



Universidade do Porto  
Faculdade de Engenharia  
**FEUP**

# DEFINIÇÃO E EXECUÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



**MARIA HELENA OLIVEIRA**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA METALÚRGICA E DE MATERIAIS**

**ANO LETIVO 2012 / 2013**

## ÍNDICE

Objetivo .....	2
1. Enquadramento .....	2
1.1. Caracterização do CINFU .....	2
1.2. Posicionamento do CINFU .....	7
2. Gestão estratégica .....	8
2.1. Análise estratégica .....	10
2.2. Formulação da estratégia .....	16
2.3. Execução da estratégia .....	18
2.4. Avaliação da estratégia .....	20
2.5. Potenciais dificuldades na formulação e na execução da estratégia .....	22
3. Os desafios da gestão .....	23
3.1. Organização do trabalho .....	24
3.2. Recursos humanos .....	26
4. Conclusões .....	29
Referências bibliográficas .....	30

## **OBJETIVO**

Este trabalho visa constituir-se como um suporte à definição de uma estratégia empresarial na área dos serviços, concretamente formação profissional, à implementação dessa mesma estratégia e ao acompanhamento da sua execução.

Pretende, também, produzir um conjunto de instrumentos de apoio ao acompanhamento e à análise da execução estratégica de projetos, bem como, um conjunto de indicadores relevantes que sirvam de base à avaliação da atividade.

Porque a formulação e a execução estratégicas têm carácter transversal, a presente abordagem é transferível, não só, para outro tipo de serviços, mas também para outras atividades.

## **1. ENQUADRAMENTO**

Neste trabalho recorrer-se-á à realidade da gestão do CINFU - Centro de Formação Profissional da Indústria de Fundição, nomeadamente ao contexto teórico da sua atuação.

### **1.1. Caraterização do CINFU**

O CINFU foi criado no dia 24 de Abril de 1981, por Protocolo assinado entre o IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional (à data, Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra) e a APF - Associação Portuguesa de Fundição, tendo sido homologado pelo Ministro do Trabalho. Mais tarde, por força do Decreto-Lei nº 165/85, é publicada a Portaria n.º 443/87 de 27 de Maio que institui o CINFU como Centro de Gestão Participada ou Protocolar. Localiza-se no Porto, centro geográfico de maior implantação da indústria de fundição, tendo, no entanto, intervenção a nível nacional.

#### **1.1.1. Formação**

Como Centro de Formação setorial, tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentado da indústria da fundição em Portugal, nomeadamente ao nível da formação profissional dos recursos humanos do setor.

Relativamente às empresas, clientes preferenciais do CINFU, é promovida uma oferta diversificada de cursos, quer seja em áreas tecnológicas no domínio da fundição, quer seja em áreas transversais, enumeradas no quadro 1.

**Quadro 1 - Oferta de formação / CINFU**

ÁREA DE FORMAÇÃO	CURSOS
Metalurgia e Metalomecânica	Desenho técnico
	Fundição por cera perdida
	Manutenção industrial
	Metalurgia das ligas de alumínio
	Operador de fundição injetada
	Operador de processos tecnológicos
	Programação CNC
	Programador de máquinas-ferramenta CNC
	Reciclagem de operadores fundição injetada
	Reciclagem de operadores de fundição
	Técnicas de inspeção por radiografia industrial
	Técnicas de inspeção por líquidos penetrantes
	Técnicas de inspeção por partículas magnéticas
	Técnicas de inspeção por ultrassons
	Técnicas de soldadura
	Técnicas de laboratório
Técnicas de projeto moldes e modelos	
Toleranciamento geométrico	
Segurança no Trabalho	Brigadas de emergência
	Segurança e socorrismo
	Interpretação da norma OHSAS 18001:1999 (NP4397)
	Primeiros socorros
	Sensibilização para a segurança no trabalho
	Técnico superior de segurança no trabalho

**Quadro 1 - Oferta de formação / CINFU**

ÁREA DE FORMAÇÃO	CURSOS
Enquadramento na Organização/ Empresa	5'S
	Acreditação de laboratórios
	Ferramentas da produtividade
	Auditorias da qualidade ISO/TS 16949
	Auditorias internas
	Boas práticas de gestão
	Comunicação e liderança
	Controlo estatístico do processo
	FMEA - <i>Failure Mode and Effect Analysis</i>
	Gestão comportamental
	OEE - <i>Overall equipment effectiveness</i>
	Gestão de equipas
	Gestão da produção
	Gestão de projetos
	Gestão do sistema da qualidade ISO/TS 16949
	Grupos de melhoria
	Kaizen
	Métodos e tempos
	Metrologia industrial
TPM - <i>Total Productive Maintenance</i>	
Ciências Informáticas	CAD/CAM (Autocad, Catia, Pro-Engineer, Solidworks)
	Controlo Dimensional 3D
	Office (Access, Excel, Word, Microsoft Project)
Línguas e Literaturas Estrangeiras	Alemão Técnico
	Francês Técnico
	Inglês Técnico
Proteção do Ambiente	Gestão ambiental ISO 14001/ licenciamento e registo EMAS

O CINFU aposta, principalmente, na gestão do plano de formação interno das empresas, com a possibilidade, ou não, da sua integração no conjunto de cursos co-financiados, que constituem o plano de formação do Centro, desde o diagnóstico até à avaliação, e recorrendo a formadores de reconhecida competência, previamente aprovados pelas empresas.

Relativamente à promoção da formação profissional, no âmbito das políticas nacionais destinadas ao público em geral, o CINFU prepara técnicos e operadores com vista à sua integração no mercado de trabalho, concretamente nas modalidades Aprendizagem - Dual, vocacionada para a formação de jovens, e Educação e Formação de Adultos, destinada à reconversão profissional de desempregados.

O CINFU tem vindo, sustentadamente, a incrementar a sua oferta de serviços à indústria de componentes automóvel, não só às principais fundições portuguesas fornecedoras das grandes marcas internacionais, como também a outras empresas de componentes fora do setor de fundição, nomeadamente em áreas de formação transversais, como as ferramentas de qualidade, melhoria contínua, produtividade, *lean management*, *kaizen*, segurança no trabalho, ambiente, área comportamental ou outras.

### **1.1.2. Serviços**

Disponibiliza, também, aos seus clientes, um importante conjunto de serviços técnicos e de ensaios laboratoriais acreditados, alguns únicos no país.

