

X-96-070920-6



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO/M.B.A.

A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DE GESTÃO
NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

(O CASO DA INDÚSTRIA ANGOLANA)

FAUSTO TAVARES DE CARVALHO SIMÕES

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DR. JOSÉ AUGUSTO DE JESUS FELÍCIO

JURI

PRESIDENTE: DOUTOR ROGÉRIO FERNANDES FERREIRA,
professor catedrático do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

VOGAIS: DOUTOR VIRGÍLIO ANTÓNIO DA CRUZ
MACHADO, professor auxiliar da Faculdade de Ciência e
Tecnologia da Universidade Nova;
MESTRE JOSÉ AUGUSTO DE JESUS FELÍCIO,
professor auxiliar convidado do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

OUTUBRO/1997

**A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DE GESTÃO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
(O caso da Indústria Angolana)**



Fausto Tavares de Carvalho Simões

Mestrado em : Gestão / M.B.A.

Orientador : Professor Dr. José Augusto de Jesus Felício

Provas concluídas em:

RESUMO

Desde os primórdios da civilização que a administração de negócios tem vindo a merecer particular atenção. O aparecimento e desenvolvimento da tecnologia aliados à importância e necessidade em otimizar e racionalizar os factores de produção e outros recursos, cada vez mais escassos, têm fomentado a aplicação de técnicas e o uso de instrumentos de gestão. Por sua vez, sentiu-se a necessidade em tratar claramente e distinguir nas organizações as funções de gestão – planeamento, organização, direcção e controlo.

Assegurar condições para o desenvolvimento empresarial a longo prazo exige orientações ao nível da política empresarial e, sobretudo, o estabelecimento da estratégia empresarial assente na prévia determinação dos objectivos.

Hoje em dia, é fundamental qualquer organização delinear a sua estratégia à qual obedecem as metodologias com mais ou menos variantes que, em qualquer caso, terão de considerar os recursos disponíveis no quadro da análise das forças e fraquezas e as condições do contexto envolvente que se traduz na análise das oportunidades e ameaças onde ocupam particular relevo os clientes ou consumidores, os concorrentes e os fornecedores.

No âmbito dos fundamentos teóricos abordados procurou-se enquadrar o tema e tratar as condições particulares de desenvolvimento da indústria angolana.

A tarefa, levada a cabo através de um estudo empírico levou-nos a comprovar terem as empresas em geral dificuldades de diverso tipo, conforme estudo, do facto da maior parte dos gestores angolanos possuírem um baixo nível de formação não conhecendo, inclusive em muitos casos, a essência das funções de gestão nem os fundamentos mínimos da estratégia empresarial. Para tal, concorrem causas endógenas e exógenas às próprias empresas. A solução desses problemas passa por decisões importantes a serem tomadas pelos responsáveis ao nível das próprias unidades económicas e ao nível do Estado, dado o seu papel estruturante para a transformação da economia empresarial angolana.

Palavras – chave: gestão, funções de gestão, objectivo, estratégia, empresas, recursos.

THE IMPORTANCE OF THE MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE ENTERPRISE STRATEGY
(The case of the Angolan Industry)



Fausto Tavares de Carvalho Simões

M.B.A.

Supervisor: Professor Dr. José Augusto de Jesus Felício

Tests concluded in:

SUMMARY

Since the origins of the civilization, that the management of the business has deserved particular attention. The technology appearing and development associated to the importance and to the necessity in development and rationalize the factors of the production and others resources, more and more scanties, have fomented the applications of technics and the use of management instruments. Consequently, it was felt the necessity in treat clearly and distinguish in the organizations, the management functions – planning, organization, direction and control.

Assure conditions to the enterprise development at long date, require orientations at the enterprise policy level and above all, the establishment of the enterprise strategy decided in the previous determination of the purposes.

Nowadays is essential for all the organizations draw their own strategy which obey to the methodologies with more or less variants that in any case will have to take into consideration the available resources in the analysis chart of the strengths and weaknesses and conditions of the enveloping context that is translate in the analysis of the oportunities and threats where have particular relief the clients or consumers the rivals and the furnishers.

In the ambit of the theoretical foundations broached it was tried to fit in the theme and it was treat the particular conditions of the angolan industry development.

The process behaved through an empiric study made us confirm that the enterprises have in general different kind of difficulties, according to the study to the fact of the majority of the angolan managers have a low level of formation ignorating inclusive in many cases the essence of the management functions nor even the smellest foundations of the enterprise strategy. For that apply endogenous and exogenous causes to their own enterprises. The solution of those problems pass by important decisions taken by the responsables at the level of the own economic units and at the state level because of their structural role to the transformation of the angolan enterprising economy.

Key words: management, management functions, purposes, strategy, enterprises, resources.

DEDICATÓRIA

Para a elaboração deste trabalho o esforço desenvolvido é devotado, por razões diversas:

- À memória dos meus pais.
- À “Dona Fausta”, minha esposa.
- Aos meus filhos.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	2
LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	6
PREFÁCIO.....	8
AGRADECIMENTOS.....	9
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 - AS FUNÇÕES DE GESTÃO.....	11
1.1. Quadro Histórico.....	11
1.2. As Funções de Gestão.....	13
1.2.1. O Planeamento.....	15
1.2.1.1. Conceito de Planeamento.....	15
1.2.1.2. Importância e Necessidade.....	15
1.2.1.3. Planos: Tipos e Fases.....	16
1.2.1.4. Técnicas de Planeamento.....	17
1.2.2. A Organização.....	18
1.2.2.1. Conceito de Organização.....	18
1.2.2.2. Princípios Elementares de Organização.....	19
1.2.2.3. Estrutura Organizacional.....	20
1.2.3. A Direcção.....	23
1.2.3.1. Conceito e Característica.....	23
1.2.3.2. Os Meios de Gestão.....	23
1.2.4. O Controlo.....	27
1.2.4.1. Conceito, Objectivo e Importância.....	27
1.2.4.2. O Processo do Controlo.....	28
1.2.4.3. Técnicas e Princípios Básicos de Controlo.....	29
1.3. A Importância das Funções de Gestão Para Assegurar o Desenvolvimento.....	30
CAPÍTULO 2 - A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	31
2.1. O Conceito e os Instrumentos.....	31
2.1.1. O Conceito.....	31
2.1.2. Os Instrumentos.....	31
2.1.2.1. Ciclo de Vida. Produto/Mercado/Indústria.....	32
2.1.2.2. Matriz B.C.G. (<i>Boston Consulting Group</i>).....	33
2.1.2.3. O Écran de Negócios G.E. (<i>G.E. Business Screen</i>).....	34
2.1.2.4. Curva de Aprendizagem/Experiência.....	36
2.2. A Formulação da Estratégia.....	37
2.2.1. Estratégia ao Nível da Organização (Corporativa).....	43
2.2.2. Estratégia ao Nível do Negócio (Produto).....	47

