

ESTA - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes

Sebenta de Organização Planeamento e Administração

Curso de Tecnologias para a Informação e Comunicação

Dr.ª Cláudia Sofia Silva
Ano Lectivo 2008/2009

Índice Geral

1 - Organização.....	4
1.1 - Processos e Objectivos da Organização.....	4
1.2 - Funções, departamentalização e diferenciação	9
1.3 - Tipos de departamentalização	11
1.4 - Responsabilidade, autoridade e Poder	15
1.5 - Autoridade de linha, de Staff e Funcional.....	17
1.6 - Princípios da Organização.....	19
1.7 - Centralização e Descentralização	23
1.8 - Estruturas Organizacionais	25
1.9 - Determinantes da Estrutura	46
1.10 - Organização Informal	50
1.11 - Autoridade Influencia e Poder	51
2 - Planeamento Empresarial	53
2.1 - Introdução	53
2.2 - Sistemas de Planeamento Empresarial.....	53
2.2.a) - Definição de Planeamento Empresarial.....	53
2.2.b) - Evolução dos Sistemas de Planeamento.....	53
Sistemas Clássicos	53
Planeamento a longo prazo.....	53
Planeamento estratégico	54
2.2.c) - Principais modelos de Análise e Planeamento Estratégico	65
2.2.c.1) - Principais Modelos Tradicionalmente Exaustivos ou de abordagem Universal ...	65
Modelo LCAG	65
Modelo Igor Ansoff	66
Modelo Michael Porter	68
2.2.c.2) - Principais Modelos Instrumentais ou de abordagem Limitada	74
Modelo BCG	80
Modelo A.D.Little	89
Modelo de McKinsey.....	92

Índice

3 - A empresa e o seu Ambiente	97
3.1 – A empresa como organização Social	97
3.2 – A empresa como sistema aberto	97
3.3 – Os Objectivos, os recursos e o ambiente das empresas	98
4 – Como criar uma empresa	98
5 – Processo de Controlo	112
5.1 – Definição de Padrões	113
5.2 – Avaliação de desempenho	114
5.3 – Acções correctivas	114
5.4 – Tipos de Controlo	115
5.5 – Pontos estratégicos de controlo	117
5.6 – Reacções negativas ao controlo.....	117
5.7 – Prevenção das Reacções negativas	118
5.8 – Acção disciplinar	119
5.9 – Contribuição para a produtividade	120
6 – Técnicas de Controlo	121
6.1 – O controlo Orçamental	121

1. Organização

1.1 Processos e Objectivos da Organização

Para definirmos uma Organização devemos ter em conta duas perspectivas:

- Inserção da organização no meio socioeconómico em que actua;
- Composição interna (as pessoas que nela trabalham e que dessa forma a corporizam);

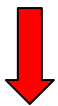
Definição:

Organização: Entidade que tem como objectivo coordenar e operar tecnologias que são inviáveis de serem utilizadas por indivíduos ou por outras organizações.

Ou seja:

Uma organização é uma entidade capaz de produzir bens e serviços, fazendo-o melhor que outros e cujos bens e serviços e a própria actividade são do interesse de terceiros, como clientes, trabalhadores ou até entidades afectadas positiva ou negativamente pela própria laboração da organização

As pessoas que compõem a organização são consideradas, elementos possuidores de objectivos que os irão produzir intencionalmente dentro de um grupo social onde existe uma divisão funcional de trabalho

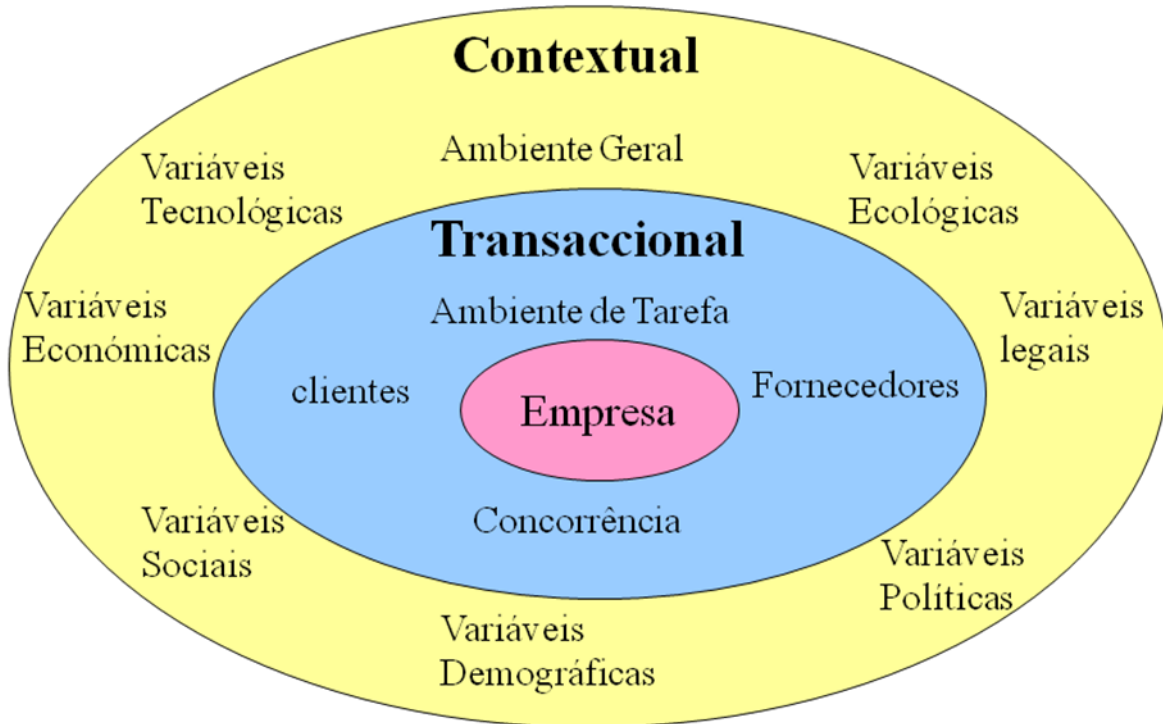


Assim:

Podemos definir as organizações como **um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.**

Deste modo vamos então tentar enquadrar a empresa dentro do contexto de uma organização:

Macroestrutura interna das organizações



Ambiente geral –

A empresa vai ser construída mediante dois condicionantes:

Envolvente Contextual: Conjuntos de características que definem o exterior e que condicionam o campo da sua actuação e ao mesmo tempo lhe concedem o essencial da sua razão de ser.

Envolvente Transaccional: Conjunto de entidades, indivíduos ou organizações que entram em contacto directo com essa organização geralmente através de uma relação de troca – Transacção.

O **ambiente tarefa** da organização consiste em tudo o que envolve directamente a actividade da empresa.

Mediante este contexto surge então, uma necessidade que a organização sente em se adaptar ao seu meio envolvente, para isso as organizações estruturam-se internamente em 3 grandes níveis ou subsistemas.

Subsistema Operacional (Sector de produção): A preocupação central é a produção do output que constitui o resultado de actividade da empresa – produzir eficientemente - para isso é necessário otimizar os recursos necessários à produção.

Subsistema de Gestão (Sector administrativo): Definir convenientemente as estratégias de actuação nos diversos mercados para amortecer a incerteza que advém de um sistema de trocas em livre de concorrência.

Subsistema Institucional (sector em que a empresa opera): A organização tem que ser capaz de se aperceber da evolução do ambiente contextual (concorrência) e de se posicionar face às diversas características.



Objectivos da Organização:

A organização constitui de uma maneira genérica, a forma como o gestor interrelaciona as pessoas e os outros recursos da empresa com vista à obtenção dos resultados desejados:

- * Lucro
- * Sobrevivência

Papel do gestor a nível da relação Empresa – meio ambiente

Então, isto quer dizer que o gestor tem como função principal, o relacionamento com o exterior e também com todo o sistema interno para fazer interrelacionar todos os recursos da empresa com vista a obter o resultado final

Assim

Os gestores e as empresas -----» Formulam estratégias...

... Que dão origem a Planos...

... Que por sua vez Conduzem a Políticas...

... Que se traduzem em regras e procedimentos...

... Que são cumpridas por acções...

... e que por fim se transformam em Resultados.

Recursos: conjunto de ferramentas de que o gestor se vai usar

5 MS:

Material & Machinery – matérias-primas e maquinaria

Money – dinheiro

Men – mão-de-obra/homens

Marketing

Management – gestão

O gestor é que controla toda a sua equipa e colaboradores – *Stakeholders* - e é o responsável por tomar todo o tipo de decisões nos mercados em que opera.

Assim como:

Mercado Matérias – primas/componentes

Mercado financeiro

Mercado bens e equipamento

Mercado Trabalho

Mercado dos produtos finais – Clientes/Público-alvo

Papel do gestor a nível do Sistema Interno

O gestor a nível de sistema interno da organização é o responsável por várias Funções:

Planeamento: Planear Ideias/Criar Objectivos

Organização: Organizar ideias a fim de se cumprir um objectivo

Direcção: Conduzir as ideias e toda a organização para se cumprir com o objectivo final.

Controlo: Depois de termos as ideias em prática temos que as controlar para podermos ir ao encontro do que queremos.

Designadamente, o conhecimento dos objectivos da empresa - O Planeamento – é fundamental para a escolha da forma da organização que melhor se lhes ajuste.

Por exemplo:

A organização de um grossista é diferente da organização de um retalhista que venda os mesmos produtos, mas, a organização de ambos ainda é muito diferente da organização da unidade industrial que produza os referidos produtos.

Fábrica» Base do Intermarché» Loja do Intermarché

Uma organização que tenha que alterar uma parte da sua estrutura não o pode fazer de um momento para o outro por isso, a infra-estrutura da organização acaba em maior parte dos casos por condicionar o planeamento efectuado.

O Processo da Organização:

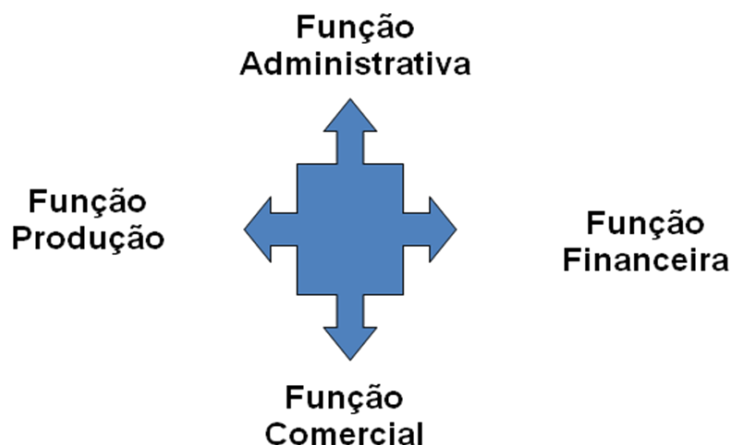
Desenvolve-se sempre tendo em conta as condicionantes do ambiente interno e externo que envolve a empresa e que compreende 3 Aspectos:

- 1- Os objectivos da empresa
- 2- O tipo de actividade necessárias para os alcançar
- 3- A semelhança entre algumas dessas actividades que permite considerá-las funções e agrupá-las por departamentos

1.2 Funções, Departamentalização e Diferenciação:

Função:

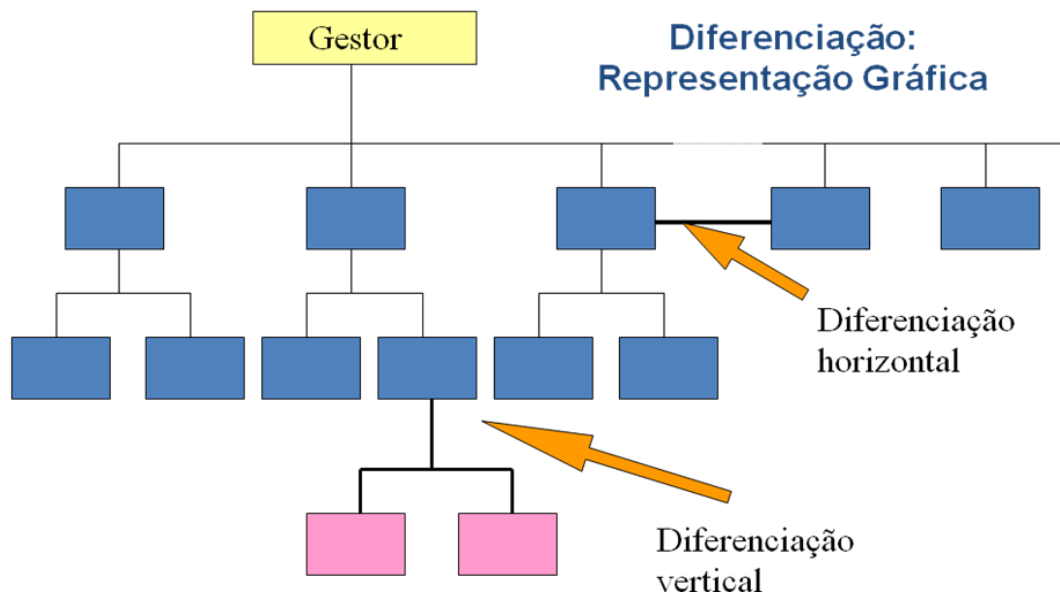
É um tipo de actividade laboral que pode ser identificada e distinguida de uma outra.



Diferenciação:

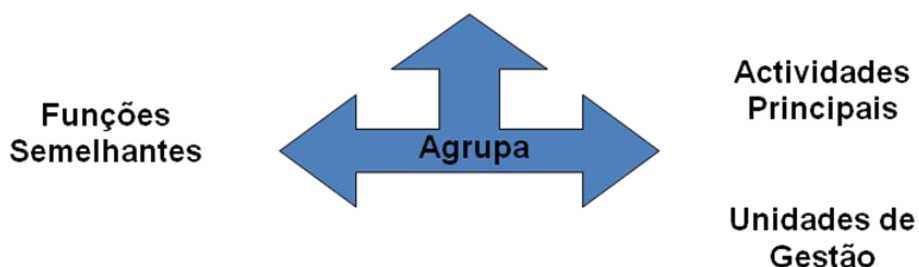
È Realizada normalmente devido ao acréscimo do volume ou da intensidade do trabalho, e consiste em criar níveis hierárquicos adicionais – **Diferenciação Vertical** –

Ou em formar novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia – **Diferenciação Horizontal**.



Departamentalização:

É o processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) ou actividades principais em unidades de gestão. Este processo é normalmente levado a cabo porque permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão pois permite aproveitar de forma mais racional os recursos disponíveis nas organizações.



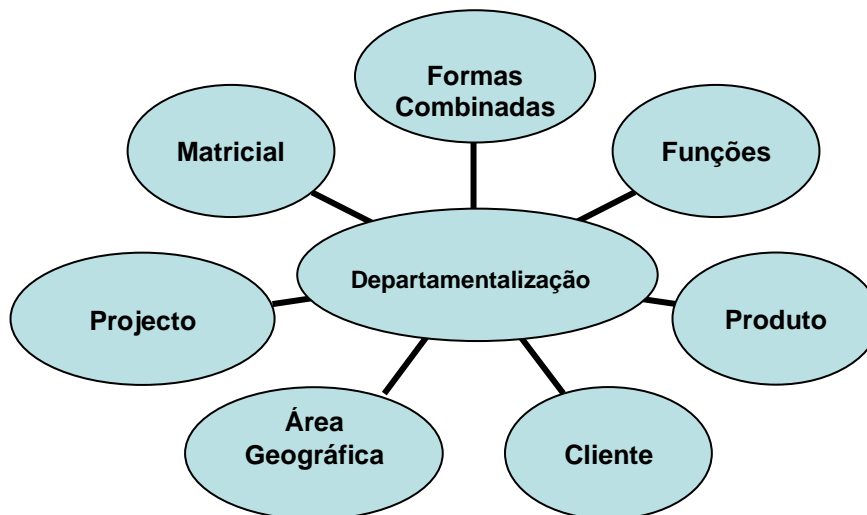
Factores que Originam a Departamentalização:

- Volume de Trabalho: nas pequenas empresas não há especialização de tarefas, todos fazem de tudo um pouco e ninguém tem funções específicas.
- Agrupamento de funções similares: as funções com mais afinidades por exemplo, compras e armazenagem aparecem muitas vezes agrupadas num só departamento.

- Tradição e leis de Trabalho: Há casos em que determinadas funções similares por causa da tradição ou de imposições legais, permanecem separadas – é o caso dos canalizadores, soldadores e electricistas.
- Separação de funções para evitar conflitos de interesses: é o que acontece no caso das actividades correspondentes ao controlo de qualidade e à produção que sendo áreas afins e interrelacionadas são separadas para evitar ou reduzir os conflitos entre colaboradores e controlados.
- Necessidade de controlo de funções não semelhantes: é o que acontece entre compras e vendas num armazém de vendas por grosso

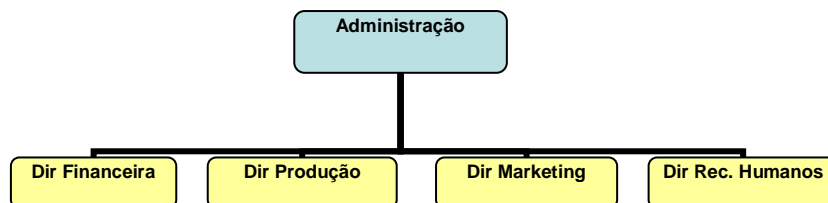
O critério escolhido dependerá da situação específica da empresa e das convicções dos seus gestores quanto aos resultados a esperar da decisão tomada

1.3 - Tipos de departamentalização:



Departamentalização por Funções:

É o mais usado pela maioria das empresas. É aconselhável em ambientes estáveis – Organizações onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes.



Departamentalização por Produto:

É usada por empresas diversificadas com uma estratégia de desenvolvimento ou comercialização de vários produtos sobretudo quando é importante o conhecimento especializado de cada produto eventualmente com características muito diferentes.



Departamentalização por Cliente:

É usada em empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes:

- Organismos oficiais que implicam concursos e pagam com prazos diferentes
- Empresas
- Público – venda directa



Departamentalização por área geográfica:

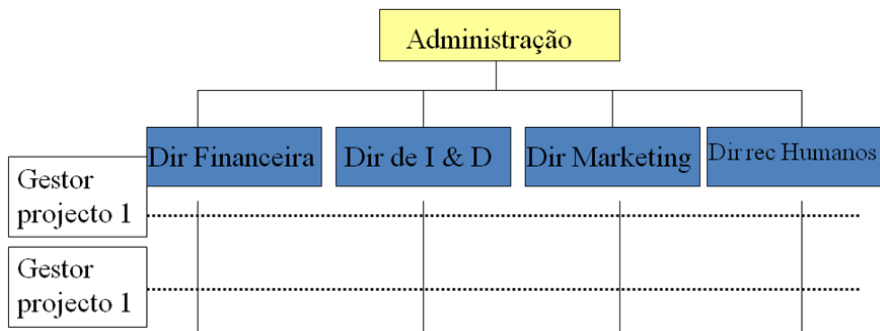
É usada em empresas que têm actividades não interdependentes, dispersas por várias áreas dentro e fora do país. É mais usada quando as vendas são efectuadas para mais do que um país tendo os vários mercados nacionais, características diferentes ou sendo diferente a forma de comercializar – diferentes canais de distribuição.



Departmentalização Por Projecto:

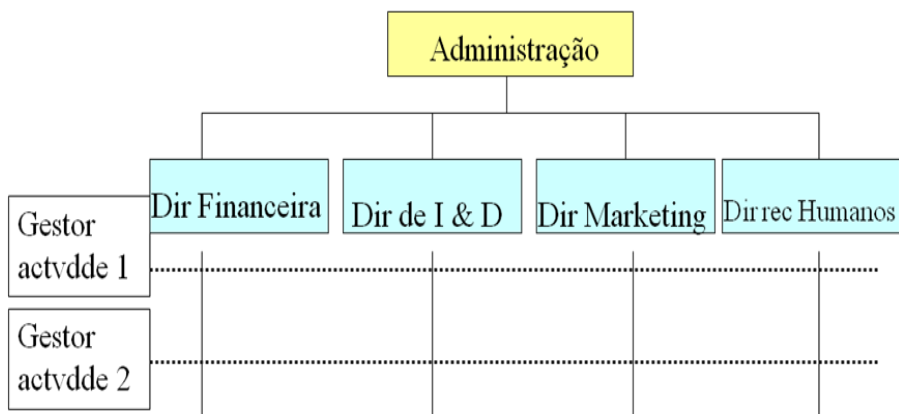
Usada em empresas que se dedicam a grandes empreitadas ou ao desenvolvimento de grandes projectos independentes, como por exemplo:

- Empresas de construção naval
- Empresas de construção civil de obras de grande dimensão (quando um projecto acaba organização altera-se, os novos projectos não vão incluir as mesmas pessoas).



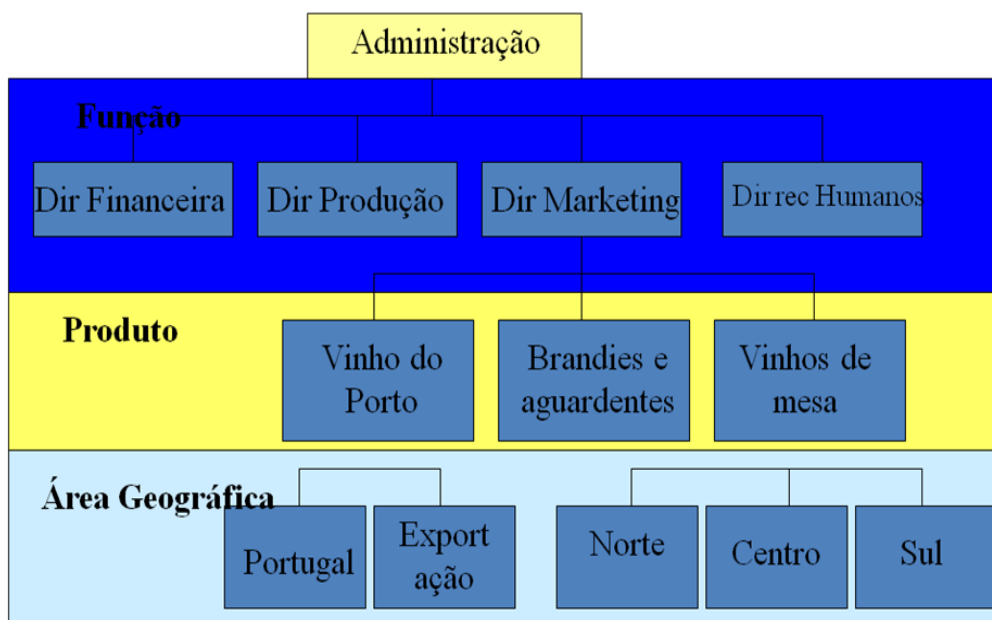
Departmentalização Matricial:

É idêntica à departmentalização por projectos mas agora a departmentalização é permanente não muda conforme começa e acaba o projecto. Neste caso não há projectos mas actividades que dependem de mais do que um gestor, de forma permanente.



Departamentalização por Formas Combinadas:

É o mais usado pelas empresas. A constituição dos diferentes departamentos é feita pelo agrupamento em actividades especializadas em produção, finanças, marketing, pessoal, etc.



1.4 Responsabilidade, Autoridade e Delegação

Responsabilidade:

Ao aceitar um cargo relacionado com uma função, uma pessoa fica responsável pelo desempenho das tarefas dessa função,

A responsabilidade consiste na obrigação que o responsável tem de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que lhe foram atribuídas.

Autoridade:

É o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista os objectivos da organização.

Características:

- É um direito
- Envolve a tomada de decisão
- É garantida com a finalidade de proporcionar condições para a perseguição dos objectivos da organização

Autoridade/Responsabilidade: Devem variar no mesmo sentido uma vez que se a responsabilidade de um indivíduo aumenta também deve aumentar a sua autoridade.



Devem variar no mesmo sentido:

+Responsabilidade

+Autoridade

Delegação:

É o processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade – é um dos conceitos mais importantes na organização de empresas.

A capacidade de delegar é um dos atributos fundamentais para o gestor:



Incapacidade de gerir -» quando a delegação é feita em demasia ou quando fica à quem do que era necessário.

Razões para se proceder à delegação:

- Maior rapidez nas acções e tomada de decisões – os problemas podem ser resolvidos sem consultar os gestores de topo.
- Permite o treino e o desenvolvimento do pessoal – A gestão só se aprende praticando.
- Aumenta o nível de motivação – quem recebe a delegação interpreta-a como um sinal de confiança

- Aumenta a moral e a cooperação – quem a recebe tem tendência a ter uma atitude mais colaborante
- Conduz a melhores decisões e a trabalho mais bem executado – pelo facto de as decisões serem tomadas mais perto do problema
- Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas – pelo facto de permitir uma maior especialização em determinados campos

Limitações:

- Perda de controlo - se o *feed - back* não for o apropriado
- Fracasso – se o grau de responsabilidade e de autoridade não for bem definido e entendido
- Desastrosa – se a pessoa em quem se delega não possui capacidade, aptidão nem experiência necessária para a função ou tarefa
- Problemática – se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para o desempenho do cargo

1.5 – Autoridade de Linha de Staff e Funcional

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

É a autoridade típica dos gestores directamente responsáveis pela consecução dos objectivos da organização



Gestores de Linha

Vantagens:

Simplicidade

Divisão Clara da autoridade

Encoraja rapidez na acção

Desvantagens:

Fraco aproveitamento de especialistas

Excesso de esforço do pessoal chave

Dependência de poucas pessoas chave

Autoridade de Staff – é a autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência nas áreas especializadas

Tipos de Funções de Staff:

- Consulta ou acompanhamento
- Serviço
- Controlo

Pode acontecer que num departamento sejam desenvolvidas as 3 funções:

Por exemplo:

A direcção de pessoal pode simultaneamente

- Prestar um serviço de recrutamento e treino de pessoal
- Exercer funções de aconselhamento em assuntos relativos a relações laborais
- Desenvolver uma função de controlo relativamente às folhas de salários mensais aprovados pelos gestores de linha.

