções da organização.

**Modelo das Cinco Forças (Michael E. Porter):** modelo desenvolvido para estudar a envolvente externa da empresa que procura avaliar a atractividade de determinado sector. Segundo este modelo, a atractividade de um sector é medida pela ameaça de entrada de novos concorrentes, pelo poder negocial dos fornecedores, pelo poder negocial dos clientes, pela pressão dos produtos substitutos e pela rivalidade existente no sector. É o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro.

**Networking:** desenvolvimento de contactos profissionais com o objectivo de estabelecer relações empresariais, aumentar o conhecimento do mercado e da concorrência, alargar a base de potenciais clientes, etc.

**Output:** resultado final obtido no processo produtivo com a utilização dos diversos factores produtivos.

**Outsourcing:** forma de acrescentar valor a um negócio convertendo um centro de custos interno num serviço externo através da subcontratação, permitindo a libertação dos gestores para concentrarem a sua atenção nas áreas de negócio de elevada importância estratégica.

**Pirâmide de Maslow ou das Necessidades (Abraham H. Maslow):** hierarquiza as necessidades humanas numa escala ascendente com o objectivo de compreender as motivações das pessoas.

**Ponto crítico de vendas (break-even):** quantidade de bens e/ou serviços que tem que ser vendida para que o valor total das receitas iguale o total dos custos (fixos e variáveis) necessários à produção desse bem ou serviço.

**Porter, Michael:** um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Entre as suas contribuições para a gestão salienta-se o modelo de análise estrutural de indústrias, a noção de cadeia de valor e a teoria da vantagem competitiva (para as empresas e para as nações).

**Drucker, Peter:** é provavelmente o maior guru da gestão. As suas teorias têm suportado, em grande medida, o estudo da gestão nas últimas décadas. Drucker desenvolveu a teoria da gestão por objectivos, estudou o papel do líder na organização e a focalização no cliente. Previu a era da Gestão do Conhecimento e analisou o impacto das novas tecnologias no mundo empresarial. Nos últimos anos tem-se debruçado sobre as organizações não lucrativas.

**Registo da marca:** forma de proteger legalmente palavras, nomes, símbolos, sons ou cores que distinguem bens ou serviços.

**Schumpeter, Joseph Alois:** historiador da ciência económica, Schumpeter começou por formular uma teoria sobre o ciclo comercial que baseava em três períodos de tempo: curto, médio e longo, atribuindo a cada um deles diversas causas. Com base na contribuição das inovações tecnológicas, desenvolveu uma teoria sobre crescimento económico e flutuações. Para Schumpeter, sem inovações tecnológicas as economias atingiriam uma posição de desequilíbrio estável de fluxo circular de bens, sem crescimento líquido.

**Sustentabilidade:** refere-se à preocupação em satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras virem a satisfazer as suas próprias necessidades. O objectivo é melhorar a qualidade de vida de todos, agora e no futuro. A sustentabilidade tem três dimensões: sustentabilidade económica, ambiental e social.

**Vantagem comparativa:** conceito da autoria do economista David Ricardo que defende a especialização das nações na produção dos bens em que detém vantagens específicas. É este conceito que explica as vantagens económicas da eliminação das barreiras ao comércio internacional.

**Vendas:** troca de um produto ou serviço por dinheiro. Também se refere à função ou departamento dentro de uma empresa que desenvolve essa actividade.



## Bibliografia Geral

Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano. **A Gestão das Empresas Familiares**. Almedina

Harford, Tim. **O Economista Disfarçado**. Editorial Presença

Johnson, Spencer. **Quem Mexeu no meu Queijo?** Pergaminho

Kotter, John; Rathgeber, Holger. **O Nosso Icebergue Está a Derreter**. Ideias de Ler

Levitt, Steven D.; Dubner, Stephen J. **Freakonomics – O Estranho Mundo da Economia**. Editorial Presença

Lopes, Luís Ferreira. **Sucesso.pt – Casos de Excelência em Português**. Booknomics

Madureira, Mário A. S.. **Introdução à Gestão**. Dom Quixote

Marsol, Fausto. **O Príncipe da Gestão**. Editora RH

Michelin, François. **A Empresa ao Serviço dos Homens**. Principia Editores

Micklethwait, J.; Wooldridge, A.. **Os Gurus da Gestão**. Editorial Presença

Pearson, Barrie; Thomas, Neil. **MBA - Prática das Técnicas de Gestão**. Publicações Europa-América

Romagni, Patrik. **O Lobbying**. Dom Quixote

Sharma, Robin S.. **O Monge que Vendeu o seu Ferrari**. Pergaminho

Walsh, Ciaran. **Rácios Fundamentais Da Gestão**. Dom Quixote

Welch, Jack. **Vencer**. Editora Actual

## Links Gerais

<http://www.12manage.com>

<http://www.agesfal.pt>

<http://www.anje.pt>

[http://www.anje.pt/academia/media/guia\\_do\\_empreendedorismo.pdf](http://www.anje.pt/academia/media/guia_do_empreendedorismo.pdf)

<http://www.apcri.pt>

<http://www.iapmei.pt>

<http://www.icep.pt>

<http://www.indeg.org>

<http://www.pmlink.pt>

<http://www.qren.pt>

<http://www.quickmba.com>

<http://www.sbaer.uca.edu/>

<http://www.sobresites.com/empreendedorismo/>

<http://www.zeromillion.com>

## Soluções dos Exercícios

Capítulo 1				
1	2	3	4	5
c)	a)	a)	d)	d)
Capítulo 2				
1	2	3	4	5
d)	b)	d)	c)	d)
Capítulo 3				
1	2	3	4	5
c)	b)	a)	d)	d)
Capítulo 4				
1	2	3	4	5
d)	b)	a)	d)	d)
Capítulo 5				
1	2	3	4	5
d)	b)	c)	b)	a)
Capítulo 6				
1	2	3	4	5
d)	c)	a)-F b)-V c)-V d)-V	b)	d)
Capítulo 7				
1	2	3	4	5
c)	c)	d)	c)	d)
Capítulo 8				
1	2	3	4	5
c)	c)	d)	d)	c)
Capítulo 9				
1	2	3	4	5
a)-V b)-F c)-F d)-V	a)-F b)-V c)-V d)-F	c)	a)	d)
Capítulo 10				
1	2	3	4	5
b)	c)	d)	a)	c)