2.2.3. O Modelo de Concorrência de Porter.....	50
2.3. A Importância da Estratégia Empresarial para Assegurar o Desenvolvimento.....	53
CAPÍTULO 3 - A IMPORTÂNCIA E OS LIMITES DAS FUNÇÕES PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	55
3.1. As Relações Entre Funções e Estratégia.....	55
3.1.1. A Função Técnica.....	57
3.1.1.1. Produção/Operações.....	57
3.1.1.2. Infra-Estruturas.....	60
3.1.1.3. Tecnologia.....	60
3.1.1.4. Planeamento e Controlo da Produção.....	61
3.1.2. A Função Financeira.....	61
3.1.2.1. A Influência da Função Financeira na Estratégia Empresarial.....	63
3.1.3. A Função Recursos Humanos.....	63
3.1.3.1. Planeamento de Recursos Humanos.....	64
3.1.3.2. Recrutamento e Selecção.....	64
3.1.3.3. Formação e Desenvolvimento.....	65
3.1.3.4. Compensação e Recompensas.....	65
3.1.3.5. Segurança no Emprego.....	66
3.1.3.6. Relações Laborais.....	66
3.1.4. A Função Comercial.....	67
3.1.4.1. Produto/Serviço.....	67
3.1.4.2. Preço.....	68
3.1.4.3. Promoção/Publicidade.....	68
3.1.4.4. Lugar/Distribuição.....	68
3.1.5. Outras Funções e Suas Estratégias - I&D e S.I.....	69
3.2. As Implicações das Funções de Gestão na Estratégia.....	70
3.2.1. O Planeamento e a Estratégia.....	71
3.2.2. A Organização e a Estratégia.....	72
3.2.3. A Direcção e a Estratégia.....	72
3.2.4. A Importância do Controlo Estratégico.....	73
3.3. Os Limites das Funções de Gestão Para a Concepção da Estratégia.....	75
3.3.1. Aspectos Organizacionais - A Relação entre Estratégia e Estrutura: Suas determinantes.....	75
3.3.2. Aspectos Comportamentais.....	77
3.3.2.1. A Cultura Empresarial.....	77
3.3.2.2. A Motivação.....	78

3.3.2.2. A Motivação.....	78
3.3.3. A Capacidade de Gestão.....	78
CAPÍTULO 4 - O TECIDO INDUSTRIAL ANGOLANO.....	80
4.1. Caracterização Geral.....	80
4.2. A Desindustrialização.....	82
4.2.1. A Produção e Suas Dificuldades.....	82
4.2.2. A Participação da Indústria no P.I.B.....	84
4.2.3. Os Recursos Humanos e a Produtividade.....	85
4.2.4. Outras Dificuldades de Carácter Organizativo.....	87
4.2.4.1. Nível de Formação.....	87
4.2.4.2. Assistência Técnica.....	87
4.2.4.3. Absentismo e Desmotivação.....	88
4.3. Perspectivas de Reindustrialização.....	88
4.3.1. As Privatizações.....	89
4.3.2. A Reformulação da Lei do Investimento Estrangeiro.....	89
4.3.3. Os Apoios ao Empresariado.....	90
CAPÍTULO 5 - ESTUDO EMPÍRICO.....	91
5.1. Metodologia do Trabalho.....	91
5.2. O Diagnóstico da Situação.....	92
5.2.1. Caracterização das Empresas e dos Gestores.....	92
5.2.2. A Relação entre Funções de Gestão e Estratégia.....	95
5.2.3. As Implicações das Funções de Gestão na Estratégia.....	97
5.2.4. Os Limites das Funções de Gestão Para a Concepção da Estratégia.....	98
5.3. Conclusões Gerais.....	100
ANEXO	105
BIBLIOGRAFIA UTILIZADA.....	115

LISTA DOS QUADROS E FIGURAS

- Quadro 1 - Os três estilos de liderança.
- Quadro 2 - Cálculo de atractividade para a indústria, exemplo.
- Quadro 3 - A dimensão da integração vertical.
- Quadro 4 - Habilidades e requisitos necessários para implementar estratégias genéricas.
- Quadro 5 - Critérios para avaliar uma estratégia de produção.
- Quadro 6 - Peso da indústria transformadora no P.I.B..
- Quadro 7 - Evolução da produção industrial de Angola.
- Quadro 8 - O emprego no sector industrial.
- Quadro 9 - Evolução da produtividade na indústria transformadora.
- Quadro 10 - Caracterização das empresas industriais angolanas.
- Quadro 11 - Caracterização dos gestores industriais angolanos.
-
- Figura 1 - As funções de gestão: um processo interactivo.
- Figura 2 - O planeamento como ponto de ligação entre a partida e a situação futura.
- Figura 3 - Exemplo de cronograma.
- Figura 4 - Pert na construção de um avião monomotor.
- Figura 5 - A estrutura linear. A hierarquia e a unidade de comando são os seus fundamentos.
- Figura 6 - A estrutura funcional. Cada secção pode depender metodologicamente de mais de um departamento.
- Figura 7 - A pirâmide das necessidades, segundo Maslow.
- Figura 8 - As etapas do controlo. O controlo é um processo cíclico e repetitivo.
- Figura 9 - O ciclo do produto/mercado/indústria.
- Figura 10 - A matriz B.C.G. de uma empresa de papel e derivados.
- Figura 11 - A matriz écran de negócios – GE.
- Figura 12 - Uma curva de aprendizagem que requer usd 100.00 para fabricar 10 unidades.
- Figura 13 - Exemplo de uma cadeia de valor.
- Figura 14 - A matriz mercado – produto.