Por outro lado, controlo de qualidade, organização e métodos, pesquisa e desenvolvimento e auditoria, são departamentos caracterizados por autoridade de staff.

Vantagens:

Possibilita o apoio de especialistas
Liberta os executivos de análises pormenorizadas
Meio de treino de especialistas jovens

Desvantagens:

Possibilidade de confusão de funções
Redução do poder dos especialistas
Tendência para a centralização

Autoridade Funcional – é um direito atribuído a uma pessoa ou departamento de staff para controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspectos relativos a actividades executadas por outros departamentos.

No entanto, esta deve ser bem delimitada e restrita para se evitarem conflitos e preservar a integridade das funções de gestão.

Vantagens:

Decisões especializadas de rotina pelos especialistas

Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos

Explicita a necessidade de executivos experientes

Desvantagens:

Relacionamento mais complexo

Problemas de coordenação

Tendência para a centralização

1.6 – Princípios de Organização:

Os princípios básicos a observar para que o processo de organização da empresa possa ter bons resultados são:

- **Unidade de Comando:**

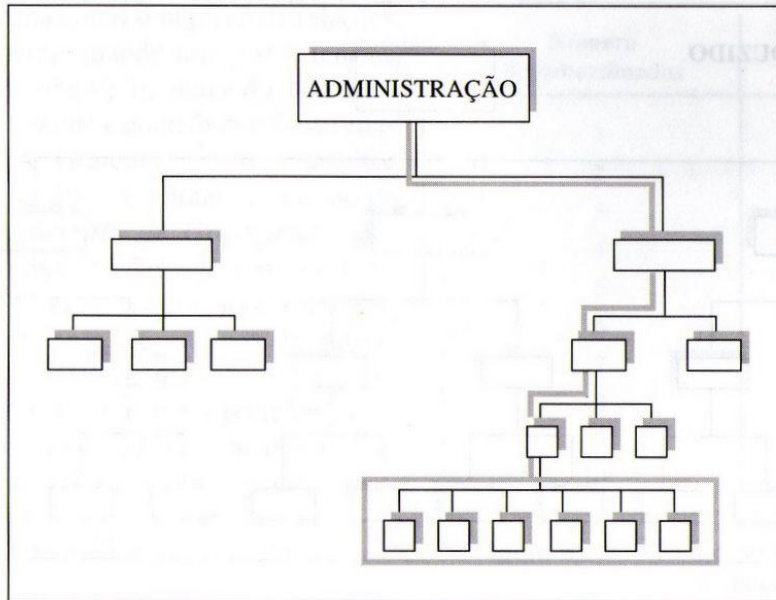
Cada subordinado reporta apenas a um superior o que vai permitir uma melhor coordenação e entendimento do que se espera das pessoas, este principio tende a evitar conflitos, mas em sempre isto é possível de conseguir, pois por vezes é necessário que um departamento tenha que depender de mais de um gestor.

- **Paridade entre autoridade e responsabilidade:**

A responsabilidade exigida dos outros não pode ser superior que a autoridade que lhe está delegada, isto contribui para um aumento da eficiência, o desenvolvimento da motivação das pessoas e automaticamente para a redução das frustrações.

- **Principio escalar e cadeia de comando:**

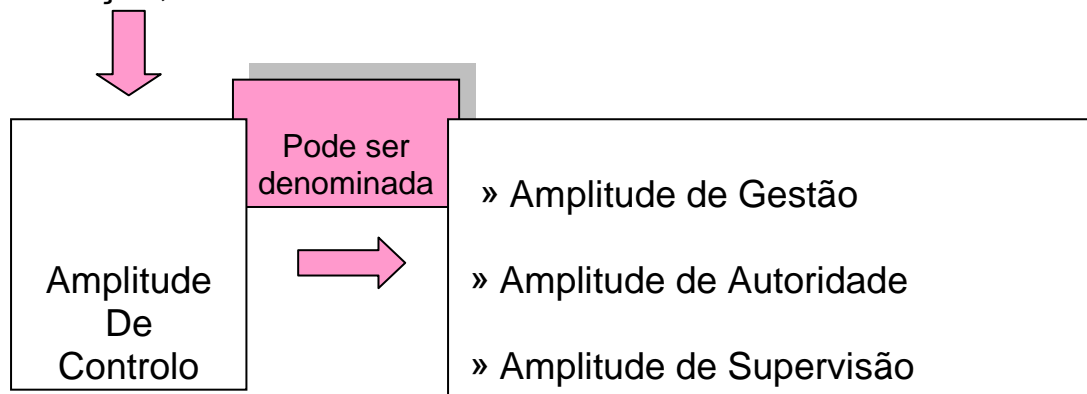
A autoridade deve passar o gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha de comando ininterrupta.

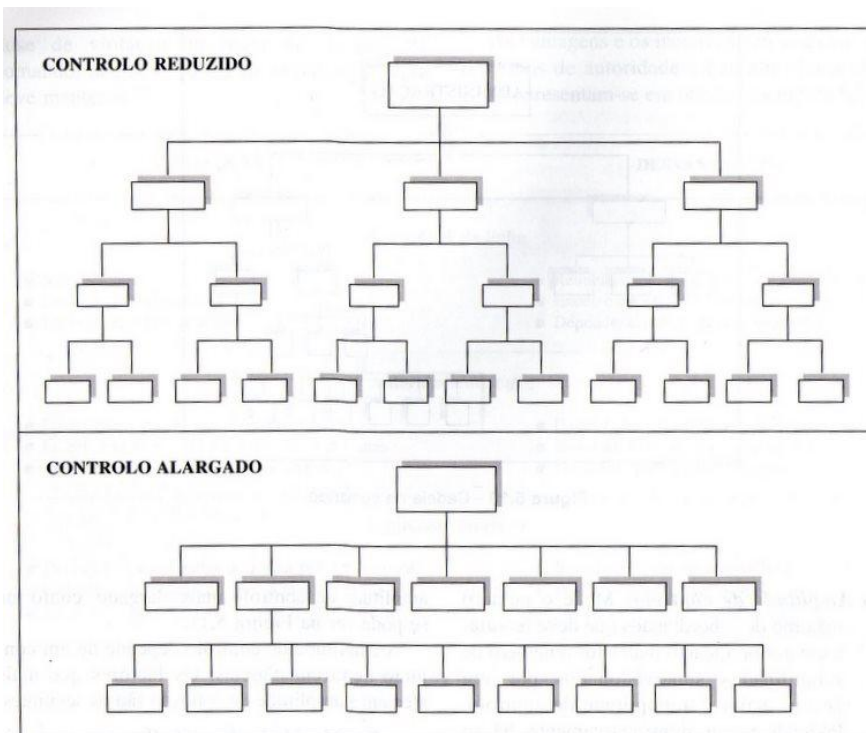


- Amplitude de controlo:

Mede o nº máximo de subordinados que deve reportar a um gestor.

Este número deve ser controlado, isto é, cada gestor tem definido o nº máximo de subordinados que poderá controlar, por vezes a sua eficiência está condicionada às tecnologias de informação, mail's e fax.





A Amplitude de Controlo pode ser denominada de outras formas, isto vai depender de um conjunto de circunstância:

- Complexidade no trabalho – quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida á a amplitude de controlo
- Similaridade de funções – a amplitude de controlo é mais abrangente se os empregados controlados executarem trabalhos similares
- Contiguidade geográfica – quanto mais separação houver dos trabalhadores controlados, menor vai ser a amplitude de controlo
- Interdependência ou interligação das tarefas – quanto mais inter-relacionadas forem as tarefas, menor é a amplitude de controlo
- Estabilidade/Instabilidade do ambiente – num ambiente instável, uma amplitude de controlo apertada torna-se mais eficiente
- N^o de Padrões estabelecido – se este n^o for elevado, o controlo é mais fácil e a amplitude pode ser alargada
- Competência experiência e motivação dos empregados – a amplitude de controlo varia no sentido inverso do grau de competência e experiencia e motivação

- Nível de empenhamento na organização – uma maior amplitude de controlo vai contribuir normalmente para aumentar esse desempenho

Fórmula de *Graicunas*:

Permite calcular o nº de relações possíveis entre um gestor e os seus subordinados.

Esta fórmula vai demonstrar que o aumento do nº de subordinados em progressão aritmética vai originar um aumento do número de possíveis relações entre o gestor e os seus subordinados em progressão geométrica.

$$R = n + (n-1) + n (2^{n-1} - 1)$$

Sendo:

R – nº de relações ou interacções

N – nº de subordinados

Veamos a aplicação da Formula:

Nº de Subordinados (n)	Nº de Relações (R)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

Os estudos feitos a 100 empresas industriais Inglesas, chegam à conclusão que a amplitude de controlo era mais alargada nas empresas que usavam tecnologia de produção em massa, o que se devia ao facto de as tarefas serem mais rotineiras e semelhantes

1.7 – Centralização e Descentralização

Centralização:

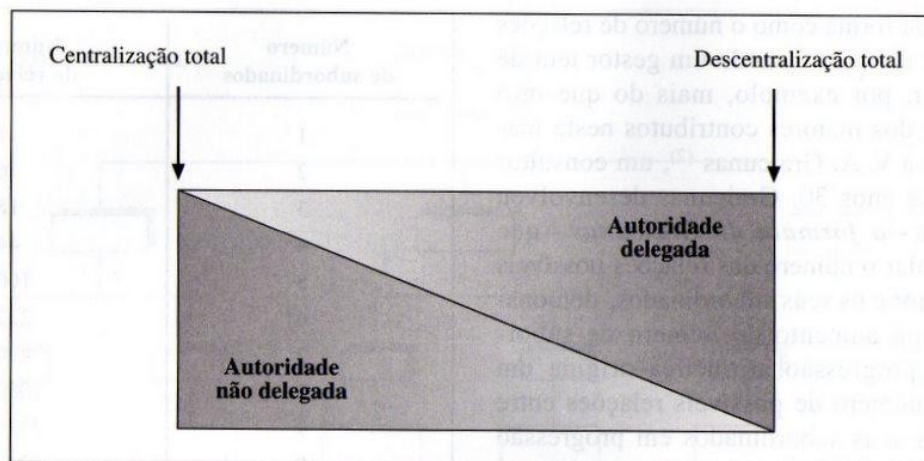
É a situação onde se regista uma maior retenção de autoridade pelos gestores o que origina um reduzido grau de delegação

- Grau de delegação

Descentralização:

É a situação onde se regista um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

+ Grau de delegação



Intervalo contínuo entre dois pontos extremos:

Centralização Total: não há autoridade delegada porque toda a autoridade organizacional reside nos gestores de topo, pelo que não é necessária uma estrutura organizacional.

Descentralização Total: existe autoridade delegada, pelo que o estatuto do gestor desaparece e neste caso também não é necessária uma estrutura organizacional.

Fundamentalmente, a decisão quanto ao grau de centralização ou descentralização de uma organização depende do comportamento dos gestores e das suas convicções quanto às vantagens e inconvenientes da escolha feita.

Vantagens da centralização e descentralização

Centralização:

- Uniformidades de políticas de acção
- Redução do risco de erro por parte dos subordinados
- Melhor utilização das capacidades da gestão de topo
- Controlo apertado das operações

Descentralização:

- Tomada de decisões e acções mais rápidas (não é necessário a consulta permanente aos gestores de topo)
- Decisões adaptadas à realidade
- Maior interesse por parte dos subordinados
- Os gestores de topo têm mais tempo para o estudo dos objectivos gerais, planos e política da empresa

Aspecto que vão influenciar a centralização ou descentralização da estrutura da empresa

- Tamanho e complexidade da empresa – quanto maior é a empresa, mais delegação de autoridade os gestores são obrigados a fazer
- Dispersão geográfica – quanto maior for a dispersão maior vai ser a delegação de autoridade
- Competência da pessoal disponível – tem a ver com a política de promoções seguida pela empresa
- Sistema de comunicação adequado – segurança e eficiência das informações que os gestores necessitam para manter o grau de centralização desejado
- Uso da informação e das novas tecnologias – o uso alargado de computador e novas tecnologias veio permitir uma maior flexibilização das decisões de centralização ou descentralização por parte do gestor.

1.8 Estruturas Organizacionais

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 organograma.

As estruturas organizacionais são avaliadas conforme:

- O grau de complexidade – nível de diferenciação
- O grau de formalização
- O grau de centralização

A estrutura organizacional tem uma grande influência no comportamento e atitudes dos trabalhadores, por um lado, vai reduzir a ambiguidade e clarificar algumas questões fundamentais, assim como:

O que esperam de mim?

De quem dependo?

Com quem vou ter se tiver algum problema?

O que os ajuda a definir a sua atitude perante a empresa e o trabalho e isso motiva-os para mais elevados níveis de desempenho. Por outro lado, contribui também para limitar a sua actuação e controlar o que fazem.

Outras características, como por exemplo elevada divisão do trabalho, unidade de comando, limitada delegação e reduzida amplitude de controlo têm também influência ao reduzir autonomia dos trabalhadores e portanto ao colocarem um freio na sua maneira de actuar.

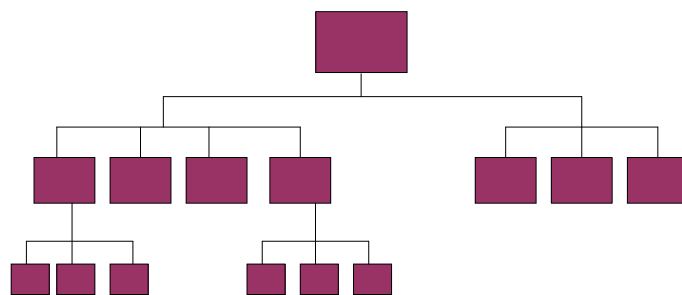
Tipos de Estruturas Organizacionais:

- Estrutura Organizacional Mecanicista
- Estrutura Organizacional Orgânica

Estrutura organizacional Mecanicista:

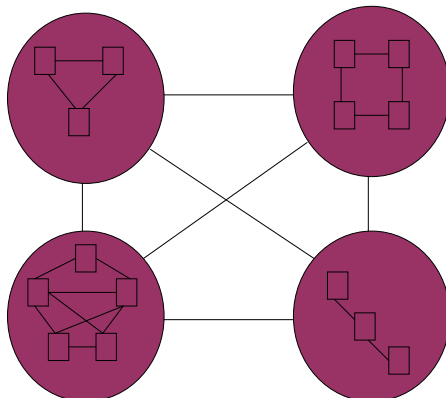
Características:

- Elevado grau de diferenciação horizontal
- Relações hierárquicas rígidas
- Centralização das decisões
- Ênfase nas regras e procedimentos



Estrutura Organizacional Orgânica:

- Reduzido grau de diferenciação horizontal
- Maior interação entre as pessoas
- Menor formalização e maior flexibilidade
- Elevado grau de descentralização da autoridade



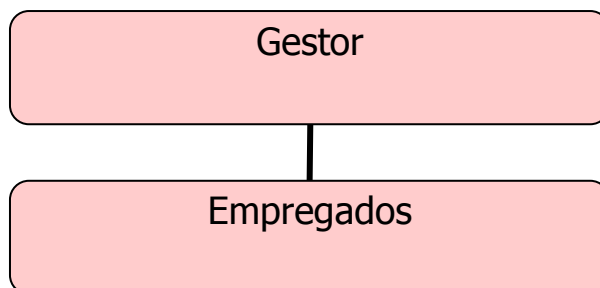
Tipos de Estrutura:

- Estrutura Simples
- Estrutura funcional
- Estrutura divisionária
 - Tradicional
 - Por unidade estratégica de negócios – SBU
 - Holding
- Estrutura por projectos
- Estrutura Matricial

Estrutura Simples:

É comum na maior parte das empresas familiares e de pequena dimensão. É constituída apenas por dois níveis hierárquicos

Patrão – gestor – proprietário
Empregados



A maior parte das responsabilidades da gestão é detida pelo gestor e não existe uma clara definição de tarefas de cada um dos elementos que a constituem.

Funciona através do contacto pessoal e directo do gestor com os empregados.

Principal problema: só funciona com eficiência enquanto a empresa não cresce. À medida que a empresa vai crescendo torna-se cada vez mais difícil que uma só pessoa controle a empresa.

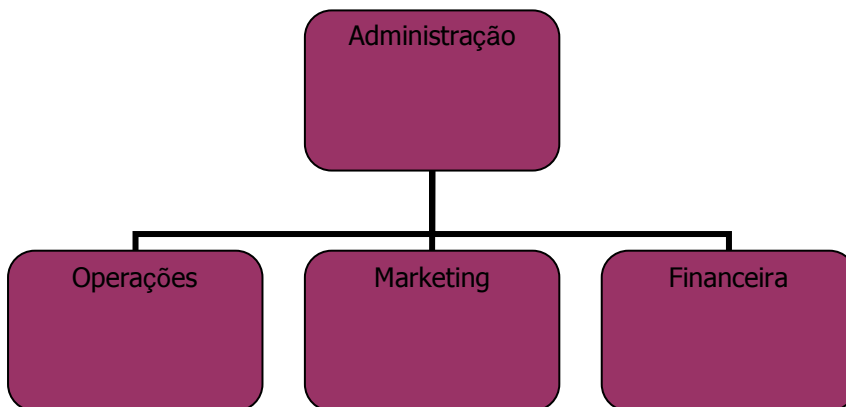
A gestão torna-se cada vez mais complicada e menos eficiente

Estrutura Funcional:

Baseia-se na divisão do trabalho, na delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções clássicas da gestão – financeira, produção, comercial, pessoal, etc.

Este tipo de estruturas encontra-se normalmente em empresas de reduzida dimensão ou com reduzida gama de produtos ou actividades e é típica de ambientes estáveis.

Cada departamento tem um chefe especialista funcional na respectiva área e a coordenação dos vários departamentos é a principal função do gestor de topo



Vantagens:

- Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e gestão de pessoal qualificado
- O gestor de topo pode tirar partido do contacto pessoal com todas as operações e da centralização das decisões
- Clara definição das responsabilidades

Desvantagens:

- Excesso de trabalho e de rotina nos gestores de topo o que prejudica as decisões e reflexão estratégica
- Os responsáveis funcionais colocam-se numa perspectiva de curto prazo sobreavaliando as orientações funcionais
- Os conflitos que possam surgir entre as áreas funcionais podem criar dificuldades de coordenação e controlo
- Dificuldades de adaptação às mudanças o que torna desaconselhável aos ambientes pouco estáveis

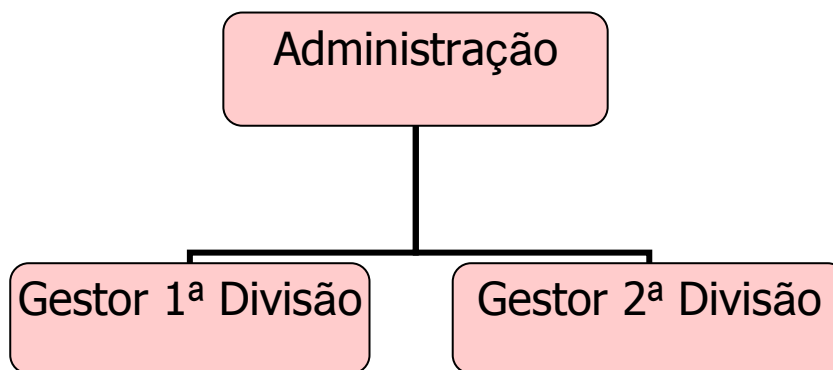
Estrutura Divisionária:

Tradicional

Baseia-se na divisão de tarefas com base na diversidade de produtos, serviços ou mercados da empresa

Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais que estão organizados por departamentos e os gestores de cada divisão definem os seus objectivos e colaboram no desempenho da organização

É aconselhável em empresas com uma estratégia de diversificação de produtos ou negócios.



Vantagens:

- Descentralização da responsabilidade e da autoridade em empresas diversificadas
- Definição e implementação das estratégias de negócios mais próximas do seu ambiente próprio.
- A gestão de topo fica responsável só pelas tarefas da estratégia global da organização
- Enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão

Desvantagens:

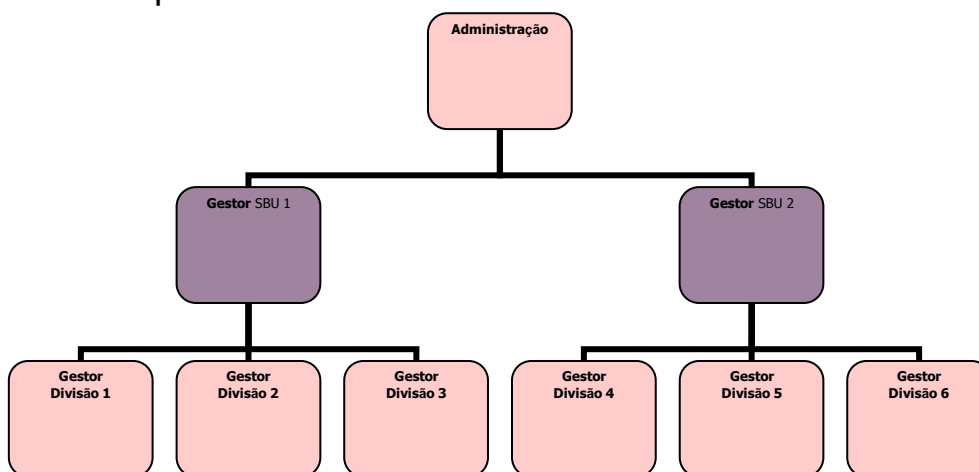
- Podem surgir problemas de controlo com a independência das divisões e a liberdade de acção dos gestores
- Podem surgir políticas inconsistentes entre as divisões
- Os custos da organização podem aumentar, por existirem vários especialistas funcionais
- Sobrevalorização dos resultados a curto prazo dada a competição que se instala entre os gestores das divisões

Unidades Estratégicas de Negócios:

É utilizada quando a dimensão e a diversificação da actividade das organizações é tão grande que a amplitude de controlo se torna demasiado alargada para cada sector

Agrupam-se assim os negócios mais relacionados entre si construindo cada grupo uma Unidade Estratégica de negócios, cada uma vai ser gerida por um só gestor de topo. Cada unidade estratégica é um agrupamento de negócios que deve ter em comum vários aspectos estratégicos:

- Missão
- Concorrentes
- Necessidade comum de concorrer globalmente
- Factores críticos de sucesso
- Oportunidades de crescimento tecnicamente relacionadas



A vantagem do conceito da unidade estratégica de negócios é que permite racionalizar a organização de muitos e diferentes negócios numa empresa ou grupo de empresas e estabelecer a coesão de direcção em áreas de negócios separadas mas de algum modo relacionadas entre si.

Vantagens:

- Melhora a coordenação entre divisões (Oportunidades de crescimento semelhantes)
- Melhor Planeamento estratégico
- Forma estratégica de organizar a responsabilidade sobre uma actividade diversificada

Desvantagens:

- Aumento dos níveis hierárquicos entre a gestão de topo e as divisões
- Dificuldades de definição de autoridade entre os directores das divisões, os directores das SBU e os gestores de topo
- Aumenta a concorrência pelos recursos globais o que leva a uma fraca coordenação estratégica entre as várias áreas de negócios

Holding ou Conglomerado:

A estrutura divisionária é semelhante à SBU mas é aconselhável quando a carteira de negócios da organização não tem grandes aspectos em comum por ser muito diversificada.

A estratégia consiste na gestão de uma carteira de negócios muito diversificada de forma a maximizar o lucro e a minimizar o risco.

Vantagens:

- Reduzidos custos administrativos em virtude da reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede
- Facilita a descentralização
- Dispersão do risco de negócios
- Facilidade do risco de negócios
- Facilidade de desinvestimento

Desvantagens:

- Dificuldades de controlo centralizado dos diferentes negócios
- Dificuldades em conseguir sinergias.
- Falta de capacidade a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios da carteira

Estrutura por projectos e Matricial:

Combina as vantagens das estruturas funcionais (em que as pessoas e actividades se agrupam por funções, finanças, marketing, produtos, recursos humanos, aprovisionamento, etc.) e divisionárias (em que as pessoas e actividades se agrupam por produtos, por grupos de produtos, serviços, áreas geográficas ou mercados), aumentando a capacidade da organização para a recolha e circulação e das informações e tomada de decisões,

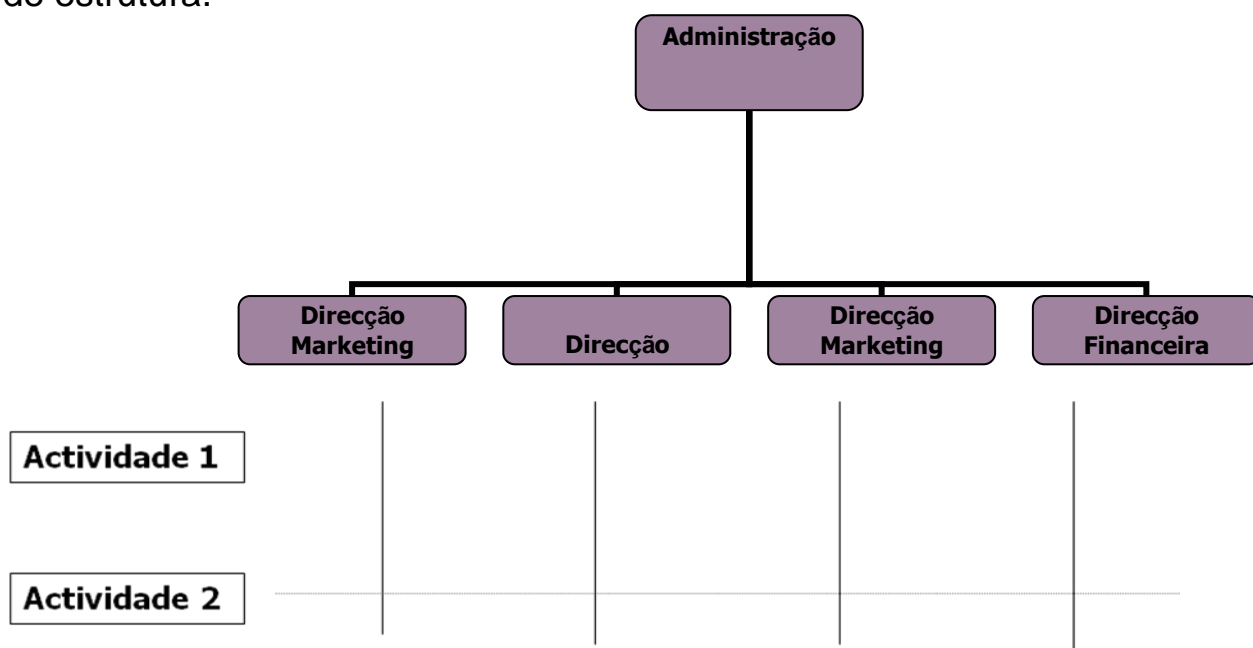
através do estabelecimento formal de canais de distribuição laterais que completam os canais hierárquicos, verticais.

