



Ana Rita Lima Simões

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS EMPRESAS

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em
Administração Pública Empresarial

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U

C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS EMPRESAS

“The importance of strategic planning as competitive differential in enterprises”

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no
âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial

Ana Rita Lima Simões

Orientador do Relatório: Professor Dr. Ireneu Mendes

Orientador de Estágio: Dr. Sérgio Duarte Chéu

Coimbra, 2016

Agradecimentos

A elaboração do presente relatório de estágio é o culminar de uma das mais importantes fases quer a nível pessoal quer a nível profissional, e não seria possível sem a presença e o apoio de determinadas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Dr. Ireneu Mendes, por todo o apoio, disponibilidade, todas as recomendações e dedicação, todos os conhecimentos transmitidos e, acima de tudo, por ser um exemplo.

Ao Dr. Sérgio Chéu, meu orientador de estágio por todo o auxílio e disponibilidade permanente.

À minha família, uma palavra de gratidão especial por tudo o que sempre me proporcionou, por todos os esforços, dedicação e carinho. Destaco o permanente apoio e dedicação da minha Avó, sem ela nada seria possível e sem ela nada teria o mesmo gosto. Mãe e pai por todo o esforço, paciência, carinho e dedicação. Tia por todos os teus conselhos e ternura. Aos meus primos, porque todos eles, cada um à sua maneira serem um exemplo a seguir. Em especial a ti, Pedro, por toda a ajuda e paciência.

Ao Artur, meu namorado, amigo e porto de abrigo, por toda a sua dedicação, carinho e compreensão e por me fazer sentir capaz de superar qualquer obstáculo o que me ajudou a ultrapassar este desafio.

Às minhas amigas e amigos de sempre, que me encorajam e que são os melhores do mundo. Um agradecimento especial a ti, Ana, por toda a força, por tornares tudo muito mais valioso.

Resumo Executivo

A incessante busca pelo sucesso é o objetivo fulcral de qualquer organização, apenas possível se alinhado num sistema suportado por uma gestão estratégica. A gestão estratégica é um processo dinâmico e sistemático que visa a prossecução dos objetivos propostos numa fase inicial e que tem como foco assegurar a contínua adaptação da organização às constantes alterações do meio envolvente, bem como, garantir que esta responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva.

Com o acentuado crescimento e dinamismo dos mercados e consequente aumento da competitividade é essencial que as empresas planeiem estrategicamente o seu desempenho e atuação no mercado, de forma a transformar fraquezas em pontos fortes e ameaças em oportunidades em prol da criação de valor acrescentado para o cliente, estando assim um passo à frente das organizações concorrentes.

Sumariamente, o alcance de vantagem competitiva sustentável depende do planeamento estratégico formulado e implementado pela organização, conceitos estes que se tornam vitais no atual mundo empresarial.

É apoiado nestes conceitos que nasce o presente relatório que visa a importância do planeamento estratégico na competitividade sustentável das organizações. Desta forma, são explorados conceitos como gestão estratégica, planeamento estratégico e vantagem competitiva. É referenciado o estágio curricular realizado numa empresa de assessoria e consultoria estratégica que tem como principal ponto forte o seu planeamento estratégico, o que lhe permite atuar num mercado competitivo e ser líder de mercado.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico, Vantagem Competitiva, Consultoria.

Abstract

The relentless pursuit of success is the main goal of any organization, only possible aligned in a system supported by strategic management.

With the sharp growth and dynamism of markets and the resulting increase in competitiveness is essential that companies strategically plan their performance and activity in the market in order to transform weaknesses into strengths and threats into opportunities providing value to the customer, allowing to be one step ahead of competing organizations.

Summarily, the scope of sustainable competitive advantage depends on the strategy plan formulated and implemented by the organization, as those concepts become vital in today's corporate world.

Supported by those concepts this report is elaborated to enlighten the importance of strategic management in achieving sustainable competitive advantage in organizations. This way, concepts like strategic management, strategic planning and competitive advantage are explored. It's referred the curricular internship in an auditing and consulting company with focus in Public Administration sector, whose main point is its strong strategic planning, that allows market leadership.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Competitive Advantage, Consulting.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo Executivo	II
Abstract	III
Índice	IV
Índice de Figuras	V
Índice de Tabelas	VI
1. Nota Introdutória.....	1
2. Gestão Estratégica.....	2
3. Conceito de Estratégia	8
3.1 Planeamento Estratégico	11
3.2 Gestão Estratégica: Perspetiva Processual.....	18
4. Vantagem Competitiva: Desafio ou necessidade constante?	24
4.1 Fontes de Vantagem Competitiva	28
4.2 Fatores Internos vs Externos	31
5. Estágio Curricular - Atividades Desenvolvidas.....	35
5.1 O setor da consultoria em Portugal.....	35
5.2 A SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos	39
6. Conclusão.....	43
6.1 Limitações	45
7. Referências Bibliográficas.....	46

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Gestão Estratégica	5
Figura 2. Questões a colocar no planeamento	12
Figura 3. Modelos das 5 Forças de Porter	25
Figura 4. Fontes de vantagem competitiva	28
Figura 5. Meio envolvente	31
Figura 6. Prestação de serviços (€) das empresas por tipo de serviço prestado anualmente	35
Figura 7. Prestação de serviços (€) de auditoria financeira por ano	36
Figura 8. Prestação de serviços (€) de insolvência e administração judicial por ano.....	36
Figura 9. Prestação de serviços (€) de contabilidade por ano.....	36
Figura 10. Prestação de serviços (€) de consultoria em relações públicas e comunicação por ano.....	36
Figura 11. Prestação de serviços (€) de consultoria fiscal por ano.....	37
Figura 12. Prestação de serviços (€) de consultoria em gestão de empresas por ano.....	37
Figura 13. Prestação de serviços (€) de consultoria para os negócios por ano.....	37
Figura 14. Grupo SMART Vision	39

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fases de evolução do conceito de Gestão Estratégica	3
Tabela 2. Características do Planeamento Estratégico	13

1. Nota Introdutória

O presente relatório está inserido no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e visa a obtenção do grau de Mestre e descreve, em parte, o estágio curricular que decorreu na empresa SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos, no período de 1 de setembro de 2015 a 29 de fevereiro de 2016.

No decorrer do estágio curricular foi notória a impossibilidade de separação entre o ambiente envolvente à empresa e o conceito de competitividade, que se mostrou profundamente relacionado com o planeamento estratégico no seio da organização, permitindo assim o posicionamento estratégico de líder de mercado.

Ao longo das últimas décadas têm ocorrido na sociedade enormes transformações a nível socioeconómico, cultural, tecnológico e financeiro, o que deu origem a uma massificação do fenómeno da concorrência. Para qualquer empresa sobreviver nesta conjuntura, tornou-se indispensável a adoção de medidas que melhorem os seus produtos, processos ou atividades com o intuito de assegurar uma mais forte vantagem competitiva. Tendo em conta todos estes fatores, o tema escolhido na elaboração do presente estudo passa pela importância do planeamento estratégico como aspeto determinante na competitividade empresarial.

Este relatório encontra-se dividido em duas secções. Uma primeira que aborda uma perspetiva mais teórica dos conceitos e uma segunda onde é apresentada uma vertente mais prática, permitindo descortinar pistas e linhas de investigação futura necessárias à elaboração de um plano estratégico para empresas de consultoria e assessoria estratégica.

2. Gestão Estratégica

O processo de gestão estratégica expressa a forma como os gestores das organizações tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia e desagrega-se em quatro etapas fundamentais, a análise estratégica, formulação da estratégia e sua implementação e avaliação (Teixeira, 2011).

Para um bom alinhamento da gestão estratégica é necessária uma clara identificação das escolhas e opções a delinear por parte dos gestores de topo, cujo principal objetivo é potenciar a competitividade e sustentabilidade da empresa de forma a atingir um nível de desempenho superior ao conseguido pelos seus concorrentes.

A gestão estratégica é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação, que visa essencialmente, interligar funções de planeamento, organização, direção e controlo, todas em prol do cumprimento e prossecução dos objetivos propostos numa fase inicial. Santos (2008) afirma que a gestão estratégica é um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, que tem como foco assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente, bem como, garantir que responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva.

A gestão estratégica aponta a relação entre os objetivos estratégicos, processos e conteúdos, tendo sempre como foco o alcance de um melhor desempenho (Walker, 2013). Este processo é composto por três fases - podendo estas não serem completamente separadas e individualizadas entre si -, sendo elas: análise, formulação, implementação e avaliação.

Para além destas três fases possui ainda quatro premissas fundamentais. Em primeiro lugar, engloba toda a organização, ou seja, os objetivos que se propõe atingir são transversais a toda a empresa. A segunda premissa refere-se à multiplicidade de *stakeholders* (partes interessadas) que condicionam as decisões de natureza estratégica. Desta forma, é importante que se compreenda a posição de cada *stakeholder*, sendo que, cada um deles exerce uma determinada influência sobre a direção a tomar pela organização. De seguida, existe a necessidade da incorporação da perspetiva de longo prazo com a de curto prazo, o que significa que os gestores nos diversos níveis, devem procurar conjugar uma visão de longo prazo com uma significativa incidência da

preocupação nas tarefas de curto prazo. Por último, deve existir um equilíbrio entre eficiência e eficácia, sendo que o que distingue estes dois conceitos é o facto de a eficiência dizer respeito ao processo, ser uma medida de produtividade, e que significa «fazer bem», enquanto a eficácia está intimamente ligada ao resultado, e é uma medida do grau de concretização dos objetivos propostos inicialmente (Teixeira, 2011).

Nas décadas de 60/70 a estratégia empresarial era formulada, sobretudo, com base no estudo do ambiente macroeconómico e do mercado onde a empresa estava inserida. O patamar mais importante a ter em consideração seria o planeamento com vista ao crescimento, onde a estratégia mais adotada era a de diversificação, ou seja, a entrada em novas indústrias com naturezas competitivas distintas do negócio base da empresa (Freire, 1997). Nesta época, as organizações tinham departamentos próprios onde eram elaboradas as estratégias a adotar. Outra forma seria recorrerem a consultores especializados. É de notar que empresas de grande dimensão organizavam-se em unidades estratégicas de negócio, o que significa que cada uma destas referidas unidades tem a sua própria concorrência e estratégia e a gestão global da organização era realizada à semelhança da gestão de uma carteira de investimentos (Teixeira, 2011).

De acordo com a MERCAL (s.d.) em 1998 o Grupo Schneider, uma empresa internacional especializada na gestão energética, elaborou o “Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico” onde é visível a evolução do conceito ao longo dos anos. Desta forma, o Guia apresenta quatro fases distintas, nomeadamente:

Tabela 1 - Fases de evolução do conceito de Gestão Estratégica

<p>1.^a FASE: A gestão estratégica limita o planeamento financeiro a curto prazo e o objetivo principal era controlar o crescimento em dimensão e diversificação;</p>	<p>2.^a FASE: A gestão estratégica correspondia ao planeamento da organização, onde já se verificava uma mais acentuada preocupação com o mercado e com a previsão da procura;</p>
<p>3.^a FASE: A gestão estratégica centrava-se na análise da indústria e na definição de um melhor posicionamento competitivo, associado a maior rentabilidade;</p>	<p>4.^a FASE: A gestão estratégica é vista como um processo complexo e dinâmico que pretende explorar e maximizar a vantagem competitiva da organização.</p>

Fonte: Autoria própria

A visão da gestão estratégica é de alguma forma similar à visão tradicional desta, uma vez que continua a assentar na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objetivos e estratégia, na organização da estrutura, na implementação de determinadas orientações previamente delineadas e, por último, na avaliação dessas mesmas linhas, orientações e objetivos. Em função do nível de desempenho alcançado, a estratégia é revista e a competitividade da empresa é progressivamente reforçada (Freire, 1997).