- Figura 15 - As três estratégias genéricas.
- Figura 16 - O modelo das cinco forças de Porter.
- Figura 17 - O processo de elaboração de uma estratégia empresarial.
- Figura 18 - A correspondência entre os recursos e as funções básicas na empresa.
- Figura 19 - As funções básicas da empresa recorrem às funções de gestão.
- Figura 20 - O papel penetrante da qualidade.
- Figura 21 - Diagrama da relação entre estrutura do capital e valor da empresa.
- Figura 22 - A relação entre estratégia competitiva e estratégia de recursos humanos.
- Figura 23 - A relação entre funções de gestão e estratégia.
- Figura 24 - Categorias de controlo ao nível da organização.
- Figura 25 - Índice de industrialização de Angola.

PREFÁCIO

As funções de gestão e a estratégia empresarial são temas cujo conhecimento e desenvolvimento ajudam ao comportamento e responsabilidade profissional dos dirigentes e técnicos de qualquer estrutura organizacional.

Por isso, no presente trabalho, preocupamo-nos após abordagem aos fundamentos teóricos (segundo Kurt Lewin “nada é mais prático do que uma boa teoria”) verificar com base nas opiniões de alguns gestores, o que se passa ao nível do sector industrial angolano.

Nessa conformidade recorreremos ao uso do questionário enviado para uma amostra de empresas representativas solicitando o seu preenchimento e salvaguardando a confidencialidade por parte de executivos angolanos.

Efectuámos, também, a algumas empresas inquiridas visitas para complemento da informação.

Esta abordagem beneficiou, naturalmente, da nossa modesta experiência de gestão de cerca de vinte anos no sector industrial.

Não houve a pretensão de realizar um trabalho exaustivo não só pela exiguidade do tempo disponível mas também devido às características a que se circunscreve a presente monografia, tese de mestrado em gestão/M.B.A..

Depois de tudo, oxalá tenhamos conseguido pôr à disposição dos gestores e estudiosos da gestão mais um instrumento para ajudar à reflexão visando a compreensão e o aprofundamento de conceitos e técnicas de gestão.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que de alguma forma influenciaram o presente trabalho, apresento os meus sinceros agradecimentos, dos quais destacam-se, particularmente:

- Prof. Dr. J. Augusto Felício, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
- Dr. Manuel Duque, Ministro da Indústria de Angola;
- Engº. Carvalho Simões, Presidente do Inapem;
- Prof. Dr. Enes Ferreira, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
- Dr. Raimundo M'bala, Coordenador Regional Adjunto da SADC - Sector de Energia;
- Luís Silas C. Simões, estudante pré-finalista do curso de direito da Universidade Clássica de Lisboa.

Entre as entidades angolanas destacam-se:

- Ministério da Indústria;
- Inapem - Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas/Angola;
- Faculdade de Economia de Luanda da Universidade Agostinho Neto;
- Todas as empresas que responderam ao questionário;
- Gabinete do 1º Projecto Educação/Banco Mundial – Angola.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização que a condução de homens e a administração de negócios dominam a atenção do homem.

Rezam as escrituras sagradas no seu segundo livro (Êxodo, cap.18, v.13-27) que Moisés já se preocupava com a estrutura de organização do seu povo possuindo nas diferentes linhas hierárquicas chefes de mil seguidos de chefes de cem e de dez pessoas. Moisés já possuía órgãos de *staff*.

Nesta linha de acção o homem procurou, desde sempre, desenvolver instrumentos de gestão para estruturar, dirigir e controlar as organizações no seu dia a dia desenvolvidas no quadro das funções de gestão, matéria que constitui o nosso primeiro capítulo.

Face às múltiplas dificuldades internas à empresa e derivadas da acção de agentes externos os gestores preocupam-se primeiro em assegurar a continuidade da empresa, para o que aplicam as técnicas que vão aprendendo começando desde logo por definir os objectivos a médio e longo prazo adequados às capacidades e recursos existentes. A forma como se processa essa actuação constitui a estratégia empresarial, motivo do nosso segundo capítulo.

No terceiro capítulo avaliamos a importância que as funções têm na formulação da estratégia.

Nos quarto e quinto capítulos preocupamo-nos em fazer o enquadramento da temática em estudo, aplicada ao caso angolano, particularizando o sector industrial, através de um estudo empírico, com o intuito de verificar a situação actual à luz do quadro teórico recomendável.

CAPÍTULO 1 - AS FUNÇÕES DE GESTÃO

1.1. QUADRO HISTÓRICO

A gestão tal como a concebemos hoje é o resultado histórico da sua evolução ao longo dos milénios. Tem passado por vários estádios de desenvolvimento.

Inicialmente o homem admitia que para dirigir bastava-lhe a bênção divina; logo a seguir a essa fase que poderemos considerar teocrática, com o surgimento da escrita e consequentemente das ciências matemáticas, humanas, físicas e outras, surgiu a fase empírico-prática. Nessa etapa os teóricos do processo de direcção partiam do princípio que para dirigir bastava bom senso e experiência.

O despoletar da revolução industrial introduziu alterações profundas aos métodos de trabalho e à condução dos recursos: surgia assim uma nova era, a do carvão e do ferro (1780-1860) e posteriormente a do aço e da electricidade (1860-1914)¹. Dessa forma tinha início a fase científica da gestão. Daí em diante o desenvolvimento das ideias e teorias da gestão foi um facto, verificando-se uma aceleração incrível a partir do século XX.