Combina deste modo duas linhas de autoridade:

- Vertical – Relativa aos gestores funcionais
- Horizontal – Relativa aos gestores dos projectos, programa, áreas geográficas ou linha de produtos

É de carácter temporário, porque uma vez, que o projecto esteja concluído, dissolve-se a equipa.

Exemplo: NASA, empresas de construção naval, construção civil de empreitadas de grande dimensão, mas é um tipo de organização que não é típica de empresas de grande dimensão, também existem empresas pequenas que estão estruturadas por este tipo de estrutura.



Vantagens:

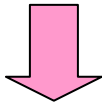
- Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação
- Eleva a motivação dos gestores através de maior conjugação de responsabilidades
- Substitui a burocracia pelo contacto pessoal

Desvantagens:

- Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade
- Lentidão na tomada de decisões (Trabalho em equipa)
- Maior possibilidade de conflitos

A Estrutura em Rede:

É a mais recente e a mais radical das estruturas organizacionais. Consta de um único departamento central actuando com um BROKER – intermediário que representa o comprador ou o vendedor e o põe em contacto com a outra parte, o broker está electronicamente ligado com as outras divisões e com outras empresas independentes



A organização em rede é constituída por uma série de empresas independentes ligadas umas às outras por computador, para que haja uma redução das actividades secundárias das empresas de grande dimensão através de:

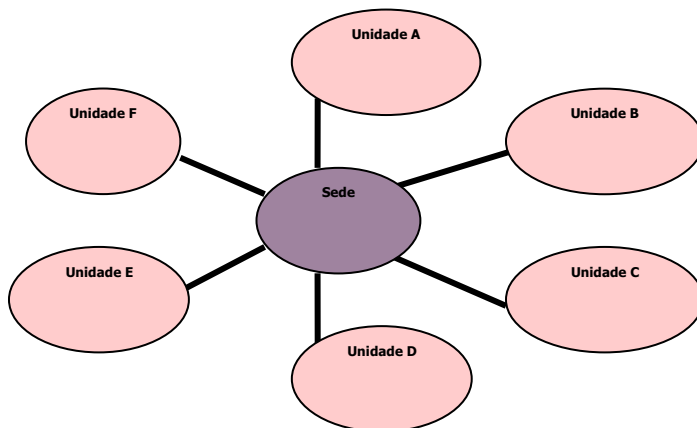
- Outsourcing – substituindo o fazer pelo comprar
- Contractos de longa duração com os fornecedores
- Outras alianças estratégicas que substituam serviços ou actividades secundárias da empresa.

Vantagens:

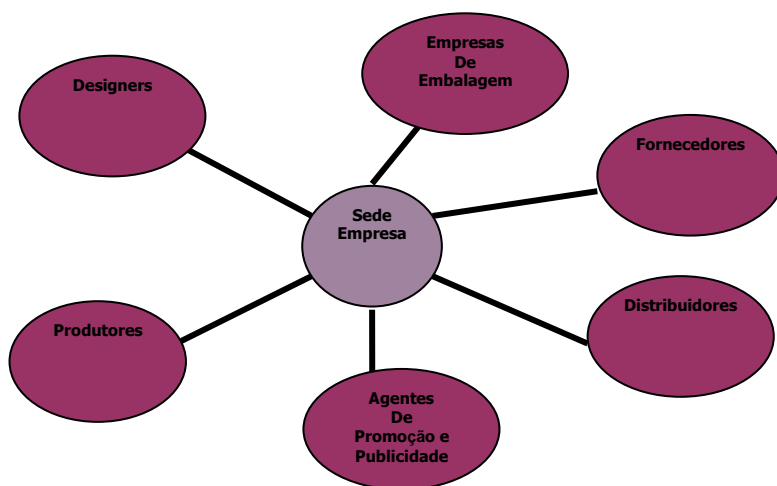
- Maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças rápidas do domínio tecnológico e nos padrões de competitividade.

A rede pode ser interna ou externa à empresa

Estrutura de Rede Interna



Estrutura de Rede Externa

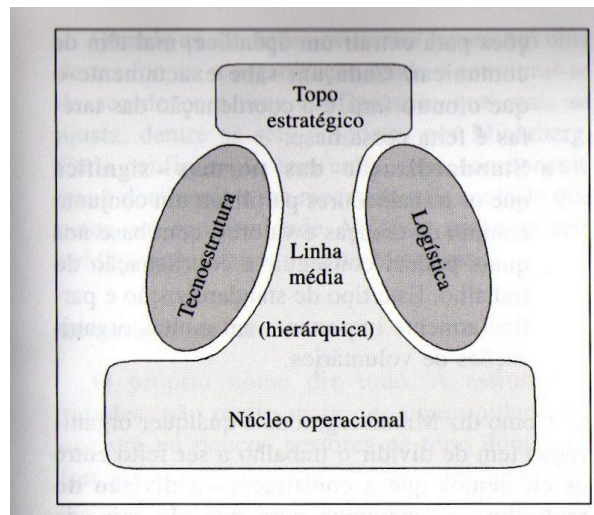


Estruturas de Mintzberg

Mintzberg defende que para além de todos os aspectos considerados na definição da estrutura organizacional como a amplitude de controlo, os graus de formalização e centralização e os sistemas de planeamento, é fundamental ter em conta como é que as organizações funcionam, isto é, quais são as suas componentes básicas e como é que estas se inter-relacionam e quais são os mecanismos de coordenação

Para Mintzberg as organizações são compostas por 6 componentes básicas que desempenham diferentes funções e cuja coordenação se processa de 6 maneiras diferentes:

- 1- Vértice estratégico – constituído pelos gestores de topo (gerência, conselho de administração, etc.)
- 2- Núcleo Operacional – constituído pelos operacionais que executam o trabalho básico
- 3- Linha hierárquica média – constituído pelos gestores intermédios (directores funcionais, chefes de serviço, etc.) que fazem a ligação do vértice estratégico ao núcleo operacional através de linha hierárquica.
- 4- A tecno-estrutura – constituída pelos analistas, engenheiros, contabilistas, os responsáveis pelo planeamento e pela organização e métodos, os quais desenham os sistemas de trabalho dos outros com o objectivo da sua standardização
- 5- Logística – constituída pelo pessoal que tem a seu cargo as funções de apoio (Serviços jurídicos, relações públicas e laborais, I&D, expediente, etc.)
- 6- Ideologia – Cultura forte, engloba os valores, crenças e tradições, por um lado, contribui para a distinguir das outras organizações e por outro lado introduz uma certa vida no esqueleto da estrutura



Análise da estrutura:

O **vértice/topo estratégico** é de reduzida dimensão e está ligado por uma **linha hierárquica** média em forma de leque à base. O **núcleo operacional** é de forma alargada e achatada o que traduz a ausência de níveis hierárquicos deste grupo.

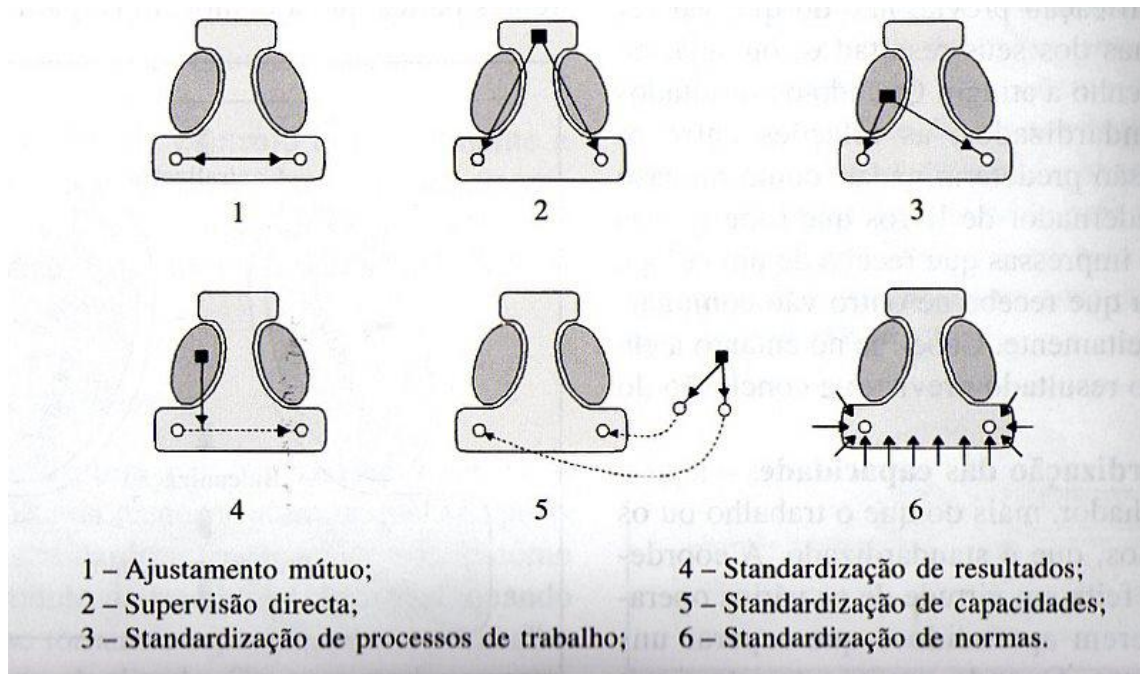
Estas três partes estão desenhadas de forma ininterrupta para indicar que a organização é uma **Cadeia Hierárquica Formal**.

A tecnoestrutura e a logística estão representadas de um lado e do outro lado para indicar que estão a separar linha principal de autoridade influenciando indirectamente o núcleo operacional.

A sua ideologia funciona como um elo que abrange a organização como um todo.

Para Mintzberg a forma como as organizações consegue coordenar o trabalho, desenvolvido nas diversas áreas pode ser de 6 modalidades diferentes:

- Ajustamento mútuo
- Supervisão directa
- Estandardização de processo de trabalho
- Estandardização de resultados
- Estandardização de capacidades
- Estandardização de normas



1- Ajustamento mútuo:

A coordenação do trabalho é feita através do simples processo de coordenação informal. É usado fundamentalmente nas organizações simples onde as pessoas trabalham relacionando-se informalmente umas com as outras. Embora pareça paradoxal é também usado nas organizações mais complexas pois é o único que funciona em situações verdadeiramente difíceis. – é o caso de enviar dois homens à lua.

2- Supervisão directa: A coordenação é feita por um indivíduo que tem a responsabilidade pelo trabalho dos outros. O trabalho será supervisionado desde o vértice estratégico até ao núcleo operacional através dos gestores da linha hierárquica.

3- Standardização de processos de trabalho: O analista de organização e métodos que faz parte da tecno - estrutura, programa o trabalho dos operadores de tal modo que possa depois ser detalhadamente controlado. Este processo envolve portanto, a programação do conteúdo do trabalho e dos procedimentos a ser seguidos.

4- Standardização de Resultados: O que é especificado de forma detalhada não é o que vai ser feito mas o desempenho esperado expresso sob a forma de resultados.

Quando os resultados são estandardizados as relações entre as tarefas são pré - determinadas como no caso do encadernador que sabe que as páginas impressas que recebe de um colega e as capas que recebe de outro vão conjugar-se perfeitamente, cabendo-lhe a ele atingir o resultado previsto - a conclusão do livro

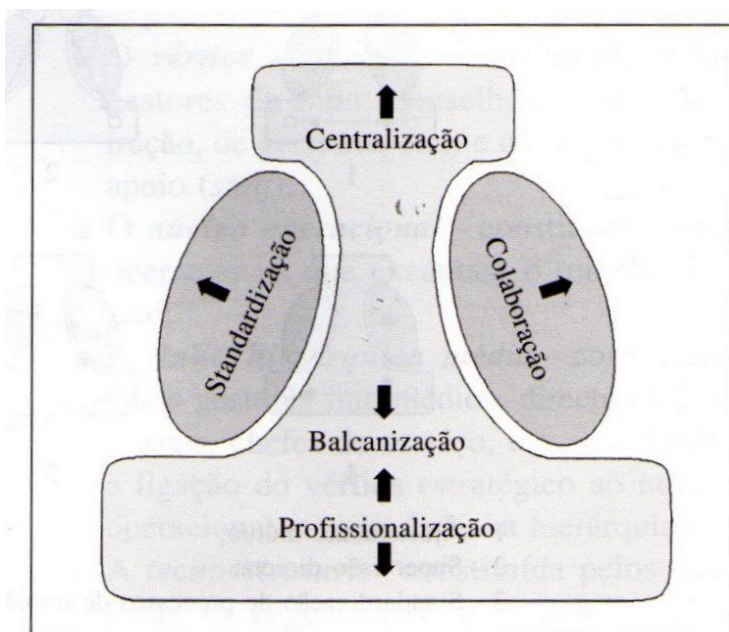
5- Standardização das capacidades: Neste caso é o trabalhador que é estandardizado: quando o operador e o anestesista se encontram na sala de operações mal têm que falar um com o outro – cada um sabe exactamente o que fará o outro e a coordenação das tarefas é feita nessa base.

6- Standardização de normas: Significa que os trabalhadores partilham um conjunto comum de valores e de crenças com base nos quais conseguem alcançar a coordenação no seu trabalho.

É um tipo de coordenação importante, por exemplo, em muitas organizações de voluntários.

As pressões que actuam na organização:

Cada uma das 6 partes ou componentes básicas que constituem a organização pode ter um papel predominante. Desta forma a organização é puxada em 6 diferentes direcções correspondentes às diferentes partes que a compõem.



Como defende Mintzberg toda e qualquer organização deve fazer a divisão do trabalho.

O mecanismo de coordenação de trabalho dividido constitui um dos elementos fundamentais da estrutura é o que dá forma e consistência à organização.

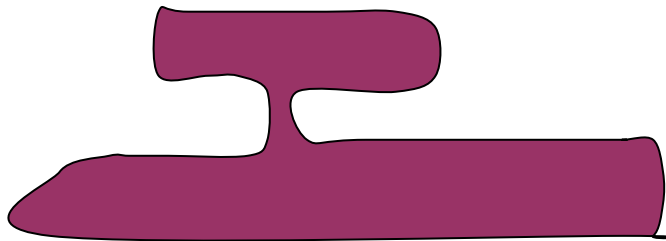
De facto, a organização pode ser vista como sendo “puxada” em 6 direcções diferentes correspondendo às 6 partes que a compõem.

Quando as condições existentes favorecem uma destas forças a organização tende a estruturar-se de acordo com a configuração que mais se lhes ajusta.

Configurações Estruturais de Mintzberg:

- **Estrutura Simples:**

Dominada por um ou mais gestores



Características:

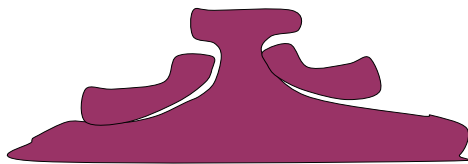
- Supervisão directa
- Vértice estratégico
- Ambiente dinâmico
- Estrutura flexível
- Centralização (um grupo de operadores fazem o trabalho básico)
- Pouco formal

Normalmente surge em empresas jovens mas também pode surgir em empresas grandes em situação de crise

- **Burocracia Mecanicista:**

Tem o peso muito forte da tecnoestrutura, que faz pressão para a standardização dos processos.

As tarefas são especializadas e o trabalho é altamente standardizado.

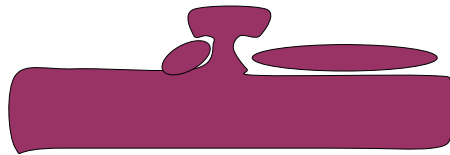


Características:

- Standardização dos processos (existe muita tecnoestrutura)
- Comportamentos muito formalizados – burocráticos
- Relativa descentralização horizontal

É típica de empresas que produzem em massa e de organizações maduras em ambiente simples e estável

● **Burocracia Profissional**

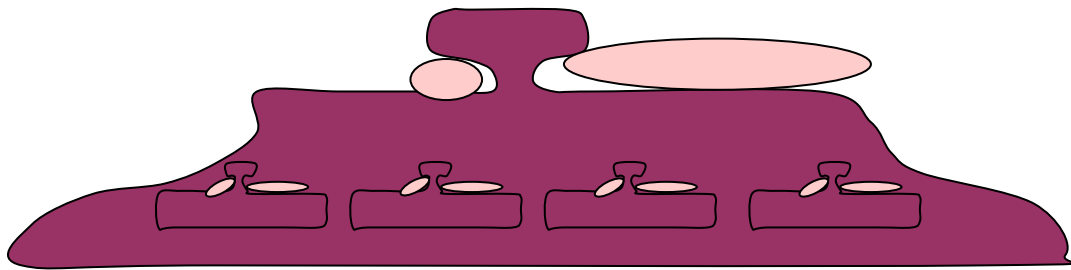


Características:

- Estrutura pouco burocrática...
- ... Apoiada pela estandardização das capacidades, em que...
- ... A força dominante é a profissionalização, pois...
- ... Trata-se de organizações complexas – Hospitais, universidades, unidades de pesquisa em que existe pessoal altamente especializado com elevado controlo sobre o seu próprio trabalho sendo o núcleo operacional a componente chave...
- ... Tornando-se núcleo profissional
- Ausência de tecnoestrutura (não há necessidade de tecnoestrutura, uma vez que o tipo de estandardização que se verifica e que se necessita é conseguido pela formação que vem de fora da organização).

É típica de empresas onde o ambiente é complexo mas estável

- **Estrutura Divisionalizada**



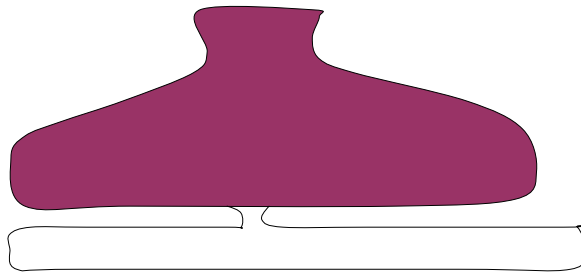
Características:

- O poder está na linha hierárquica intermédia, a qual constitui uma componente - chave
- Conjunto de unidades autónomas
- Cada divisão é uma burocracia mecanicista
- Todo o Conjunto é coordenado pelos gestores de topo através da estandardização dos resultados
- As divisões são geridas pelos gestores de divisão dotados de maior autonomia e poder

É uma estrutura típica em empresas com uma estratégia de diversificação

- **Adocracia**

As indústrias actuais necessitam de uma estrutura que junte especialistas de diversas áreas e que crie equipas criativas de trabalho funcional.

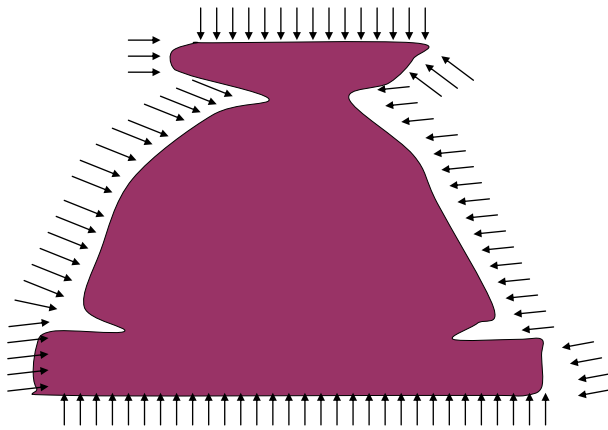


Características:

- Estrutura orgânica – pouco formalizada
- Em que o mecanismo de controlo é o ajustamento mútuo
- A colaboração é feita pela linha hierárquica intermédia composta por especialistas altamente treinados
- Desaparece a distinção entre autoridade linear e funcional porque o poder está baseado nos especialistas
- Desaparece a distinção entre o vértice estratégico e a restante estrutura porque o poder está espelhado por toda a estrutura.

É típica em ambientes simultaneamente complexos e dinâmicos, em empresas de projectos jovens que requerem inovação.

- **Estrutura Missionária**



Características: É uma organização

- Dominada pela ideologia...

...Em que os membros fazem força todos na mesma direcção em conjunto e coesão e por isso não existe divisão do trabalho, ...

...Há pouca especialização de tarefas e ...

...reduzida diferenciação entre o vértice estratégico e o resto da organização

A estrutura baseia-se e desenvolve a sua coordenação através de standardização de normas e a partilha de valores e crenças entre os membros, o que é conseguido pela socialização efectuada através da doutrinação. Sempre que um novo membro seja doutrinado na organização e logo que se identifique os seus valores e crenças ser-lhe-á atribuída liberdade da tomada de decisões

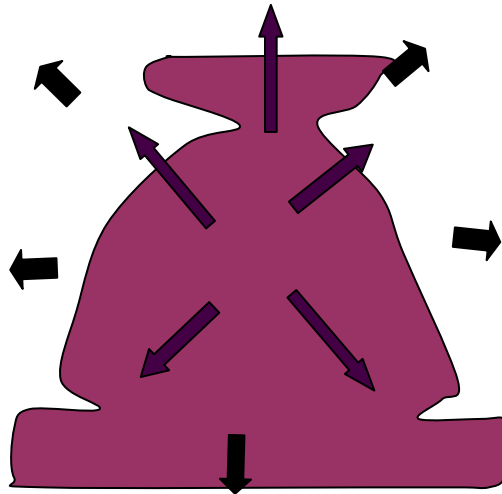
- Ausência de formalização de comportamentos

- Pouco uso de sistemas de planeamento e controlo

Não são estruturas jovens, pois demora alguns anos a formar uma ideologia. Encontramo-las nas ordens religiosas e nas primitivas cooperativas de agricultores.

- **Estrutura Política**

É caracterizada pelo que lhe falta:



Características:

- Não tem componente dominante
- Não tem mecanismo de coordenação
- Não tem forma estável de centralização e descentralização
- O comportamento é caracterizado pelo desencontro das diferentes forças que exercem em todos os sentidos pelo que existem...
...Muitas dificuldades em atenuar os conflitos internos existentes

Na prática não encontramos nestas estruturas a realidade, mas sim, casos particulares de combinações destas estruturas.

1.9 - Determinantes da estrutura da empresa:

Importa analisar, no caso concreto da organização, quais são os factores que devem intervir na concepção da sua estrutura:

- Estratégia da empresa:

A estrutura da empresa é o meio para que a gestão consiga atingir os objectivos propostos, então tem que haver uma relação entre os objectivos e a estrutura que a empresa deve ter –

A estrutura segue a estratégia – Tese de Chandler – isto é, as alterações verificadas na estratégia da empresa precediam e implicavam alterações na sua estrutura organizativa.

As empresas que começavam com estruturas orgânicas acabavam por evoluir ao longo do tempo e acompanhando a evolução da estratégia alteravam-se para estruturas mais mecanicistas

– Tese 1 - » Ambiente -» Estratégia -» Estrutura

Mas actualmente existem autores que defendem que a escolha da estratégia é condicionada pela estrutura organizacional

- Tese 2 -» Ambiente -» Estratégia -» Estrutura



- Idade e Dimensão da Empresa

Quanto mais idosa é a organização, mais formalizado vai ser o seu comportamento

A repetição de situações conduz à sua formalização

A estrutura reflecte a idade do seu sector de actividade

Quanto maior é a organização, mais formalizado vai ser o seu comportamento

A dimensão também leva a repetições e os comportamentos repetidos são facilmente formalizados

Quanto maior for a organização, mais elaborada é a sua estrutura

As tarefas são mais especializadas e as unidades são mais diversificadas, as componentes administrativas são mais

desenvolvidas – quanto maior é uma empresa mais homogêneo se torna o trabalho dentro das suas unidades.