O CINFU, pioneiro em Portugal na formação em CAD/CAM, tem exercido a sua atividade em praticamente todos os domínios do Projeto e Fabrico Integrado por Computador, nomeadamente ao nível da Investigação e Desenvolvimento, contando com todos os *softwares* significativos (CAD, CAM e Simulação) existentes no mercado.

Na área do desenvolvimento do produto, disponibiliza a tecnologia CNC, em máquinas de 3 ou de 5 eixos, ou a prototipagem rápida com vista à execução de protótipos a partir do ficheiro CAD, antes da fabricação definitiva das ferramentas de produção. Para proceder ao controlo dimensional dos protótipos ou das ferramentas, utiliza sistemas de medição de coordenadas ou de digitalização por contacto.

Disponibiliza, ainda, na área da automatização robótica, o desenvolvimento das capacidades de manipulação e programação (básica e avançada) de operadores, com vista à integração de robotização nas diferentes tarefas da produção.

Ao nível dos ensaios laboratoriais, o CINFU tem um vasto trabalho desenvolvido, com capacidade para a realização, entre outros, dos seguintes ensaios:

#### Ensaio laboratoriais

- **Ensaio acreditado** de espectrometria de emissão automática de ligas ferrosas, de alumínio ou de cobre;
- Análise química por espectrofotometria de absorção de absorção atómica;
- Ensaio metalográfico;
- **Ensaio acreditado** de tração de peças ou provetes;
- Determinação de durezas Brinell, Vickers e Rockwell;
- Ensaio não-destrutivos (ultrassons, radioscopia, partículas magnéticas e líquidos penetrantes).

#### Ensaio de higiene industrial

- **Ensaio acreditado** de medição dos níveis de ruído;
- Medição dos níveis de *stress* térmico;
- Medição dos níveis de iluminância;
- Determinação da concentração de poeiras totais, sílica livre, metais e solventes;

#### Ensaio ambientais

- **Ensaio acreditado** de medição de ruído no exterior;
- **Ensaio acreditado** de determinação das emissões gasosas em chaminés industriais.

### **1.1.3. Parcerias**

Com base numa série de protocolos de parceria, a seguir enumerados, assinados com Universidades, Centros de I&D e outros organismos de interface, poder-se-á afirmar que o CINFU dispõe de capacidade de resposta a todos os níveis de solicitação, o que o torna um referencial técnico privilegiado no apoio às empresas:

- O CINFU encontra-se representado no Conselho Sectorial para a Qualificação, dinamizado pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional - ANQEP, com o propósito de desenvolver e apreciar propostas de alteração ao Catálogo Nacional de Qualificações.
- O Centro encontra-se, ainda, representado a nível europeu, na Comissão de Formação Profissional do Comité das Associações Europeias de Fundição (CAEF), sediado na Alemanha, responsável pelas orientações, relativas à formação profissional, dos países membros. Isto permite ao CINFU uma informação permanente sobre as tendências do sector na área da formação profissional.
- O CINFU mantém uma intensa colaboração com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), no âmbito de diferentes projetos, acolhendo e acompanhando alunos finalistas do curso de “Engenharia Metalúrgica e de Materiais”, no sentido de estes poderem desenvolver os seus trabalhos de investigação e disponibilizando as suas instalações e equipamentos para a realização de aulas práticas do referido curso.
- A possibilidade de oferta especializada na área das ferramentas de produtividade e da melhoria contínua dos processos, levou a estabelecer um protocolo de colaboração com a Lean Consulting (Actio Group).
- Com vista a uma formação de especialização dos ativos da área da fundição injetada, estabeleceu-se com a Buhler Druckguss, com sede na Suíça, um protocolo de assistência especializada.

## 1.2. Posicionamento do CINFU

O CINFU, fiel à **visão** dos seus criadores, de ser a referência nacional no domínio da formação de técnicos para a indústria de fundição, assume como **missão** contribuir para valorização do setor de fundição e afins, através da qualificação dos seus recursos humanos e da disponibilização de conhecimento e de serviços técnicos de valor acrescentado.



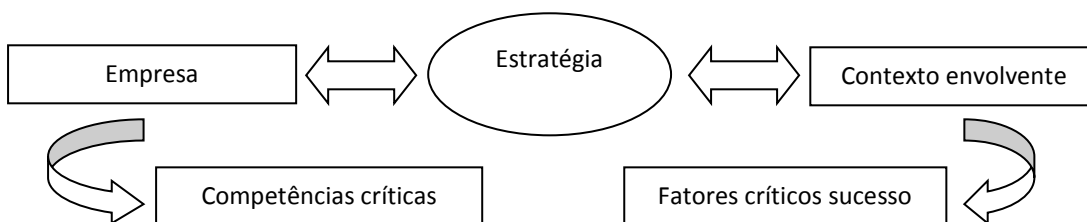
Num mundo em permanente mudança, que obriga a constantes readaptações, é fundamental que a organização crie referenciais sólidos. São estes os referenciais ou valores assumidos pelo CINFU:

- Ética, respeito, responsabilidade e verdade nas relações com clientes, fornecedores e comunidade em geral.
- Gestão comprometida, parcimoniosa e transparente dos dinheiros públicos.
- Proatividade com a comunidade, clientes, fornecedores e colaboradores.
- Flexibilidade, iniciativa, dinamismo e espírito de equipa.
- Proatividade na procura e partilha do conhecimento.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Estratégia pode definir-se como a direção e o objetivo de uma organização a longo prazo. Deve focar-se na criação de valor para a organização e para o cliente, na excelência operacional e na inovação, interna, exigindo um aprofundado conhecimento dos processos, e externa, através de um grande conhecimento das necessidades do cliente. Deve ter em conta as competências críticas da organização e o contexto envolvente (fig.1). Os fatores críticos de sucesso de uma estratégia empresarial traduzem-se na definição de uma visão clara e ambiciosa, suportada em indicadores mensuráveis e do conhecimento de todos.

**Fig. 1 - Enquadramento da estratégia**



Aspetos comuns a uma estratégia de sucesso:

- Objetivos simples, consistentes e de longo prazo;
- Conhecimento sólido do enquadramento competitivo;

- Avaliação objetiva dos recursos (pontos fracos, pontos fortes);
- Comunicação clara e transversal dos objetivos;
- Alinhamento de toda a organização;
- Liderança consistente, efetiva, determinada e orientada para resultados.