Ao longo do seu percurso várias foram as influências na sua evolução. Para além da revolução industrial, filósofos, igreja, organização militar e economistas liberais são alguns exemplos bem conhecidos.

Filósofos como Sócrates e Aristóteles já se preocupavam com a gestão.

Aristóteles por exemplo, no seu livro *Política* estuda a organização do Estado e define pela primeira vez três formas de administração: a monarquia (governo de uma só pessoa), a aristocracia (governo de uma elite), a democracia (governo com forte participação do povo).

Um contributo de relevo foi prestado por Francis Bacon (1561-1626) filósofo e estadista inglês, o fundador da lógica moderna.

¹ Chiavenato, Idalberto (1993), *Introdução à Teoria Geral de Administração*, S. Paulo: Mc Graw – Hill Ltda.

René Descartes (1596-1650) enunciou os principais preceitos do *método cartesiano* assente em quatro princípios: da dúvida sistemática ou da evidência (aceita como certo o que evidentemente seja certo), da análise e decomposição (separa o problema em vários e parte para a sua resolução parcelar), da síntese ou da composição (resolução das questões mais simples para as mais difíceis) e da enumeração ou verificação (baseado na revisão e no controlo).

Por seu lado, a organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações ávidas de experiências bem sucedidas².

A influência da organização militar à gestão deve-se essencialmente através da organização linear, do princípio de unidade de comando (cada subordinado tem apenas um superior hierárquico) e da escala hierárquica (diluição da autoridade formal a medida que se desce no nível de hierarquia).

Com a revolução industrial as estruturas corporativas da idade média atingiram a sua ruptura; a produção artesanal foi substituída por um tipo industrial de produção. Graças a descoberta de novas formas de energia e à possibilidade da ampliação de mercados o avanço tecnológico foi um facto.

Em consequência de tudo isso surgiu uma organização e uma empresa moderna.

Estava-se em plena época de ascensão do capitalismo; impunha-se uma direcção autoritária e uma regulamentação administrativa sobre os operários tendo em vista a obtenção de uma mais valia crescente.

No fim do século XVIII os economistas clássicos liberais conseguem impor as suas teorias. Segundo eles a vida económica deve afastar-se da estatal, devendo os operários estar a mercê dos patrões porque estes são os detentores dos meios de produção: as suas ideias decorrem do direito natural; a livre concorrência é o seu principal postulado.

Para Claude S. George e outros estudiosos da gestão³ as ideias básicas dos economistas liberais clássicos constitui o embrião do pensamento da gestão dos nossos dias.

² *Idem.*

³ Claude S. George Jr (1968), *The History of Management Thought*, New York: Prentice-Hall.

No seu livro *Da riqueza das nações*⁴, Adam Smith já preconizava que a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas. Ele frisou ainda a importância do planejamento e da organização, numa primeira incursão científica às funções de gestão.

David Ricardo aborda no seu livro *Princípios de economia política e tributação*, o capital, o salário, o rendimento, a produção e os mercados.

Newman reforça o planejamento como função de gestão e preconiza ainda outras funções: o arranjo e a condução da produção.

Entretanto na primeira metade do século XIX (1848) é publicado o *Manifesto comunista* de Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engel (1820-1895) que conclui, que “a luta de classes é o motor da história”, passando o socialismo e o sindicalismo a desempenhar o papel de agentes essenciais na nova civilização.

Assim as exigências e pressões proletárias aumentaram diminuindo por um lado a gravidade das injustiças, mas por outro originando uma aceleração intensa do desenvolvimento tecnológico.

A mecanização e a automatização começavam a pôr em causa o emprego dos próprios operários. É nessa última fase que a gestão se torna uma ciência com os seus próprios princípios e relações lógicas.

Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, foram os seus pioneiros mais famosos; outros seguiram-nos com destaque para Gilbreth, Gantt, Stakhanov, Clark, Vlerick, Newman, Cannon, Gulick, de entre outros, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da gestão, como ciência.

1.2. AS FUNÇÕES DE GESTÃO

Falar das funções de gestão implica antes de mais referir a “Gestão”. Verifica-se existirem diferentes pontos de vista, no entanto, os conceitos sobre gestão de uma forma geral são convergentes.

⁴ Adam Smith (1776), *An Inquiry Into the Nature Wealth of Nations*, London: A. Strahan & T. Cadell.

Newman afirmava que gerir consiste em planear, organizar, reunir recursos, dirigir e controlar.

O professor belga André Vlerick referiu que a gestão é a obtenção de realizações satisfatórias.

Gulick resumiu as actividades de um executivo com a expressão *POSDCORB*, (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*).

É a Henri Fayol, segundo o nosso ponto de vista, que pertence o conceito sobre gestão mais adequado. Refere que a gestão é um conjunto de actuações constituído de previsões, organizações, comandos, coordenações e controlos no intuito de se obter realizações sociais com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio. Considera Fayol que o termo previsão tem um significado amplo englobando a investigação e o planeamento.

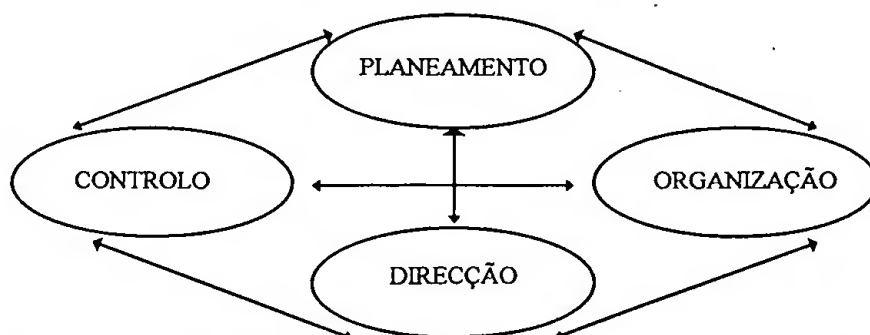
Poderemos afirmar que a gestão visa proporcionar eficiência e assegurar a eficácia aos sistemas de direcção, particularmente às empresas.