A evolução da idade e da dimensão da empresa pode ser avaliada por 5 fases:

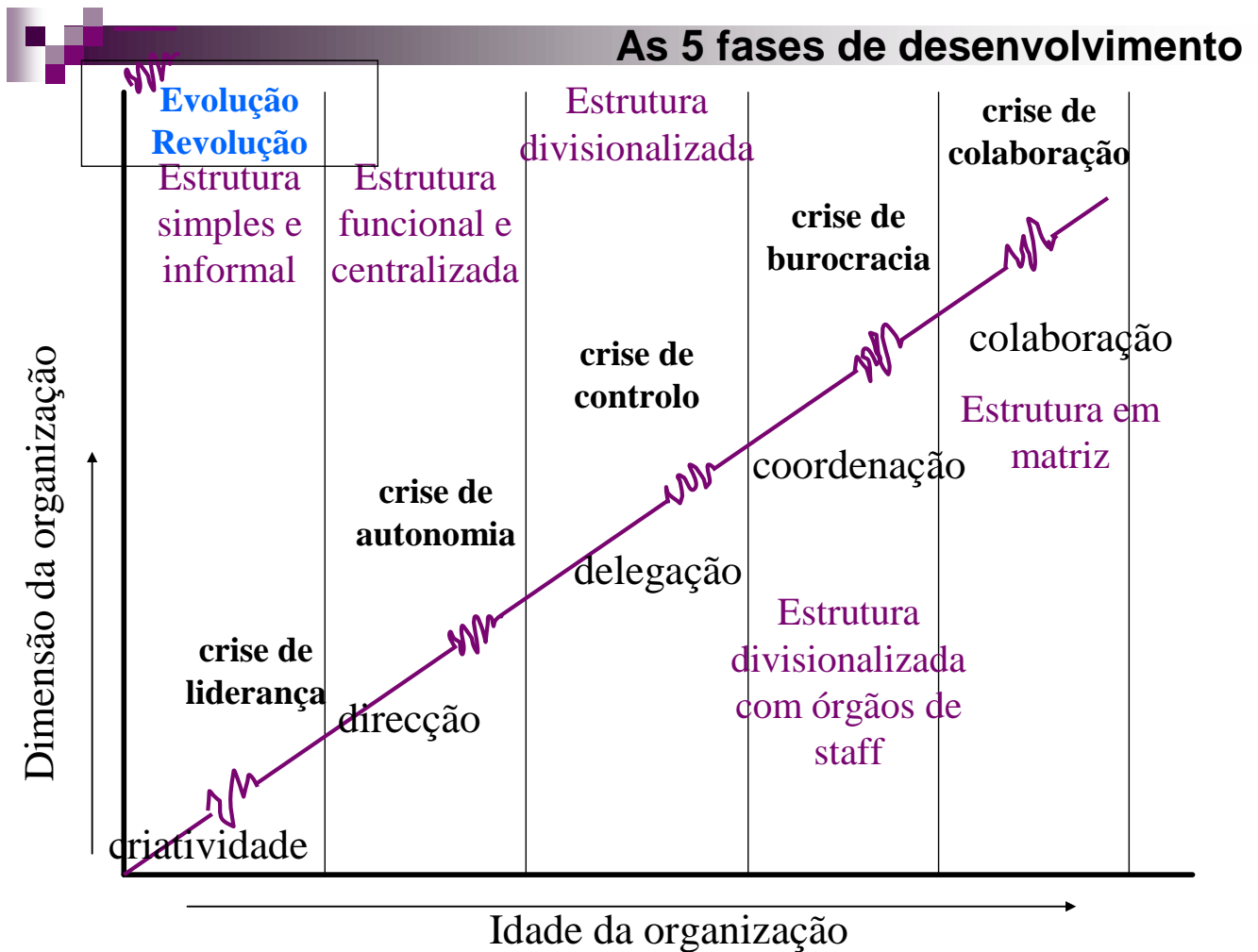
1ª fase – Simples e informal: empresas jovens e de pequena dimensão a característica fundamental desta empresa é o desenvolvimento da criatividade dos membros

2ª fase – Crescimento: profissionalizam-se as áreas fundamentais e desenvolve-se a especialização do trabalho e a diferenciação das unidades. A falta de delegação pode fazer surgir uma crise de autonomia.

3ª fase – Descentralização: A estrutura transforma-se numa estrutura divisionalizada, para isso tem que se fazer a delegação de autoridade e responsabilidade – isto pode originar uma crise de controlo

4ª fase – Esta fase inicia-se a partir da crise de controlo que se pretende resolver e por isso a nova estrutura á criada com a preocupação de coordenação. Mantém-se a estrutura divisionalizada mas enfatizam-se funções de staff como o planeamento e controlo agora mais formalizados e acompanhados por regulamentos em várias áreas. Esta nova estrutura vai criar uma crise de burocracia...

5ª fase – Começa com a transformação da estrutura numa nova estrutura que apele à colaboração. É a fase da colaboração e da estrutura r matriz, com ênfase na rapidez da solução dos problemas e trabalho em equipa.



- Tecnologia

A tecnologia é a maneira como a empresa transforma os seus inputs em outputs

A tecnologia utilizada impõe um modo de divisão do trabalho e de coordenação das várias unidades em que se realizam as diferentes tarefas

Estudo de *Woodward*:

Divide as empresas em 3 categorias consoante a sua tecnologia

Empresa	Produto
Produção unitária	1 Produto ou pequena variedade
Produção massa	Grandes quantidades ou variedades
Produção por processo	Produção continua

Existe relação entre a classificação das tecnologias e a estrutura das empresas

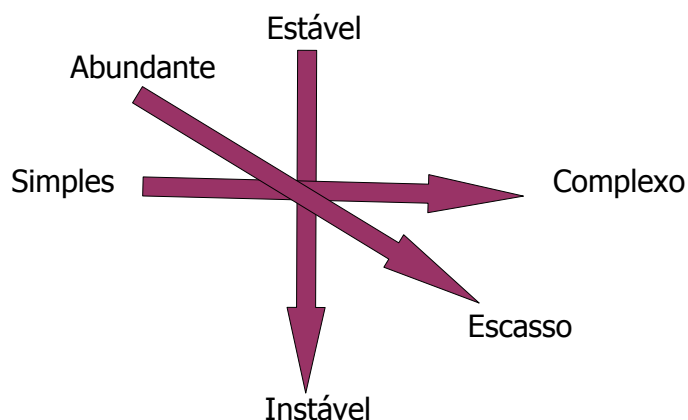


Estudo de Woodward

Características da estrutura	Produção Unitária	Produção em massa	Produção por Processo
	Reduzida Diferenciação Vertical	Moderada Diferenciação Vertical	Elevada Diferenciação Vertical
	Reduzida diferenciação Horizontal	Elevada Diferenciação Horizontal	Reduzida Diferenciação Horizontal
	Reduzida Formalização	Elevada Formalização	Reduzida Formalização
Estrutura mais eficaz	Orgânica	Mecanicista	Orgânica

Torna-se evidente o aumento de níveis hierárquicos à medida que aumenta a complexidade da tecnologia

- O Ambiente



Quanto mais Instável, complexo e escasso for o ambiente , mais orgânica deverá ser a estrutura

Conjunto de forças variáveis ou instituições que são externos à empresa e eu influenciam o seu desempenho, isto vai condicionar a estrutura da empresa pelo seu grau de incerteza – o que se vai tornar numa ameaça. A função da gestão resume-se na necessidade de reduzir essa ameaça

Dimensões do ambiente da organização:

- Capacidade – em que medida um ambiente suporta o crescimento
- Volatilidade – grau de instabilidade
- Complexidade_ grau de homogeneidade e concentração dos elementos que o constituem

- Controlo do Poder no seu seio

Quem está no poder tem tendência a escolher a estrutura que melhor sirva os seus interesses designadamente no que respeita à manutenção do poder e controlo

Então

Será de esperar que as estruturas medem lentamente porque se acontecesse o contrário iria por em causa quem ocupa o poder

1.10 Organização Informal

Conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos

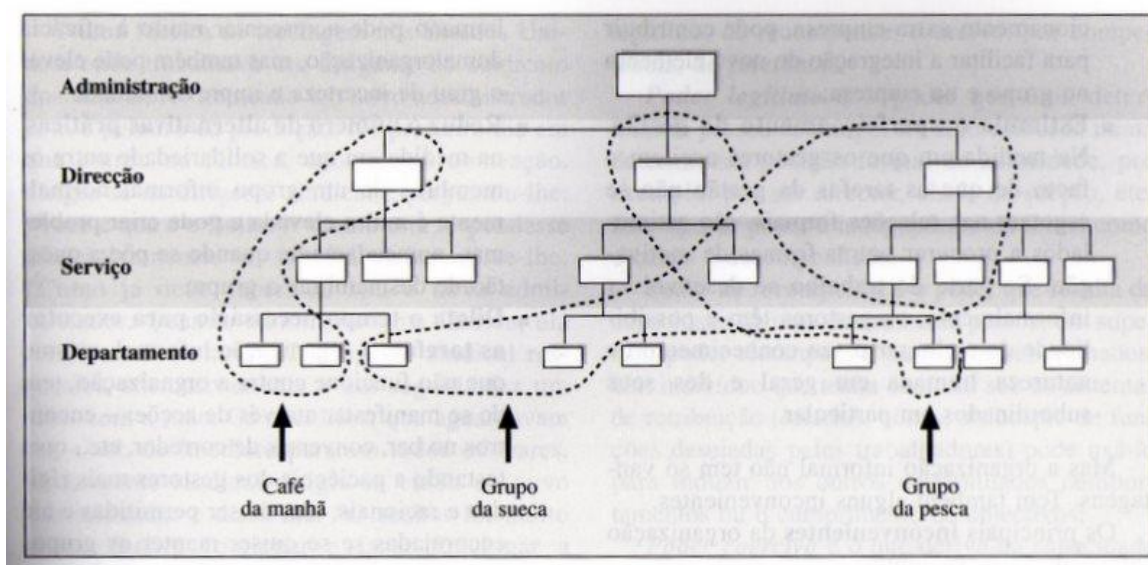
Vantagens:

- Auxilia o cumprimento execução e desenvolvimento dos trabalhos
- Ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal
- Possibilita o alargamento da amplitude de controlo
- Compensa a eventual violação dos princípios de organização formal
- Traduz-se num canal de comunicação adicional
- Apoio emocional aos novos empregados
- Estimula o aperfeiçoamento da gestão

Desvantagens:

- Contraria os objectivos da organização formal
- Reduz o grau de fiscalização e controlo
- Reduz o número de alternativas práticas
- Dilata o tempo necessário para a execução de tarefas

Estrutura Formal e Informal



1.11. Autoridade; influência e Poder

Autoridade:

É o direito de decidir. De dirigir os outros na execução de tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a perseguição dos objectivos da organização

Influência:

É evidenciada pela mudança no comportamento de uma pessoa como consequência das acções de outro.

Assim:



Poder:

Pode ser interpretado como a capacidade de exercer influência

- Poder legítimo:

Poder de quem ocupa posição formal de autoridade, é independente da forma como o cargo é desempenhado

- Poder de Recompensa:

Poder de quem tem capacidade de recompensar os subordinados

- Poder Coercivo:

Poder de quem pode punir ou recomendar a sanção de outros

- Poder de Referência:

Resulta de quem está associado a uma imagem favorável o que faz com que os outros o queiram seguir – associado aos Líderes.

Poder Total: Poder legítimo + Recompensa + Coercivo + Referencia

2 – Planeamento Empresarial

Sistemas de Planeamento Empresarial

Planeamento Empresarial – É um processo formal de tomada de decisão que simula, o possível estado futuro da empresa. É específica a modalidade de implementação dessa vontade

O planeamento distingue-se então, assim da simples previsão, na medida em que encerra em si um modelo de abordagem distinto do assumido aquando da elaboração de previsões.

A evolução dos Sistemas de Planeamento

- **Sistemas Clássicos**

A segunda Guerra mundial constituiu o primeiro grande ponto de referência do planeamento empresarial.

Após a segunda Guerra mundial, o crescimento económico explosivo, a capacidade industrial e a definição dos grandes mercados implementaram o planeamento empresarial.

- **Planeamento a Longo Prazo**

As Características desta fase do planeamento são:

- Um horizonte temporal de 3 a 5 anos;
- A envolvente considerada está confinada ao mercado onde a empresa opera;
- As previsões correspondem a extrapolações do passado no que se refere à evolução da procura, dos preços e do comportamento dos concorrentes;
- O acento tónico é posto sobre os constrangimentos financeiros;
- Os métodos quantitativos de gestão previsional, ao nível da produção, são bastante utilizados.

● Planeamento Estratégico

A teoria do planeamento a longo prazo mostrou-se eficaz até meados dos anos 60, momento em que os seus pressupostos foram postos em causa pelas alterações observadas na envolvente das indústrias utilizadoras desta metodologia de planeamento.

Causas Principais destas alterações:

- Aceleração da dinâmica de mudança, nomeadamente por via do aumento do nível concorrencial;
- Desvio do poder para os agentes económicos posicionados a jusante dos canais de distribuição (grossistas, retalhistas e clientes finais)
- Rápida evolução tecnológica e dos produtos
- Complexidade e da competitividade dos mercados

Processo de Planeamento

Empresa --» Empreendimento



Conjunto de acções a serem executadas com vista a atingir determinados resultados tendo subjacente a ideia de risco.

Como os resultados podem não ser os desejados há que fazer planos para reduzir os riscos que daí possam surgir.

A isto chama-se

Fazer Planeamento

Consiste em determinar antecipadamente O QUE deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos e COMO fazê-lo. Deste modo o processo de planeamento começa com a definição dos objectivos que se pretendem atingir e seguidamente passa à definição do Plano

A empresa dispõe então de instrumentos de planeamento a dois níveis:

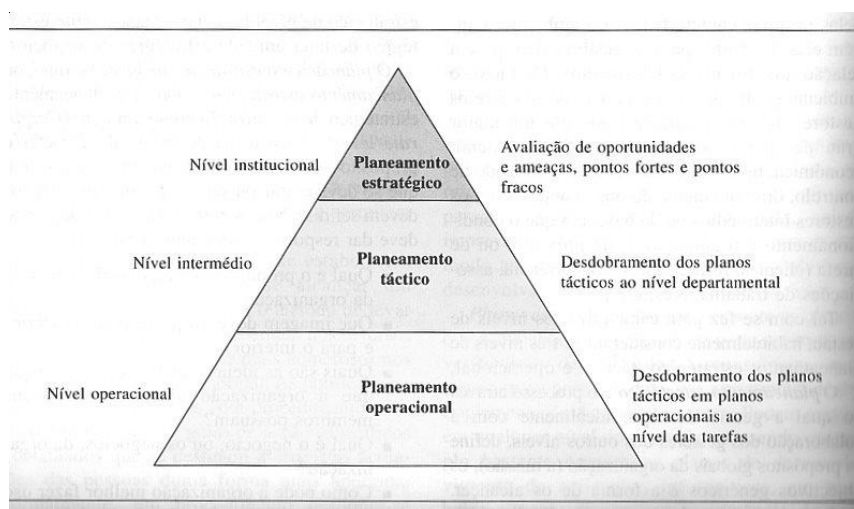
- Planeamento estratégico - onde se definem as grandes linhas de orientação estratégica, com vista a melhorar a posição competitiva ocupada

Características:

- Tomada de decisões que comprometem o futuro da empresa
- Horizonte temporal de longo prazo
- A expressão das linhas de orientação estratégicas, sob a forma de programas de aplicação destinadas aos restantes níveis de gestão cabe então ao Planeamento Operacional que assegura a correcta distribuição da informação ao longo de todas as áreas funcionais da empresa, no âmbito das suas actividades correntes.

Características:

- Tomada de decisões mais rotineiras
- Horizonte temporal mais curto



Quadro Resumo dos Níveis de Planeamento

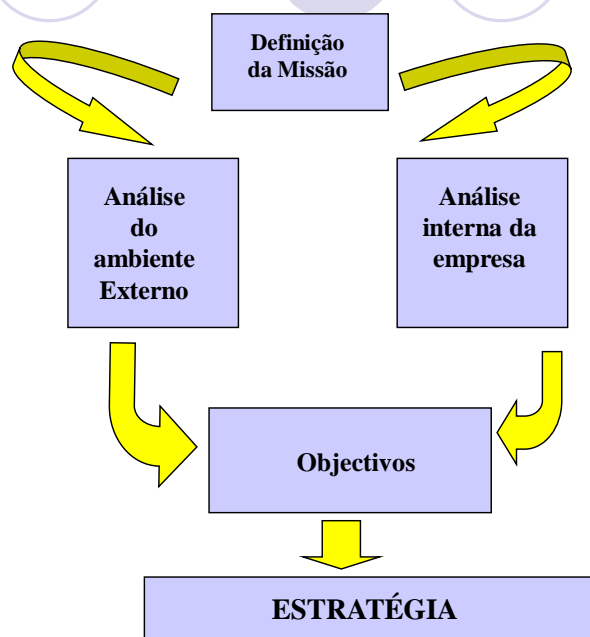
Variável	Planeamento Estratégico	Planeamento Operacional
Tempo	Médio – Longo Prazo	Curto – Médio Prazo
Grau de Quantificação	+ Qualitativo	+ Quantitativo
Lógica	Suporte de Mudança	Suporte de Continuidade
Níveis de Gestão que Participam Directamente	Primeiros Níveis	Todos os Níveis
Domínio de Intervenção	Só os mais Influentes para o Futuro da Empresa	Todos

Deste modo:

A lógica do planeamento estratégico integrado leva à interligação de ambos os níveis (estratégico e operacional), este sistema é caracterizado pela seguinte sequência de acções:

- » Diagnóstico
- » Plano Estratégico
- » Planos Operacionais
- » Orçamento

Processo de Planeamento



Definição da Missão:

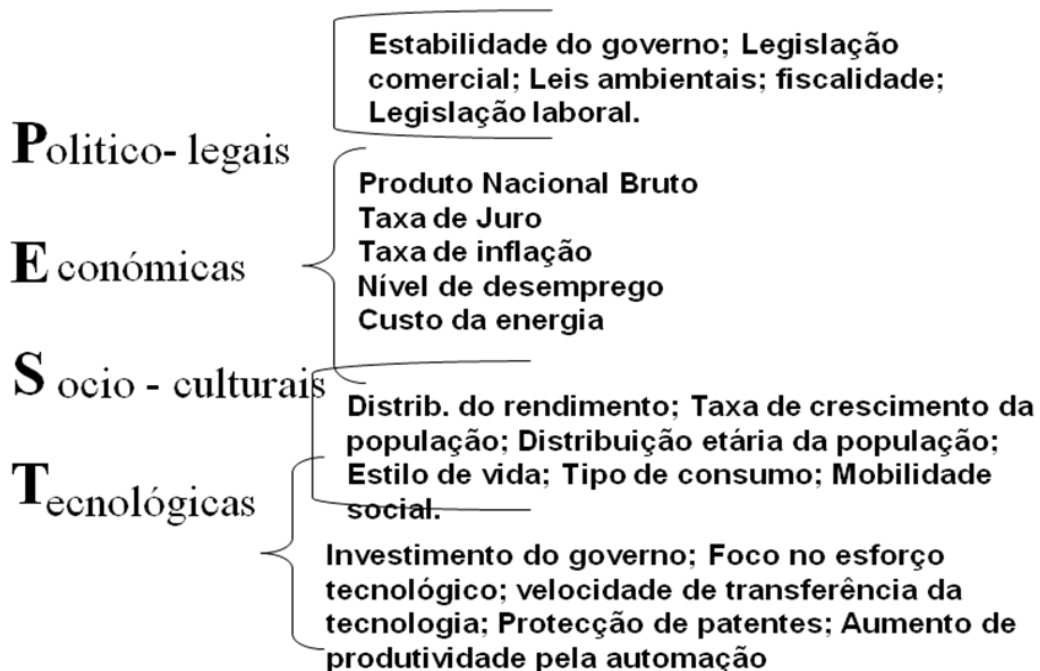
Como já vimos a **Missão** é a filosofia básica da actuação da empresa, que determina os parâmetros de orientação dos esforços a despender para atingir os objectivos que se pretendem.

Análise do Ambiente Externo:

Consiste em fazer a análise das oportunidades e ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades para minimizar as ameaças. As forças do ambiente assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas, técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próximo da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise de PEST, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumadas em quatro categorias, ou seja,

condicionantes Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas

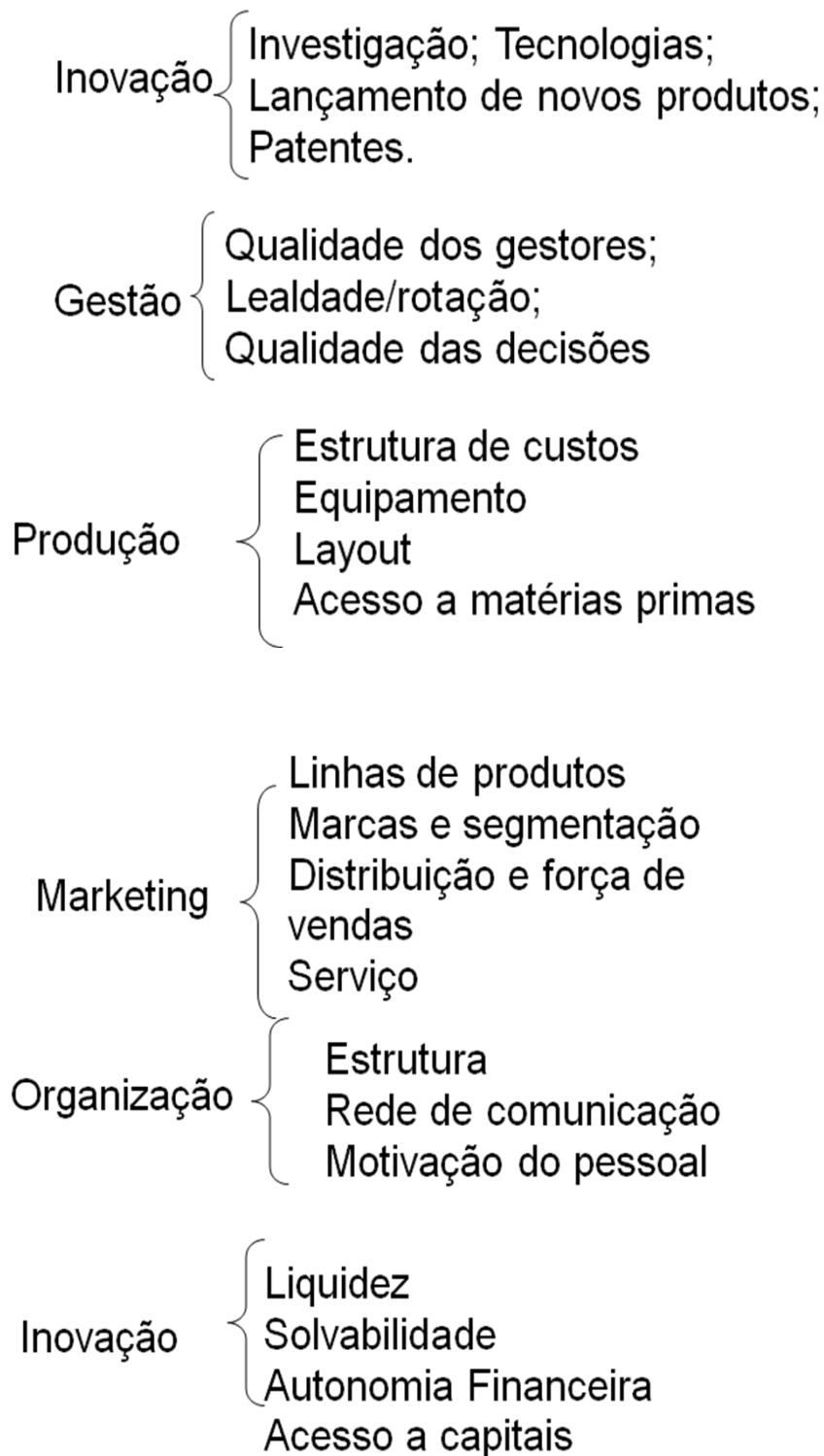


Análise do Ambiente Interno:

Consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem – Pontos Fortes - ou desvantagem – Pontos Fracos - em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Os pontos fracos da empresa, limitam as hipóteses da empresa tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e deste modo, podem eventualmente, pôr em risco a sua actuação futura.

Traduz-se, então na análise dos vários aspectos relativos à estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc.



Definição dos Objectivos:

Depois de se fazer a comparação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa com a concorrência, há que quantificar a linha de rumo que começa a tomar forma. Os objectivos estratégicos devem satisfazer os requisitos que já atrás apresentámos em termos genéricos, isto é, devem tanto quanto possível:

Características:

- » Atingíveis: devem de ser estimulantes, devem traduzir um desafio mas sem deixarem de ser realistas
- » Quantificados: isto é, mensuráveis tanto quanto possível
- » Específicos: devem ser precisos e bem definidos para se poder delinear a estratégia

Os gestores de topo, preocupam-se normalmente mais com a definição das grandes linhas estratégicas do que com a definição de objectivos específicos, ficando esta última tarefa normalmente ao encargo dos gestores de nível intermédio.

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

Análise do Ambiente Externo – Análise Swot

A análise para detectar as ameaças e as oportunidades (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior) também se designa por análise SWOT,

- S** trengths – Pontos Fortes
- W** eaknesses – Pontos Fracos
- O** pportunities - Oportunidades
- T** reats – Ameaças

A análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz – a Matriz SWOT – a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente.

Estratégias Genéricas:

Na selecção da estratégia a seguir, verias hipóteses se podem considerar, quer se trate da definição de uma estratégia global para a organização como um todo, quer se trate da escolha de uma estratégia para uma determinada área de negócios.

Classificação:

Estratégias Globais	1. De crescimento Concentração Integração vertical Diversificação
	2. Estabilidade
	3. Defensivas <i>Turnaround</i> Desinvestimento Liquidação
	4. Combinadas
De áreas de negócios	1. Liderança pelo custo 2. Diferenciação (do produto ou serviço) 3. Foco (no produto ou serviço)

1. Estratégias de concentração

Consistem no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados.

2. Integração vertical

É o que acontece quando uma empresa cresce entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante) eventualmente adquirindo as respectivas empresas.

3. Diversificação

Consiste na entrada em novos negócios, diferentes dos que são característicos da empresa.

As estratégias de estabilidade

Consistem numa actuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados ou nos métodos de produção

As estratégias Defensivas

1. Turnaround

É o conjunto de acções estratégicas levadas a cabo para inverter uma tendência negativa do negócio. Costuma envolver:

- redução de custos operacionais
- redução da dimensão da actividade

2. Desinvestimento

Traduz-se pela venda de parte dos activos do negócio.

3. Liquidação

Ocorre quando a empresa é totalmente dissolvida

Estratégias Combinadas:

Resultam da combinação possível de algumas destas estratégias.