A análise estratégica que suporta a definição de uma estratégia empresarial tem por base a visão, a missão e os valores da empresa, assim como os seus recursos, competências e processos. Nessa análise deverá ter-se em conta um estudo aprofundado do contexto envolvente, das suas ameaças e oportunidades, nos seus diferentes níveis:

- **Setorial:** análise dos fornecedores, clientes, concorrentes, tecnologia disponível e tendências futuras, no sentido de determinar quais os fatores críticos de sucesso;
- **Nacional e mundial:** a situação económica, a inflação ou as taxas de desemprego, que influenciam o poder de compra;
- **Político, fiscal e legal:** o enquadramento legislativo, por exemplo ao nível da legislação do trabalho ou do grau de fiscalidade;
- **Social e cultural:** estruturas etárias, natalidade ou nível educacional da população, que influenciam a procura;
- **Ambiental:** enquadramento legislativo ambiental, clima.

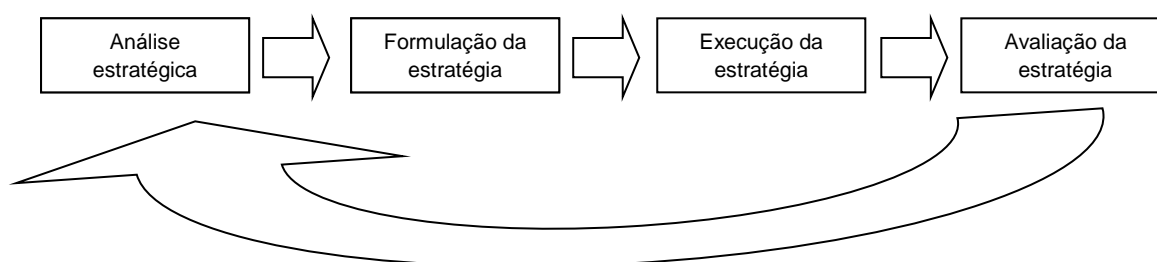
A análise setorial reveste-se de uma importância fundamental, devendo apurar-se quais os fatores-chave do processo de compra (análise da procura), e os fatores-chave de competição – análise da concorrência (conhecer profundamente a concorrência), elencando como fatores críticos de sucesso a nível setorial:

- Especialização em determinada tecnologia;
- Capacidade de uma constante melhoria dos processos;
- Elevada produtividade;
- Notoriedade da marca;
- Capacidade de financiamento, principalmente em atividades de capital intensivo;
- Localização;
- Capacidade de desenvolvimento do produto;
- Serviço personalizado;

- Flexibilidade / adaptação às necessidades dos clientes;
- Prazos de entrega.

O processo de gestão estratégica engloba as fases representadas na fig. 2.

**Fig. 2 – Fases do processo de gestão estratégica**



Da análise estratégica efetuada, e formulada a estratégia, tendo em conta os fatores críticos de sucesso do contexto envolvente e as competências críticas que a empresa necessita para a executar, passa-se à sua implementação estabelecendo, para cada componente da estratégia:

- os objetivos a atingir;
- os indicadores;
- as metas;
- os planos de ação;
- os responsáveis;

que permitirão, em determinado momento, a sua medição, tendo em vista a avaliação da estratégia implementada.

## 2.1. Análise estratégica

A análise estratégica poderá ter diversas abordagens, utilizando diferentes ferramentas, individualmente ou em conjunto, como é o caso do mapa da análise de cenários, as cinco forças competitivas de Porter, o estabelecimento de indicadores estratégicos gerais ou a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

### 2.1.1. Mapa de análise de cenários

A elaboração de um mapa de cenários permite sistematizar as questões-chave em cada contexto e desenhar um plano de ações geral. Um exemplo de mapa de cenários é apresentado no quadro 2.

**Quadro 2 - Mapa de cenários**

Contexto 2013	Tendências	Impacto (-10 a +10)	Ameaças / oportunidades	Plano de ações
Político	Cenário incerto	- 1	- Decisões políticas de curto prazo. - Possibilidade de lobbying.	Influenciar decisões que visem colocar o financiamento do próximo quadro comunitário ao serviço da formação que permita responder às necessidades das empresas.
Económico	Cenário recessivo	- 5	- Desemprego: menor número de efetivos a formar. - Formação e serviços não prioritários. - Há paragens que podem ser aproveitadas para formação.	Promover planos de formação e serviços com descontos.
Sócio - cultural	Cenário deprimido	4	- Desemprego leva a maior procura de formação.	Promover a divulgação das profissões da área de atuação - esforços de dignificação das profissões.
Tecnológico	Escassez de investimento	2	- Externalização de serviços e de competências.	Diversificar a oferta de serviços
Ambiental	Maior permissividade	- 2	- Diminuição da procura de serviços ambientais	Promover pacotes integrados de serviços
Outros	-	-		