A eficiência refere-se a utilização dos meios - métodos, processos, regras e regulamentos - tendo em linha de conta que os recursos devem ser utilizados racionalmente.

A eficácia diz respeito aos fins - objectivos e resultados a serem alcançados - levando em consideração as particularidades de cada empresa.

Podemos afirmar de forma prática que as funções de gestão são instrumentos de gestão que recorrendo ao planeamento, organização, direcção e controlo, racionalizam os recursos e preparam a empresa para competir (vide fig. 1).

Fig.1 - As funções de gestão: um processo interactivo e dinâmico.



Fonte: Idalberto Chiavenato, *Introdução à teoria geral de administração*, 4ª Edição.



1.2.1. O PLANEAMENTO

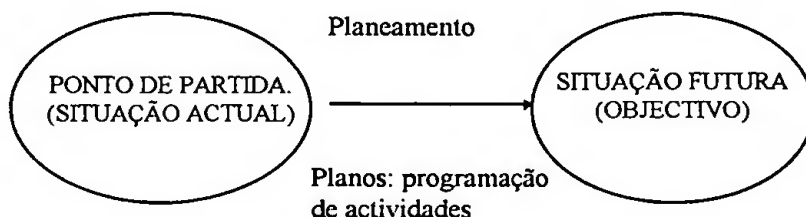
Há muito terminou a fase empírica de gestão. Tal afirmação equivale a dizer que actualmente as empresas não funcionam ao acaso, ou seja, na base da improvisação. O gestor necessita decidir antecipadamente o que pretende e o que deve ser feito para atingir os seus propósitos. O planeamento é pois uma decorrência natural do comportamento humano. Nas empresas, com mais acuidade se coloca essa necessidade; depois de se definir o objectivo deve-se planear a melhor forma para o alcançar.

1.2.1.1. Conceito de Planeamento

O planeamento é a primeira etapa do processo de gestão, surgindo antes da execução de qualquer actividade. É através dessa função de gestão que o gestor decide sobre os objectivos a atingir e se definem os planos para alcançá-los, programando-se as diferentes tarefas.

No fundo, o planeamento corresponde à distância entre o ponto de partida e a situação futura, o objectivo, como se observa na figura 2.

Fig.2 - O planeamento como ponto de ligação entre a partida e a situação futura.



1.2.1.2. Importância e Necessidade

O planeamento corresponde à função de gestão que pré-determina antecipadamente os objectivos a alcançar e o que deve ser feito para tal. Por si, preconiza a continuidade da empresa e concentra o futuro. O sucesso das demais

funções, por consequência o seu carácter sequencial, depende do delineamento racional das acções, quer dizer, sem um efectivo planeamento, organização, direcção e controlo perderão o seu efeito.

1.2.1.3. Planos: Tipos e Fases

O planeamento é, portanto, a função que tomando por base os objectivos pretende determinar o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazer e como fazer.

Os *planos* mais não são do que esquemas que se estabelecem antecipadamente para responder a todas aquelas questões. Correspondem aos programas e integram os recursos.

Tratando-se de planos para alcançar um objectivo final ou intermédio então denominam-se respectivamente de *planos-fins* ou *planos-meios*.

Na elaboração dos planos deverão considerar-se:

a) Programas. São planos que determinam as realizações previsionais num quadro temporal. Estabelecem por outro lado, vínculos entre planos diferentes, como por exemplo, o uso do plano de produção que envolve os de abastecimento, manutenção e mão-de-obra;

b) Procedimentos. Correspondem a indicações processuais sobre a sequência cronológica de determinadas tarefas. É o caso da metodologia a adoptar quer com a aquisição quer com a venda de materiais (requisições, formulários, verificação de dados, etc.);

c) Métodos. A sua amplitude é mais restrita que a do procedimento. O método detalha como uma actividade deve ser executada nos seus mínimos detalhes, como é o caso de uma peça de máquina;

d) Normas. São regras ou regulamentos que servem para definir o que deve ser feito e o que não deve ser feito, sem contudo estabelecer sequências como os procedimentos, nem detalhar como os métodos. É o caso da proibição de fumar em certos lugares, os cuidados a ter com a segurança no local de trabalho, etc..

1.2.1.4. Técnicas de Planeamento

O planeamento utiliza técnicas que servem igualmente uma outra função de gestão, o controlo. Das cabe salientar:

a) Cronograma - do grego *crono* (tempo) e *grama* (gráfico). É um gráfico utilizado quer no planeamento quer no controlo onde o padrão é o tempo. Como se ilustra (fig.3) na horizontal discriminam-se as actividades, e na vertical marcam-se as unidades de tempo.

Fig.3 - Exemplo de cronograma.

Legenda: — plano (função planeamento) ●●●● realização (função controle)

	Actividades	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês
1	Pedido de facturas	— ●●●●●●	●●		
2	Seleção de uma factura			— ●●●●	
3	Encomenda de matéria prima				— ●●●●
4	Recepção de encomenda				— ●●●●

Constatamos facilmente que a função do cronograma é relacionar duas variáveis: as actividades e o tempo (programado e real) permitindo comparações fáceis e rápidas;

b) Gráfico de Gantt. É semelhante ao gráfico anterior embora com uma diferença: as colunas (variável tempo) são divididas em quatro partes, equivalentes às quatro semanas de cada mês. Este tipo de gráfico é muito utilizado para auxiliar no planeamento e produção industrial;