Relativamente à contínua e progressiva melhoria da competitividade da empresa, torna-se importante abordar o ciclo PDCA - *Plan, Do, Check and Act* - que pode ainda ser denominada por Ciclo de *Deming* ou Ciclo de *Shewhart*. Este ciclo consiste numa metodologia conducente a uma melhoria contínua dos processos organizacionais e é imprescindível à garantia da qualidade dos bens e serviços oferecidos ao cliente. Esta metodologia abarca quatro fases distintas que são interdependentes e contínuas entre si, nomeadamente:

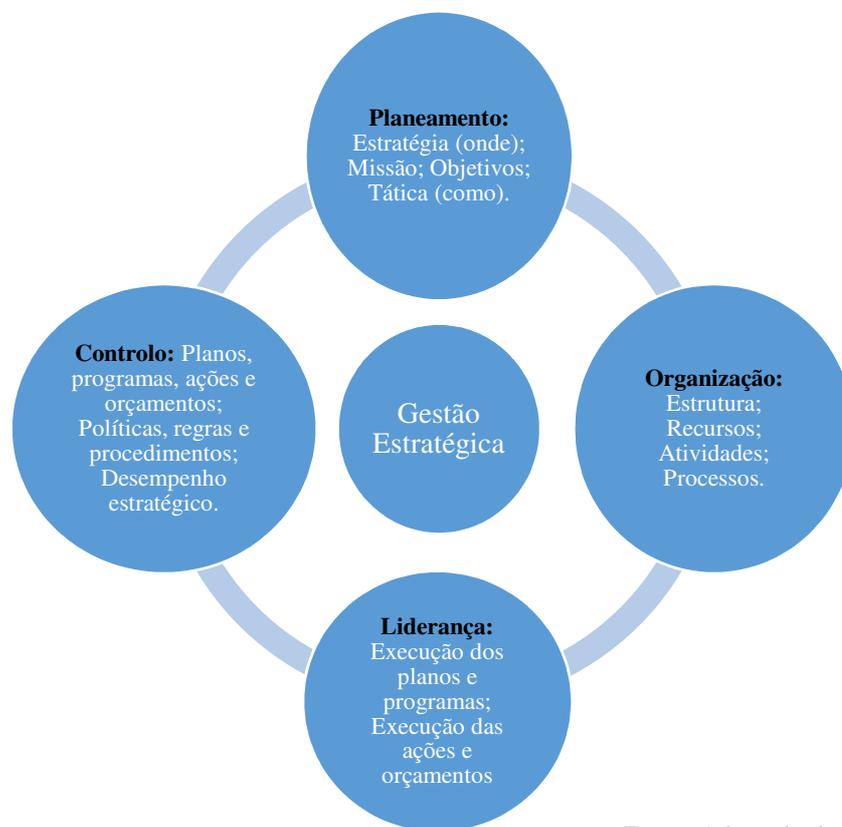
1. Planear: Consiste em planear a mudança e identificar os objetivos e metas a que a organização se propõe, bem como os seus pontos fortes e fracos. Nesta etapa, o gestor propõe a realização de um plano de ação;
2. Executar: Aqui, é necessário efetuar a mudança na atividade ou processo que tem de estar em consonância com as atividades propostas no plano de ação;
3. Verificar: Nesta fase é necessário avaliar os resultados e verificar se o processo realmente ajudou a melhorar a organização. Torna-se necessário confrontar os objetivos propostos com os resultados efetivamente alcançados;
4. Agir: Aqui, é necessário agir no sentido de tomar medidas tendo em conta os resultados das avaliações e dos relatórios elaborados anteriormente. Caso seja necessário, o gestor deve delinear novos planos de ação com o intuito de ajustar a mudança.

Esta metodologia foi proposta por *Shewhart* em 1939 e posteriormente complementada com a incorporação de cinco passos (FOCUS) adicionais, a montante do ciclo PDCA original (Santos, 2008). Desta forma, a nova metodologia, denominada de Ciclo FOCUS-PDCA, passa a somar 5 passos, designadamente: 1) encontrar um processo que necessite de ser melhorado; 2) organizar uma equipa que esteja familiarizada com o

referido processo; 3) clarificar o conhecimento do processo, através de gráficos, fluxogramas e recolha de dados; 4) demonstrar as causas subjacentes ao problema do processo; 5) iniciar o ciclo PDCA, através da escolha de uma única modificação do processo.

Santos (2008) apresenta-nos um modelo de gestão estratégica tendo por base um processo dinâmico e cíclico de gestão.

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Segundo Santos (2008), a gestão estratégica enquanto processo tem uma importância extrema pois permite à organização: identificar, desenvolver e explorar possíveis fontes de vantagem competitiva, orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afetação dos recursos, no sentido de assegurar a eficiência e eficácia do processo e, por conseguinte, dos objetivos delineados, estimular a reflexão dos seus membros, em torno dos objetivos, estratégia e tática da organização, envolvendo os seus membros, a todos os

níveis, na formulação e implementação da estratégia e encorajar e incentivar a criatividade e inovação.

Ainda segundo este autor, este processo assenta numa cuidada reflexão estratégica e numa visão transversal a todos os membros da organização, bem como, a quatro níveis fundamentais da organização, nomeadamente:

1. Nível do planeamento: A organização deve definir quais os segmentos de mercado onde é mais proveitoso investir; delinear os seus principais objetivos e a missão com base numa análise ao meio interno e externo; Aqui deve também ser realizado um planeamento ao nível da tática da organização com destaque para: o planeamento da estrutura da organização, que seja mais adequado à implementação da estratégia e agregue a respetiva cadeia de comando, circuitos de informação e comunicação; planeamento de todos os recursos disponíveis na empresa; definição de políticas de gestão funcionais (compras, recursos humanos, logística, etc.); definição de regras e procedimentos comportamentais e elaboração dos planos, programas e ações necessários à implementação da estratégia.
2. Nível da organização: Neste estágio é fulcral compreender a estrutura organizacional e as relações de autoridade, cooperação e responsabilidade conforme constava no planeamento; devem ser definidos projetos e iniciativas bem como estipular os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) necessários à execução da estratégia delineada.
3. Nível da direção e liderança: A tática definida pela gestão de topo deve delimitar a execução das atividades de valor e dos respetivos processos de transformação de *inputs* e *outputs*; É igualmente a gestão de topo que gere a execução de planos, programas, ações e orçamentos e a implementação das políticas, regras e procedimentos organizacionais;
4. Nível do controlo: É fundamental existir controlo e *feedback* de todas as atividades realizadas, do cumprimento ou não dos planos e regras; o desempenho, em particular, da extensão com que os objetivos planeados estão a ser cumpridos e do apuramento de desvios ao planeamento; eventuais alterações do meio envolvente que possam comprometer a estratégia delineada devem ser analisadas.

O processo de gestão estratégica deve agregar sistematicamente a reflexão estratégica dos membros da organização e deve alimentar-se do *feedback* resultante da sua avaliação e controlo regular, com especial atenção na garantia do adequado alinhamento da estratégia com o meio envolvente da organização, em constante mutação, assegurando a atempada correção de falhas (Santos, 2008). Existem representações gráficas de sistemas de gestão estratégica que enfatizam o entendimento do processo de gestão estratégica como sistema aberto e que, desta forma, não está imune à influência de inúmeras variáveis, sendo uma das suas principais características o dinamismo.

De acordo com Teixeira (2011) a gestão estratégica, quando bem praticada, proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Desse mesmo conjunto de benefícios destacam-se três: 1) Consistência da ação: verifica-se quando existe uma ideia comum sobre a trajetória e o destino da empresa. É resultado do conhecimento e concordância dos objetivos da empresa e da forma como ela se propõe a alcançá-los; 2) gestão mais proativa traduz-se nos esforços desenvolvidos pelos gestores procurando que as metas sejam atingidas conforme planeado. Esta atuação é desenvolvida com base no conhecimento consciente das características e das alterações permanentes do ambiente em que a empresa está inserida; 3) maior envolvimento dos gestores e colaboradores: o sentimento de pertença torna-se transversal a todos os membros da organização o que é reconhecido nos níveis de motivação e empenho nas tarefas designadas.

De acordo com Teixeira (2011) para além destes três benefícios a gestão estratégica proporciona igualmente a identificação e exploração de oportunidades, minimiza os efeitos negativos das condições adversas do meio envolvente, estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades, alerta para possíveis mudanças, clarifica a visão dos negócios por parte dos gestores de topo e permite à organização obter vantagem sobre os seus concorrentes.

3. Conceito de Estratégia

A palavra estratégia, etimologicamente deriva da palavra *strategos* cujo significado é chefe ou líder do exército, o general. Desta forma, numa primeira base de entendimento, estratégia deverá ser compreendida como a “arte do general” (Freire, 1997). Contudo, o conceito de estratégia é previamente abordado no século IV a.C. por Sun Tzu, que esclarece a estratégia militar e todos os seus ângulos no seu livro “A Arte da Guerra”.

No início dos anos 60, Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard, definiram estratégia empresarial como uma ideia unificadora que interligava todas as áreas funcionais da organização e que relacionava todas as suas atividades com o ambiente externo (Teixeira, 2011). Para Andrews, estratégia era o “padrão de objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitiam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será (Teixeira, 2011). Posteriormente surgiram novos conceitos e verificou-se uma evolução significativa deste tema.

Chandler (1962) e Ansoff (1965) têm posições distintas mas complementares quanto à definição deste conceito. Chandler (1962) afirma que pode ser delimitado como a determinação das metas e objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à prossecução dessas metas. Define estratégia como “a definição dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de linhas de ação e a atribuição de recursos necessários à satisfação do cliente” (António, 2003). Por sua vez, Ansoff (1965), defende que a definição de estratégia é restrita, consistindo num conjunto de regras, aplicadas na tomada de uma determinada decisão, quando não são conhecidas todas as condições para essa solução.

Para este autor a estratégia era como um fio condutor entre as atividades da organização e os produtos/mercados que definiam a natureza do negócio, quer no presente, quer no futuro (António, 2003).

James Quinn (1980) é um reconhecido vanguardista na ligação da estratégia militar às organizações, tendo proposto que as empresas adotassem uma estratégia caracterizada pela aplicação sequencial de diversas táticas militares como a investigação, o teste e a retirada, com o objetivo de avaliar os pontos fortes das organizações concorrentes

e dominar um segmento de mercado e concentrar nesse mesmo segmento os seus principais recursos.

No meio empresarial, a estratégia visa a formulação de um plano que agrupa objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso, sendo que, a sua finalidade é a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 1997).