Por exemplo poderemos ter, numa situação de crise:

- ▶ Desinvestimento
- ▶ Turnaround com redução de custos operacionais e redução do nível global de actividade
- ▶ Combinada com uma estratégia de concentração nos negócios que constituem o núcleo (core business) do grupo económico

Estratégias de áreas de Negócios:

A classificação seguinte procura esquematizar as diferentes vias que as empresas podem escolher para tirar partido das vantagens competitivas que têm sobre os concorrentes em cada uma das áreas de negócios em que a empresa actua.

1. Liderança pelo custo

É a estratégia da empresa que compete no seu mercado produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.

2. A diferenciação

Consiste em concorrer no mercado fazendo com que o seu produto seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente portanto dos seus concorrentes.

3. Foco

É a estratégia pela qual todos os esforços são dirigidos na direcção de um segmento de mercado particular que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, sejam elas constituídas pela residência numa área específica, a idade, o estrato sócio económico etc.

Vantagens dos Sistema de planeamento:

- Abordagem eficiente e integrada dos problemas
- Elevado nível de coerência, quer horizontal quer vertical
- Consulta base - topo e vice-versa, permitindo uma boa interacção e percepção do processo e seus objectivos.

Desvantagens dos Sistemas de Planeamento:

- Pouca profundidade na análise estratégica
- Processo longo e moroso, com um elevado comprimento entre a base e o topo
- Muito formal, rígido e privilegiando as relações verticais.

A evolução dos Sistemas de Planeamento:

O final dos anos sessenta correspondeu ao surgimento de um conjunto de instrumentos de análise estratégica, que garantiram uma personalidade própria ao planeamento estratégico e que estiveram na base do lançamento de um novo método, a que poderemos chamar de “análise de carteira”, onde se abandona a análise equitativa de todas as variáveis significativas da empresa, para se efectuar uma análise selectiva contemplando, sobretudo, as variáveis com peso estratégico, na competitividade da empresa, face aos seus concorrentes e aos restantes agentes económicos com que se relaciona.

Os métodos, ditos clássicos, no limite podem considerar-se exaustivos ou de abordagem universal, por oposição aos modelos instrumentais ou de abordagem limitada. Importa aqui fazer um parêntese para identificar estes dois grandes grupos de modelos.

Modelos de análise e Planeamento Estratégico

Tipos de Modelos:

1. Modelos de abordagem Universal:

- a.1) Os exaustivos: representados pelo modelo **LCAG** (Escola de Harvard)
- a.2) Instrumentais: representados por
 - **Igor Ansoff**
 - **Michael Porter** (este último ainda mais próximo que o anterior dos modelos de abordagem limitada).

2. Modelos de abordagem Limitada:

- **b.1) BCG** - Boston Consulting Group
- **b.2) ADL** - Artur D. Little
- **b.3) Mackinsey e Shell**

Modelos de abordagem Universal

a.1) Modelo LCAG (Learned, Christensen, Andrews e Guth) - Harvard Business School)

Confronta a empresa com o seu ambiente concorrencial avaliando a maior ou menor adaptação das competências e recursos próprios da empresa aos condicionalismos que esse ambiente lhe impõe (mais adequado á análise das estratégias concorrenciais e contém poucos desenvolvimentos conceptuais sobre a análise do ambiente).

O modelo LCAG equaciona o problema estratégico a dois níveis:

- A formulação
- A implementação

a.2) Igor Ansoff

A matriz produto/mercado de Igor Ansoff sintetiza esquematicamente as opções possíveis que resultam da combinação de actuações em produtos ou mercados actuais ou novos.

As estratégias de crescimento são genericamente quatro:

- Desenvolvimento do Produto
- Desenvolvimento do mercado
- Diversificação e integração vertical
- Penetração no mercado

Matriz de Igor Ansoff:

Produtos Mercados	Produtos Actuais	Novos Produtos
Mercado actual	Penetração no mercado	Desenvolvimentos do Produto
Novos Mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação e Integração vertical

Uma outra classificação das estratégias empresariais agrupa-as em quatro tipos: **defensiva, ofensiva, analítica e reactiva.**

Estratégia defensiva – é aquela em que a empresa possuindo domínios definidos de produtos de produtos ou mercados procura defendê-los defendendo-se apenas da concorrência. É uma estratégia adaptada a um ambiente estável sem grandes nem rápidas alterações.

Estratégia ofensiva – é aquela em que a empresa de forma quase constante, correndo riscos, vai buscar novas oportunidades de mercado ou produto. Tipifica a resposta de algumas empresas a um ambiente caracterizado pelo dinamismo e o crescimento.

Analítica – é a estratégia conduzida pela empresa que simultaneamente defende um domínio do produto/mercado já garantido e procura novas oportunidades. Resposta adaptada a um ambiente em mutação moderada.

Reactiva – É aquela em que a empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação. É característica das empresas sem dinamismo, envelhecidas, independentemente das características do ambiente.

O processo de planeamento estratégico desenvolvido por Ansoff, pode ser resumido para implementação por via dos seguintes passos:

1. Efectuar a análise competitiva, utilizando os seus resultados para estabelecer os objectivos para cada um dos “portfólios”
2. Efectuar a análise de “portfólio”, para determinar a afectação de recursos que a firma irá fazer aos negócios tradicionais e à diversificação/internacionalização
3. Decisão relativa à importância a dar à sinergia, em caso de expansão de algum “portfólio”. Tal decisão poderá aconselhar a revisão das estruturas organizacionais.
4. Formulação da estratégia dos “portfólios” e respectiva postura competitiva.
5. Compatibilização da estratégia tecnológica com as definidas em 4 nomeadamente no que diz respeito, à investigação & Desenvolvimento.
6. Estudo dos ajustamentos necessários às perspectivas socio-políticas nas áreas de negócio da organização.
7. Formulação da estratégia administrativa em consequência das estratégias definidas em 4., 5. e 6.
8. Finalmente, na implementação das acções estratégicas definidas requer uma estratégia orçamental, cuja componente principal é articulada na estratégia financeira.
9. Definição das políticas de distribuição de dividendos e de reinvestimento na organização.

a.2) Michael Porter

Propõe uma análise que assenta na verticalização da análise e formulação estratégica;

Após um estudo de diversos sectores de actividade, Porter conclui que cada sector revela características próprias sendo o seu valor relativo dependente das variáveis condicionantes, como por exemplo, das condições naturais, interesse e apoio das entidades reguladoras etc., e da competitividade interna existente no sector.

Sectores com maior índice de competitividade interna revelam-se em regra mais fortes.

A posição relativa das empresas no sector, análise indispensável à definição de uma estratégia deve ser “medida” comparativamente com as restantes empresas do sector em geral e do grupo estratégico em particular

Deste modo:

A estratégia a desenvolver deve ter dois aspectos fundamentais

- O interesse do sector
- A posição concorrencial da empresa

- O interesse do sector

Há sectores muito mais rentáveis e atraentes do que outros. E o conhecimento das suas características, permite deduzir o seu comportamento e evolução futura, e efectuar daí as estratégias mais recomendáveis.

As características que permitem determinar o interesse de qualquer sector e a sua rendibilidade, são as 5 forças competitivas:

- 1- O grau de rivalidade
- 2- O poder negocial dos clientes
- 3- O poder negocial dos fornecedores
- 4- A ameaça de novos concorrentes
- 5- A ameaça de produtos substitutos (Sucedâneos)

1- O grau de rivalidade:

Permite avaliar as oportunidades e ameaças actuais no sector que o poder negocial de clientes e fornecedores complementam.

Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram agressivamente captar clientes sem que haja importantes vantagens competitivas a separá-los. As margens são esmagadas e a actuação dos concorrentes é pautada por cortes nos preços e descontos de quantidade.

A intensidade da concorrência pode ser avaliada tendo em conta:

- Taxa de crescimento do sector
- O número de concorrentes e repartição de quotas de mercado
- O nível dos custos fixos
- O grau de diferenciação dos produtos
- A diversidade dos concorrentes
- As barreiras à saída
- A identidade da marca

2- O poder negocial dos clientes:

O poder negocial dos clientes vai depender sobretudo:

- Da sua dimensão como clientes
- Da sua informação e conhecimento
- Da sua capacidade de integração a montante
- Da existência de produtos sucedâneos
- Da sua sensibilidade ao preço função da diferenciação do produto, do seu peso nas compras totais, da sua identidade de marca.

3- O poder negocial dos fornecedores:

Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram agressivamente captar clientes sem que haja importantes vantagens competitivas a separá-los. As margens são esmagadas e a actuação dos concorrentes é pautada por cortes nos preços e descontos de quantidade.

O poder negocial depende de:

- Da existência de produtos sucedâneos
- Do número dos fornecedores
- Dos custos de mudança de fornecedor
- A ameaça de integração a montante ou a jusante
- Da sua sensibilidade ao preço função da diferenciação do produto, do seu peso nas compras totais, da sua identidade de marca.

4- A ameaça de novos concorrentes:

O surgimento de novos concorrentes vai aumentar o nível de rivalidade no sector, isso vai depender de:

- Os obstáculos à entrada, como por exemplo, as economias de escala existentes, capital necessário, dificuldades no acesso à distribuição, desvantagens em custos (acesso a matérias-primas, domínio da tecnologia, localização, curva de experiência)
- Previsíveis retaliações à entrada
- Grau de atractividade presente ou esperada

5- A ameaça de produtos sucedâneos

Depende:

- Desempenho relativo dos produtos sucedâneos
- Custos de mudança
- Propensão do consumidor para a substituição
- Poder financeiro dos sectores de que provenham os sucedâneos

A análise do sector só fica completa após a análise do papel do estado, que afecta cada uma das forças competitivas, através de uma intervenção directa ou indirecta.

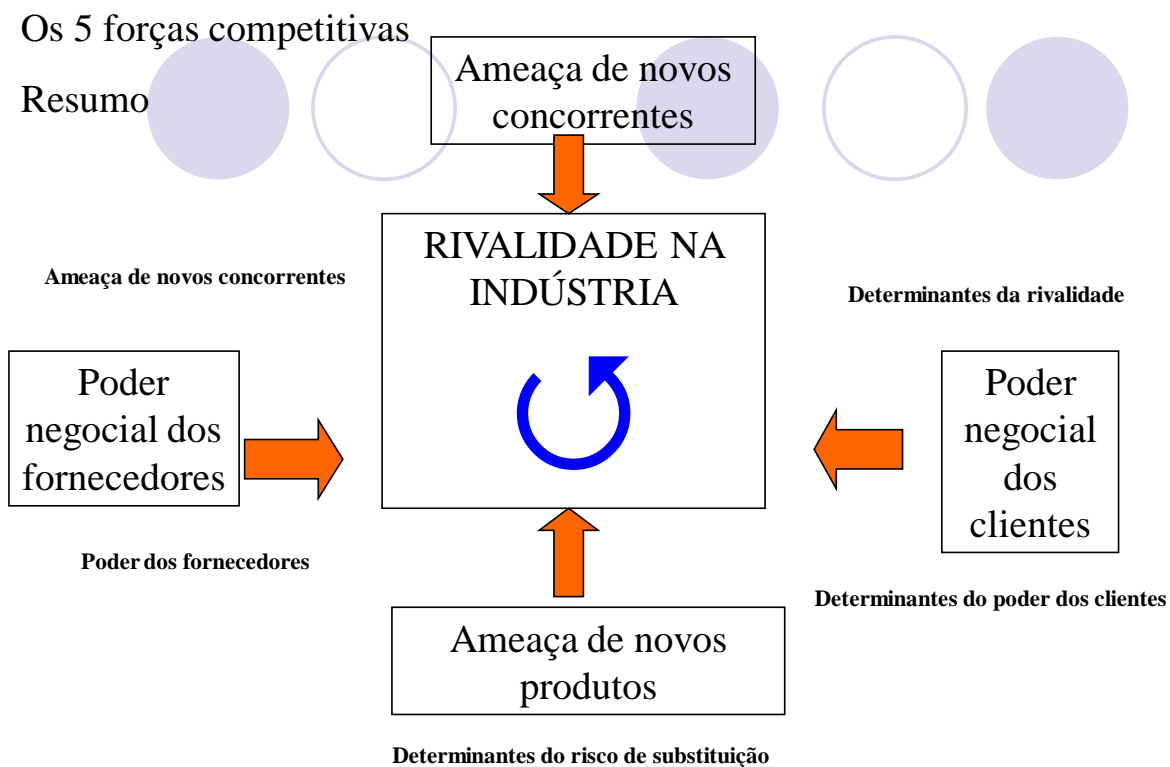
Então, vamos analisar **o papel do estado:**

- O Estado condiciona frequentemente o acesso a vários negócios por motivos económicos, de segurança ou de defesa, e ainda por razões técnicas ou de protecção do ambiente
- O Estado é muitas vezes um grande cliente e outras vezes um grande fornecedor de muitos sectores.
- A sua actividade legislativa e regulamentadora afecta o quadro competitivo das empresas
- Os subsídios e outras transferências podem influenciar a atractividade dos sectores e poderá facilitar ou contrariar a substituição e produtos.

Classificação do Sector:

Pode ser efectuada de duas formas:

- Quanto à dimensão e importância relativa do sector na economia nacional
 - Sectores básicos: são sectores maduros com grande peso na estrutura produtiva do país de que foram motor de desenvolvimento económico
 - Sectores estratégicos: são sectores jovens com crescimento forte e assentes em tecnologias sofisticadas
 - Sectores não básicos: têm importância marginal para o país
- Quanto à maturidade
 - Sectores novos ou emergentes
 - Sectores em crescimento: normalmente estratégicos
 - Sectores maduros: normalmente básicos
 - Sectores em declínio ou crise



O conhecimento do sector:

É o ponto de partida para a definição de uma estratégia.
É necessário conhecer e compreender a estrutura de qualquer negócio em que se está a competir ou pense vir a competir.
A partir dessa análise avalia-se a posição concorrencial da empresa e opta-se pela estratégia que potencie os seus pontos fortes.
Em cada um dos sectores há normalmente uma força competitiva que se assume como a mais importante. É nessa força que se deve centrar a actuação estratégica da empresa.

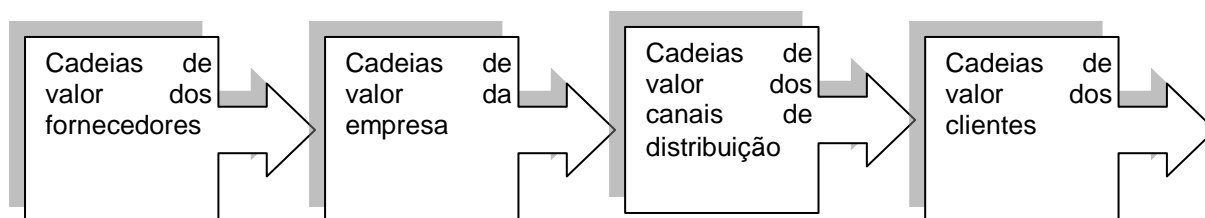
- **Posição Concorrencial da Empresa**

As empresas não devem de alguma forma assumir uma posição passiva nos negócios. Devem sim, procurar dar forma aos seus sectores influenciando a evolução dos negócios.

O aspecto principal da estratégia de uma empresa, deve estar sempre relacionado com a sua capacidade de influenciar o sector em que esta estiver inserida, principalmente se for uma líder de mercado. Porém, as decisões tomadas pelas empresas também podem ter efeitos negativos no seu sector e portanto cada empresa deve ter atenção particular às implicações no sector das suas decisões de estratégia competitiva.

A vantagem concorrencial poderá obter-se através de **custos baixos** ou da **diferenciação** e resultará de um somatório de actividades de concepção, comercialização, distribuição e assistência aos seus produtos

Cada uma destas actividades poderá ser decisiva para a obtenção de uma vantagem em custos ou diferenciação. Para isto torna-se então necessário desagregar a cadeia de valor da empresa e também a dos fornecedores, canais de distribuição e clientes, evidenciando, assim um sistema global de valor.



A formação do valor na empresa é feita através das actividades principais e das actividades de apoio

- Actividades principais:
 - Produção
 - Vendas
 - Entrega e assistência pós venda

- Actividades de apoio:
 - Desenvolvimento tecnológico
 - Gestão de recursos humanos
 - Aprovisionamentos
 - Gestão global
 - Finanças
 - Gestão da qualidade

Formulação da estratégia:

Os problemas de planeamento estratégico e de formulação de uma estratégia ao nível global da organização têm que ver com a empresa na sua globalidade, e sendo uma empresa diversificada, essa estratégia implica uma combinação das estratégias a seguir pelas diferentes unidades estratégicas de negócios (SBUs) que a compõem.

Para a implementação destas estratégias globais são 4 as principais técnicas auxiliares utilizadas

Modelos de Abordagem Limitada:

- Ciclo de vida do produto
- Matriz BCG
- Matriz ADL
- Matriz GE/McKinsey
- 7 S da McKinsey

● Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida de um produto assenta na hipótese de que os produtos passam por determinadas fases desde o seu aparecimento no mercado até ao seu desaparecimento.

Cada uma destas fases traduz mudanças ocorridas:

- Nos clientes (na sua natureza e necessidades)
- Na dimensão do mercado
- Nas alterações ocorridas ao nível da concorrência

Que necessitam de respostas diferentes e adequadas por parte da gestão.

Deve notar-se que este conceito não deve ser interpretado de forma fatalista – a existência de um ciclo de vida não implica necessariamente que um produto tenha forçosamente uma vida limitada ou que por ter sido lançado há uma série de anos está **ipso facto** velho.

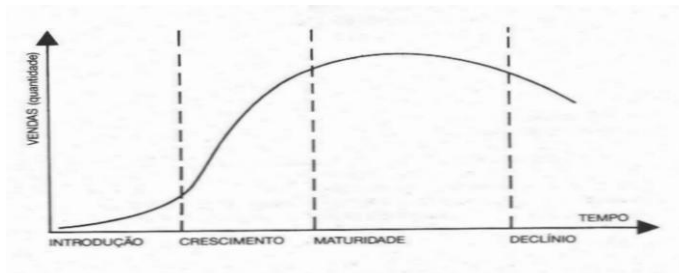
O ciclo de vida de um produto é, assim, um padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas e que apresenta 4 fases principais:

- ✓ Introdução
- ✓ Crescimento
- ✓ Maturidade
- ✓ Declínio

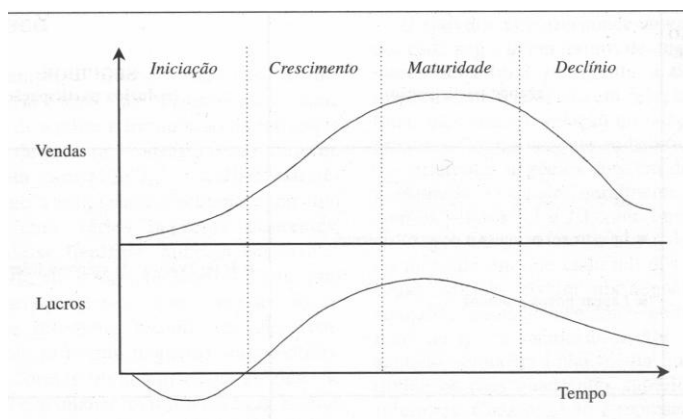
É o conhecimento exacto da localização de um produto na curva deste ciclo de vida que permite aos gestores

- ✳ Decidir quando devem lançar um novo produto
- ✳ Decidir quais as áreas de actuação prioritárias
- ✳ Prever melhor as alterações futuras do mercado

O ciclo de vida do produto.



Ciclo de vida do produto e lucros da empresa



1.) Introdução

Características:

Volume de vendas reduzido e crescimento lento das vendas.
Custos de promoção elevados
Predomina a incerteza. Não há segurança nem quanto ao modo de comercializar o produto nem quanto à sua aceitação pelo mercado

Tarefas do gestor:

- Desenvolver acções que permitam educar o consumidor e os agentes distribuidores, relativamente ao produto
- Transmitir informação relativa aos atributos principais do produto, à sua comparação com produtos concorrentes e à sua forma de utilização e apresentação.
- Estar preparado para introduzir alterações no produto para o adaptar melhor ao mercado.
- Os principais travões ao desenvolvimento do produto são o desconhecimento e a aversão ao risco por parte da procura primária. Os gestores de marketing recorrem então aos líderes de opinião (artistas e desportista sobretudo) como forma de obterem uma maior disseminação do produto

2.) **Crescimento:**

Características:

Aumento de vendas mais acelerado e crescimento lento das vendas.

Custos de promoção elevados

Os consumidores determinantes são agora os imitadores que seguem os inovadores e os líderes de opinião.

O crescimento das vendas é agora rápido e tanto mais rápido quanto os atributos do produto e o esforço de marketing.

Os investimentos produtivos e comerciais são muito elevados mas o seu valor relativamente às vendas vai diminuindo

O mercado começa a segmentar-se e as empresas devem procurar diferenciar os seus produtos para satisfazerem os diferentes segmentos com uma oferta diferenciada

Tarefas do gestor:

Torna-se importante o acompanhamento da quota de mercado a partir desta fase para que se possa ter uma leitura correcta do que está a acontecer no mercado e do que vai acontecer nas fases seguintes – é esta quota, tanto em valor como em quantidade que nos mostra se o mercado está a crescer mais ou menos do que as nossas vendas.

3.) **Maturidade**

Características:

O volume de vendas é muito elevado mas o seu crescimento é nulo ou ligeiramente positivo (início) ou negativo (fim)

A procura já não é primária – já toda a gente conhece ou já experimentou o produto. Trata-se de repetições de compras induzidas pela satisfação dos consumidores. O alvo da empresa é agora a procura secundária que tem que ser desviada dos concorrentes.

O crescimento das vendas é agora rápido e tanto mais rápido quanto os atributos do produto e o esforço de marketing.

Tarefas do gestor:

É mais importante manter os clientes do que conquistar novos clientes. Aumenta a concorrência e os erros cometidos nas fases anteriores tornam-se agora evidentes e mais difíceis de corrigir.

A segmentação da fase anterior originou segmentos de mercado com crescimentos diferentes e é fundamental a empresa posicionar-se nestes segmentos.

As empresas que não conseguem diferenciar os seus produtos e posicionar-se nos segmentos de maior crescimento apenas conseguem competir pelo preço (acontece com grande parte das empresas portuguesas e com os seus produtos).

4.) Declínio

Características:

As vendas começam a baixar e a sua taxa de crescimento é agora negativa.

O mercado é caracterizado por excesso de capacidade instalada. As despesas comerciais e promocionais reduzem-se em valor relativo.

Os custos são minimizados e os produtos menos rentáveis devem ser eliminados.

Tarefas do gestor:

São mantidos os produtos mais rentáveis cuja rentabilidade resulta sobretudo das vendas de grandes quantidades para que sirvam de base ao lançamento de novos produtos.

Estratégias do ciclo de vida do produto

- 1º Introdução:

Desnatação do mercado: consiste em ir buscar o que o mercado tem de melhor (os consumidores que gostam de pagar mais dinheiro pelos bens)

Penetração de mercado: consiste em lançar o produto ao preço mais baixo possível.

Tanto numa estratégia como na outra têm variantes de promoções para que seja possível a introdução do produto no mercado.

- 2º Crescimento:

- Adicionar novos atributos ao produto
- Melhorar a qualidade do produto
- Aumentar o nº de canais de distribuição
- Entrar em novos segmentos de mercado

- 3º Maturidade:

Modificação do mercado: consiste em alterar os dois factores que condicionam o volume de vendas das empresas:

- Nº de consumidores do produto
- Taxa de utilização do produto

Através da:

- Alteração do produto: adicionar novas características para melhorar o produto para tentar manter os clientes existentes.
- Modificar o Marketing - Mix: modificar a política do produto

- 4º Declínio:

- Manter o produto
- Desinvestir
- Eliminar o produto do mercado - isto só se faz depois de desinvestir

● Matriz BCG

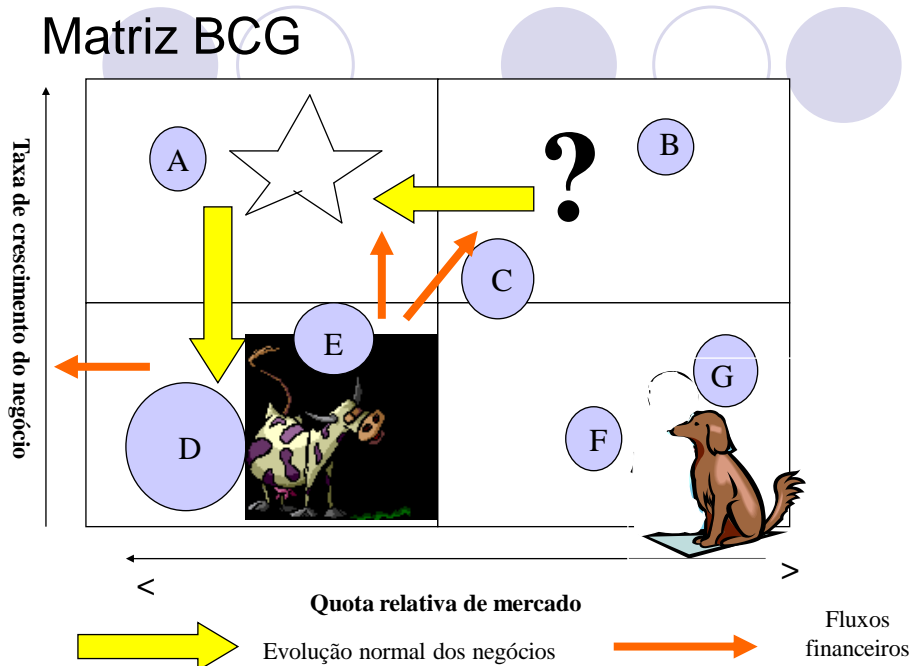
Definição:

O modelo de gestão desenvolvido por **Boston Consulting Group** inicialmente estava vocacionado para a selecção dos domínios de actividade, mas a sua concepção é particularmente adaptada para a gestão de uma gama de produtos - Portfólio.