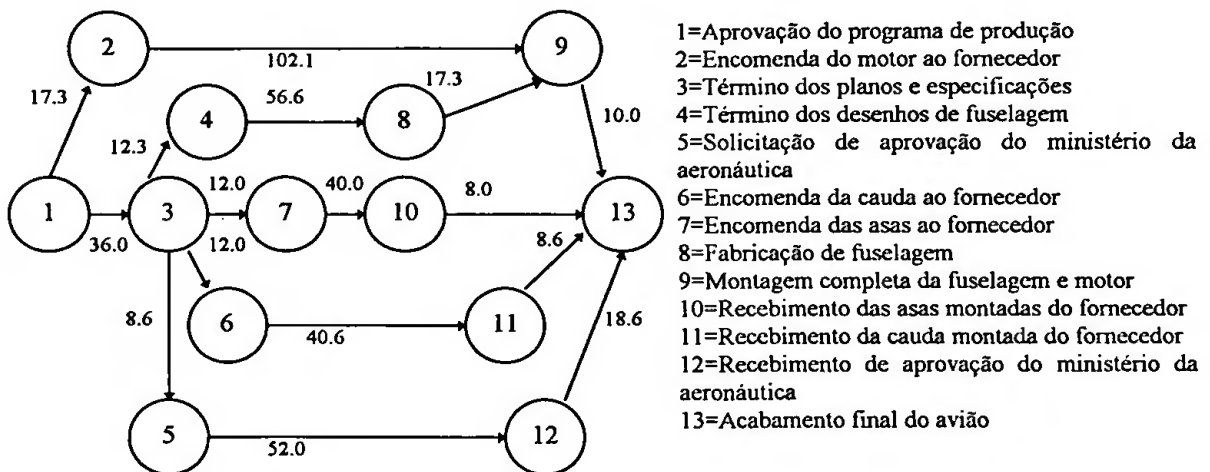
c) *Pert (Program Evolution Review Technique)*. É uma técnica de revisão e avaliação de projectos ou programas.

Apresenta já alguma complexidade; efectua quer o planeamento quer o controlo de múltiplas actividades interdependentes e relacionadas entre si em períodos de tempo distintos. No *Pert* as actividades são numeradas sequencialmente, sendo o tempo necessário (meses, semanas, dias, horas, etc.) para cada actividade devidamente discriminado (ao longo das setas).

Abaixo segue um exemplo de uma rede Pert, utilizada na construção de um avião monomotor (fig.4).

...(em semanas)

Fig.4 - PERT da construção de um avião monomotor (tempo em semanas).



1.2.2. A ORGANIZAÇÃO

A organização, em sociologia, surge a partir da altura em que alguém - com o seu comportamento ou mesmo pela sua simples presença - influencia o procedimento ou a maneira de ser de outra pessoa.

Partindo dessa premissa, quando duas ou mais pessoas se juntam, essa estrutura, por mais elementar que seja forma sempre uma organização.

1.2.2.1. Conceito de Organização

Embora para a maioria dos sociólogos, organização seja um conjunto harmonioso, tendo como vértice a realização humana, cuja orientação é voltada para o bem e para a eficiência, em nosso entender ela não deixa de ser um conjunto de órgãos formando uma unidade.

Pensamos que para o sucesso de um determinado sistema de gestão, em termos organizacionais o mais importante não será elaborar uma definição criteriosa dessa função de gestão.

Parece-nos mais importante interiorizarmos antes de mais que organização é a função que se incumbe do agrupamento das actividades necessárias, para atingir os objectivos da empresa.

Obviamente que esse agrupamento envolve a reunião de pessoas e recursos, sob a autoridade de um chefe. Dessa forma a organização precisa de lidar com pessoas, órgãos, relações de autoridade e responsabilidade.

O objectivo da organização será sempre agrupar as pessoas para que estas trabalhem melhor em conjunto, de forma coordenada.

1.2.2.2. Princípios Elementares de Organização

A organização deve basear-se em cinco princípios:

a) Princípio da especialização. Com base na divisão do trabalho as pessoas devem especializar-se por actividades. Essa forma de actuação produz um incremento quer da quantidade, quer da qualidade do trabalho executado;

b) Princípio da definição funcional. A posição de cada pessoa na estrutura organizacional da empresa deve ser clara.

Com efeito, nessa matéria as empresas normalmente utilizam organogramas, descrições de cargos ou o manual de organização;

c) Princípio da paridade entre autoridade e responsabilidade. Autoridade é o poder de dar ordens e ser obedecido enquanto que responsabilidade é o dever de prestar contas ao superior. O princípio da paridade salienta que deve haver uma correspondência entre o volume de ambos para evitar que algumas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a adequada autoridade ou vice-versa.

Ocorre-nos aqui realçar dois sub-princípios:

1 - Da unidade de comando. Cada subordinado deverá ter um único chefe para cada assunto;

2 - Da indelegabilidade da responsabilidade. A autoridade delega-se, mas nunca a responsabilidade; esta pertence ao superior hierárquico, pelo que aquela só deve ser delegada de acordo com o grau de confiança que lhe inspira o subordinado;

d) Princípio escalar. Decorrente do princípio anterior todos os integrantes do sistema devem saber a quem prestar contas e sobre quem possuem autoridade.

Do topo à base toda a gente deve conhecer na generalidade a organização e em particular o seu enquadramento.

e) Princípio das funções de linha e *staff*. Os órgãos de linha são aqueles directamente ligados aos objectivos principais da empresa, enquanto que os órgãos de *staff* são os que não se encontram directamente ligados àqueles objectivos servindo de apoio às grandes decisões. O critério de distinção entre uns e outros verifica-se tendo em conta o relacionamento directo ou indirecto com os objectivos da empresa e não o grau de importância de uma actividade sobre a outra.

É importante, para se evitarem os conflitos frequentes entre os dois tipos de órgãos, definir-se de maneira clara a autoridade atribuída a cada órgão assim como a natureza dessa autoridade.

1.2.2.3. Estrutura Organizacional

A visualização da organização como um conjunto de relações estruturadas onde se realiza a coordenação tem no organograma a sua representação mais usual. É precisamente o organograma que apresenta de forma visualizada a organização formal do sistema, e que corresponde à oficialmente aceite pela direcção na qual se expressam os órgãos, os cargos e as relações entre aqueles.

Porém, há uma rede de relacionamentos humanos e sociais que surgem espontaneamente entre as pessoas no local de trabalho, umas de amizade que facilitam as relações de trabalho e outras de antagonismo que as dificultam. Como é evidente esses relacionamentos não constam no organograma e constituem a organização informal.