Em 1954, Peter Druker, mesmo de forma indireta e subentendida, explorou o conceito de estratégia no seu livro *The Process of Management*. Segundo Druker (1954) para definirmos corretamente estratégia empresarial, teríamos de responder a duas questões fundamentais, sendo elas: 1) “Qual é o nosso negócio?”; e 2) “Qual poderia ser o nosso negócio?”. Estas duas perguntas remetem-nos diretamente para o futuro da organização e a necessidade da existência de uma visão para a mesma, ou seja, do que a organização pretende ser no futuro. Tendo em conta o reconhecimento de múltiplas definições do termo «estratégia», Mintzberg (s.d.) propõe cinco definições de estratégia - os cinco P's da estratégia: *Plan, ploy, patter, position e perspective*, ou seja, plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como um plano visa a existência de uma diretriz cujo objetivo é assegurar a execução dos objetivos organizacionais propostos. Traduz-se numa ação consciente, intencionada e propositada com vista ao alcance de determinado objetivo. A estratégia como um estratagema é vista como uma manobra intencional que tem como principal objetivo afastar um concorrente. Na estratégia como padrão o importante é ter em conta o comportamento resultante do desenvolvimento da estratégia. Desta forma a estratégia é vista como um padrão de comportamento num determinado fluxo de ações. De seguida, a estratégia é vista como um posicionamento, isto é, uma forma de posicionar a empresa no ambiente onde esta se insere, delineando o seu produto, mercado, recursos, etc.

Por último, Mintzberg (1994) define a estratégia como perspectiva, onde aponta um conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos. Aqui, a estratégia é vista como uma perspectiva partilhada transversalmente pelos membros da organização através de ações ou intenções. Segundo este autor, é ainda possível classificar duas áreas da estratégia: estratégia intencionada e a estratégia emergente. Definiu estratégia emergente como “padrão num conjunto de decisões e ações”.

No que se relaciona com a estratégia intencionada, reside no padrão de decisões que a organização planeia executar e estratégia emergente constitui o padrão de ações

realizadas pela organização (Santos, 2008). Em suma, esta contraposição de ideias defende que a estratégia pode formar-se ou emergir em resposta ao meio envolvente ou ser formulada e implementada (Santos, 2008).

Nas décadas de 80/90 verifica-se uma maior tendência para utilizar a estratégia inicialmente intencionada, sendo esta, característica do planeamento estratégico. A combinação dos elementos da estratégia intencionada com os elementos emergentes do pensamento de todos os membros da organização resulta na estratégia efetivamente realizada (Freire, 1997; Santos, 2008).

A estratégia consiste essencialmente num conjunto de decisões e ações que têm como propósito oferecer mais valor ao cliente, numa perspetiva a longo prazo, de forma, a ser considerada também uma fidelização por parte desse mesmo cliente. Contrariamente, a tática, ou as ações de carácter tático têm, habitualmente, um horizonte temporal restrito e um enfoque a nível operacional mais vincado que na estratégia em si (Freire, 1997; Santos, 2008). Estas características fazem com que o seu contributo relativamente à criação de valor na empresa seja significativamente mais limitado do que na estratégia propriamente dita. É de ressaltar que, o sucesso a longo prazo, em última análise, depende essencialmente das orientações estratégicas. O seu desempenho competitivo a curto e médio prazo, por sua vez, já resulta do nível de competência aplicado nas orientações táticas.

Santos (2008) afirma que, nas organizações a tática refere-se ao conjunto de planos (de preços, de promoção, publicidade, de *merchandising*, de força de vendas, de produção, de controlo de gestão, de sistemas de informação, de inovação, de estrutura organizacional, de recrutamento e seleção de formação do pessoal, de obtenção dos recursos financeiros, de investimentos, de compras, etc.), cuja execução é imprescindível à execução da estratégia, sendo tomada assim como um ponto de partida a considerar substancialmente.

É de notar que apesar destes dois conceitos estarem interligados entre si, a tática não depende da estratégia e pode ser definida após a definição desta. A diferença entre estes conceitos reside na natureza da decisão em si.

3.1. Planeamento Estratégico

É no decurso do fim da Segunda Guerra Mundial que a noção de planeamento estratégico ganha relevo no contexto empresarial mas apenas estabiliza nas décadas de 60/70, altura em que as empresas começam a elaborar planos estratégicos formais e a segui-los a médio e longo prazo. (Mintzberg, 1994).

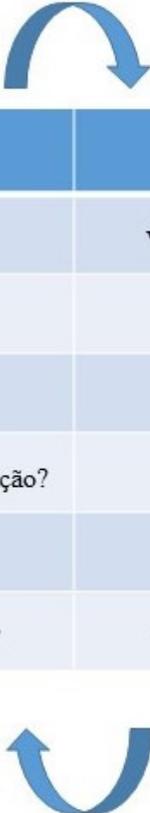
Em 1965, Ansoff lança um livro intitulado “Corporate Strategy”, onde apresenta um primeiro modelo normativo de planeamento estratégico. Neste modelo, Ansoff acreditava que o meio envolvente da organização seria maioritariamente económico e que o crescimento económico era constante. Tendo em conta o clima organizacional no início da década de 70, Ansoff reconheceu as dificuldades do planeamento estratégico enquanto metodologia, pois determinadas empresas não o aceitavam e, por conseguinte, o desempenho destas não era o desejado.

Desde essa época que o conceito de planeamento estratégico é abordado sob diferentes perspetivas, embora um considerável número de autores concordem que é dos mais importantes processos de decisão empresarial (Azeitão e Roberto, 2010).

Planear é definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções e, é com base neste conjunto de premissas programadas que as organizações concebem e sustentam a sua estratégia. Este percurso permite que a organização delimite um objetivo central e uma direção a seguir, sendo esta a base do seu planeamento estratégico. Desta forma, torna-se necessário obter respostas essenciais para desta forma serem obtidas as primeiras pistas para traçar o plano tal como é ilustrado na figura dois.

Cada membro da empresa tem uma visão integrada e diferenciada sobre esta. O conjunto da visão integradora percecionada por todos os membros da empresa é resultante do pensamento estratégico desses membros. Este seguimento dá origem à estratégia que posteriormente será desenvolvida e resultará no pensamento estratégico que antecede o planeamento estratégico.

Figura 2 - Questões a colocar no planeamento



Questões a colocar	A fazer/definir
Quem somos?	Visão-Missão-Valores
Onde estamos?	Diagnóstico
Para onde vamos?	Estratégia
Qual o envolvimento da organização?	Políticas Gerais
O que queremos atingir?	Objetivos Gerais
Como poderemos conseguir?	Plano de Atividades

Fonte: Autoria própria

O planeamento estratégico contém as visões estratégicas da gestão de topo e elabora um documento formal de acordo com uma metodologia específica e predeterminada, adequada igualmente ao meio envolvente em que a organização se encontra. Aqui reside a principal diferença entre pensamento e planeamento estratégico. O pensamento estratégico é transversal a qualquer membro da organização, é uma visão pouco clara e incompleta enquanto o planeamento estratégico requer uma metodologia, reuniões de planeamento, bem como um plano formal e explícito elaborado pelos gestores de topo (Freire, 1997; Santos, 2008).

O plano estratégico é então um documento formal que deve ser revisto e, se for o caso, atualizado periodicamente, devendo também ser um documento flexível, dinâmico e visar uma perspetiva integrada tendo em conta a atuação futura da organização (Freire, 1997). De acordo com Santos (2008), na generalidade, os planos estratégicos procuram evidenciar as conclusões retiradas da análise realizada ao meio envolvente, a estratégia definida para a organização e a forma como esta irá ser executada.

O acompanhamento, com maior ou menor grau de antecipação, das tendências de mercado resulta num bom desempenho competitivo da organização (Freire, 1997).

A revisão periódica do plano estratégico está estreitamente ligada com a monitorização que, de acordo com Freire (1997), deve ser sempre um exercício prático, com o objetivo explícito de identificar o impacto das tendências observadas no desempenho da empresa. Desta forma, na tabela seguinte são apresentadas as principais características do planeamento estratégico.

Tabela 2 - Característica do Planeamento Estratégico

Descrição	
Objetivo	Conduzir a empresa em sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objetivos da empresa Análise externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente Análise interna: Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa Operacionalização da estratégia
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente Uma estratégia bem formulada é completa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Segundo Vasconcellos e Sá (1996) citado por Santos (2008) a elaboração de um plano estratégico eficaz e eficiente, ou seja, que tenha como objetivo criar e sustentar vantagem competitiva deve obedecer a três princípios básicos:

- **Princípio da Síntese:** Ao invés de um documento denso, vago e extenso este deve ser sintético, pragmático e útil. Deve dar ao leitor a noção de onde a empresa de encontra e onde se deveria encontrar;

- Princípio da simplicidade: No plano estratégico deve constar a identificação das indústrias/áreas geográficas onde a empresa quer apostar, dos segmentos de mercado a servir e a descrição de cada segmento;
- Princípio do foco: No plano, deve constar com clareza onde a organização vai utilizar os seus recursos.

Tomando como exemplo o Plano Estratégico da Universidade de Coimbra 2015-2019 atualmente em vigor, verifica-se que são realizados relatórios de monitorização anuais complementados por relatórios intermédios, referentes ao primeiro semestre de cada ano, onde são aferidos alguns parâmetros evolutivos relativos às metas e objetivos propostos por pilar estratégico e por área. É também avaliada a tendência de evolução da envolvente estratégica para os próximos anos com vista á antecipação de possíveis limitações/barreiras eu coloquem em causa o cumprimentos dos objetivos definidos.

Um dos fatores mais relevantes do atual Plano é a análise realizada aos indicadores percursos tendo em conta a análise de cenários, o que se torna novidade em relação ao Plano Estratégico referente aos anos 2011-2015. Outros indicadores presentes neste Plano que se revelam essenciais são: o quadro síntese de metas, quantificando o ponto de partida (onde estamos) e a meta (onde queremos chegar em 2019); a matriz de indicadores de apoio à decisão que serão regularmente monitorizados, clarificando-se conceitos, âmbitos e periodicidades da sua obtenção, bem como os respetivos valores de partida; e a matriz de indicadores (precursores) de apoio à decisão, para acompanhamento e antecipação da evolução da envolvente estratégica.

O Plano Estratégico deve ter um modelo base adequado às necessidades da instituição e deve igualmente ser aplicado e monitorizado corretamente pois, “mais do que uma exigência estatutária ou uma boa prática, o planeamento é uma aproximação estruturada de antecipação do futuro, uma oportunidade de mapear o caminho¹”.

O conjunto de orientações estratégicas congregadas no documento denominado plano estratégico está apoiado em indicadores de desempenho ou indicadores de apoio à decisão designados por *Key Performance Indicators* ou KPI's.

¹ Plano Estratégico da Universidade de Coimbra 2015-2019, disponível em <http://www.uc.pt/planeamento>.

Estes indicadores representam um conjunto de medidas de desempenho organizacional e podem ser de carácter financeiro ou não financeiro e são utilizados para avaliar o nível de desempenho de uma determinada atividade ou ação.

O processo de monitorização torna-se crucial numa implementação bem-sucedida do planeamento estratégico pois permite que, caso existam desvios aos objetivos inicialmente traçados, estes sejam alvo de intervenção em tempo útil por parte da organização com o objetivo de diminuir o seu impacto na estratégia definida, permitindo igualmente, a recolha de dados orientadores que se tornam úteis no momento de avaliação e tomada de decisão.

O planeamento estratégico provém de uma determinação e vontade precoce do que deve ser realizado e da forma como será realizado, pois constitui uma ferramenta/instrumento de apoio ao processo de formulação e implementação da estratégia organizacional. Diferencia-se em certo modo da gestão estratégica pois representa apenas uma parte desta e distingue-se da reflexão estratégica pois esta, em conjunto com a análise estratégica representam uma base fundamental de trabalho da organização.