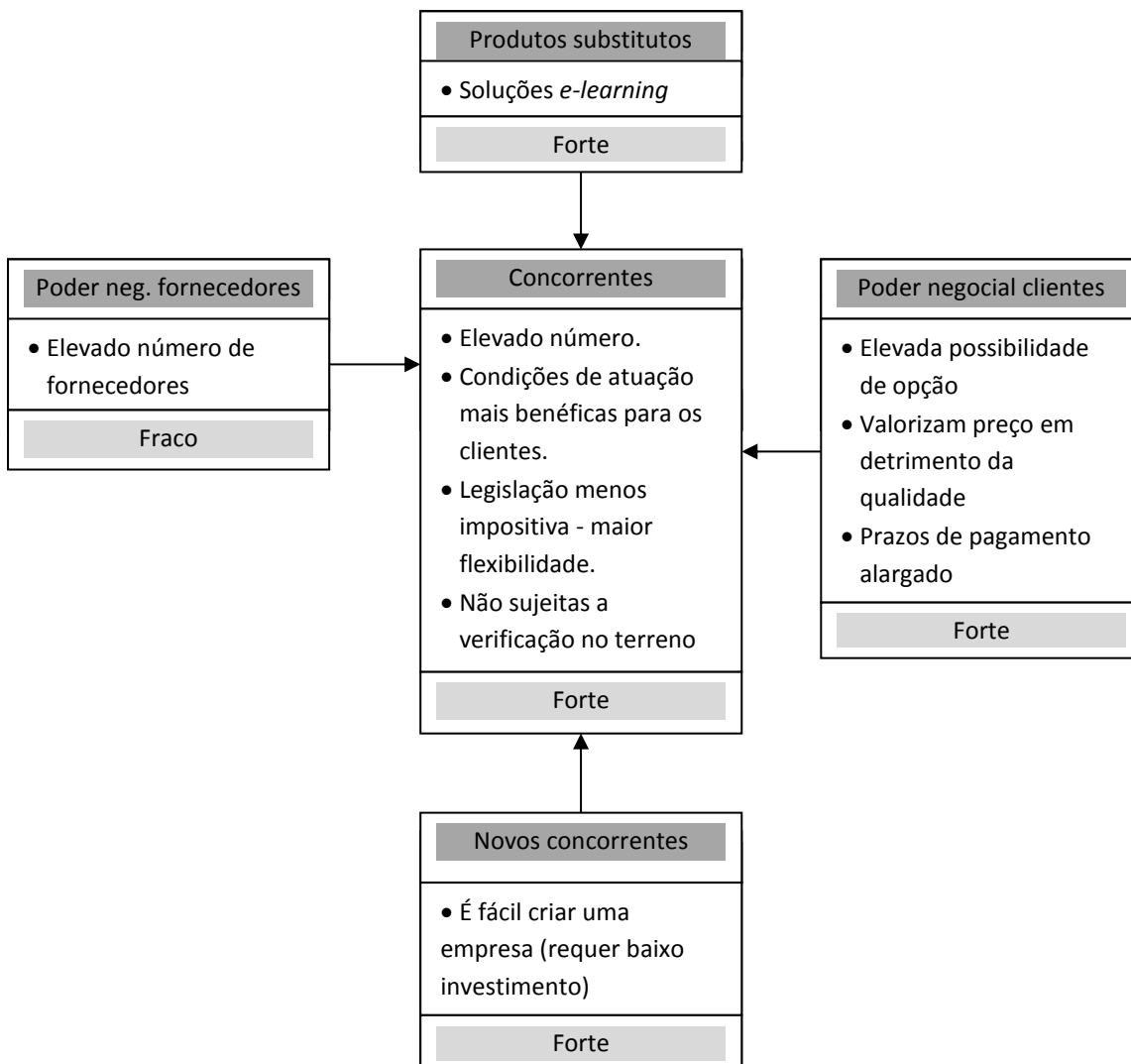
## 2.1.2. As cinco forças competitivas de Porter

Sendo este modelo de análise de Porter, essencialmente vocacionado para a indústria, no qual se estabelece que o “principal fator determinante da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria” e que esta é tanto maior quanto maior for a sua rentabilidade a longo prazo, configura-se como um instrumento de suporte à análise do contexto do mercado de atuação, em qualquer atividade.

No caso de a maioria das forças serem favoráveis, existe condições de atratividade do negócio. Caso haja fortes pressões, tornará a organização / empresa menos atrativa em termos de rentabilidade.

O modelo das cinco forças de Porter aplicado ao contexto de atuação do CINFU, está ilustrado na figura 3.

Fig. 3 - Modelo de forças de Porter



### 2.1.3. Indicadores estratégicos

Tendo em conta a necessidade de avaliação do sucesso / insucesso duma estratégia, na perspetiva de corrigir erros ou reorientar a trajetória, é imperioso o estabelecimento de indicadores (KPI - *Key Performance Indicators*) que possam, tanto quanto possível, medir o grau de desempenho das ações executadas.

Sendo inevitável o recurso a indicadores qualitativos, deverão, sempre que possível, adotar-se indicadores quantitativos e recorrer à alarmística (indicadores intermédios de alarme, que visualizam falhas ou problemas de execução do planeado), permitindo um seguimento faseado da avaliação, com possibilidade de intervenção no decurso da execução, em detrimento de indicadores de avaliação, apenas, no final do processo.

Os KPI constituem-se como uma ferramenta fundamental de análise estratégica, devendo, por isso, ser criteriosamente escolhidos, e na medida certa, servindo para focalizar a análise, eliminando indicadores redundantes ou que não tragam valor acrescentado. São exemplos de indicadores, os apresentados no quadro 3.

**Quadro 3 - Key Performance Indicators**

<b>Indicador</b>	<b>Suporte</b>
Crescimento	Evolução da execução física e financeira
Satisfação	Questionários a clientes
Fidelização	Evolução da carteira de clientes (novos / perdidos)
Composição da carteira de clientes	Análise ABC
Qualidade	Reclamações, avaliação em auditorias
Racionalização	Avaliação dos custos por atividade / processo
Inovação	Novos serviços ao cliente, novas abordagens de racionalização dos processos
Satisfação dos colaboradores	Questionários de clima organizacional
Avaliação de desempenho	Lacunas de competências e formação para eliminar essas lacunas

## 2.1.4. Análise SWOT

A análise SWOT auxilia a estabelecer uma síntese das análises internas e externas, a identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação e a preparar opções estratégicas, riscos / problemas a resolver.

Estas análises de cenário dividem-se em:

**Ambiente interno** (forças e fraquezas) - principais aspetos, que diferenciam a empresa dos seus concorrentes.

**Ambiente externo** (oportunidades e ameaças) - perspetivas de evolução de mercado provenientes do meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, com fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com fatores externos (quadro 4).

**Quadro 4 - Análise SWOT**

		Contexto envolvente	
		Oportunidades	Ameaças
Contexto interno	Forças	Maximização das oportunidades através do aproveitamento dos pontos fortes.	Minimizar o impacto das ameaças através da exploração dos pontos fortes.
	Fraquezas	Melhorar os pontos fracos para aproveitar as oportunidades	Minimizar o duplo impacto negativo das ameaças e dos pontos fracos

O posicionamento do CINFU numa análise SWOT é apresentado no quadro 5.