A estrutura organizacional é constituída na sua essência pela forma como os órgãos e cargos estão distribuídos nos diversos níveis hierárquicos.

Existem três tipos básicos de estrutura organizacional:

a) A estrutura linear. Tem a sua origem na organização militar e baseia-se na hierarquia e na unidade de comando. O seu nome deriva das linhas únicas de autoridade e responsabilidade existentes entre superior e subordinado (vide fig.5).

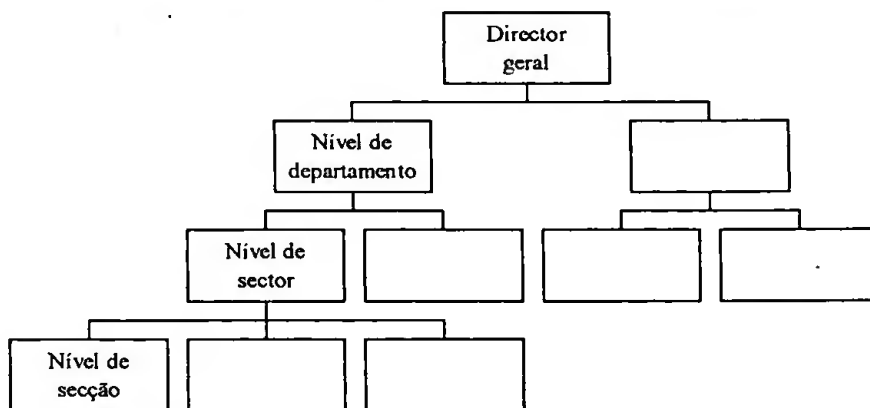
As vantagens de uma estrutura linear derivam:

- i) da facilidade na transmissão das ordens;
- ii) do grande rigor disciplinar e de controlo;
- iii) da sua simplicidade exigindo um mínimo de serviços burocráticos.

Possui, por outro lado, as seguintes desvantagens:

- i) dificuldade na introdução de elementos especializados em sectores particulares dado o seu carácter pouco flexível;
- ii) centralização excessiva do poder num chefe supremo o que se torna impraticável numa grande empresa.

Fig.5 - A estrutura linear. A hierarquia e a unidade de comando são os seus fundamentos.



b) A estrutura funcional (matriz). Corresponde a uma estrutura simples, mas ao contrário da linear é baseada na especialização.

Por isso, cada subordinado pode responder a diversos superiores, cada um especializado em uma determinada área, conforme se pode verificar na figura 6.

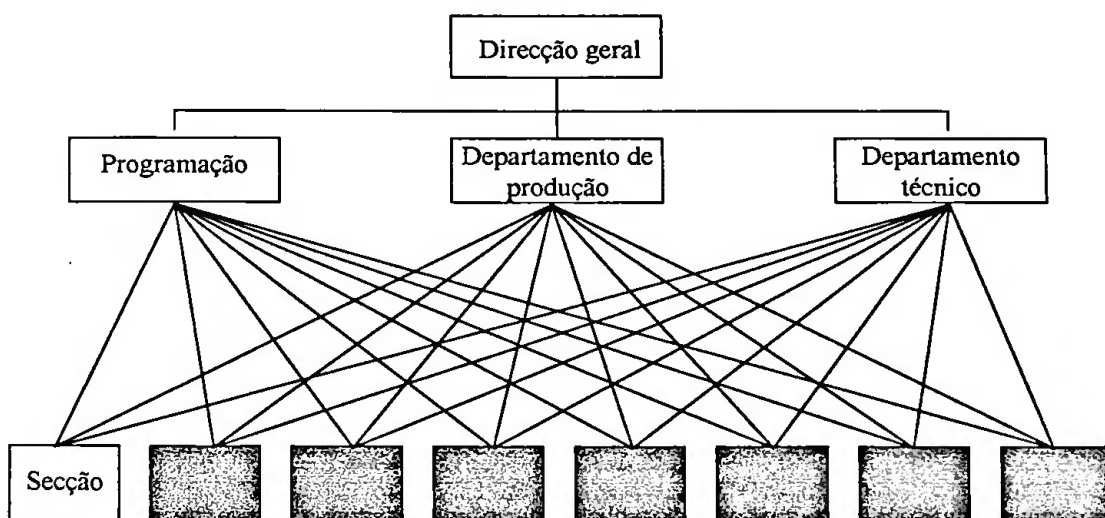
Isso origina que a autoridade seja diluída e a responsabilidade repartida entre os diversos superiores.

Deve-se a Taylor a definição desse tipo de estrutura, numa clara necessidade do pleno aproveitamento de especialistas, facto que verificou a possibilidade de aproveitamento dum maior eficácia nas organizações.

As desvantagens detectadas na estrutura funcional são:

- i) a restrição às aptidões dos funcionários;
- ii) uma maior debilidade do controlo disciplinar;
- iii) o ocasional rompimento do sub-princípio organizativo da unidade de comando;
- iv) o aumento dos custos e o cumprimento mais lento das ordens, por força do aumento de linhas de comunicação;

Fig.6 - A estrutura funcional. Cada secção pode depender metodologicamente de mais de um departamento.



c) A estrutura linha – *staff*. Este tipo de estrutura com órgãos de linha e de *staff* apresenta características da estrutura linear e da estrutura funcional. Procura, assim, aproveitar as vantagens da estrutura linear e da estrutura funcional e de reduzir as desvantagens de cada uma delas.

Devido às suas características é o tipo de estrutura mais indicado para as grandes empresas, sendo comum numa empresa industrial os objectivos dos órgãos de linha estarem vocacionados para as áreas produtivas e de comercialização, como sejam a produção e vendas (órgãos de linha) enquanto que os de *staff*, indirectamente ligados

àqueles objectivos, vocacionarem-se para a administração de pessoal, manutenção, abastecimento, etc..

1.2.3. A DIRECÇÃO

Para que qualquer empresa funcione adequadamente ela precisa de ser governada e orientada para os objectivos pretendidos.