Desde que o referido conceito estabilizou nas décadas de 60/70 que existiram diversas alterações, não devendo então ser utilizado da mesma forma. Nessa altura, existia uma total separação entre a gestão de topo e a base, sendo que a forma de comunicação utilizada no seio da organização era essencialmente “*top-down*”. Para além destes fatores internos, existiam também inúmeras alterações no meio envolvente da empresa o que tem vindo a alterar as técnicas e instrumentos utilizados desde então. Torna-se essencial a explicitação dos referidos conceitos “topo” e “base”. Numa empresa, a linha de autoridade está ordenada por escalões da gestão de topo até aos níveis mais baixos da hierarquia. Desta forma, no topo, encontram-se, entre outros, os gestores e a direção; e na base o nível mais operacional da empresa, ou seja, os operacionais que executam o trabalho primário da organização (Lisboa *et al*, 2011).

Com o passar do tempo verificou-se um clima de instabilidade do ambiente empresarial o que está no cerne de diversas críticas ao planeamento estratégico, as mais lesantes ditadas por Mintzberg (1994). Este considera que o planeamento estratégico se tornou um obstáculo à mudança estratégica das organizações (Santos, 2008).

De acordo com Santos (2008) são inúmeras as vantagens associadas à adoção de um plano estratégico por parte das empresas, entre as quais se destacam:

- O incentivo, facilitação e estruturação da reflexão estratégica dos membros da organização e a identificação das variáveis-chave onde deve ser focalizada a sua atenção, tempo e uma significativa parte do orçamento e recursos;
- A coordenação dos esforços de recolha e tratamento da informação, busca de soluções que assegurem a sustentabilidade competitiva da organização, e a promoção do desenvolvimento dos canais de comunicação;
- A melhoria da motivação dos colaboradores da empresa, pois mais do que a participação e conhecimento do processo, cada um tem um papel claro e definido nesse mesmo projeto;
- A promoção do alinhamento da estratégia da organização com as táticas tendentes na sua implementação através do estímulo à participação, comunicação e relacionamento entre os responsáveis funcionais e operacionais pela sua execução e através da coordenação e coerência dos objetivos, planos, programas e ações;
- O desenvolvimento de mecanismos que asseguram a avaliação, controlo e *feedback* sistemático do desempenho estratégico organizacional, permitindo correções e revisões em intervalos de tempo específicos.

Contudo, existem divergências conceptuais em relação a esta temática. Para Mintzberg (1994) citado por Santos (2008) a estratégia não pode ser planeada pois, segundo o autor, o planeamento refere-se sobretudo à análise, enquanto a estratégia se refere à síntese. Promove a necessidade do processo de planeamento estratégico integrar a aprendizagem organizacional, a visão pessoal de cada membro da organização, a intuição e criatividade, afirmando que este processo destrói o empenho individual e condiciona a visão da organização. O autor apresenta três falácias que na sua visão estão presentes no processo de planeamento estratégico: Ideia da possibilidade de prever o futuro; pressuposto de que os estrategas podem estar desligados da área operacional da organização; e a ideia de que o processo de elaboração da estratégia pode ser formalizado e detalhado.

À semelhança de Mintzberg outros autores apontam críticas a esta conceção de planeamento estratégico, entre os quais se destacam Steiner (1979), Igor Ansoff (1990) e Wilson (1994), sendo que, de uma forma geral as críticas incidem sobre a forma ineficaz como o planeamento é executado pelas organizações (Santos, 2008).

Segundo Santos (2008), todas as críticas ao processo de planeamento estratégico são imensamente úteis pois permitem identificar os riscos que lhe estão associados bem como os cuidados a ter na conceção do plano. Entre os mais importantes destacam-se a necessidade do envolvimento, empenho e determinação da gestão de topo no processo, bem como, o envolvimento das chefias a nível operacional e sobretudo dos colaboradores que lidam de perto com o mercado pois são quem melhor conhece a indústria e preparam uma estratégia no terreno.

A gestão de topo deve inculcar na empresa, de forma transversal, um clima motivador, participativo e favorável à mudança, estimulando o contributo de todos os colaboradores e, de forma a este processo ser mais aliciante, pode existir a possibilidade de criação de um sistema de recompensa de forma incentivar e promover essas mesmas contribuições individuais e coletivas para o desempenho organizacional. A gestão de topo deve ser capaz de promover uma adequada formação, se necessário, bem como garantir a eficácia dos canais de comunicação da empresa. Deve também ser responsável pela detalhada definição de datas ao longo do processo bem como a sua simplificação e flexibilização de forma a este conseguir ser absorvido e pela organização e desta forma, ser mais fácil a sua adaptação ao meio envolvente.

Assim, é essencial que o processo de planeamento estratégico seja encarado como um meio de assegurar a obtenção e sustentação de vantagens competitivas, e não como um fim em si mesmo (Santos, 2008).

3.2 A Gestão Estratégica: Perspetiva Processual

É na fase de análise estratégica que se recolhe a informação necessária dos elementos que auxiliarão na determinação da estratégia mais adequada à organização. Primeiramente, é fundamental compreender a visão estratégica dos líderes, que surge como um estado futuro desejável da organização, ou seja, como os líderes apreciariam que a organização fosse vista e reconhecida no futuro. É na visão que se centram as projeções, aspirações e oportunidades futuras. Nesta fase, a empresa deve debruçar-se na interação entre a indústria e o seu meio envolvente, bem como sobre a adequação da empresa em relação aos requisitos competitivos do seu negócio (Freire, 1997). É necessário assegurar a organização dos recursos, dinâmicas de custos, sistema de valor e competências distintivas da organização. Esta análise desenvolve-se sobretudo em dois eixos: a análise da própria organização; e a análise do seu meio envolvente externo - transaccional e contextual (Santos, 2008).

Santos (2008) frisa uma fase antecedente à análise estratégica sendo ela, a reflexão estratégica que versa a promoção, organização, estruturação e síntese das contribuições dos membros da organização.

Uma análise completa dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente é basilar na definição de uma boa estratégia. Esta análise, designada Análise SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, ou seja, (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) - foi desenvolvida na escola de Desenho entre a Década de 60 e 70 (Santos, 2008), e dela resultam sugestões alternativas para a formulação da estratégia da organização (Freire, 2007). A visão conjunta dos resultados é expressa em forma de matriz. A nível interno, a empresa tem de ser capaz de reconhecer os seus recursos, capacidades, competências de forma a estes serem aplicados da melhor forma possível e apoiarem assim, a delineação do planeamento estratégico.

A nível externo, a empresa tem de ser hábil e identificar corretamente os pontos fortes e fracos do meio envolvente onde atua para que nada inesperado aconteça e os seus planos fiquem, desta forma, inviabilizados.

Desta visão conjunta e relacionada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente, deve ser gerado um conjunto de medidas estratégicas, de forma à empresa usufruir das oportunidades e

transformar as ameaças em oportunidades ou, pelo menos, diminuir o seu impacto (Lisboa *et al*, 2011). É de salientar que a Análise SWOT deve ser realizada de forma contínua e sistemática pois a evolução do meio envolvente é também ela constante, devendo esta análise ser encarada como um balanço ou uma radiografia da organização.

Relativamente à formulação da estratégia, esta etapa, consiste na tomada de decisão sobre a forma como agir e competir no mercado de forma a obter vantagem competitiva. Neste estágio o fundamental é a explicitação da missão, objetivos e principais balizas estratégicas da organização. “Consiste na compatibilização entre a visão e as contribuições dos membros da organização, com os resultados da análise do meio envolvente e as competências nucleares e distintivas detidas, uma vez ponderados os valores individuais dos gestores e o grau de consciencialização da organização relativamente à sua responsabilidade social, em particular para com os seus *stakeholders*” (Santos, 2008).

A definição dos referidos objetivos globais, quer sejam económicos ou não económicos implicam a definição do horizonte temporal bem como a clarificação das iniciativas, metas a atingir e respetivos indicadores (Santos, 2008). Com base na referida definição dos objetivos globais da organização, são igualmente definidos, de forma coerente e sucessiva, os objetivos das várias divisões e unidades estratégicas de negócio, funções e indivíduos (Santos, 2008).

Se na fase de análise estratégica o conceito de visão é evidenciado, nesta etapa posterior surge o conceito de missão como uma extensão do mesmo. Esta noção permite revelar o carácter, identidade e personalidade da organização mostrando a razão da sua existência, traçando as metas, os objetivos e as linhas orientadoras a seguir. Segundo Hamel y Prahalad (1990), citados por Lisboa *et al* (2011), a conceção de missão como propósito estratégico deve reunir três condições: Incorporar a ideia profunda de triunfo; ser estável ao longo do tempo; e implicar o conjunto da organização. Assim, o propósito estratégico deve basear-se numa perspetiva futura que a empresa tem dela própria e a sua formulação relativamente à ambição deve permitir que toda a organização tire o máximo partido das suas capacidades. Sendo este desafio definido a longo prazo, a missão tende a perdurar no tempo, proporcionando coerência nas decisões (Santos, 2008).

Embora esta estabilidade seja um fator pretendido, a missão deve ser percebida como um fator dinâmico que pode evoluir consoante alterações no meio envolvente ou

alterações internas da empresa. Nesta fase é fundamental promover a criação de alternativas estratégicas e a seleção das melhores, bem como, proceder à definição dos segmentos de mercado em que a empresa pode ou não apostar (Santos, 2008). Em suma, a estratégia a adotar será aquela que maximiza a probabilidade de consecução dos objetivos traçados pela organização.

Tendo em conta os níveis organizativos da empresa podem ser considerados três níveis da definição de estratégia que são essenciais esclarecer na etapa da formulação estratégica, sendo eles: Estratégia corporativa ou de empresa, Estratégia de negócio e Estratégia funcional. Relativamente à estratégia corporativa ou de empresa, esta diz respeito ao nível mais elevado na hierarquia neste conjunto de níveis de estratégia. Este nível elenca todas as decisões tomadas pela gestão de topo, por sua vez, a estratégia de negócio elenca todas as decisões relativas ao desempenho competitivo da organização em cada setor, e estas mesmas decisões são tomadas por diversas divisões da organização e não pela gestão de topo como referenciado anteriormente.

A título de exemplo, a diversificação é um elemento crítico do nível corporativo o que, por sua vez, aqui, complementa a estratégia de negócio de cada setor da organização e o crescimento a longo prazo é aqui o grande objetivo (Freire, 1997). A estratégia corporativa ou de empresa e a estratégia de negócio complementam-se na medida em que ambas podem ser executadas através do desenvolvimento interno ou externo da organização. A estratégia de negócio assenta nos pressupostos da elaboração do plano de atuação da empresa, ou seja, como conseguir um ganho substancial de vantagem competitiva.

Por sua vez, a estratégia funcional tem como finalidade a maximização de recursos e a determinação das atividades, projetos e planos de ação necessários para a execução da estratégia delineada (Freire, 1997; Santos, 2008).

É, ainda, na fase da formulação estratégica que são utilizadas ferramentas para a elaboração do plano estratégico, tais como a Matriz BCG² ou o Modelo das 5 forças de Porter. A utilização destas ferramentas tem como intuito sistematizar o processo de criação da estratégia (Freire, 1997).

² Matriz da *Boston Consulting Group*: O objetivo da Matriz BCG é apoiar o planeamento da carteira de negócios da organização de forma a garantir um crescimento equilibrado através de uma gestão adequada dos fluxos financeiros. Este modelo utiliza dois indicadores: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa (Lisboa *et al*, 2011).

O principal elo de ligação entre a etapa da formulação estratégica e a etapa da implementação estratégica é a estrutura organizacional.