**Quadro 5 - Análise SWOT: aplicação prática**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de intervenção: nível nacional</li> <li>• Competência distintiva na área da fundição e afins</li> <li>• Produtos únicos ou diferenciados face à concorrência</li> <li>• Resposta atempada / processos de tomada de decisão rápidos</li> <li>• Flexibilidade na conceção de soluções formativas ajustadas às necessidades específicas das empresas</li> <li>• Capacidade de realizar formação nas instalações do cliente</li> <li>• Capacidade técnica e tecnológica ao nível dos serviços</li> <li>• Relação próxima e de confiança com as empresas do setor - forte ligação aos clientes</li> <li>• Capacidade de lançamento de novos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor de atuação em estagnação ou queda</li> <li>• Localização geográfica</li> <li>• Fraca atratividade do setor em recursos humanos - má reputação</li> <li>• Heterogeneidade do setor da fundição: integram o setor empresas com tecnologia de ponta e empresas de tecnologia rudimentar; há assimetrias no que toca a cultura organizacional e níveis de educação / formação dos empresários</li> <li>• Fraco potencial de investimento</li> <li>• Burocracia</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número relevante de clientes fabricantes de componentes para o setor automóvel</li> <li>• Possibilidade de ganhar quota de mercado</li> <li>• Surgimento de iniciativas e medidas governamentais de incentivo à realização de formação profissional, com vista ao incremento da empregabilidade da população</li> <li>• Crescente necessidade de formação face à acelerada inovação tecnológica</li> <li>• Parcerias com outras entidades no âmbito da inovação (técnica e tecnológica) e da formação/ qualificação e emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retração do mercado, nomeadamente da indústria automóvel (principal cliente da indústria de fundição), podendo implicar uma quebra de encomendas e o agravamento da dificuldade de colocação de formandos</li> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• Diminuição do mercado potencial - evolução demográfica negativa</li> <li>• Indefinição das áreas específicas de atuação das entidades do Sistema de Ensino e de Formação</li> <li>• Decréscimo da atribuição de fundos comunitários à formação profissional</li> </ul>



## 2.2. Formulação da estratégia

Uma estratégia empresarial deve responder ao que a organização quer ser (visão), ter em conta a razão da sua existência (missão), privilegiando o que representam e que é importante para todos (valores), tendo como objetivo a criação de valor para a própria organização, para os clientes e para a sociedade, gerindo os recursos e as competências existentes, de forma duradoura.

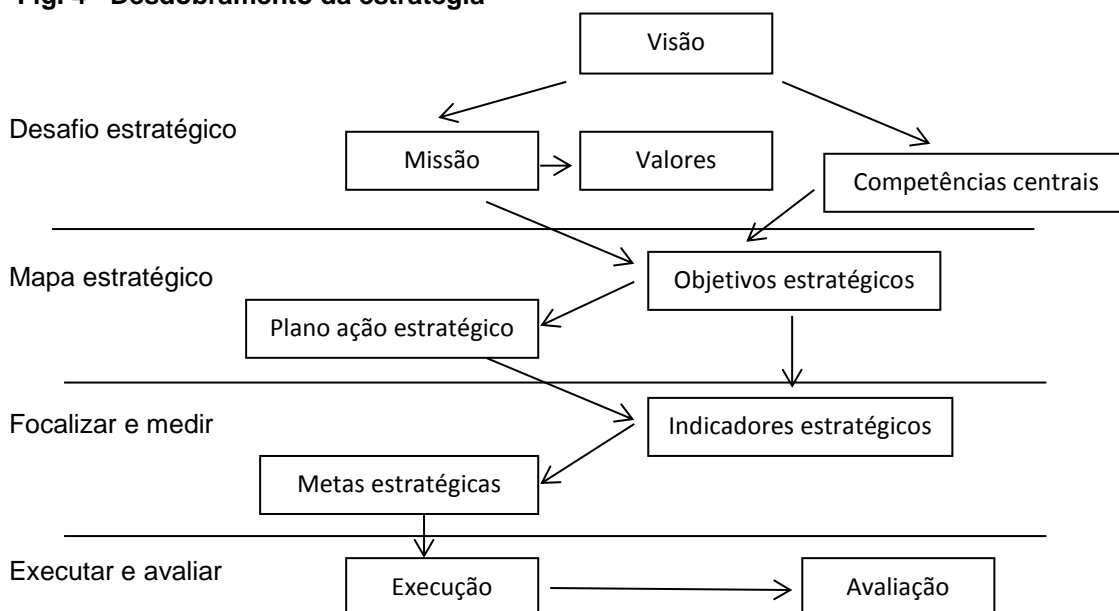
Num cenário de incerteza, a necessidade de permanente adaptação às solicitações do mercado, aproveitando as oportunidades que surgem, não deverá ser incompatível com a existência de uma estratégia sólida. A necessária flexibilização das respostas encontrar-se-á do lado da execução, cujo seguimento deverá ser permanente e criterioso, tendo em conta a necessidade de eventual reorientação

Formulada a estratégia, a sua implementação passa pelo estabelecimento de:

- Objetivos estratégicos: simples, consistentes, coerentes, focados e quantificados - o que deverá ser atingido e quando;
- Plano de ações estratégico: projetos de atuação que desdobram e suportam os objetivos ou os pilares da estratégia;
- Indicadores e metas: permitirão, após a execução, avaliar o cumprimento dos objetivos e como serão medidos.

A esquematização do processo estratégico desdobrado, é apresentado na fig. 4.

**Fig. 4 - Desdobramento da estratégia**



O estabelecimento das competências críticas e das linhas estratégicas pode ser feito a nível departamental e agregado num documento organizacional único, ou ser elaborado de raiz de forma global, dependendo da dimensão e do grau de integração da empresa / organização. Neste caso, haverá um desdobramento das linhas estratégicas a nível departamental.

Um conjunto de competências críticas é exemplificado no quadro 6.

**Quadro 6 - Competências críticas**

Competências críticas		Departamento
Capacidade de gestão	Intervenção ativa nos processos de influência junto de decisores. Capacidade de decisão.	Direção
Competências pedagógicas	Cumprimento de obrigação legal	Formação
Capacidade de comunicação	Capacidade de informar e passar mensagens de forma clara e precisa	Técnico Formação
Conhecimento do mercado	Domínio da informação relevante sobre as necessidades dos clientes	Direção Técnico Formação
Capacidade de relacionamento com clientes	Assertividade Capacidade de negociação e de persuasão	Direção Técnico Formação
Capacidade técnica	Financeira	Financeiro
	Metalúrgica	Fundição Laboratório
	Química	Laboratório
...	...	...