A lógica de funcionamento adjacente a este modelo radica na convicção de que os principais factores que influenciam as vendas, a rentabilidade e a liquidez são a quota de mercado relativa e a taxa de crescimento do mercado.

O cruzamento destes dois factores, permite construir uma matriz representativa da carteira de produtos e avaliar o respectivo equilíbrio em função das quatro tipologias - base de produtos ao modelo:

- ❖ Produtos Dilemas
- ❖ Produtos Estrelas
- ❖ Produtos Vacas Leiteiras
- ❖ Produtos Cães Rafeiros ou Pesos mortos



Passos para a construção da matriz:

1º Definição clara do âmbito de análise:

A matriz pode ser representada tendo como universo o conjunto de gamas de produtos comercializados

2º Determinação da quota relativa de mercado:

Quota relativa: Conceito que pretende medir o poder e a relação de forças detido por uma empresa face ao seu principal concorrente num determinado segmento de negócio.

Principal concorrente: É aquele que independentemente da sua posição dentro do ranking do sector, mais rapidamente pode substituir os produtos de uma empresa dentro do seu mercado.

Em primeiro lugar há que identificar o principal concorrente e de seguida procedemos na determinação da quota de mercado relativa.

Quota relativa de mercado

=

Vendas da empresa

Vendas do principal concorrente

Exemplo:

Coca-Cola/Pepsi

Vamos determinar a quota de mercado da Coca-Cola:

Volume de vendas Coca-Cola: 60%

Volume de vendas Pepsi: 40%

Quota de Mercado da Coca-Cola = $60\% \div 40\% = 1,5\%$

3º Determinação da taxa de crescimento do mercado:

A taxa de crescimento é uma unidade de medida relativa cuja determinação permite inferir sobre o grau de atractividade do mercado, bem como possibilita a avaliação da performance dos produtos da sua empresa em termos de penetração no mercado.

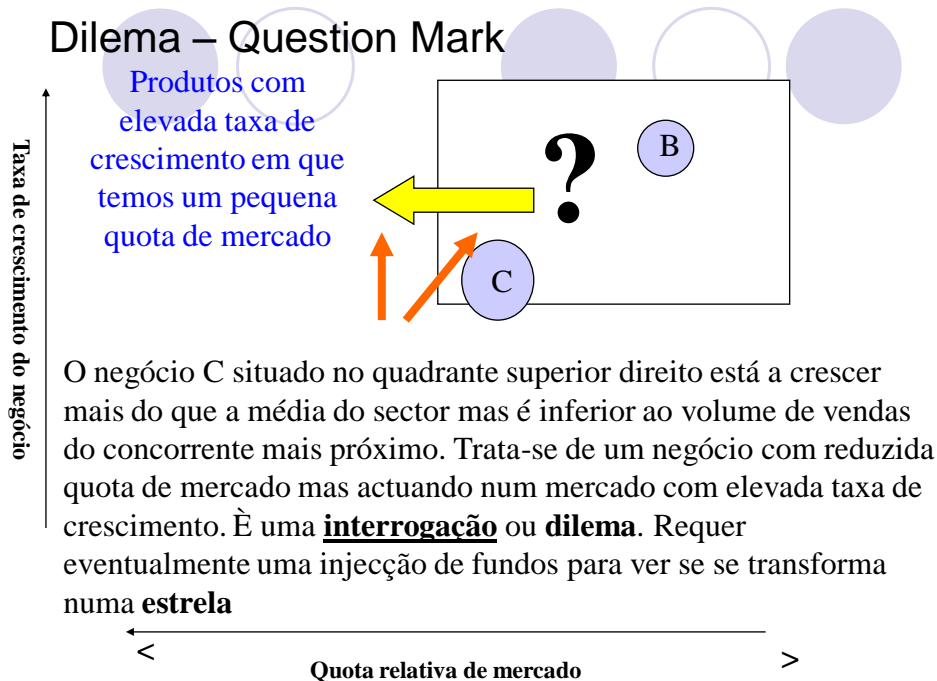
4º Representação gráfica da matriz:

Tarefas:

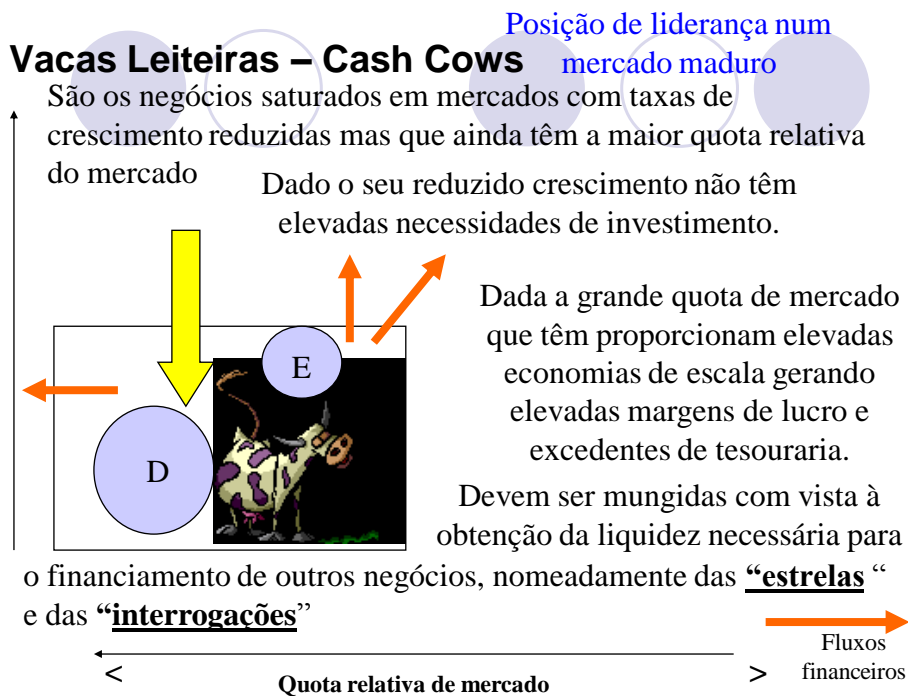
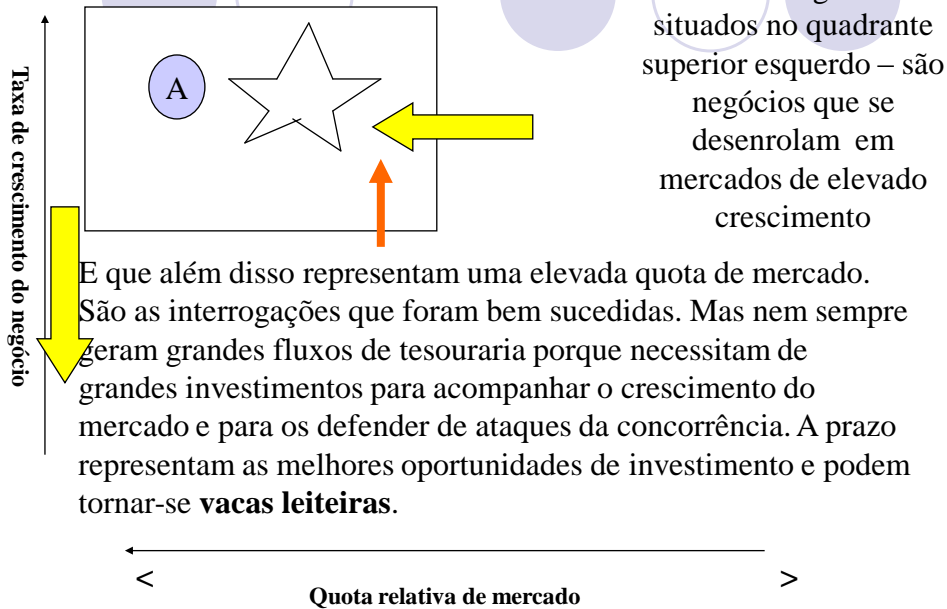
1. Identificação dos pontos de intercepção dos factores
2. Quota de mercado relativa – o ponto médio é sempre superior a 1
3. Taxa de crescimento de mercado
4. Representação definitiva da matriz

Análise dos quadrantes:

- Os produtos são representados por círculos que representam o volume de vendas de cada produto



Estrelas - Stars

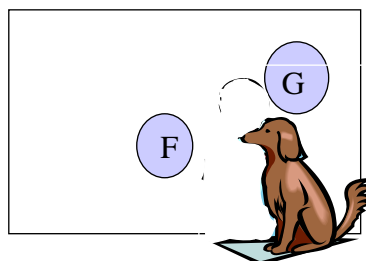


Cães Rafeiros – Pesos Mortos - Dogs

São os negócios com fraca quota de mercado concorrendo num mercado cujo crescimento é reduzido. São normalmente interrogações que não se tornaram estrelas.

Dão lucros pouco elevados ou mesmo prejuízos consumindo aos gestores mais tempo do que aquilo que rendem. Devem por isso ser abandonados.

Os cães rafeiros apenas devem ser mantidos se se esperar uma alteração na taxa de crescimento do mercado ou se houver expectativas de alcançar a liderança do mercado.



Produtos maduros ou em declínio em que temos fraca quota de mercado

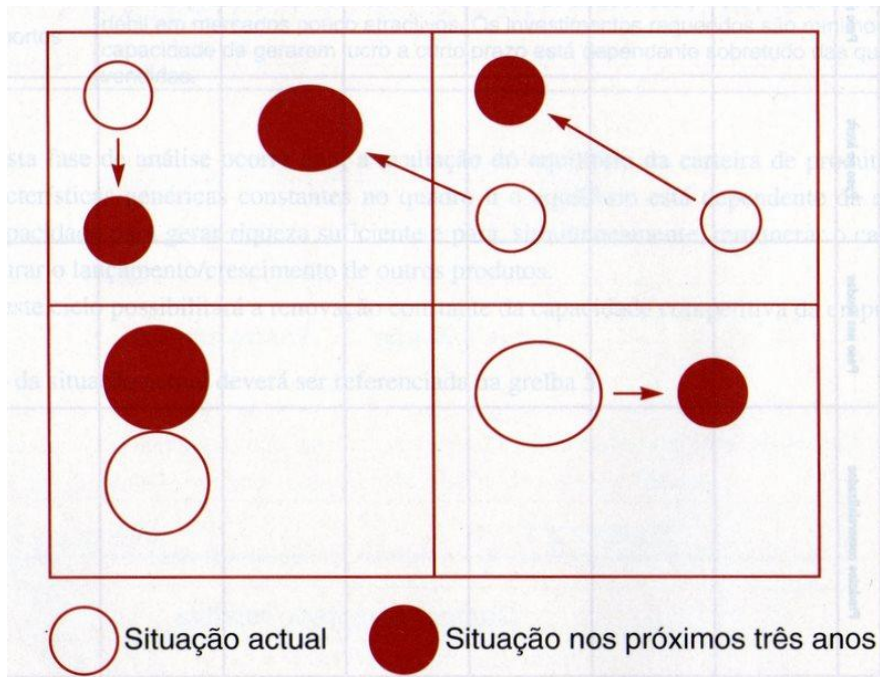
Taxa de crescimento do negócio

< Quota relativa de mercado >

Os Objectivos Estratégicos da Matriz:

Tipologia	Objectivos estratégicos
Produtos Dilemas	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar a passagem para produtos estrelas • Evitar entrada em pesos mortos
Produtos Estrelas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quota de mercado • Evitar a passagem a dilemas
Produtos vacas leiteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongar a vida útil nesta tipologia
Produtos pesos mortos	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar a substituição

Movimentações Estratégicas da Matriz:



Opções Estratégicas:



Aprofundamento do mercado: consiste em aumentar o mercado através de captação de novos clientes e/ou aumentar o consumo médio dos clientes actuais.

Esta operação não tem repercussões nas manobras estratégicas da carteira de produtos

Desenvolvimento do produto: Planeamento de novos produtos para os mesmos mercados de actuação.

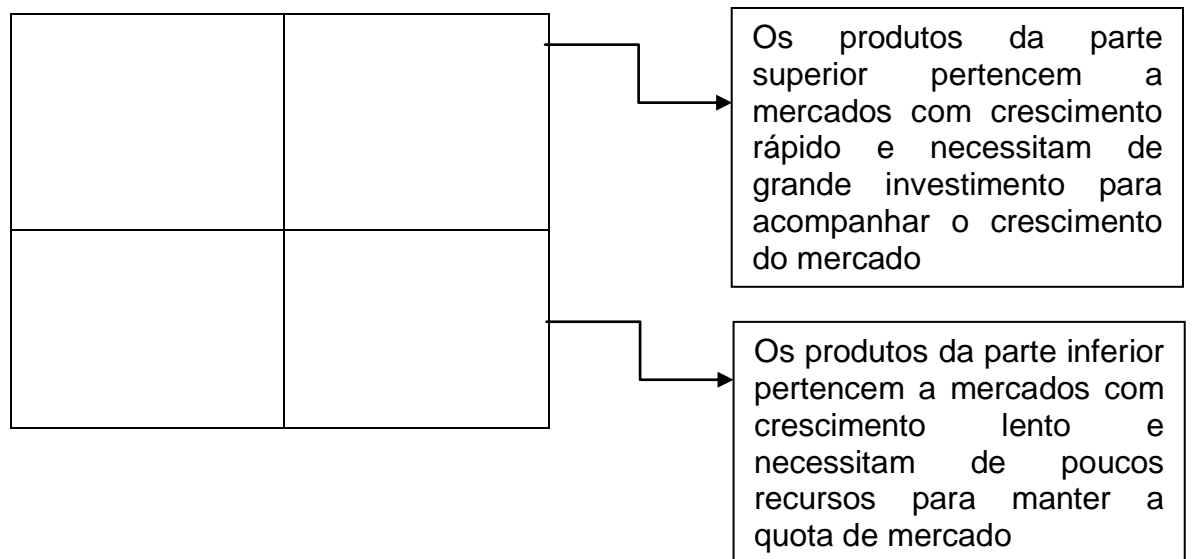
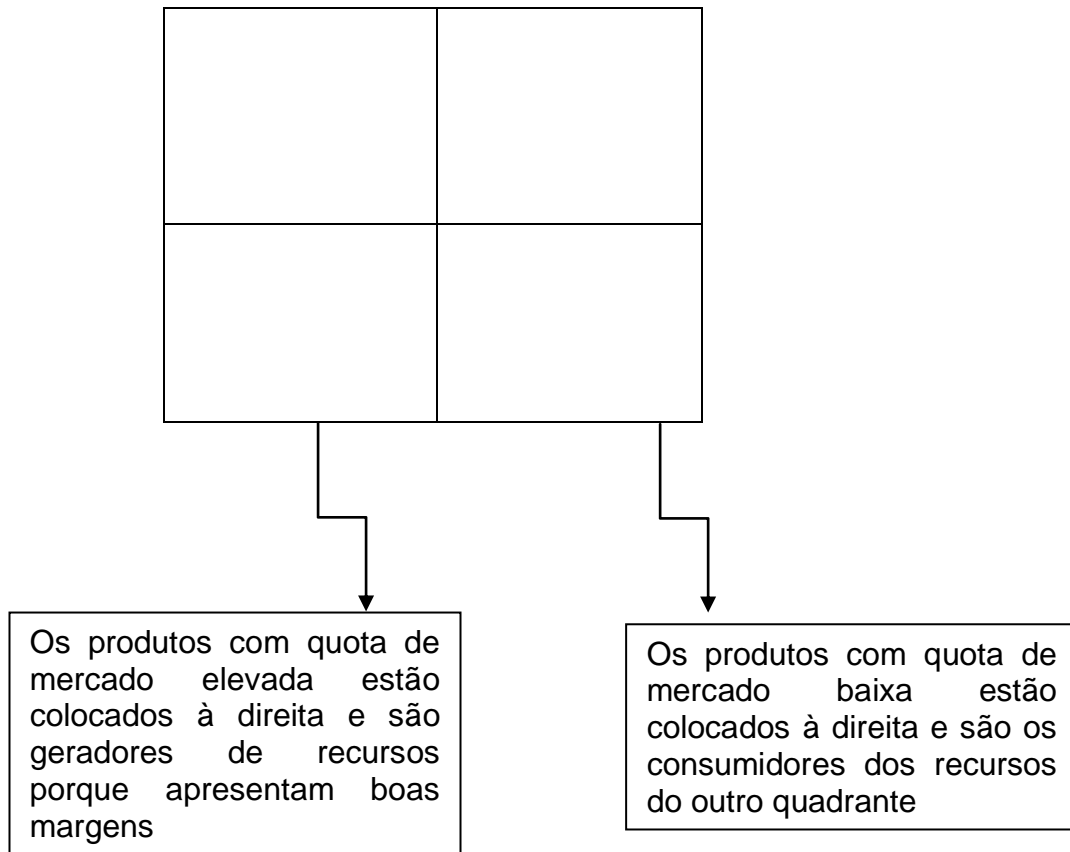
Alargamento do mercado: Canalização dos produtos actuais para novos mercados.

Esta opção também não tem repercussões nas manobras estratégicas da carteira de produtos.

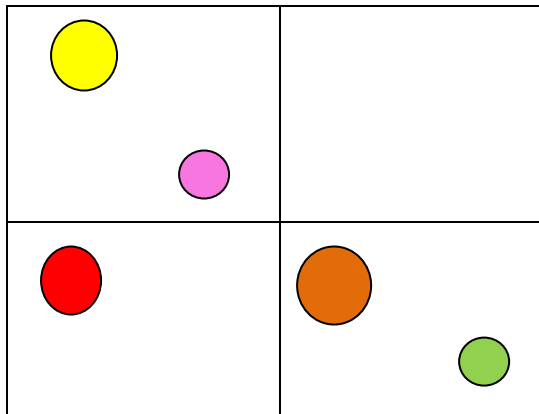
Diversificação: Consiste no lançamento de novos produtos em mercados ainda não trabalhados.


Pressupostos para interpretação da matriz:


1. A criação de fundos aumenta com a quota relativa de mercado através das economias de escala e experiencia.
2. Com o aumento da taxa de crescimento do mercado vai crescer o volume de vendas.
Vai ser preciso consumir recursos para financiar o aumento da capacidade produtiva.
3. Sempre que a taxa de crescimento de mercado é elevada o aumento da quota de mercado exige da empresa recursos adicionais para as despesas de marketing ou então exige a redução dos ou preços.
4. O crescimento dos mercados tenderá a abrandar quando os produtos entram na fase da maturidade. Se não houver perda da quota os recursos gerados pelo abrandamento do mercado podem ser reinvestidos nos mercados que apresentam taxa de crescimento elevadas.





Estratégias:




-  Neste caso a estratégia é conquistar quota de mercado – ***Building Market Share***

-  Neste caso a estratégia é tentar manter o produto no mercado – ***Holding***

-  Como o produto já é vaca leiteira, a estratégia é tentar manter a quota de mercado, porque já conquistou quota de mercado – ***Holding***

-  ***Nicho de mercado*** – neste caso a estratégia também é manter quota de mercado – ***Holding***

-  Como o produto já não está a dar rentabilidade, o objectivo é tirá-lo do mercado mas antes tem que se desinvestir e “espremer” ao máximo o produto. Quando este já estiver “seco” vamos retirá-lo a esta estratégia chama-se – ***Harvesting***

Existem ainda estratégias de eliminação na fase dos produtos Dilemas, estas aplicam-se quando a empresa lança produtos no mercado e de seguida, por qualquer razão os quer retirar, a estas estratégias chama-se - ***Withdrawall***

Conclusões:

As estratégias aconselhadas são as que levam os negócios que geram maiores fluxos de tesouraria a contribuir (através do investimento) para o crescimento daqueles que representam boas oportunidades mas que precisam de volumes elevados de fundos para se desenvolverem.

Um *portfolio* equilibrado deve ter “vacas leiteiras” suficientes que gerem os meios necessários para desenvolver as “estrelas” a partir de “interrogações” que representem oportunidades de negócios promissoras

Crítica: É um modelo desenvolvido na década de 60 que identifica as oportunidades de mercado exclusivamente com base no crescimento e a posição concorrencial exclusivamente com base na quota de mercado.

● **Modelo A.D.Little**

Surgindo como uma evolução do Modelo BCG, suporta o seu quadro lógico em duas variáveis: o grau de maturidade da actividade e a posição concorrencial da empresa no domínio da actividade.

Correspondendo também a uma matriz de correlação marketing - finanças, o A.D.L. propõe diferentes intensidades estratégicas em função do posicionamento da actividade analisada na matriz.

Grau de Maturidade da Actividade

		Arranque	Crescimento	Maturidade	Envelhecimento
	Dominante	*	* * *	* * *	* * *
Posição	Forte	* * * (1)	* * *	* * * (2)	* *
Concorrencial	Favorável	* * *	* *		
	Fraca	* * *	*		# #
	Marginal	* *	# #	# # #	# #

Correlação Posicionamento – Risco/Rentabilidade

● Evolução das Principais Variáveis

○ (1)

- Necessidades Financeiras
- Rentabilidade
- Risco Sectorial

○ (2)

- Risco Concorrencial

○ Prescrições Estratégicas

- *
 - Desenvolvimento Natural
 - Desenvolvimento Selectivo
- #
 - Abandono

Posições classificadas dentro da área denominada por **Desenvolvimento Natural** merecem o suporte de todos os recursos necessários ao desenvolvimento. Neste grupo integram-se todas as actividades em fase de arranque, bem como as restantes que apresentam, no mínimo, uma posição concorrencial favorável.

Posições classificadas dentro da área denominada por **Desenvolvimento Selectivo** que se pode considerar como uma zona de fronteira, são aquelas que tendo uma posição concorrencial média, fraca e, nalguns casos, marginal (situações em que o grau de maturidade da actividade é ainda baixo) se detém, no entanto, uma expectativa de rentabilidade que justifica a realização dos investimentos necessários para tal, ainda que de forma selectiva.

As posições classificadas dentro da área denominada de **Abandono** que corresponde a uma posição concorrencial predominantemente marginal e sem expectativas de vir a conseguir uma rentabilidade aceitável, sendo por isso preferível optar-se pelo seu abandono.

Eixos		Estratégicos	
Fases de vida	Natureza da Estratégia	Objectivo Principal da Estratégia	Exemplos de Estratégia
Arranque	Inovar	Produtos	Inovação tecnológica Compra de Licença
Expansão	Desenvolver	Distribuição Imagem	Penetração comercial Desenvolvimento da capacidade Procura de novos Mercados
Maturidade	Optimizar	Custos	Integração a Montante/Jusante Internacionalização da gama de produtos
Declínio	Racionalizar	Custos	Quotas de mercado/gama de produtos/unidades

● McKinsey

Tal como BCG e ADL, também o modelo Mckinsey propõe, ao nível da análise estratégica, a correlação entre duas variáveis; a posição concorrencial e o valor do sector.

Posição concorrencial:

- Posição Forte – Pontuação Superior a 2,5
- Posição Média – Pontuação entre 1,5 e 2,5
- Posição Fraca – Pontuação Inferior a 1,5

Valor do sector do segmento - corresponde ao valor de uma dada actividade para uma dada empresa.

O grau de atractividade dos segmentos estratégicos, são medidos pelas seguintes características:

- Potencial de crescimento
- Estrutura concorrencial
- Rentabilidade
- Barreiras à entrada

Estratégias:

Desenvolvimento – investir no crescimento já que é importante que a posição concorrencial seja elevada. Aqui ambas as variáveis assumem contornos interessantes.

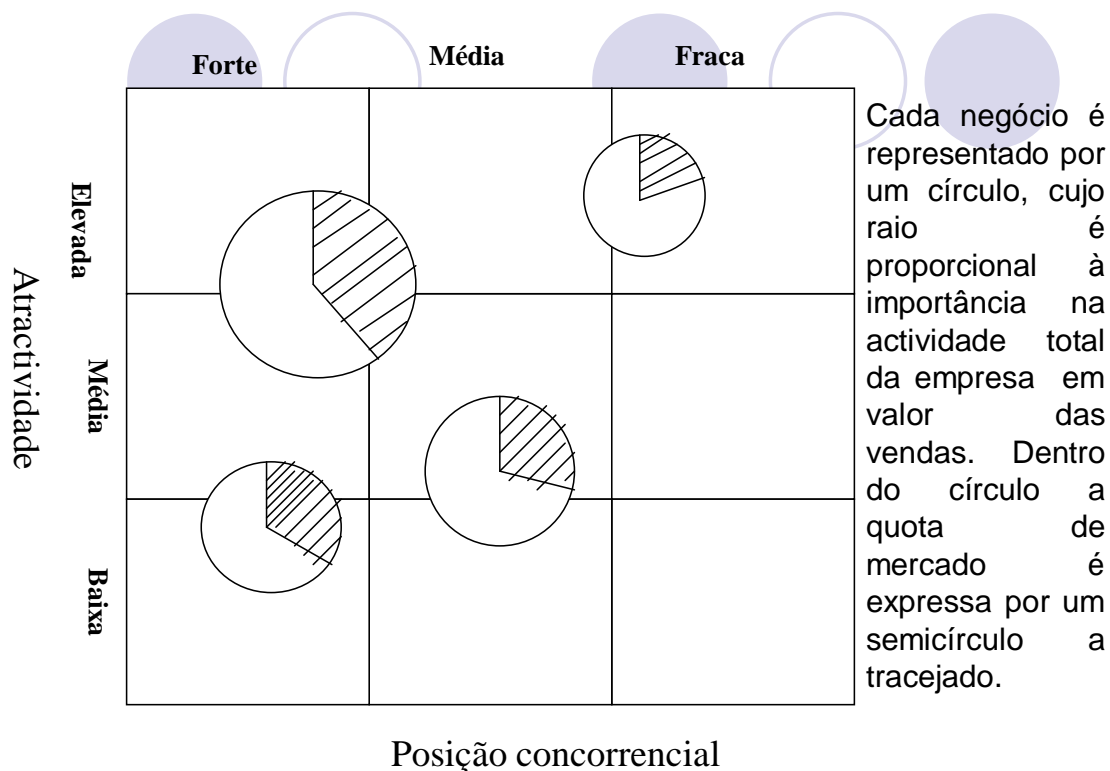
Manter, rentabilizando – recolher o máximo possível tirando proveito do posicionamento relativo do valor da actividade e/ou da posição concorrencial, desinvestir em seguida.