Desta forma, após a fase da formulação estratégica é necessário aferir a estrutura organizacional, sendo que esta servirá de apoio à implementação das opções delineadas (Freire, 1997). A definição da estrutura organizacional visa decisões relativas à forma como a organização se propõe definir as relações entre os seus variados recursos organizacionais. Envolve, particularmente, a definição do número de níveis hierárquicos bem como determinadas responsabilidades e níveis de autoridade, o grau de descentralização ou centralização das decisões tomadas pela gestão de topo e o formalismo ou informalismo que descrevem os processos organizacionais (Santos, 2008). “Associada à decisão sobre a estrutura organizacional a adotar está a decisão sobre a afetação dos recursos organizacionais às várias atividades, processos e departamentos da organização. Mais uma vez, trata-se de uma decisão que depende da estratégia a adotar” (Santos, 2008).

A fase de implementação estratégica consiste na sua operacionalização e execução através dos membros da organização, e destina-se a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização. Depois da recolha da informação e sua análise, é na fase de execução que se organizam os recursos de forma a assegurar o sucesso da estratégia estipulada bem como acompanhar toda a progressão. Esta etapa inclui ainda a avaliação da estratégia adotada, a sua adequação e aceitabilidade.

De acordo com Freire (1997) é essencial avaliar a natureza conjunta das orientações definidas, por forma a garantir que futuramente a sua execução irá alcançar o sucesso delineado. Desta forma, qualquer estratégia empresarial deverá ser avaliada de acordo com três critérios:

- 1) Consonância: grau de adequação das medidas estratégicas à evolução do meio envolvente, particularmente dos clientes. Está diretamente relacionada com a criação de valor para os clientes, ou seja, se o cliente não valorizar os produtos e serviços que a empresa oferece, a estratégia não é bem-sucedida;
- 2) Consistência: grau de integração e exequibilidade das diferentes medidas estratégicas indicadas pela empresa. Deriva do grau de adequação entre as competências centrais da empresa e os fatores críticos de sucesso do respetivo negócio;

3) Superioridade: grau de vantagem sobre a concorrência que as medidas estratégicas poderão oferecer. O grau de superioridade que a estratégia pode proporcionar depende do seu contributo na geração de vantagem competitiva.

Depois de avaliadas as orientações estratégicas de acordo com estes três critérios, é aconselhável que a empresa identifique o tipo de impacto que a estratégia irá ter, previsivelmente, no desempenho competitivo da empresa, ao longo do tempo. A médio e a longo prazo, a estratégia deve guiar a empresa ao reforço e equilíbrio da consonância, consistência e superioridade.

Segundo Gonçalves (1986) citado por Santos (2008) a implementação da estratégia é realizada através do recurso a uma série de instrumentos administrativos, que agrupa em três categorias, sendo elas: estrutura organizacional que mais que a estrutura física, envolve os métodos de departamentalização, os métodos de especialização, coordenação, delegação de autoridade e organização informal; processos que integram, para além dos sistemas de afetação de recursos, os sistemas de avaliação e medida, os sistemas de informação e os sistemas de gestão de recursos humanos e por último; comportamento que inclui, além do comportamento interpessoal, o estilo de liderança e da utilização do poder na organização.

Relativamente à última fase, a fase de avaliação, segundo Santos (2008) esta contempla ainda, o controlo e o *feedback*, sendo através deste processo que se monitoriza e avalia, de forma contínua e sistemática o nível de obtenção dos objetivos delineados, se apuram os desvios e se propõem as soluções mais adequadas à sua correção.

Para além da avaliação da consecução dos objetivos balizados, nesta fase está juntamente integrada a contínua monitorização do meio envolvente da organização, a avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada, a coerência e consistência das políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e objetivos fixados e o grau de adequação da afetação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia (Santos, 2008).

Ainda de acordo com o mesmo autor (Santos, 2008), a ferramenta essencial de avaliação e controlo do desempenho das organizações reside no sistema de controlo de gestão. O sistema de controlo de gestão compreenda três subsistemas: 1) Controlo Estratégico: envolve principalmente a monitorização e avaliação de variáveis organizacionais com relevância estratégica e incide, sobretudo, na avaliação do

desempenho da organização nas atividades associadas aos fatores críticos de sucesso e na monitorização das alterações do meio evolvente contextual e transacional; 2) Controlo Operacional: visa aferir, essencialmente, a eficiência e eficácia do processo produtivo; 3) Controlo Orçamental: o seu objetivo consiste na monitorização das atividades de natureza económico-financeira, particularmente, da natureza dos seus objetivos, indicadores e metas.

A fase de avaliação é o momento final que incide essencialmente na adoção de medidas com o intuito de corrigir eventuais desvios ao plano traçado. É uma fase fulcral, pois visa identificar a causa do insucesso na fase de implementação da estratégia. Segundo Stenbridge (2001), a avaliação e o *feedback* realizados de forma contínua e sistemática são essenciais no processo de planeamento, uma vez que atuam de forma corretiva sempre que necessário.

Para que o planeamento estratégico seja eficaz deve seguir todos os passos processuais de forma consistente e correta, na medida em que só assim existirá um perfeito alinhamento dos objetivos traçados com os objetivos efetivamente alcançados.

4. Vantagem Competitiva: desafio ou necessidade constante?

A criação de vantagem competitiva sustentável é o propósito da estratégia empresarial. Desta forma, as organizações atuam em conformidade com um conjunto de ações e decisões em prol do reforço da adequação entre as duas diversas atividades ao longo do tempo (Freire, 1997).

O conceito de vantagem competitiva pode ser definido como “a extensão com que uma organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao que a concorrência oferece” (Santos, 2008). Entenda-se “valor” como o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, ou seja, o valor superior ao que estão dispostos a pagar a empresas concorrentes. O sucesso das organizações tanto a médio como a longo prazo depende, essencialmente, da sua capacidade para criar e sustentar vantagens competitivas (Santos, 2008).

Assim, uma organização é detentora de vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num determinado mercado ou segmento de mercado. Para Porter, a organização que consiga um correto posicionamento, consegue obter as elevadas taxas de rentabilidade, mesmo que a estrutura industrial não seja a mais favorável (Santos, 2008). Ainda segundo Porter (1985), uma organização só é detentora de vantagem competitiva se conseguir: Oferecer um bem ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a preços mais baixos do que os praticados por esta; ou se oferecer benefícios singulares adicionais ao cliente, que compensam o seu preço mais elevado relativamente ao da concorrência (Santos, 2008). Em suma, na sua perspetiva, estratégia competitiva consiste na procura de uma posição competitiva favorável numa determinada indústria (Santos, 2008).

Segundo Santos (2008), “nem todas as indústrias são igualmente atrativas, sendo que, o valor da atratividade setorial combina três medidas essenciais de atratividade”, sendo elas: O valor das vendas; a taxa de crescimento das vendas; e a rentabilidade das vendas (Freire, 1997). Desta forma, segundo Porter (1980), a competitividade, além de influenciada pela concorrência, é determinada por cinco forças competitivas: potencial de novas entradas, pressão de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade entre clientes atuais.

Para Porter, quando da adoção da estratégia empresarial, é necessário ter em conta que ela depende de fatores como a atratividade industrial e os determinantes das posições competitivas das organizações pertencentes à mesma indústria (Santos, 2008). A atratividade da indústria deriva da rentabilidade da organização a longo prazo e das forças que determinam essa mesma rentabilidade, já a sua análise deve ser dinâmica e não se focar apenas na atual forma das cinco forças mas sim na sua configuração futura bem como em mudanças que poderão ocorrer. É assim determinante perceber a forma como as empresas se posicionam em função das novas tendências da indústria.

Figura 3 - Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de Santos (2008)

A veemência com que as cinco forças se manifestam determina o potencial de rentabilidade que a indústria apresenta. Quanto maior a intensidade de cada uma das forças competitivas, menor será esse potencial. Torna-se igualmente importante identificar as vantagens competitivas e, para que tal seja possível, Porter sugere o recurso a um instrumento designado de cadeia de valor, por ele concebido em 1985. O desafio é possuir uma sustentável e vinculada posição competitiva de forma a ser possível elevar barreiras

que não permitam a entrada de novos concorrentes ou que lhes dificulte essa mesma entrada.

Kenichi Ohmae refere que a superioridade competitiva resultará da identificação das áreas que possuem "*the key to success*" (a chave para o sucesso) e da afetação, a estas, da mistura (*mixing*) correta dos recursos existentes (Santos, 2008). Na década de 80 Michael Porter e Al Ries assinalaram a segmentação e o foco como duas premissas essenciais relativamente à competitividade e estratégia das organizações.

Segundo Porter (1980), referido por Cordeiro (2009), as empresas podem obter vantagem competitiva tendo por base uma das seguintes estratégias: custos, diferenciação e foco. A estratégia baseada nos custos assenta na busca sistemática de vantagem competitiva através da redução de custos, ou seja, no mesmo setor de atuação, o objetivo da empresa é ser aquela com o menor custo de produção. Na estratégia de diferenciação a empresa tem de conseguir captar as características mais valorizadas pelos clientes e criar vantagem competitiva a partir destas. Estas características podem ir desde o *design* do produto ao método de pagamento. Se num determinado momento a empresa conseguir ao oferecer ao cliente mais valor que os seus concorrentes através de uma acrescida diferenciação, o valor cobrado pelo produto pode ser acima da média do seu setor de atuação (Freire, 1997).

Por último, a estratégia de foco aponta para um só segmento ou um grupo de segmentos de mercados escolhidos pela empresa (Cordeiro, 2009), podendo ser repartida em: foco no custo - a empresa procura vantagem de custo no seu segmento; e foco na diferenciação - a empresa procura a diferenciação no seu segmento (Freire, 1997; Cordeiro, 2009).

A vantagem competitiva da empresa decorre dos aspetos da organização que mais contribuem para a criação de valor, ou seja, os fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso garantem uma correta adequação entre os requisitos do mercado e as capacidades de gestão da empresa, pois são as variáveis que mais valor oferecem ao cliente e que melhor distinguem os concorrentes na criação desse mesmo valor (Freire, 1997).

De acordo com Freire (1997), tendo em conta a elevada importância destas variáveis a empresa deve optar por dominar ou alterar os fatores críticos de sucesso. Se a opção estratégica eleita pela empresa passar por dominar os fatores críticos de sucesso, a organização deverá reforça-los substancialmente tendo em atenção o seu negócio e setor

onde atua; se por outro lado, a empresa optar por alterar os fatores críticos de sucesso deve existir uma reformulação dos mesmos. A análise destas variáveis deve ser dinâmica de forma a acompanhar a evolução das necessidades dos clientes, bem como, as iniciativas das organizações concorrentes.

Os fatores críticos de sucesso devem estar diretamente ligados às competências centrais da empresa, pois só assim se torna possível o equilíbrio entre as características do negócio e as capacidades da empresa (Freire, 1997). “Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (fatores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado”, ou seja, conseguem obter vantagem competitiva sustentada (Freire, 1997).

O reconhecimento destes pontos fortes bem como dos pontos fracos resulta da comparação sistemática da empresa com os seus competidores (benchmarking estratégico). Um determinado recurso ou atividade constitui um ponto forte se contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. Inversamente, estamos perante um ponto fraco quando determinada atividade não contribui para a satisfação das necessidades dos clientes.

Deste modo, é notória a importância da obtenção de vantagem competitiva sustentável por parte das organizações, sendo esta a característica da empresa que a diferencia das suas concorrentes e que lhe oferece uma posição superior, oferecendo desta forma valor acrescentado ao cliente e, por conseguinte, o alcance de rendimentos mais elevados.