Uma exemplificação de linhas estratégicas e de objetivos, que poderão ser globais ou departamentais, encontra-se no quadro 7.

## Quadro 7 - Definição da orientação estratégica

Linhas de orientação estratégica	Objetivos estratégicos
Aumentar a percentagem de autofinanciamento	Investir na informação sobre os serviços prestados junto dos clientes.
	Diversificar os ensaios disponibilizados aos clientes
	Acreditar novos ensaios
	Investir na formação não-financiada destinada a empresas
Privilegiar os objetivos de política estabelecidos pelo governo	Iniciar a oferta de cursos no âmbito do sistema Dual
	Investir na formação de desempregados
	Criar parcerias com entidades agregadoras de potenciais formandos
...	...

### 2.3. Execução da estratégia

Na execução da estratégia revela-se fundamental a criação de mecanismos de controlo da execução que permitam em cada momento intervir, adotando eventuais medidas corretivas que se revelem necessárias. Assim, para cada linha estratégica devem ser estabelecidos os objetivos, os indicadores, as metas, os planos de ação e os responsáveis.

#### 2.3.1. Os pilares da execução estratégica

Para a execução da estratégia é indispensável:

- Liderança determinada e efetiva;
- Focalização nos objetivos;
- Comunicação interna, não só da estratégia mas de uma permanente partilha de informação. Só desta forma se conseguirá um alinhamento da organização;
- Definição clara de responsabilidades a todos os níveis da organização;
- Reuniões periódicas de avaliação parcial da execução, relevando:
  - Grau de cumprimento dos objetivos;
  - Identificação das causas de desvio;
  - Plano de ações para corrigir ou eliminar as causas de desvio;

- Benchmarking, estabelecendo permanentemente comparação com concorrentes e afins como forma de melhoria da competitividade.

### **2.3.2. A implementação da estratégia**

Na implementação da estratégia deve ter-se em conta a especificidade da organização como um todo, considerando, por um lado, as particularidades dos recursos humanos e, por outro lado, os processos. Será na eficiente conjugação destes dois fatores que o sucesso da implementação se concretizará. Para essa eficiência concorrerá:

#### **➤ Objetividade:**

- Segmentar o problema, indo à sua raiz e procurando as causas,
- Clareza nos objetivos a atingir, estabelecendo um conjunto de indicadores representativos do que se pretende avaliar;
- Clareza na comunicação, evitando ambiguidades e garantindo que cada um sabe exatamente o que dele se espera;
- Clareza na informação, ajudando a focar os problemas. Demasiada informação desfoca o problema.

#### **➤ Competências:**

- Determinar as aptidões necessárias a cada função / tarefa a desempenhar, estabelecendo um manual de funções;
- Determinar o diferencial de competências, entre as necessárias e as existentes, para cada colaborador ou grupo de colaboradores
- Avaliar o desempenho de cada colaborador relativamente aos objetivos da função / tarefa;
- Promover a mobilidade interna, no sentido de criar policompetências individuais inseridas numa organização aprendente. A mobilidade constitui um veículo de inovação.

#### **➤ Planeamento**

- O planeamento, anual, mensal ou semanal, deve servir como guia, mas nunca como impeditivo a alternativas. Planear é, também criar cenários alternativos - planos B, quando se constatam dificuldades na execução corrente. É imperativo ter consciência da volatilidade do ambiente externo;

- Comparar a realidade com o planeado para avaliar a necessidade de estabelecer planos de contingência. A periodicidade deste exercício comparativo deve ser estabelecida de acordo com a atividade e com a conjuntura. Quanto maior é o período de reação, menor é a possibilidade de agir sobre a trajetória.
- A ação da organização / empresa sobre o ambiente externo minora a ação do ambiente externo sobre a empresa. A antecipação de decisões que condicionem a envolvente a seu favor, relativamente aos concorrentes, constitui uma poderosa mais-valia;
- Ter consciência de que o terreno (ambiente interno e externo) é determinante em termos de informação relevante: é aí que se apresentam as necessidades dos clientes ou as reações positivas / negativas a determinado produto / serviço. É no terreno que se percebem as ameaças ou as oportunidades. A posse de informação é determinante para a tomada de decisão que fará a diferença relativamente aos concorrentes;
- O foco deve ser feito nos 20% das ações responsáveis por 80% dos resultados.

#### ➤ **Controlo / medição**

- Utilizar as capacidades das tecnologias de informação e comunicação na monitorização de todos os processos, de forma clara e atempada, com recurso à alarmística.

## **2.4. Avaliação da estratégia**

A avaliação da execução da estratégia reveste-se de fundamental importância na consecução dos objetivos e na efetividade da avaliação final da estratégia. O BSC - Balanced Scorecard é uma das ferramentas de avaliação que permite uma visão global e integrada do desempenho organizacional.

O BSC pode ser resumido como uma metodologia de reporte único, que contém indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, nas quatro perspetivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e desenvolvimento), dando informação sobre o cumprimento da estratégia da empresa.

Constituindo-se como um sistema de desdobramento operacional de suporte à decisão, permite, a cada instante, visualizar os aspetos críticos da empresa como um todo, concorrendo para o objetivo terminal de cumprimento da estratégia definida.

No quadro 8 apresenta-se um exemplo de instrumento de avaliação da estratégia, podendo ser usado como mapa de acompanhamento da execução ou de avaliação anual, adaptando o objetivo e o plano de ações à situação em causa.

**Quadro 8 - Balanced Scorecard**

Mapa estratégico		BSC		Plano de ações
Perspetiva	Objetivos	Indicador	Objetivo	
Processo interno	Aumentar prestação serviços	Faturação prestação serviços		
	Aumentar volume formação	V. formação		
	Disponibilizar mais ensaios ao cliente	Nº ensaios		
	Promover cursos interempresas	Nº inscrições individuais		
Financeira	Maximizar execução	Grau execução		
	Diminuir dívidas de clientes	Nível dívida		
Cliente	Aumentar nº clientes	Nº clientes		
	Aumentar volume formação / empresa	Volume formação / empresa		
	Aumentar nº parcerias /colocação formandos	Nº parcerias		
Aprendizagem e crescimento	Aumentar a qualificação dos colaboradores	Horas de formação		
	Aumentar a motivação dos colaboradores	Nível satisfação QCO (Questionário Clima Organizacional)		

No acompanhamento e avaliação da estratégia deverão ser analisados mensalmente os diversos indicadores correlacionados com os diferentes objetivos estabelecidos. Semestralmente deverá existir uma reunião alargada de avaliação intercalar do grau de concretização dos projetos estratégicos e das metas alcançadas. Poderão, em casos devidamente justificados, ser alterados os projetos estratégicos, bem como as metas fixadas para alcançar os objetivos.