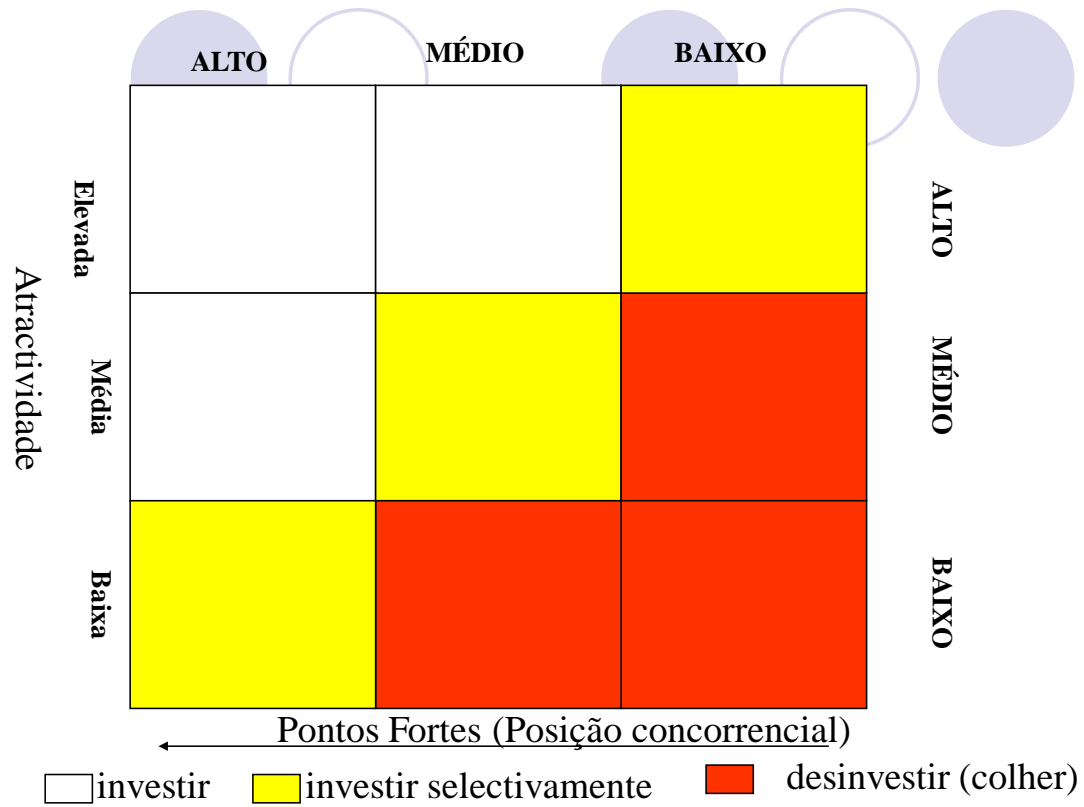
Retirada selectiva – retirar em função do enfraquecimento das posições.

Estratégias	Valor do Sector			
	Posição Concorrencial	Forte	Manter a liderança a todo o custo	Manter a posição
Média		Melhorar a posição	Rentabilizar de forma prudente	Retirada selectiva
Fraca		Duplicar ou Abandonar	Retirada progressiva e selectiva	Abandonar, desinvestindo
		Forte	Média	Fraca

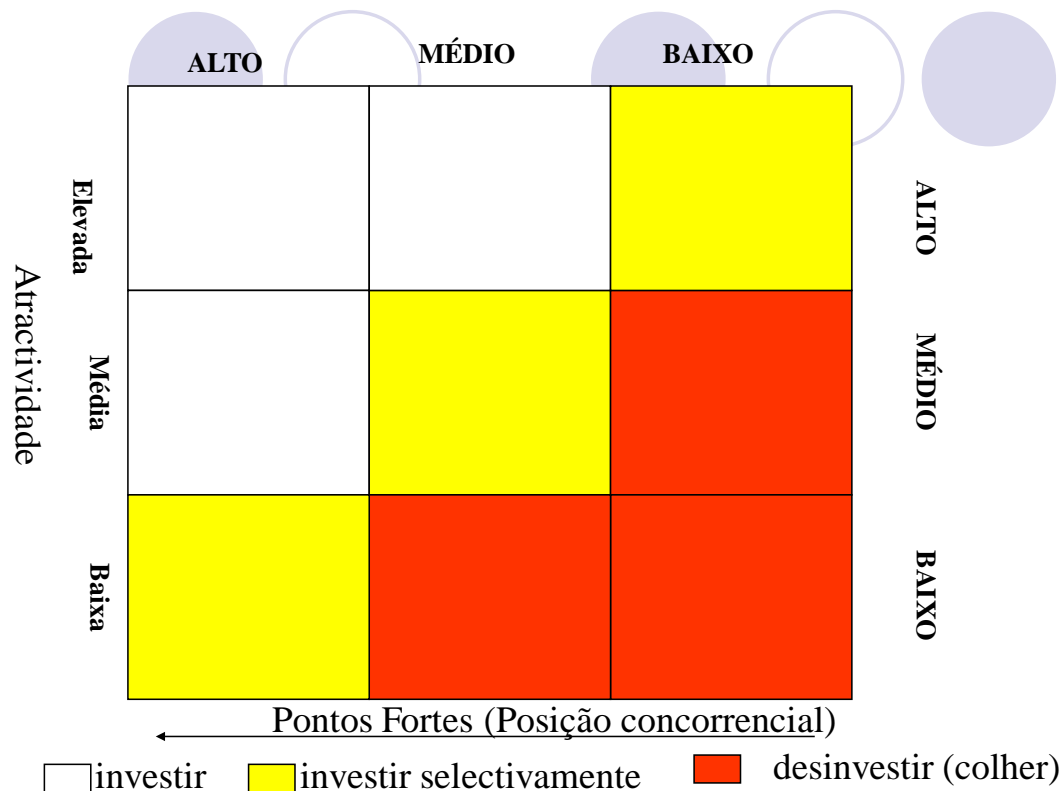
	Desenvolvimento
	Manter, rentabilizando
	Retirada selectiva

Análise da Matriz:





Comparação da Matriz McKinsey com a Matriz BCG



Os 7 Ss da McKinsey

Este modelo propõe uma análise de 7 atributos considerados fundamentais para a formulação de uma estratégia

1 - Structure: Regras e procedimentos regularmente seguidos pela organização

2 - Strategy: Acções planeadas pela empresa em resposta ou antecipação ao ambiente externo

3 - Systems: Hardware de todo o tipo e procedimentos para a sua utilização

4 - Staff: Qualidade dos especialistas, técnicos e quadros da organização

5 - Skills: Atributos e capacidades da organização e dos seus homens chave

6 - Style: Padrões de comportamento e estilo de gestão dos gestores

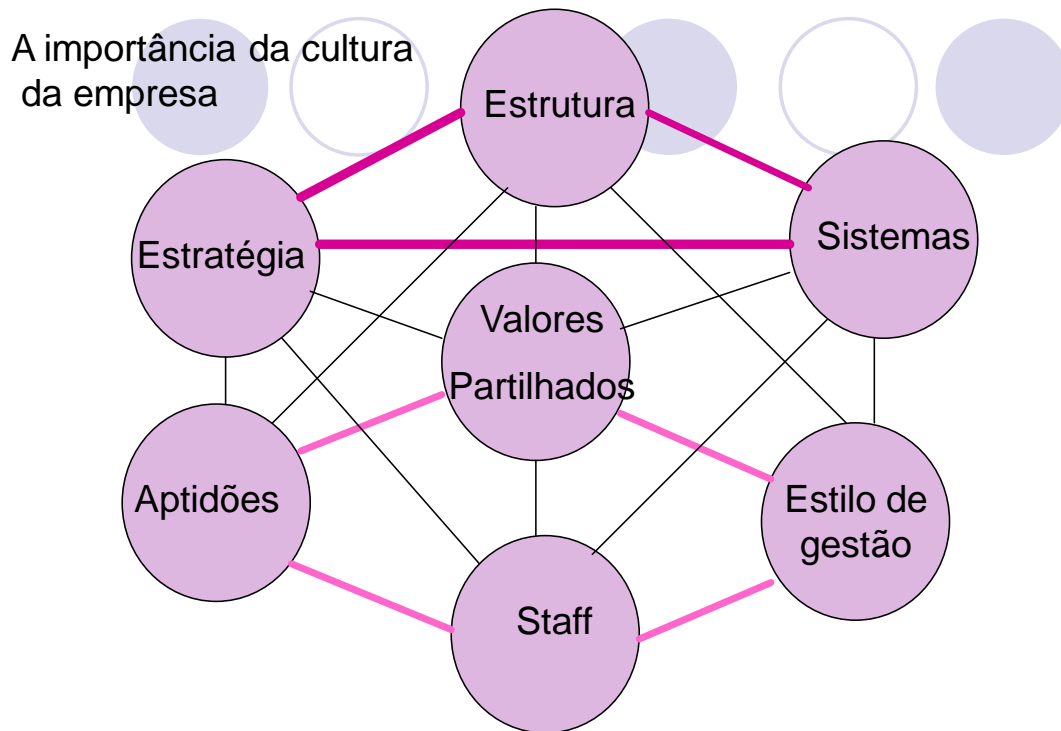
7 - Shared Values: Princípios fundamentais, filosofias ou conceitos que a organização vai conseguir inculcar nos seus membros

Este modelo surge porque os gestores estratégicos tendem a sobrevalorizar o hardware da organização:

– Estrutura, estratégia e sistemas (o triângulo duro)
e a ignorar o software

– O staff, as aptidões, o estilo e os valores partilhados (o quadrilátero mole)

Procura, também chamar a atenção para a “cultura da organização” enquanto conjunto de valores, crenças e hábitos dominantes que interagem com a estrutura formal, produzindo normas de comportamento e para o tempo que é necessário caso seja necessário modificar a cultura da empresa para adoptar uma determinada estratégia.



Conclusão:

Todos estes modelos são limitados pela sua própria capacidade de síntese.

Com efeito, ao se constituírem como instrumentos de análise estratégica, assumem-se intrinsecamente como redutores da complexidade que constitui a realidade com os riscos inerentes à perda de informação pertinente para a análise.

Grelha comparativa dos três modelos instrumentais analisados

Metodologia	Instrumentos de Avaliação da Empresa	Instrumentos de Avaliação do Segmento
BCG	Quota de mercado relativa	Taxa de crescimento
A.D.Little	Posição concorrencial	Ciclo de vida segmento
McKinsey	Posição concorrencial	Valor so sector

3. A Empresa e o seu Ambiente

Empresa – um caso particular de organização

A empresa é uma das invenções mais importantes do homem e ao mesmo tempo uma das instituições fundamentais da nossa sociedade – esta afirmação é aferida pela forma como afectam o nosso modo de vida.

Mas o que é então uma empresa?

Empresa – um caso particular de organização

A empresa como um sistema aberto

O conceito de sistema aberto vem da Biologia. Ao estudarem os seres vivos os biólogos constataram fundamentalmente a sua dependência e adaptabilidade ao meio.

•

- É isto que é um sistema aberto:
 - Um conjunto de elementos
 - Que estão dinamicamente inter-relacionados
 - Que desenvolvem uma função
 - Que lhes permite atingir um ou mais objectivos que constituem a finalidade da sua existência

Em função destas 4 componentes o sistema funciona como um todo organizado logicamente.

Então podemos definir empresa como

Empresa: Conjunto de recursos que inter-relacionados entre si actuam todos em função de alcançar os objectivos finais

- Lucro
- Sobrevivência

Os recursos que a empresa utilizam são:

Recursos: 5 M's

- Material & machinery
- Money
- Men
- Marketing
- Management

4 - Como criar uma empresa?

O potencial empresário deve possuir determinadas características e motivações que se podem tornar vantagens para a criação de uma empresa

- Sólida experiência profissional
- Acreditam que podem construir o próprio futuro
- Capacidade de agir sobre os acontecimentos no sentido de modificar as situações
- Capacidade de convencer os outros da valia do seu projecto
- Capacidade de adaptação a novas situações

Passos:

1º Passo - Ideia: A intenção de criar uma empresa está de um modo geral ligada à existência de um projecto a desenvolver

2º Passo - Análise de Mercado: Fase que consiste em estudar e analisar as condicionantes do mercado.

Deste modo tem que se reflectir sobre algumas questões como:

- O produto ou serviço é único?
- Qual o perfil dos potenciais clientes?
- Qual a dimensão do mercado?
- Quem é a concorrência e as suas quotas de mercado?
- O negócio tem potencialidades de crescimento?

Deste modo, a prioridade será de elaborar um PLANO DE MARKETING a fim de descrever os produtos/Serviços, escolher políticas de distribuição, preços, promoção, já com orçamentos previsíveis.

3º Passo - Constituição Formal da Empresa: A escolha do tipo de empresa deve ter em conta os seguintes aspectos, o património que pretende afectar à sociedade, a responsabilidade por dívidas sociais e ainda se pretende exercer a sua actividade individualmente ou com outros sócios.

Tipos de Empresas:

A escolha da forma jurídica da empresa vai determinar o seu modelo de funcionamento.

Assim, a opção por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptam às expectativas de desenvolvimento.

As formas jurídicas mais comuns são:

- Empresa individual/Empresário em nome individual
- Sociedade por quotas
- Sociedade anónima

Outras formas jurídicas comuns:

- Estabelecimento Individual de responsabilidade Limitada, EIRL
- Sociedade Unipessoal por quotas
- Sociedade Civil sob Forma Comercial
- Sociedade Comandita
- Sociedade em Nome colectivo
- Cooperativas
- Sociedade Anónima Europeia - SE

Empresa Individual:

Noção:

É uma empresa titulada por um só indivíduo ou uma pessoa singular, que afecta bens próprios à exploração da sua actividade económica

Responsabilidade:

O empresário responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade perante os seus credores, com todos os bens que integram o seu património, todos os que pertençam directamente à exploração da empresa, bem como, os que pertençam ao património particular, veículos, casas terrenos, etc.

Capital:

A lei não estabelece um montante mínimo obrigatório, já que o empresário em nome individual responde ilimitadamente, pelas dívidas da empresa.

Firma:

O nome da empresa deve ser composto pelo nome civil do titular, completo ou abreviado, podendo aditar-lhe uma alcunha, se tiver adquirido a empresa por sucessão pode acrescentar a expressão "Sucessor de " ou " Herdeiro de " .

Sociedade por Quotas:

Noção:

É uma sociedade de responsabilidade Limitada, daí que a firma deve terminar pela palavra “Limitada” ou com a abreviatura, “Lda.”. O capital social não pode ser inferior a 5000€, sendo dividido por quotas cujo valor nominal não pode ser inferior a 100€.

Capital Social:

Só pode ser diferida a efectivação de metade das entradas em dinheiro, mas o quantitativo global dos pagamentos feitos, por conta destas, juntamente com a soma dos valores nominais das quotas correspondentes às entradas, em espécie, deve perfazer o capital mínimo fixado na lei.

A soma das entradas em dinheiro já realizadas deve ser depositada numa instituição de crédito, antes de celebrado o contrato da sociedade, numa conta aberta em nome da futura sociedade, devendo ser exibido ao notário o comprovativo do depósito na altura da escritura ou através de uma declaração dos sócios, prestada ao notário sob a sua responsabilidade

Responsabilidade:

A responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao capital social, excepto quando o capital não se encontra integralmente realizado, caso em que os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Apenas o património da empresa responde perante os credores pelas dívidas da sociedade.

Bens Afectos:

No contrato pode ser estipulado que um ou mais sócios, além de responder para com a sociedade, respondam também perante os credores sociais até determinado montante, tendo direito de regresso contra a sociedade pela totalidade do que houver pago, mas não contra os outros sócios. Essa responsabilidade tanto pode ser solidária com a da sociedade, como subsidiária em relação a esta e a efectivar apenas na fase da liquidação e abrange apenas as obrigações assumidas pela sociedade enquanto o sócio a ela pertencer, não se transmitindo por morte deste.

Sócios:

O número mínimo de sócios é dois

Contrato Social:

O Contrato deve mencionar:

- O montante de cada quota de capital e a identificação do respectivo titular
- O montante das entradas efectivadas e o montante das entradas diferidas

Firma:

Pode adoptar:

- Firma nome: composta pelo nome completo ou abreviado de todos, ou alguns sócios
- Firma: denominação, composta por uma expressão alusiva ao ramo de actividade
- Firma mista: composta pela junção de ambos os elementos anteriores, seguida do aditamento, Lda.

Sociedade Anónima:

Noção:

É uma sociedade de responsabilidade limitada, mas que os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas. O elemento preponderante neste tipo de sociedade é o capital, que é titulado por um vasto número de pequenos investidores ou por um reduzido número de investidores com grande poder financeiro, sendo por esta razão vocacionada para a realização de avultados investimentos. Os títulos – Acções – caracterizam-se pela facilidade da sua transmissão.

Responsabilidade:

A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das acções que subscreveu, pelo que os credores sociais só se podem fazer pagar pelos bens sociais

Sócios:

O número mínimo é 5 e não são admitidos sócios de indústria. Porém é possível constituir uma sociedade anónima com um único sócio desde que este sócio seja uma sociedade.

Capital Social:

Não pode ser inferior a 50000€ e está dividido em acções de igual valor nominal, que não poderá ser inferior a um cêntimo. A subscrição das acções pode ser pública ou particular.

Pública: quando os promotores não estão em condições de subscrever a totalidade inicial e as acções são oferecidas ao público para a subscrição

Particular: quando os fundadores disponham da totalidade do capital social inicial

Acções:

Tipos:

- Nominativas: O emitente tem a possibilidade de conhecer a todo o tempo a identidade dos titulares e transmite-se por declaração do seu transmitente, escrita no título, a favor do transmissário, seguida do registo junto do emitente ou junto do intermediário financeiro que o represente

- Portador: O emitente não tem a possibilidade de conhecer a identidade dos titulares e a respectiva transmissão faz-se por mera transferência do título ao adquirente ou a quem ela indicar.

Formas de Representação:

- Titulada: documentos em papel
- Escritural: registos em conta, a transmissão opera por registo na conta do adquirente junto da entidade registadora.

No momento da constituição da sociedade tem que estar realizadas as entradas em dinheiro correspondentes a 30% do capital social mínimo. A soma das entradas em dinheiro já realizadas deve ser depositada numa instituição de crédito, antes de celebrado o contrato, numa conta em nome da futura sociedade devendo ser mostrado ao notário o comprovativo no momento da escritura ou através da declaração dos sócios, prestada sob a sua responsabilidade.

Contrato Social: Elementos

- Categoria de acções que sejam criadas, seu numero e direitos
- Os tipos de acções e as regras para a sua conversão

- O prazo para a realização de capital apenas subscrito
- A eventual autorização para a emissão de obrigações
- A estrutura adoptada para a administração e fiscalização da sociedade

Firma:

- Firma nome: composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios
- Firma - denominação: composta por uma expressão atinente ao ramo de actividade
- Firma mista: formada pelo nome ou firma de um dos sócios e a expressão, SA – sociedade anónima

Estabelecimento Individual de responsabilidade Limitada – EIRL

Noção:

É composta por um património autónomo ou de afectação especial ao estabelecimento através do qual uma pessoa singular explora a sua empresa ou actividade, mas ao qual não é reconhecida personalidade jurídica

Responsabilidade:

Pelas dívidas resultantes de actividades no objecto do EIRL apenas respondem os bens a ele afectados.

Bens Afectados:

Por esse motivo surgem mecanismos de controlo de forma a garantir que esse património se encontre totalmente afecto ao fim respectivo e também a normas adequadas a assegurar a terceiros uma tutela eficaz.

No entanto, em caso de falência do titular por causa relacionada com a actividade exercida naquele estabelecimento, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas nesses exercícios, contanto que se prove que o princípio da separação patrimonial não foi devidamente observado na gestão do estabelecimento.

Capital:

O capital mínimo é de 5000€ e pode ser realizado em numerário, coisas ou direitos susceptíveis de penhora, não podendo a parte em dinheiro ser inferior a 2/3 do capital mínimo – 3333.33€.

O capital deve estar totalmente liberado na data da outorga do acto constitutivo, consoante se trate de documento particular ou escritura pública. A parte do capital em numerário devera, deduzido o montante dos impostos e taxas pela constituição do estabelecimento, encontrar-se depositada em conta especial que só poderá ser movimentada após o registo definitivo do acto constitutivo, no caso de documento particular, ou após a celebração da escritura pública, no caso de ser esta a forma adoptada.

Depósito:

As entradas em espécie deverão constar de um relatório elaborado por revisor oficial de contas, que deverá instruir o pedido de registo, ou que deverá ser apresentado ao notário no caso de constituição por escritura pública. A constituição do estabelecimento é obrigatoriamente registada no registo comercial e publicada no Diário da Republica. Devem ser elaboradas, em cada ano civil, as contas do estabelecimento, constituídas pelo balanço e demonstração dos resultados líquidos, com indicação do destino dos lucros e sujeitas a parecer de um revisor oficial de contas.

Todos estes documentos devem ser depositados na conservatória do registo comercial dentro dos 3 primeiros meses de cada ano civil. Só podem ser desafectados da actividade os lucros distribuir.

Deverá ser destinada uma fracção dos lucros anuais não inferior a 20% a um fundo de reserva, até que este represente metade do capital do estabelecimento.

Firma:

A firma composta pelo nome civil, por extenso ou abreviado, do titular do EIRL, acrescido ou não, da referencia ao ramo de actividade, mais o aditamento obrigatório “ Estabelecimento individual de Responsabilidade Limitada” ou “ E.I.R.L.”

Sociedade Unipessoal Por quotas

Noção:

Reveste a forma de sociedade unipessoal, que pode ser uma pessoa singular ou colectiva, que é o titular da totalidade do capital social.

A estas sociedades aplicam-se as normas relativas às sociedades por quotas, salvo as que pressupõe a pluralidade de sócios.

Responsabilidade:

Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social

Capital:

O capital social não pode ser inferior a 5000.00€. Só pode ser diferida a efectivação de metade das entradas em dinheiro, mas o quantitativo global dos pagamentos feitos por conta destas, juntamente com a soma dos valores nominais das quotas correspondentes às entradas em espécie, deve perfazer o capital mínimo fixado na lei.

Firma:

A firma destas sociedades deve ser formada pela expressão “sociedade Unipessoal” ou pela palavra “unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da Abreviatura “Lda.”.

Sociedade Civil Sob Forma Comercial

Noção:

Este tipo de sociedade não é considerado comerciante porque, não tem por objecto a pratica de uma actividade de natureza comercial ou individual, mas pode adoptar um dos tipos previstos no código das sociedades comerciais, por este motivo, é-lhe aplicável a mesmo regime a que obedece o processo de constituição legal de uma sociedade comercial, desde a forma de celebração do contrato por escritura pública, até ao seu registo comercial, passando pela fase da inscrição no registo nacional de pessoal colectivas.

Firma:

A sua composição e tutela obedecem aos princípios consagrados para as sociedades comerciais.

Por exemplo: Sociedades constituídas para prestação de serviços profissionais.

Sociedade em Comandita

Noção:

É uma sociedade de responsabilidade mista porque existem sócios de responsabilidade limitada – Comanditários – que contribuem com o capital, e os sócios de responsabilidade ilimitada que contribuem com bens ou serviços, assumindo assim a gestão e a direcção efectiva da sociedade.

Podem ser simples, ou seja não há representação do capital por acções, ou por acções, onde a participação dos sócios é feita por acções.

Tipos de sócios:

Comanditados: cujas entradas podem consistir bens ou serviços

Comanditários: as entradas são constituídas exclusivamente por bens, não se admitindo, por isso a contribuição de indústria.

Sócios:

Simple: o número mínimo é 2

Por acções: o número mínimo é 5 sócios comanditários e 1 comanditado

Responsabilidade:

Cada um dos sócios comanditários responde apenas pela sua entrada. Os sócios comanditados respondem pelas dividas da sociedade, ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios da sociedade em nome colectivo.

Firma:

Deve adoptar uma firma - nome composta pelo nome, completo ou abreviado, ou a firma de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada, sendo obrigatório o aditamento “ em Comandita” ou “ & Comandita”, para as sociedades em comandita simples e o aditamento obrigatório “ Em Comandita por Acções” ou “ & Comandita por Acções”, para sociedades em comandita por acções.

Sociedade em Nome Colectivo

Noção:

É uma sociedade de responsabilidade ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores sociais.

Responsabilidade:

Pelas obrigações sociais os sócios respondem:

- Ilimitadamente: além de responderem individualmente pelas suas entradas, ainda respondem com os bens do património pessoal;
- Subsidiariamente: respondem com o património em segundo plano, isto é, só na falta do ou insuficiência do património da sociedade
- Solidariamente: cada um dos sócios responde pelo cumprimento integral das obrigações sociais, podem ser demandado, individualmente pelos credores sociais.

Os sócios que satisfaçam as obrigações da sociedade, têm o direito de exigir dos restantes sócios o pagamento da parte que lhes cabe nas obrigações

Sócios:

O número mínimo é 2. São admitidos sócios de indústria, devendo no pacto social, atribuir-se a esta contribuição um valor, para repartição de lucros e perdas.

Nas relações com terceiros a responsabilidade dos sócios de indústria é idêntica à dos restantes sócios, mas no plano interno, só respondem pelas perdas sociais se assim for convencionado no contrato de sociedade.

Capital Social:

A lei não estabelece um montante mínimo, já que os sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais.

Firma:

Deve adoptar uma firma nome composta pelo nome, completo ou abreviado, o apelido ou a firma de todos, alguns ou, pelo menos um dos sócios, seguido do aditamento obrigatório por extenso “ e Companhia”, ou abreviado e “CIA”, ou qualquer outro que indicie a existência de mais sócios, “ e irmãos”, por extenso ou abreviado.