Em suma, a vantagem competitiva torna-se um ponto central para a estratégia competitiva de uma organização, sendo uma necessidade constante e um desafio a longo prazo, na medida em que a empresa necessita de rever sistematicamente os seus processos, de forma a vincar a sua posição no mercado, só sendo possível por meio de um alinhado e dominante planeamento estratégico.

4.1 Fontes de Vantagem Competitiva

Para uma organização obter maior rentabilidade necessita de alcançar vantagem competitiva sustentável, tornando-se então necessário entender em que bases se obtém essa vantagem.

“As fontes de vantagens competitivas residem na habilidade dos gestores de converterem a tecnologia e o *know-how* da sua organização em competências que permitam aos seus negócios a rápida adaptação às oportunidades em constante mutação” (Santos, 2008).

Segundo Freire (1997), as distintas fontes de vantagem competitiva refletem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor do que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

São consideradas fontes gerais de vantagem competitiva a qualidade, eficiência, inovação e adequação. Estes quatro fatores refletem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor do que a concorrência na prestação de valor aos seus clientes (Freire, 1997).

Figura 4 - Fontes de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Freire (1997)

A superioridade na eficiência pode derivar de fatores como a elevada produtividade dos funcionários e a supressão de gastos desnecessários. Superioridade na qualidade está intimamente ligada à fiabilidade dos produtos, bens ou serviços pela organização concebidas, o que leva a uma diferenciação das concorrentes (Freire, 1997; Santos, 2008). De acordo com Freire (1997) uma empresa revela superioridade na adequação quando conhece a configuração da indústria e adequa a empresa às suas características. Por sua vez, uma empresa apresenta superioridade na inovação aquando da criação de produtos e serviços inovadores que permitam satisfazer melhor as necessidades dos consumidores (Freire, 1997).

A partir do momento em que a organização apresenta superioridade em pelo menos uma das fontes ferais de vantagem competitiva, pode alcançar uma maior redução dos custos e/ou uma maior diferenciação face à concorrência na produção e comercialização do respetivo produto (Freire, 1997).

Ohmae (1982) citado por Santos (2008) defende que "dentro de cada negócio, há certas funções ou áreas que são mais importantes (críticas) do que outras. Se a empresa concentrar os seus esforços nestas áreas e os concorrentes não o fizerem, então isso constituirá uma fonte de vantagem competitiva".

Segundo Porter existem apenas duas fontes de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação ou a existência de ambas em simultâneo (Santos, 2008). Estamos perante liderança de custo quando a organização consegue oferecer um bem ou serviço idêntico ao de um concorrente mas a um preço inferior. Relativamente à diferenciação, para Porter esta verifica-se quando uma determinada organização consegue proporcionar ao cliente um bem ou serviço a um preço que, para além de compensar os benefícios nele incorporados não são oferecidos pela concorrência.

De acordo com Hill e Jones (2005) a forma como a organização aplica os seus recursos e competências ao longo da cadeia de valor proporciona a criação da vantagem competitiva que depende de quatro fatores internos:

- Eficiência: Expressa na relação entre a utilização de recursos e a produtividade de bens e serviços obtidos, sendo que, mais produtividade corresponde a menos custos;
- Qualidade: Resulta dos atributos em que a organização assume um valor superior ao da concorrência estando desta forma mais apta para responder às necessidades do cliente;

- Inovação: Advém do desenvolvimento e criação de métodos técnicos ou de gestão;
- Capacidade de satisfazer o cliente: Em primeiro lugar é necessário identificar e se possível, antever as necessidades do cliente e posteriormente satisfazê-las.

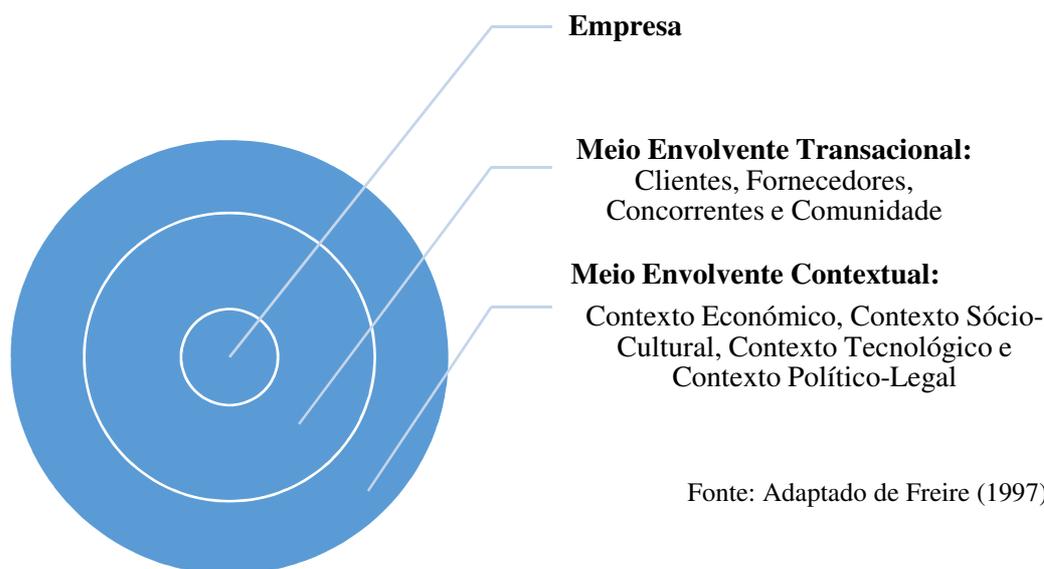
Para Grant (2006) a organização só alcança vantagem competitiva se estiver apta para antecipar resposta a mudanças que ocorram no ambiente externo, ou seja, tem de estar capacitada de antever essas mudanças, conseguir responder de forma mais flexível, rápida e dinâmica do que as organizações concorrentes. Desta forma, aproveita adequadamente as oportunidades do mercado em prol de uma vantagem competitiva.

4.2 Fatores Internos Vs Fatores Externos

Para existir uma vantagem competitiva sustentável subentende-se a necessidade de adaptação ao meio envolvente. Com efeito, Scholes (2002) citado por Santos (2008) entende que a estratégia é “a direção e o âmbito de atuação de uma organização no longo prazo, que lhe propicia a obtenção de vantagens, através da organização dos seus recursos num meio envolvente em constante mutação”.

Segundo Lisboa *et al* (2011), “a empresa está inserida num ambiente que lhe é alheio e que é composto por diversos fatores incontrolláveis e imprevisíveis, fatores esses, que podem ter um impacto significativo sobre a empresa e a sua estratégia”.

Figura 5 - Meio Envlovente



O meio envolvente geral ou contextual, refere-se ao meio externo genérico derivado do sistema social, económico e cultural em que a empresa desenvolve o seu negócio e é comum a todas as organizações. A análise efetuada neste contexto, é realizada com o objetivo da empresa compreender quais os fatores do ambiente social, económico e cultural que afetam a sua atividade, atual ou futuramente (Lisboa *et al*, 2011; Freire, 1997).

Esta análise debruça-se, substancialmente, na identificação, localização temporal e impactos previsíveis das ameaças e oportunidades provenientes do meio envolvente geral (Santos, 2008).

O meio envolvente contextual condiciona as atividades da empresa a longo prazo e pode ser desagregado em quatro contextos distintos que se traduzem na metodologia mais utilizada neste campo designada Análise PEST. Os quatro contextos ou dimensões são os seguintes:

- Dimensão Político-Legal: Condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade; Os seus principais indicadores são, entre outros, a estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, legislação fiscal e restrições ao comércio;
- Dimensão Económica: Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. As suas principais variáveis são o Produto Interno Bruto, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos; taxa de poupança, produtividade e mercado de capitais, entre outros;
- Dimensão Sócio-Cultural: Reflete os valores, costumes e tradições da sociedade. As suas principais variáveis são, entre outras, os perfis de consumo, mobilidade social, estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica.
- Dimensão Tecnológica: Traduz o progresso técnico da sociedade. As suas principais variáveis são, entre outras, as políticas de inovação e desenvolvimento, as inovações tecnológicas, sistemas de transferência de tecnologias, inovações de processo, proteção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade.

Importa salientar que a análise PEST não é uma análise estática, podendo ser acrescentadas outras dimensões consoante a organização e a sua posição no mercado. A título de exemplo poderão ser acrescentadas dimensões como o ambiente, os fatores ecológicos e a logística. Esta análise permite à empresa detetar oportunidades e ameaças associadas à evolução das variáveis, atuar sobre o meio envolvente em determinadas situações e formular ou rever estratégias.

Por sua vez, o meio envolvente específico ou transacional, refere-se à fração do meio envolvente que é mais próxima da atividade da empresa, ou seja, a indústria ou setor de atividade (Lisboa *et al*, 2011; Freire, 1997).

É o meio envolvente transacional que se encontra diretamente ligado à capacidade competitiva da organização uma vez que, incide sobre o conjunto de atores e fatores que exercem uma influência direta sobre a empresa e o seu comportamento no mercado o que se pode refletir no seu desempenho económico, ou seja, nos seus níveis de rentabilidade (Lisboa *et al*, 2011; Freire, 1997).

Segundo Freire (1997), os principais elementos que integram o meio envolvente transacional das empresas revelam os integrantes do Modelo das 5 forças de Porter, ou seja, da atratividade da indústria, sendo eles:

- Clientes: Consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria;
- Concorrentes: Competidores atuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado;
- Fornecedores: Agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria;
- Comunidade: Organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses sejam direta ou indiretamente com o mercado ou a indústria em particular.

De acordo com Santos (2008) uma análise de natureza transacional compreende, essencialmente os seguintes aspetos:

- Identificação da totalidade dos segmentos de mercado que constituem a indústria, primeiramente em termos globais e posteriormente através da expressão de cada segmento de mercado;
- Determinação da atratividade da indústria e de cada um dos seus segmentos de mercado, uma vez que dela depende a rentabilidade da empresa a prazo;
- Identificação dos fatores críticos de sucesso de cada um dos segmentos de mercado que compõem a indústria;
- Mapeamento e análise dos grupos estratégicos existentes na indústria, com vista a retirar conclusões importantes sobre as estratégias adotadas pelos concorrentes e respetiva evolução e tendências.

A análise do meio envolvente contextual e transaccional é crucial na fase de análise estratégica, pois é a partir das conclusões ou resultados daqui retirados que são definidos os objetivos da organização e formulada a estratégia mais adequada para os alcançar (Lisboa *et al*, 2011; Santos, 2008).

Por sua vez, a análise interna da organização incide na caracterização da organização e na determinação dos seus pontos fortes e fracos. Como aspetos essenciais desta análise destacam-se os seguintes:

- Qualidade e competência dos recursos como, por exemplo, a cultura, visão partilhada, valores de gestão, motivação dos colaboradores, qualidade da liderança, qualificação dos colaboradores, políticas de gestão ou estrutura organizacional;
- Dimensão das vantagens ao seu alcance provenientes de eventuais economias de escala, economias de experiência e sinergias;
- Sistema de valor da organização que, pode ajudar a identificar eventuais fontes de vantagem competitiva;
- Competências nucleares e distintivas da organização, suscetíveis de lhe conferirem vantagens competitivas;
- Fatores críticos de sucesso associados aos segmentos de mercado, quer sejam atuais ou potenciais e importância dos pontos fortes e competências distintivas detidos nesses mesmos fatores críticos de sucesso pois constituem uma condição imprescindível à obtenção de vantagem competitiva.

De forma a esta análise ser realizada algumas das ferramentas utilizadas são, a título de exemplo, a metodologia de análise SWOT e o modelo da cadeia de valor de Porter.