No final de cada exercício será efetuado o balanço referente a todo o planeamento estratégico, com a consequente revisão à formulação estratégica. Os fatores influenciadores da formulação e implementação estratégicas estão sempre em mutação, tornando-se, por esse motivo, necessário proceder à revisão periódica de todo o processo, com o intuito de ajustar a estratégia às exigências da realidade interna e da envolvente externa.

## **2.5. Potenciais dificuldades na formulação e na execução da estratégia**

Os potenciais problemas gerados no processo de implementação de uma estratégia empresarial são tanto maiores, quanto menor for o número de pessoas da organização envolvidas e poderão relacionar-se com:

- Dificuldade de envolvimento das pessoas, seja por razões de tempo disponível, seja por falta de alinhamento com os objetivos da organização;
- Deficiente comunicação das orientações estratégicas e dos objetivos, por não serem claramente explicadas e explicitadas a todos os colaboradores;
- As chefias intermédias terem dificuldade de comunicar, envolver e motivar os seus colaboradores diretos
- A elevada competência técnica dos envolvidos condiciona a perceção da necessidade de uma componente de gestão, que também é indispensável;
- A dificuldade de medir objetivos subjetivos desmotiva a conclusão do processo na fase de avaliação,
- A recolha de dados para a obtenção dos indicadores, nem sempre é realizada de forma sistemática, prejudicando o processo de avaliação e de reformulação da estratégia.

### 3. OS DESAFIOS DA GESTÃO

Para a solidez de uma organização não contribuirá, apenas, uma adequada estratégia. Muitos são os desafios que se colocam, uns controláveis pela organização, outros que saem desse controlo e para os quais a empresa terá de encontrar a melhor forma de atuação em cada caso, como anteriormente referido.

Apontam-se dentro dos últimos, a título exemplificativo, aspetos como os custos das matérias-primas e energia ou o custo do financiamento que afetam a tesouraria, os períodos recessivos que induzem o abaixamento da procura, aspetos fiscais e de justiça que causam perdas financeiras.

Tudo o que afeta a economia mundial impactará, mais cedo ou mais tarde e em maior ou menor grau, a nossa empresa / organização. Por esse motivo, as tendências económicas são outro dos desafios a que as organizações deverão estar atentas e reunir a máxima informação para poder agir. É expectável que, a prazo, a tendência de globalização venha a refrear, fruto dos aumentos contínuos dos custos de transporte e da mão-de-obra asiática. Importa considerar o impacto destas projeções na atividade da empresa:

- Será mais competitivo produzir mais próximo dos mercados consumidores ou fornecedores de matéria-prima;
- Tão importante como privilegiar as exportações, será substituir importações de forma competitiva.

Por seu lado, este possível cenário impactará o tipo e o grau de qualificação que irá ser necessário nos recursos humanos a envolver.

No caso dos fatores controláveis pela organização que poderão traduzir-se em vantagens competitivas, que interessa relevar, para além da tecnologia, dependente do processo e da capacidade de investimento da empresa, como fatores distintivos de importância determinante, destacam-se:

- Organização do trabalho;
- Recursos humanos.



O destaque destes dois aspetos tem em conta o facto de, num contexto de competição global, fatores como a qualidade do produto, o cumprimento da regulamentação ambiental e de segurança no trabalho ou a responsabilidade social serem, já, fatores intrínsecos ao produto ou ao serviço.

### **3.1. Organização do trabalho**

A utilização racional dos recursos numa organização, com a conseqüente minimização dos custos associados, é, pois, um fator chave de manutenção do negócio.

A organização dos processos que permita ganhos de produtividade, deverá ter um enfoque decisivo por parte, não só, da equipa técnica, mas também da gestão de topo.

A organização do trabalho, numa perspetiva de racionalização dos recursos, poderá ter dois tipos de abordagem que se complementam:

- Melhoria contínua;
- Produção Lean.

#### **3.1.1 Melhoria contínua**

A melhoria contínua promove a proatividade dos colaboradores na resolução de problemas e na busca de soluções inovadoras, resultando em processos mais eficientes e robustos, reduzindo custos, aumentando a qualidade dos produtos ou serviços e satisfazendo os clientes.

A implementação de uma cultura de melhoria contínua exige uma comunicação clara sobre os objetivos da organização, explicando as razões da necessidade de melhorar e fornecer as condições para que as melhorias aconteçam.

Exige, ainda, um permanente seguimento das melhorias implementadas, no sentido de sistematizar as ações que serão indutoras de novas melhorias.

Havendo consciencialização, por parte de todos os intervenientes no terreno, dos ganhos provocados pelas melhorias implementadas e percecionando o envolvimento da gestão de topo, a interiorização da cultura de melhoria é um dado adquirido.

O ciclo da melhoria contínua torna-se, então, um processo sustentável, passando a fazer parte do modo de atuar da organização, promovendo o alinhamento dos intervenientes com os objetivos.

De realçar que a melhoria contínua é um trabalho de equipa e que recorre a algumas ferramentas que sistematizam os processos, nomeadamente ao Ciclo PDCA (plan, do check and act), planear as ações, executá-las, avaliar as ações implementadas e agir, corrigindo o que não correu bem ou sistematizando o que se conseguiu.

### **3.1.2. Produção *Lean***

Paralelamente aos processos de melhoria contínua, a adoção de filosofias de gestão que abordem a organização na perspetiva da cadeia de criação de valor e do desperdício envolvido nessa cadeia de valor, com o objetivo de minimizá-lo, como é o caso do *Lean Management*, permite ganhos de competitividade assinaláveis.

Baseado no sistema de produção da Toyota, a produção *Lean* (*Lean Management*) é um sistema de organização e gestão que visa maximizar os resultados da empresa e o valor para o cliente, utilizando a menor quantidade possível de recursos.

Centrado na análise da cadeia de valor do produto ou serviço, o *Lean* auxilia na otimização dos processos, reduzindo o desperdício, nomeadamente eliminando tarefas que não acrescentam valor, e reduzindo os tempos de processamento e, portanto, os prazos de entrega.