Cooperativas

Noção:

São associações, permanentemente abertas à entrada de novos associados, os quais contribuem com bens e/ou serviços para a realização de uma actividade económica de escopo mutualístico. A sua finalidade económica reside em conseguir a satisfação do interesse dos seus associados em obter determinados bens a preços inferiores aos do mercado, ou vender os seus produtos eliminando os intermediários do mercado.

Finalidade:

Os cooperantes visam obter ganhos ou poupanças de despesa que surgirão nos seus patrimónios e não no da cooperativa. Na eventualidade de haver saldos positivos, estes são restituídos aos cooperantes na proporção das operações por eles realizadas através da cooperativa, como reembolsos.

As cooperativas são pessoas colectivas de livre constituição, de capital e composição variáveis, que visam através de da cooperação e entre ajuda dos seus membros e na observância dos princípios cooperativos, a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades económicas, sociais ou culturais destes, podendo ainda, a título complementar, realizar operações com terceiros.

Grau:

- 1º Grau: cujos membros sejam pessoas singulares, maiores ou pessoas colectivas.
- Grau Superior: São as que se agrupam sob a forma de uniões ou federações e confederações.

Responsabilidade:

A responsabilidade é limitada ao montante do capital subscrito pelo cooperador, sem prejuízo de os estatutos poderem determinar que a responsabilidades dos cooperadores seja ilimitada, ou ainda limitada a uns e ilimitada quanto aos outros.

Cooperadores:

O número de cooperadores não pode ser inferior a 5 se for uma cooperativa de 1º grau, e não pode ser inferior a 2 de for de grau superior.

Capital:

Não pode ser inferior a 2500€

Sociedade Anónima Europeia – SE

Noção:

Assume a forma de uma sociedade de capital dividido por acções, com personalidade jurídica, em que a sua sede estatutária se localiza num dos estados membros sujeita a registo no estado membro da localização da sede estatutária.

Responsabilidade:

Cada accionista é responsável apenas ao limite do capital por ele subscrito.

Firma:

A firma deve integrar, no início ou no final, a sigla “SE”. Apenas as sociedades anónimas europeias podem incluir esta sigla.

Capital Social:

O capital subscrito deve ser pelo menos 120 mil euros.

Modalidades de Constituição de uma SE:

- SE por Fusão
- SE por Holding
- SE/Filial

Após a escolha do tipo de empresa passamos ao aspecto formal –

- Legislação e Fiscalidade

O empresário deve dirigir-se a um centro de formalidades de empresas e seguir as seguintes fases:

1º Pedido por um dos sócios do certificado de admissibilidade de firma ou denominação de pessoa colectiva e do cartão provisório de Identificação de pessoa colectiva (entidade competente no CFE – Gabinete do RNPC – Registo Nacional de Pessoas Colectivas)

O prazo de validade do certificado é de 180 dias para efeitos de registo e valido por 1 ano para efeitos de escritura

2º Marcação da Escritura Publica – Entidade Competente no CFE: Cartório Nacional

3º Celebração da Escritura Publica – Entidade Competente no CFE- Cartório Nacional

4º Declaração de Início de Actividade – Entidade Competente no CFE – Gabinete da DGCI – Direcção Geral dos Impostos

5º Requisição do Registo Comercial, Publicação no DR e inscrição no RNPC- Entidade Competente no CFE- Gabinete de apoio ao registo comercial

O prazo de validade para se proceder a esta fase é de 90 dias após a escritura publica

6º Inscrição na Segurança Social – Entidade Competente no CFE: CRSS – Centro Regional da Segurança Social

A inscrição na segurança social deverá ser efectuada no prazo de 30 dias, a contar da data de início da actividade

7º Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial

Deve dirigir-se à direcção Geral do Comercio e Concorrência, ou à delegação Regional do Ministério da Economia da Área do Estabelecimento, esta inscrição deve ser efectuada no prazo de 30 dias a contar da data de abertura do estabelecimento comercial ou do inicio da laboração.

4º Passo – Orçamento: A iniciativa de criar uma empresa e o sucesso da implementação dos seus objectivos depende dos orçamentos efectuados e do seu cumprimento. A estimativa dos custos é um passo muito importante, por isso deve ter-se em conta todos os custos e deve ter-se a certeza que se consegue assegurar o capital suficiente e necessário para fazer face a todas as despesas e imprevistos.

Resultados: Relação entre proveito e custos ocorridos durante um período de tempo específico

Balanço: Evidencia as dívidas, os activos e o capital durante um período de tempo específico

Fluxos de Tesouraria ou de caixa: é o dinheiro que entra e sai da empresa

5º Passo – Plano de Negócios - permite analisar a viabilidade do projecto da empresa, através da exposição dos resultados.

Estrutura: Análise de mercado; Plano de investimento; Fontes de Financiamento; Plano de Tesouraria; Rentabilidade do Projecto.

6º Passo – Financiamento - avaliar onde se pode ir pedir o financiamento e de que forma para concretizar o projecto.

Capital próprio; Credito Bancário ou Capital de risco

7º Passo – Abertura do Negocio –

Iniciar o processo de promoção da empresa – apostar em mailings, publicidade

Recrutamento e Selecção dos recursos humanos – formação da equipa

Estabelecer os principais sistemas de gestão – definir as áreas de contabilidade, logística, controlo de qualidade entre outras.

5 - O processo de Controlo:

Definição:

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

Numa empresa quando as coisas não estão a correr conforme o que foi planeado e estes desvios ultrapassam os limites mínimos, há que tomar as devidas precauções, porque abaixo desses limites vai ser impossível cumprir com o que foi planeado.

As principais situações que levam a que um gestor dentro da sua empresa tenha que rever o seu modelo de controlo, são:

- Redução dos índices de produtividade
- Excessivas paragens das máquinas
- Aumento da taxa de absentismo e/ou taxa de rotação de pessoal
- Redução dos índices de qualidade da produção

- Aumento da taxa de reclamação
- Elevados custos de mão-de-obra
- Demasiados acidentes de trabalho

Quando os sintomas são ignorados as coisas tendem a piorar, e o custo para normalizar a situação será cada vez mais elevado.

Deste modo, pode-se então, afirmar que o controlo e o planeamento são duas funções altamente relacionadas, pois qual era o interesse em fazer planos, por muito bem elaborados que fossem, se a sua execução não fosse bem acompanhada e não se tomassem medidas correctivas para evitar ou corrigir o afastamento entre o plano e o que se realiza.

O processo de controlo consta fundamentalmente de três fases:

- 1.) Definição de Padrões
- 2.) Avaliação de desempenho
- 3.) Acções Correctivas

1.) Definição de Padrões:

Padrões: São níveis de qualidade ou quantidade preestabelecidos como orientações de desempenho, funcionam como unidades de medida em relação ao que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com as suas funções, e por isso, para serem mensuráveis e reduzirem a subjectividade na avaliação, devem ser numéricos tanto quanto possível.

Tipos:

- a) Padrões de Tempo: servem para medir o tempo gasto para fazer um determinado produto ou executar uma determinada tarefa
- b) Padrões de Produtividade: medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo
- c) Padrões de Custo: baseiam-se nos custos associados à produção de bens ou serviços
- d) Padrões de Qualidade: baseiam-se no nível de perfeição desejado
- e) Padrões de Comportamento: tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização

Como já foi dito anteriormente, quando as coisas não estão a correr conforme o que foi planeado, surgem desvios, estes têm que ser mínimos, caso contrário tem que se aplicar as medidas correctivas. Para que se possam saber quais os limites mínimos, têm que se definir os níveis de tolerância.

Níveis de tolerância: é a quantidade de desvio permitida, sem que dê lugar a qualquer acção correctiva, normalmente é expresso em percentagem.

2.) 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

Os desvios, quando são detectados devem ser o mais rapidamente possível corrigidos para que deste modo se evitem os acréscimos de custos e portanto os prejuízos

Quando os padrões são bem determinados e existem meios para apurar com rigor o que os trabalhadores estão a executar, a avaliação de desempenho não apresenta grandes dificuldades, mas por vezes, nas áreas menos teóricas, são difíceis de definir e a avaliação do desempenho também não se torna tarefa fácil.

3.) Acções Correctivas

Uma vez detectados os desvios, torna-se então necessário considerar as acções correctivas a desenvolver.

Sempre que possível, devem ser primeiro determinadas quais as causas dos desvios e só depois e em conformidade com elas, desencadear as acções correctivas apropriadas.

As acções correctivas podem ser imediatas ou permanentes.

As acções correctivas imediatas são as mais frequentes, pois são aquelas que se destinam a corrigir os sintomas do problema.

As acções correctivas permanentes geralmente são tomadas só depois de reduzido o carácter de urgência do problema, isto é, depois de tomadas as acções correctivas imediatas.

A maior parte das acções correctivas normalmente enquadra-se em programas de redução de custos, participação dos empregados na preparação das decisões, incentivos à produtividade, melhor

qualidade, treino dos empregados, aumento da automatização, melhoria das relações de trabalho, aumento da pesquisa de desenvolvimento, etc.

5.4 - Tipos de Controlo

Existem vários tipos de controlo possíveis numa organização, os quais se podem agrupar fundamentalmente de acordo com três critérios de classificação:

- a) - Critério da fase do processo
- b) - Amplitude
- c) - Posição relativa do controlado em relação ao controlador

a) De acordo com o primeiro critério – **Fase do processo** – Podemos considerar três tipos de controlo:

1 - Controlo dos Inputs – é feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo – matérias-primas, pessoal, etc. – com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para garantir os objectivos da organização. A importância deste tipo de controlo tem que ver com a economia resultante do facto de se detectarem os problemas antes do início do processo de produção, evitando assim incorrer em custos adicionais com produção que viria a ser defeituosa, também pode ser designado por pré - controlo.

3 - Controlo de processo – é feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detectar e corrigir problemas antes que estes afectem os Outputs, ou seja, os produtos acabados ou os serviços. Este é o tipo de controlo típico dos gestores dos níveis inferiores.

4 - Controlo de Outputs – é o controlo feito à posteriori, isto é, em relação ao que já ocorreu, também pode ser designado, por “Feedback”. Centra-se na qualidade e quantidade dos produtos ou serviços produzidos.

b) De acordo com o segundo critério – **Amplitude** – podemos considerar três tipos de controlo:

1 – Controlo Estratégico: processa-se sempre ao nível institucional da gestão, conselho de administração, direcção geral, etc., é genérico e sintético, está sempre relacionado com períodos longos e abarca a globalidade da empresa.

2 – Controlo tático – é posto em prática pelos gestores de nível intermédio, geralmente pelos gestores funcionais, é menos genérico, mas mais pormenorizado, reporta-se a um prazo não tão longo como o anterior e incide sobre uma área específica da empresa.

3 – Controlo Operacional – é mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo e é executado pelos gestores operacionais, supervisores, chefes de secção, etc., incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional.

c) De acordo com o último critério de classificação dos tipos de controlo, podemos analisar a **posição relativa das pessoas ou unidades** (controlados e controladores). Nesta base o controlo pode assumir 3 tipos:

1- Auto Controlo: é o tipo de controlo que é feito pela própria pessoa.

2- Heterocontrolo: é a modalidade de controlo mais corrente, em que o controlador é uma pessoa ou entidade diferente do controlado. Este tipo de controlo pode ainda ser dividido em hierárquico e funcional.

O controlo hierárquico é executado por alguém que ocupa uma posição superior na hierarquia das empresas, por exemplo, o director comercial, que controla o pessoal das vendas.

O controlo funcional é feito por especialistas que normalmente integram órgãos de staff, por exemplo, auditoria, controlo de qualidade, etc. Podendo também ser feito por pessoas exteriores à empresa.

3- Controlo lateral: é o controlo efectuado por pessoa ou entidade, que situando-se no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do processo, isto é, por exemplo, numa linha de montagem em 5 fases, quando a equipa da 3ª fase reduz a quantidade de peças produzidas, vai criar

problemas nas fases seguintes, ocasionado eventuais decisões quanto a acções correctivas.

5.5 - Pontos Estratégicos de Controlo:

Os pontos estratégicos de controlo são os pontos críticos situados ao longo do processo produtivo que são seleccionados para uma análise criteriosa dos desvios. Ressalta à evidencia que estes pontos devem ser escolhidos para produzirem eficiência (o mínimo de custos para o máximo de resultados conseguidos) e eficácia (a máxima aproximação aos objectivos pretendidos) no sistema de controlo.

Requisitos:

- Devem reportar-se a operações ou acontecimentos - chave no processo.
- Devem estar localizados de modo que permitam a identificação dos problemas antes da ocorrência de prejuízos graves.
- Devem conduzir a uma ampla percepção do nível de desempenho da empresa
- Devem ser em número relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida
- Devem ser estabelecidos numa perspectiva de equilíbrio das diversas áreas controladas face aos objectivos pretendidos

5.6 – Reacções negativas ao controlo:

A palavra controlo ainda traz à mente das pessoas, uma carga negativa. A ideia de que alguém tem o poder de regular as actividades, de outro, dizendo-lhes o que fizeram mal, o que não fizeram e deveriam ter feito, ou que não podem fazer, ainda não é bem aceite pelos trabalhadores, porque é entendido como algo que tira a liberdade às pessoas, contudo um certo controlo é necessário.

As principais razões que originam reacções negativas ao controlo resultam fundamentalmente das seguintes situações:

1. Controlos inapropriados – tem que se controlar o que tem mais importância e deixar para trás o que tem menor importância.
2. Padrões intangíveis ou indefinidos – se os padrões forem mal definidos, a motivação reduz-se e as medidas correctivas se forem tomadas não surtem qualquer efeito.
3. Existência de variáveis incontroláveis ou padrões contraditórios – quando se atribuem responsabilidades a um gestor intermédio pelos resultados do seu departamento, mas não lhe é atribuída qualquer influência na escolha dos seus colaboradores, este gestor fica, portanto dependente de uma variável que não controla.

A existência de padrões contraditórios, reflectem a falta de coerência dos objectivos, por exemplo, um sistema de controlo que põe igual ênfase no crescimento das vendas e na redução dos custos de publicidade pode ser visto como algo de contraditório aos olhos dos responsáveis da área comercial.

5.7 – Prevenção de reacções negativas:

Depois de conhecidas as razões que conduzem a atitudes negativas por parte das pessoas em relação ao controlo, os gestores devem desenvolver esforços no sentido de tentar evitar essas situações e actuar de forma a criar nos empregados uma atitude positiva em relação a este problema.

Formas de Prevenção:

1. Controlos justificáveis: tem de haver razões que justifiquem o tipo de controlo que se pretende fazer.
2. As pessoas saberem o que se espera delas
3. Os padrões devem ser realistas: os padrões devem ser definidos de modo que na realidade seja possível atingi-los
4. Os desvios devem ser comunicados: de modo a serem tomadas acções correctivas com o máximo de impacto positivo
5. A informação do controlo deve ser de confiança: pois se as informações que se prestarem forem erradas, é muito mau, principalmente se for sobre o nível de desempenho das pessoas.

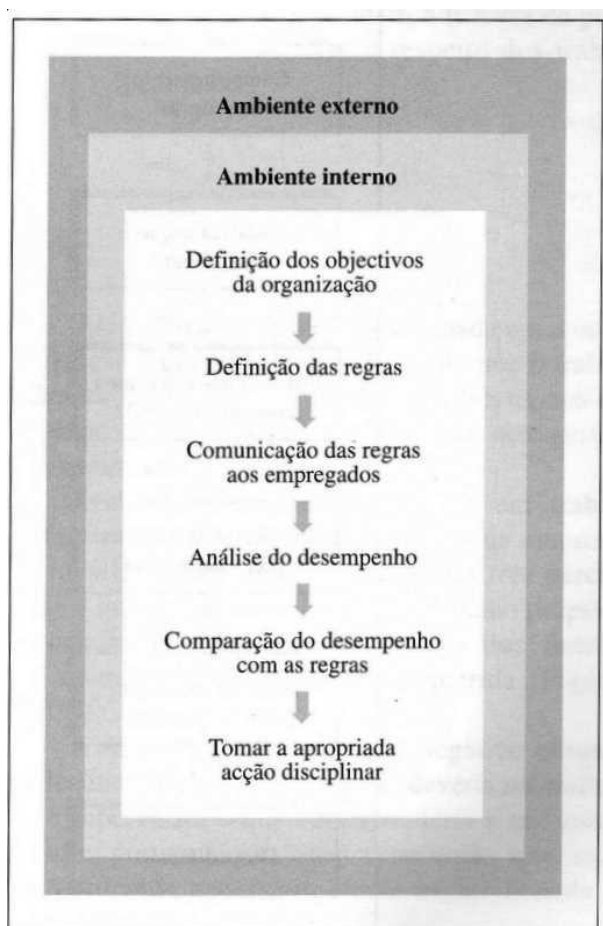
5.8 – Acção disciplinar:

A disciplina numa organização traduz-se pelo nível de autocontrolo e comportamento adequado dos seus membros.

Numa organização é importante que exista um grau de disciplina equilibrado em qualquer momento e em qualquer situação. Principalmente quando os gestores querem implementar esquemas de trabalho baseados em equipas – teamworks.

Deste modo acção disciplinar, traduz-se pelas acções tomadas pelos gestores para corrigir comportamentos inaceitáveis por parte de algum ou alguns trabalhadores.

Processo de acção disciplinar:



O principal objectivo da acção disciplinar, não é castigar ou despedir o trabalhador, mas sim levar a um aumento da sua contribuição para a organização.

Um dos processos e definir a acção disciplinar a aplicar é o da chamada – **Disciplina progressiva** – que tem por base uma série de perguntas cujas respostas permitem assegurar que a uma

determinada infracção seja aplicada a pena mínima estabelecida para aquele caso.

Linhas de Orientação para aplicação de acções disciplinares:

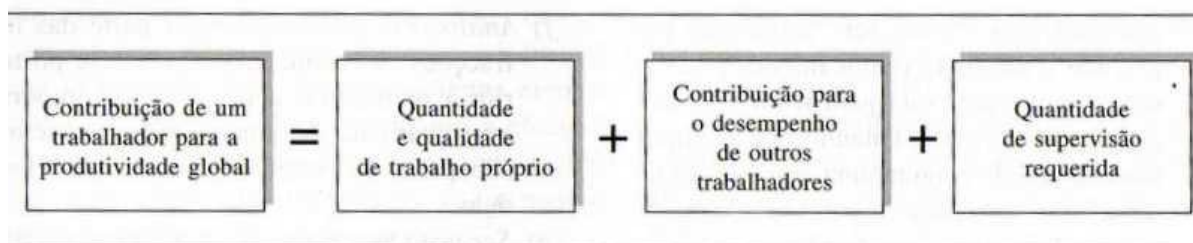
- a) Ser disciplinado
- b) Comunicar as regras: os empregados só podem cumprir regras que conhecem
- c) Escolher a ocasião, o lugar e a acção disciplinar apropriados: quando um empregado origina uma insubordinação na presença de colegas deve ser repreendido logo à frente de todos, caso contrário podem ficar dúvidas quanto à autoridade do gestor.
- d) Conservar as emoções sob Controlo: caso contrário, podem tomar-se decisões que mais tarde provoquem arrependimento.
- e) Ser consciente: os trabalhadores analisando a actuação do gestor, saibam o que podem esperar perante uma infracção cometida.
- f) Analisar os factos: como a maior parte das infracções são conhecidas numa fase posterior à prática dos actos, deve-se averiguar cuidadosamente todos os factos, sob pena de se poderem cometer injustiças.
- g) Ser justo mas firme: quando os trabalhadores têm conhecimento das regras estão de acordo com a acção disciplinar em resultado da sua violação. Por outro lado, se o gestor não for firme na sua actuação, pode deixar nos outros trabalhadores a ideia de que podem ficar sem o castigo, se por exemplo, prometerem melhor comportamento no futuro.

5.9 – Contribuição para a produtividade:

A contribuição de um trabalhador, para a produtividade global da empresa não se limita à quantidade e qualidade do seu trabalho, mas tem a ver também com a sua contribuição para o desempenho dos outros trabalhadores, qualquer comportamento de um trabalhador que leve a uma redução da produtividade dos outros colegas de trabalho deve ser motivo de preocupação por parte do gestor. Por outro lado, o facto de um trabalhador actuar de forma a elevar a produtividade da sua equipa e por consequência dos outros trabalhadores, deve ser tido em consideração por parte do gestor.

Além disso, deve ser ainda tomada em consideração a quantidade de supervisão que o trabalhador requer.

Resumindo, a contribuição de um trabalhador para a produtividade global da empresa é avaliada pela forma algébrica das três parcelas



6 – Técnicas de Controlo:

As técnicas de controlo são também, consideradas técnicas de planeamento, o que vem confirmar que o objectivo do controlo, consiste em fazer com que o plano seja bem sucedido.

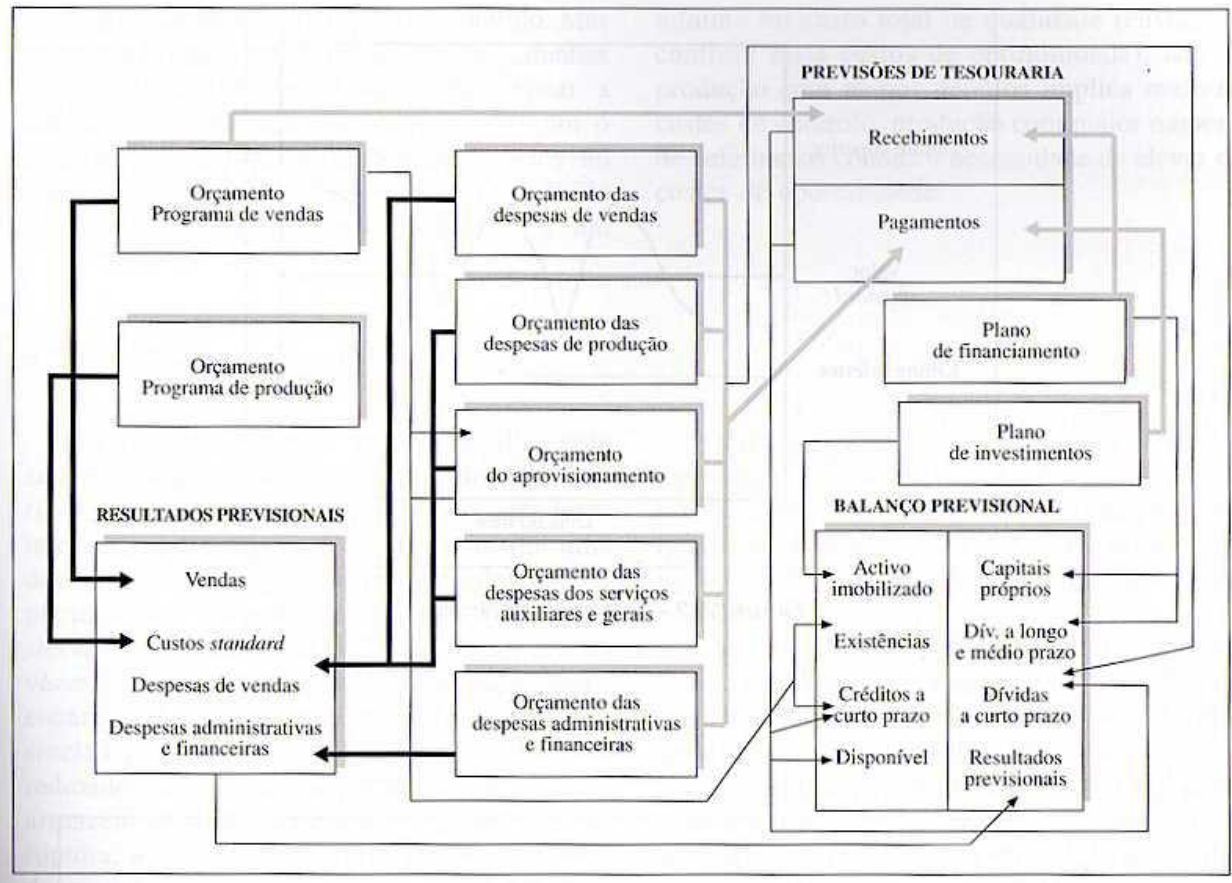
6.1 – O controlo Orçamental

O controlo orçamental é feito basicamente com base em orçamentos, e por sua vez, o orçamento é um documento que traduz a quantificação e valorização de um plano. É, portanto, a determinação antecipada de resultados em termos financeiros, como por exemplo, receitas, despesas, e capital. Ou, não financeiros, como por exemplo, matérias a consumir, unidades de produção, etc.

O orçamento no seu geral, constitui o plano geral da empresa, o qual pode ser elaborado em relação a períodos anuais e períodos, de menor espaço de tempo, como mensal ou trimestral.

Mediante o esquema, podemos afirmar, que o primeiro orçamento a ser preparado é o de vendas, pois tudo, assim como, a produção, as compras, os investimentos e outras despesas, estão dependentes da possibilidade de colocação dos produtos no mercado.

Os últimos, a serem preparados, são a demonstração de resultados, o orçamento de tesouraria e o balanço previsional, os quais de certo modo constituem o reflexo do que se passa nos outros orçamentos parcelares.



Bibliografia

- **Código das Sociedades Comerciais**
- **Planeamento da Empresa**, WEST, Alan, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna
- **Administração – Organização, Planeamento e Controlo**, KOONTZ, H et al, Pioneira São Paulo (existe versão em Inglês)
- **Inovação e Gestão**, DRUCKER, Peter, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna
- **Estratégia**, MARTINET, AC., edições Silabo
- **Competitive Advantage of Nations**, PORTER, M.E., The Free Press, 1990
- **Estratégia Competitiva**, PORTER, Michael E., Editora Campus 1986
- **Implementing Strategic Management**, ANSOFF, H.I., Prentice Hall
- **Gestão das Organizações**, Sebastião Teixeira, Mc Graw Hill