Kay (1993) citado por Santos (2008) defende que é a partir da criação e manutenção de capacidades distintas, e do seu alinhamento com o meio envolvente, que se podem obter vantagens competitivas sustentadas.

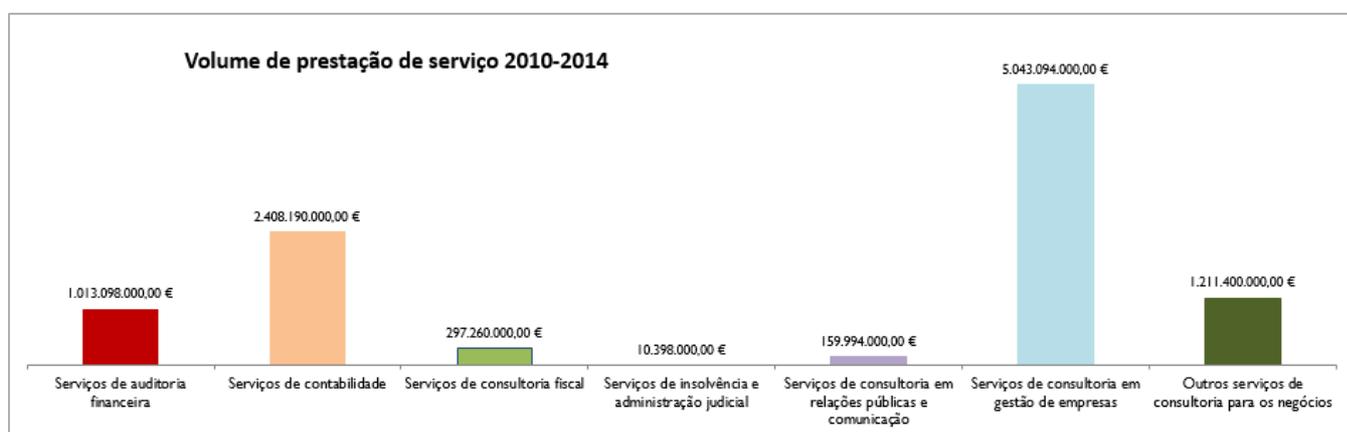
Em suma, torna-se fundamental considerar os aspetos mais relevantes de todas as variáveis analisadas, tanto internamente como externamente, ressaltando a importância de um perfeito conhecimento dos fatores críticos de sucesso e das competências-chave que servem de base às vantagens competitivas da organização (Teixeira, 2011).

5. Estágio Curricular - atividades desenvolvidas

5.1 O setor de consultoria em Portugal

A empresa onde foi realizado o estágio curricular, nomeadamente a SMART Vision - Assesores e Auditores Estratégicos, é uma empresa de consultoria no ramo da assessoria e auditoria estratégica, tornando-se desta forma relevante uma análise sucinta da evolução deste setor em Portugal nos últimos anos, designadamente entre 2010 e 2014.

Figura 6 – Prestação de serviços (€) das empresas por tipo de serviço prestado anualmente



Fonte: Autoria própria

Os serviços de auditoria e consultoria representam um grande volume de negócios, contudo são igualmente afetados pela crise económica, financeira e sociocultural vivida na Europa e, por conseguinte, em Portugal.

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, os serviços de consultoria em gestão de empresas são os mais requisitados neste leque de ofertas, contudo também sofreram uma quebra nos anos de 2011 e 2012.

É de salientar que todos estes serviços são meios utilizados para o apoio à decisão das organizações, representados por profissionais competentes nas mais diversas áreas, sendo este o caso da SMART Vision – Assesores e Auditores Estratégicos, que, entre os serviços apresentados, consegue oferecer resposta a todos, sendo esta uma das razões pela qual é líder de mercado. Deste modo, a SMART Vision possui vantagem competitiva em

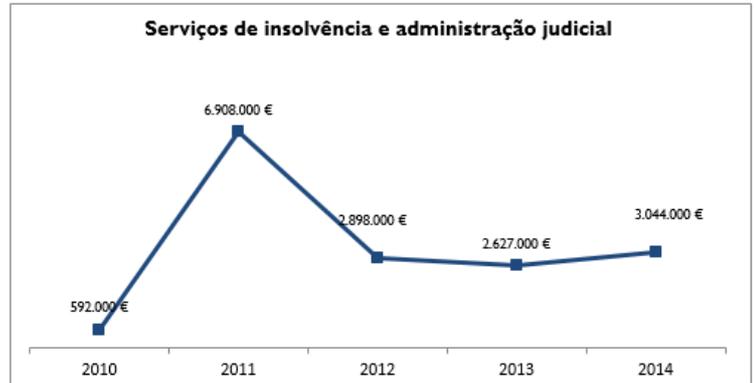
relações a outras organizações pois permite ao cliente encontrar todas as soluções que necessita recorrendo aos seus serviços.

Figura 7- Prestação de serviços (€) de auditoria financeira por ano



Fonte: Autoria própria

Figura 8 - Prestação de serviços (€) de insolvência e administração judicial por ano

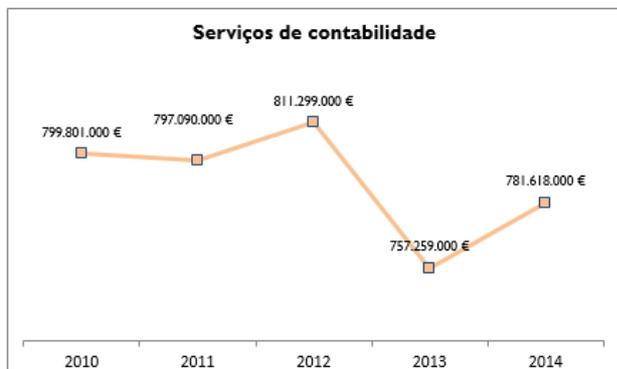


Fonte: Autoria própria

Os serviços de auditoria financeira têm como objetivo a auditoria das demonstrações financeiras da organização. Apesar de terem sofrido uma quebra significativa, representa ainda assim um serviço bastante procurado.

No caso dos serviços de insolvência e administração judicial, dos serviços é o menos procurado dos serviços apresentados, contudo a sua procura tem vindo a aumentar desde 2010.

Figura 9 - Prestação de serviços (€) de contabilidade por ano



Fonte: Autoria própria

Figura 10 - Prestação de serviços (€) de consultoria em relações públicas e comunicação por ano



Fonte: Autoria própria

Relativamente aos

serviços de contabilidade, estes sofreram uma quebra bastante acentuada em 2013, contudo

numa perspetiva geral, entre os anos 2010-2014 representa o segundo serviço mais requisitado.

Nos serviços de consultoria em relações públicas e comunicação estão presentes tarefas como a divulgação de marcas, produtos e serviços. Representa uma área em crescimento, pois a aproximação ao cliente é cada vez mais importante no mundo empresarial e na obtenção de vantagem competitiva.

Figura 11 - Prestação de serviços (€) de consultoria fiscal por ano



Fonte: Autoria própria

Figura 12 - Prestação de serviços (€) de consultoria em gestão de empresas por ano



Fonte: Autoria própria

Figura 13 - Prestação de serviços (€) de consultoria para os negócios por ano



Fonte: Autoria própria

Os serviços de consultoria fiscal englobam ações como a garantia do cumprimento das obrigações fiscais, o cálculo de impostos ou processos de reembolso. Apesar da quebra sofrida em 2012-2013 a sua procura aumentou exponencialmente.

De acordo com os dados apresentados, os serviços de consultoria em gestão de empresas são os mais procurados e podem conter serviços como a elaboração de manuais de procedimento, soluções de investimento, diagnóstico na área estratégica ou económica ou mesmo uma reestruturação nas áreas económica e financeira. Desta forma, apresenta-se assim como um serviço bastante completo que pode dar solução aos mais variados problemas de determinada organização.

Com base nos presentes dados, é notória a necessidade das organizações lutarem por uma posição competitiva e sustentável no mercado, pois só assim se torna possível oferecer um valor superior aos seus clientes face às organizações concorrentes.

5.2 A SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos

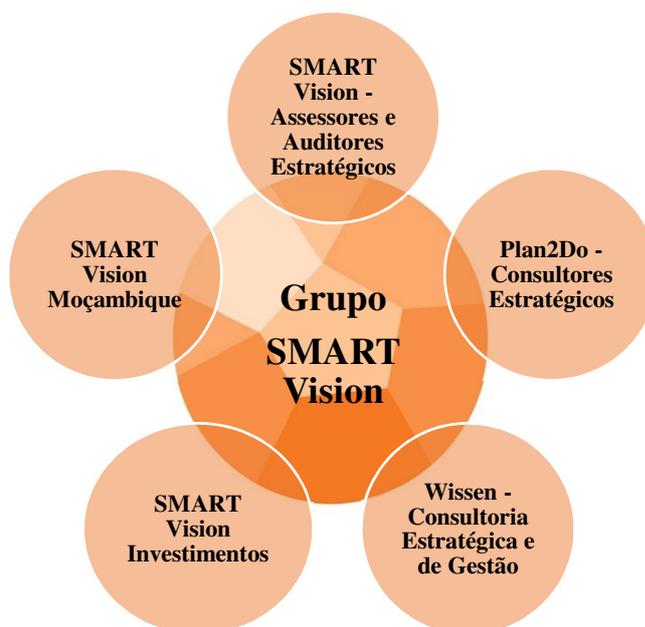
A SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos foi a empresa onde se realizou o estágio curricular inserido no Mestrado em Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. O estágio teve a duração de 6 meses, compreendidos entre 1 de setembro de 2015 e 29 de fevereiro de 2016.

É uma empresa de consultoria no ramo da assessoria e auditoria estratégica focada no setor público local, que tem como principal objetivo orientar os organismos e entidades públicas para a mudança, alinhando pessoas, processos, sistemas e estruturas, através da utilização de metodologias de assessoria e auditoria estratégica.

A SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos faz parte do Grupo SMART Vision que conta com mais quatro entidades, sendo elas:

- Plan2Do - Consultores Estratégicos: Funciona como uma extensão da SMART Vision - Assessores e Auditores Estratégicos;
- Wissen - Consultoria Estratégica e de Gestão: Consultoria, assessoria e formação para os negócios e a gestão;
- SMART Vision Investimentos – Setor imobiliário;
- SMART Vision Moçambique - Consultoria para assistência técnica especializada no desenho do Modelo Conceptual para o Sistema de Gestão Municipal dos Municípios de Moçambique.

Figura 14 - Grupo SMART Vision



A referida empresa conta com mais de 500 projetos já realizados em mais de 200 entidades, com uma equipa de 13 pessoas. Desta forma, a flexibilização e organização do capital humano é especialmente cuidada. A equipa de colaboradores é dotada de uma elevada qualidade e transversalidade de áreas de conhecimento, por exemplo, gestão, contabilidade, economia e administração, o que faz com que a equipa seja rica em conhecimento das mais diversas áreas e seja assim mais apta e flexível na resposta ao cliente. Tendo em conta estes fatores e por conseguinte o seu efeito no clima organizacional e métodos de trabalho, a SMART Vision foi distinguida com o 1.º lugar nacional na sua categoria pelo 3.º ano consecutivo – Prémio Excelência no Trabalho 2015. Este prémio é atribuído anualmente pela Heidrick & Struggles em parceria com o INDEG/ISCTE e com a Human Resources, e tem em conta fatores como: excelência da dinâmica organizacional, excelência dos processos, excelência do clima e excelência da gestão de recursos humanos.