A implementação de um sistema *Lean*, pressupõe a adoção de alguns procedimentos, tais como:

- Análise da cadeia de valor;
- Eliminação das tarefas que não acrescentam valor;
- Organização dos postos de trabalho (5S);
- Criação de fluxo entre as operações e os processos;
- Integração da qualidade no processo;
- Redução dos tempos de mudança de série, otimização da fiabilidade e eficiência dos equipamentos e redução de stocks, no caso de processos produtivos;
- Melhorar continuamente.

### 3.2. Recursos humanos

A abordagem à gestão dos recursos humanos numa organização poderá traduzir-se numa satisfação mútua de expectativas e de necessidades:

- Através da execução das tarefas atribuídas a cada colaborador, a organização pretende a concretização da sua missão, gerando valor para todos os intervenientes - acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade em geral;
- Colocando ao serviço da organização o seu conhecimento e dedicação na execução das tarefas que lhe são propostas, o colaborador pretende ser remunerado e reconhecido socialmente, entre outros aspetos.

Para além das expectativas básicas pretende-se, ainda, que a empresa proporcione ao colaborador níveis aceitáveis de satisfação no trabalho e realização profissional, bem como, a organização esperará do colaborador que ele proporcione à empresa níveis aceitáveis de desempenho.

No sentido de aferir as mútuas expectativas, e sabendo que é no equilíbrio da satisfação dessas expectativas que resulta a excelência do desempenho – do colaborador e da organização, é imperioso avaliar o impacto que a ação da organização tem no colaborador e vice-versa.

As principais ferramentas de gestão de recursos humanos de uma organização que permitem essa medição, são:

- Avaliação do desempenho, que deverá ser um instrumento:
  - Simples, focado no resultado, expondo ao colaborador aquilo que a organização pensa da sua prestação;
  - Alinhado com os objetivos estratégicos da organização;
  - Que indique caminhos de melhoria da prestação;
  - Que antevaja as consequências da avaliação;
  - Que permita a interação do avaliado com o avaliador.

- Avaliação do clima organizacional, que deverá aferir:
  - A imagem percebida pelo colaborador relativamente à organização;
  - As condições (a todos os níveis) de prestação do trabalho do colaborador;
  - O grau de desenvolvimento e aprendizagem proporcionados pela organização;
  - O nível de satisfação global do colaborador.

A maximização, por um lado, dos desempenhos individuais dos colaboradores e, por outro lado, da percepção do clima organizacional, potencia a maximização de resultados para a empresa.

A criação destas condições é, na sua essência, a função de um líder, cujo papel passa por:

- **Clarificar:** comunicando com objetividade e criando standards de atuação individuais e de equipa;
- **Capacitar:** mostrando caminhos, ajudando a ultrapassar dificuldades, flexibilizando e responsabilizando;
- **Comprometer:** criando espírito de equipa, compromisso com obtenção de resultados e recompensando.

Tendo por objetivo obter resultados para a organização, um líder deverá ser um exemplo de atuação, apresentando como características:

- Visão abrangente e de longo prazo;
- Capacidade de automotivação e de motivação da equipa;
- Ambição de melhorar continuamente;
- Disciplina na execução;
- Empreendedorismo, assumindo riscos e fazendo diferente;
- Capacidade de gerir e de antecipar processos de mudança;
- Capacidade de reconhecimento dos outros e de fazer emergir novos líderes;

- Capacidade de criar sinergias com parceiros ou equipas;
- Integridade e credibilidade;
- Inteligência emocional, traduzida na capacidade de reconhecer as próprias emoções e as dos outros, utilizando-as de forma a obter os melhores resultados em cada situação.

Esta última característica determina os cinco grandes princípios fundamentais das novas tendências de gestão:

- **Audácia:** potenciar a criatividade e a procura de caminhos inovadores;
- **Ética:** fomentar a transparência, a verdade negocial e a preocupação com o coletivo em detrimento do individual;
- **Interatividade:** promover a legitimação dos líderes por parte dos colaboradores;
- **Paixão:** privilegiar a motivação baseada no que se obtém no caminho para o resultado final e não só no resultado numérico obtido;
- **Otimismo e valores:** transmitir um sentido de missão que ultrapassa a própria empresa.

## 4. CONCLUSÕES

A gestão de uma organização / empresa, obrigando muitas vezes a decisões solitárias por parte do gestor, é, indubitavelmente, uma atividade que deve congrega todos.

Tão importante como a formulação da estratégia é a comunicação que dela se faz aos intervenientes que serão responsáveis pela sua implementação, envolvendo o maior número de colaboradores, gerando o seu comprometimento com os objetivos, apreendendo o caminho para os atingir e, não menos importante, garantindo a motivação para percorrer esse caminho. Só o alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos da organização permitirá obter o sucesso da estratégia definida e permitir a sua renovação

Saber para onde se quer ir e qual o caminho que se quer percorrer é a melhor maneira de se chegar aonde se projetou.

Uma estratégia sólida, não deverá ser impeditiva de respostas atempadas e flexíveis às situações imprevistas, sejam elas internas ou de mercado, devendo-se sempre privilegiar as oportunidades que se deparem, bem como, tomar medidas de atuação para as ameaças que surgem, ainda que, aparentemente, pareçam não afetar a organização.

A gestão da informação e do conhecimento são, por outro lado, fatores transversais a qualquer estratégia de sucesso, caso a organização a saiba tratar como uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Farreca, Elisabete, (2006), “Estratégia: Da Formulação à acção Aplicando o Balanced Scorecard”, edições pedagogo.
- Porter, Michael, (2004), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press.
- Kaplan R., Norton D., (1996), “The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action”. Harvard Business School.
- Drucker, Peter, (2000), “Desafios da Gestão para o Século XXI”, Civilização Editora.
- Santos, Rui Almeida, (2006), “Balanced Scorecard em Portugal.
- Vários, (2005) “Gestão Estratégica”, Harvard Business Review.
- Textos de apoio da disciplina “Estratégia” de Luís Alvim, do curso “Execução Estratégica” EGP (2011).
- Goleman, D., (1995) “Emotional Intelligence”, Bantam Books.
- Imai, Mazaaki, (1997), Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-cost Approach to Management.