A estratégia de crescimento da SMART Vision assenta em pressupostos como a incrementação da sua posição no mercado, a alavancagem de novas competências e a fidelização dos seus clientes. Nos anos antecedentes, contrariamente à tendência e conjuntura socioeconómica do mercado o volume de negócios da empresa tem aumentado o que é aproveitado em prol do desenvolvimento do negócio.

Sendo líder no mercado português no setor de assessoria e auditoria estratégica em serviços públicos do setor local, a SMART Vision tem como missão, a total satisfação do cliente e a criação de valor baseado nas competências e experiências dos seus colaboradores. De forma a consolidar esta missão, a empresa assenta numa estratégia que passa por um processo completo de planeamento, implementação, monitorização, e de todos os restantes passos necessários em todos os projetos desenvolvidos.

Relativamente à estrutura organizacional da empresa, esta é inspirada numa estrutura organizacional matricial. Este tipo de estrutura é, por norma, adotada por empresas que oferecem um vasto conjunto de produtos similares em inúmeros mercados, visando a exploração de sinergias entre produtos/serviços similares vendidos/prestados em diferentes mercados (Freire, 1997). No caso específico desta organização, esta estrutura organizacional permite a facilidade de partilha de recursos e informação entre os seus colaboradores, de forma a ser possível uma constante adaptação aos diferentes mercados sem perda de eficiência interna da empresa (Freire, 1997).

Tendo em conta o elevado número de projetos executados pela empresa é importante que os seus membros executem diversas tarefas com um elevado grau de autonomia, o que é uma vantagem da referida estrutura, uma vez que, cada projeto tem a sua equipa específica.

Consoante o grau de formação e os conhecimentos dos membros da empresa, estes são agrupados e assim, são constituídas as equipas de projeto, sendo que, um colaborador pode estar inserido em mais do que um projeto.

Relativamente aos projetos executados, destacam-se os seguintes: Assessoria Estratégica no âmbito do Processo de Modernização Administrativa; Fundamentação Económica e Financeira de Taxas e Preços; Assessoria no âmbito dos processos de desmaterialização; Reengenharia de processos; Implementação do Sistema de Contabilidade de Custos e Plano Técnico para Implementação do Balcão Único.

Os projetos são realizados, maioritariamente, no setor público, mais concretamente em Comunidades Intermunicipais ou em Municípios isolados.

Tendo como foco o estágio curricular, este versou essencialmente em dois projetos nas vertentes de Assessoria Estratégica no âmbito do Processo de Modernização Administrativa e Implementação do Balcão Único. Contudo, numa primeira fase, aquando da inserção na empresa o trabalho desenvolvido foi sobretudo numa perspetiva teórica de forma a absorver conhecimento. Esse processo teve por base toda a documentação da empresa bem como toda legislação necessária de forma a otimizar o trabalho futuro a ser desenvolvido.

O aumento da sua competitividade é igualmente devido ao facto dos produtos e serviços que são constantemente colocados ao dispor do cliente serem fruto de contínuas melhorias e evolução, sendo possível desta forma, atingir um significativo valor acrescentado ao cliente e, conseqüentemente, a mercado.

Obtendo vantagem da tendência depreciativa do mercado aliada à crise económica e social em que o país se encontra, a SMART Vision optou pela utilização de estratégias como a internacionalização, replicando conhecimentos no mercado Moçambicano. O processo de internacionalização deve ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico, ou seja, em Portugal e o principal objetivo é que este projeto contribua para um significativo aumento da competitividade da empresa a longo prazo (Freire, 1997).

O objetivo é a implementação, de forma modular, de um sistema integrado e padronizado, que atenda a todos os municípios de Moçambique, numa perspetiva única de gestão municipal.

De forma a destacar-se da concorrência a SMART Vision olha para o mercado com uma visão estratégica, transformando fraquezas em oportunidades, olhando para as necessidades e carências das autarquias locais como uma oportunidade de criação de valor. Esta forma de excelência permitiu à empresa a criação de uma densa rede de contactos, o que se torna vital, bem como, a criação e desenvolvimento de métodos de apoio singulares a cada serviço o que resulta na capacidade de resposta às necessidades específicas de cada cliente. É notória a capacidade de flexibilização e inovação que a empresa detém, só assim sendo possível uma resposta rápida e única a cada cliente. Estes fatores aliados a uma capacidade dinâmica que permite a criação de novas soluções constantemente e uma sistemática combinação de competências, faz com que a SMART Vision seja líder de mercado.

6. Conclusão

Atualmente e em particular no caso de Portugal, as empresas estão constantemente a ser alvo de desafios causados, em grande parte pelo clima de incerteza vivido na União Europeia. É exemplo um dos mais atuais e controversos acontecimentos: o Brexit ou seja, a saída do Reino Unido da União Europeia que, de acordo com inúmeros economistas, poderá representar um agravamento da instabilidade dos mercados financeiros internacionais, com consequências imediatas para os países mais vulneráveis, como Portugal, segundo economistas ouvidos pela Lusa³.

Além da sua influência em termos económicos e financeiros, a migração poderá ser outras das áreas afetadas, uma vez que, o Reino Unido é o destino preferencial da emigração portuguesa e que poderá então, apresentar um retrocesso. Em relação às implicações políticas é expectável que exista uma quebra nas dinâmicas internas de diversos países⁴.

Outros dos temas que marcam a atualidade e que, de certa forma, se encontram relacionados são o terrorismo e a crise dos refugiados, sendo que, ao mesmo tempo que ocorrem os atentados em Paris a Europa lida com uma crise de migrantes. Todas estas temáticas são fortemente influenciadoras da economia nacional, o que faz com que o mercado tenha crises e por conseguinte, seja necessária uma enorme adaptação por parte das empresas que só alcançarão o sucesso se for obtida vantagem competitiva sustentável sendo desta forma determinante o desenvolvimento de processos de planeamento estratégico. O planeamento estratégico deverá ser cuidado, revisto e aperfeiçoado ao longo do tempo, pois só assim a empresa estará em plenas condições de lutar pela sua posição no mercado, ser sustentável e oferecer mais valor ao cliente do que a sua concorrência.

A gestão estratégica permite à empresa a identificação e desenvolvimento das suas fontes de vantagem competitiva e quando bem praticada proporciona à empresa um conjunto de benefícios que também se irão traduzir em vantagem competitiva. No caso da SMART Vision, uma gestão estratégica praticada com rigor permite-lhe uma excelente

³ Brexit: Saída terá consequências para países mais vulneráveis como Portugal, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/economistas-alertam-que-brexit-tera-consequencias-para-paises-vulneraveis-como-portugal_252514.html

⁴ Economistas alertam que Brexit terá consequências para países vulneráveis como Portugal, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/economistas-alertam-que-brexit-tera-consequencias-para-paises-vulneraveis-como-portugal_252514.html

organização e coordenação do seu vasto leque de competências que só é possível por meio do planeamento estratégico por si adotado.

Assim, o papel da estratégia é determinante no meio empresarial, pois permite a formulação de um plano que agrupa objetivos, políticas e ações com vista a alcançar o sucesso que só é possível com a sua adoção.

Uma base estratégica alinhada com um rigoroso planeamento estratégico que tem em conta o elevado número de competências no seio da empresa e dos colaboradores torna perfeita a associação da SMART Vision com vantagem competitiva, pois consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao que a concorrência oferece o que é demonstrado pelo enorme número de serviços que esta coloca no mercado e pelos resultados obtidos.

6.1 Limitações

O presente estudo reúne um conjunto de ferramentas essenciais de apoio ao planeamento estratégico, direcionado para empresas de consultoria e assessoria estratégica. A utilização dessas ferramentas de apoio passa pela compreensão de um conjunto de temas e variáveis que se interrelacionam e que permitem às organizações a obtenção dos conhecimentos necessários na formulação de um adequado planeamento estratégico, o que influenciará na criação de vantagem competitiva. É com base neste enquadramento teórico que as organizações tendem a agir, e no caso específico da SMART Vision, a aplicação prática das ferramentas de apoio e a profunda perceção dos seus fatores críticos de sucesso são pontos fortes na sua gestão estratégica.

É notória a forma como um planeamento bem estruturado serve de base à organização no ganho de vantagem competitiva sustentável, tal como é o caso da SMART Vision.

Ao longo do relatório foram exibidas pistas e possíveis linhas de investigação a seguir para que, no futuro seja possível avançar com um plano estratégico direcionado a empresas de consultoria e assessoria estratégica ligadas ao setor local.

Tendo em conta as adversidades que atualmente o país enfrenta, é fulcral que as organizações encarem o mercado com uma visão estratégica o que lhes irá permitir transformar fraquezas em oportunidades. As reestruturações no setor público, bem como alguns cortes orçamentais condicionam a SMART Vision na medida em que a sua atividade é direcionada para o setor público local.

É nesta perspetiva que a SMART Vision atua, possuindo uma visão estratégica que permitiu, a título de exemplo, a internacionalização, fruto da consciência das limitações do atual mercado nacional.

O setor da consultoria e auditoria é um setor de acentuado crescimento no mercado nacional, tal como é possível comprovar nos dados inseridos anteriormente, disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística. Assim, é fulcral que a SMART Vision continue a fortalecer a sua posição no mercado, oferecendo cada vez mais valor acrescentado aos seus clientes para que, desta forma, o seu lugar como líder de mercado prevaleça.

7. Referências Bibliográficas

António, Nelson dos Santos (2003). *Estratégia Organizacional – do posicionamento ao movimento*. Edições Sílabo.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Azeitão, J.; Roberto, J. (2010). “O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME” *Revista TOC* nº120; Março de 2010.

Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.

Cordeiro, João (2009). “Componentes da gestão estratégica nas empresas do setor automóvel”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, Vol. 8, n.º3, pp 55-65. Consultado a 8 de Maio de 2016. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642009000300006>.

Diário Económico (2016). “Economistas alertam que Brexit terá consequências para países vulneráveis como Portugal”, 21 de Junho. Página consultada a 22 de Junho de 2016. Disponível em <http://economico.sapo.pt/noticias/economistas-alertam-que-brexite-tera-consequencias-para-paises-vulneraveis-como-portugal_252514.html>.

Druker, Peter (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Freire, Adriano (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Grant, Robert M., Fernandez, Z., Lorenzo Gómez, J. e Ruiz Navarro, J. (2006). *Dirección Estratégica*. 1st ed. Cizur Menor, Navarra: Thomson Civitas.

Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico (1998). Apresentação em Conferência Ibérica de Quadros e Diretores do Grupo, Publicações Mercal. Edição Group Schneider.

Hill, Charles W. L., Cevallos Almada, M., Jones, G. e Ramos Santalla, J. (2005). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*. México. McGraw- Hill.

Lisboa, João; Almeida, Filipe, Coelho, Filipe e Coelho, Arnaldo (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Vida Económica.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Planeamento Estratégico da Universidade de Coimbra 2011-2015. Consultado a 20 de Março de 2016. Disponível em <<http://www.uc.pt/planeamento>>.

Porter, Michael E. (1980). “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys To Profitability”. *Financial Analysts Journal*, pp.30-41.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1980). “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys To Profitability”. *Financial Analysts Journal*, pp.30-41.

Santos, António J. Robalo (2008) “*Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*”, Escolar Editora.

Stembridge, A. F. (2001). *Strategic Planning – The basic steps*. International Forum.

Teixeira, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.

Walker, Richard M. (2013), “Strategic Management and Performance in Public Organizations: Finding from the miles and snow framework”. *Public Administration Review*, Vol. 73, 675-685.