Efectuado o planeamento e organizadas as acções consequentes cabe à função direcção responsabilizar-se por implementar a execução das tarefas.

Torna-se imperioso, então, assegurar a função direcção organizando o trabalho dos colaboradores e operários no seu conjunto, orientando os comportamentos de forma integral e garantindo os processos e os recursos para alcançar os objectivos do sistema de direcção.

1.2.3.1. Conceito e característica

A direcção é a função de gestão que conduz e coordena o pessoal, garante os processos e assegura os recursos para a execução das actividades planeadas e realiza os objectivos da organização.

No fundo dirigir significa interpretar os objectivos e os planos dando as convenientes instruções sobre como executá-los.

Podemos afirmar que no âmbito das atribuições da gestão, é a fase em que se materializa a execução dos planos.

Daí, tratar-se de uma função de gestão relevante constituindo a essência do trabalho do administrador (director/gestor).

1.2.3.2. Os meios de gestão

No exercício das suas atribuições o gestor, seja qual for o nível hierárquico em que esteja situado, deve utilizar os instrumentos e técnicas de gestão, recorrendo

normalmente às instruções ou ordens, à comunicação efectiva, às técnicas de liderança, à motivação e à coordenação.

Instruções e ordens

Enquanto que a ordem é um imperativo de fazer algo, devendo-se referir ao que fazer e quando, a instrução é uma orientação sobre a maneira de fazer algo. Quanto à sua amplitude podem ser gerais ou específicas e quanto à forma, verbais ou escritas.

Comunicação

Para ser efectiva não será apenas a transmissão de uma mensagem; comunicar é sobretudo conseguir que a mensagem transmitida pelo emissor seja compreendida pelo receptor.

Liderança

Diferentes teorias estudam o comportamento dos líderes em relação aos subordinados, ou seja, as diferentes formas que adoptam na sua conduta laboral para assegurar o relacionamento com os seus inferiores hierárquicos.

Segundo Kurt Lewin na sua obra *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates* os três estilos fundamentais de liderança são o autocrático, o democrático e o liberal cujas características se indicam no quadro 1.

Contudo, nunca devemos perder de vista que seja qual for o estilo de liderança a adoptar há três factores que influenciam a capacidade de liderar as pessoas:

a) Posição hierárquica. Quanto mais alta a posição hierárquica maior é a força de liderança do gestor;

b) Competência profissional. Resulta da cultura geral e da cultura técnica que o gestor possui; quanto maior a competência profissional maior é a força de liderança do gestor;

c) Personalidade. Resulta das qualidades pessoais, temperamento, carácter, relacionamento humano, inteligência, compreensão, etc., do gestor.

Se não houver compreensão e facilidade no tratamento com as pessoas sairão muito prejudicados o poder da posição hierárquica e a autoridade derivada da competência profissional.

Quadro 1- Os três estilos de liderança.

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (<i>Laissez-faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<p>As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido, pelo líder.</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<p>O próprio grupo esboça as providências técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</p>	<p>A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. 	<p>A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.</p>	<p>Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • O líder é dominador e é <i>pessoal</i> nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<p>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é <i>objectivo</i> e limita-se aos <i>factos</i> em suas críticas e elogios.</p>	<p>O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando perguntado.</p>

Fonte: Idalberto Chiavenato (1993), *Introdução à teoria geral de administração*.

Como é evidente nenhum dos três estilos de liderança indicados é padrão para as diferentes situações que se deparam na actividade de gestão.

Sob certas condições a liderança autocrática dá resultados quando falham os processos democráticos e liberais.

Poderemos considerar no estilo autocrático o ênfase no líder como o fundamental.

De forma similar é válido referir que a liderança democrática dá resultados quando falham os processos autocráticos e liberais e funciona a liderança liberal quando falham os processos democráticos e autocráticos.

No estilo democrático o ênfase é assumido conjuntamente pelo líder e subordinados enquanto que no liberal é assumido fundamentalmente pelos subordinados.

Em síntese, podemos afirmar que o estilo de liderança ideal não se aplica com base em nenhuma fórmula *standard* mas sim de acordo com as especificidades de cada

situação; em algumas situações a aglutinação de dois ou mesmo dos três estilos impõe-se como solução.

Motivação

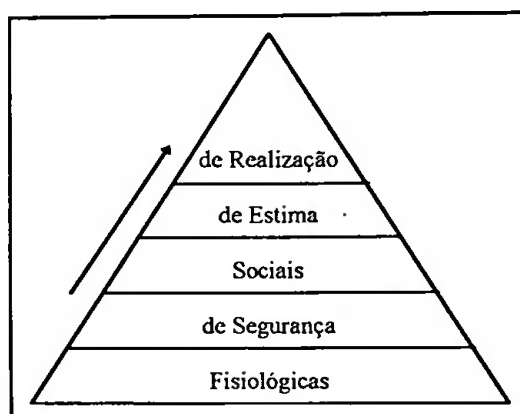
O comportamento humano na generalidade é determinado por causas que, às vezes, escapam ao entendimento e controlo do próprio homem tendo por base necessidades ou motivos.

Numa empresa a condução de homens exigindo um maior controlo deverá realizar-se tendo por base a motivação humana. Uma vez que a motivação tem origem na satisfação das necessidades se analisarmos o seu grau de realização facilmente inferiremos sobre o grau de motivação dos subordinados. Podemos pois afirmar que motivar um trabalhador significa proporcionar um motivo ao mesmo para que ele se comporte de acordo com as conveniências da empresa. Agindo assim o superior hierárquico estará despertando o interesse e o entusiasmo do subordinado por alguma coisa. Assim sendo, para que tal objectivo seja alcançado ter-se-á que atender o seu grau de satisfação das necessidades básicas, a saber:

- a) Necessidades vegetativas ou fisiológicas. São as vitais, relacionadas com a sobrevivência do ser humano; ex.: alimentação, água, agasalho, sono, etc.;
- b) Necessidades de segurança. São as relacionadas com a protecção contra os perigos; ex.: fuga ao perigo, desejo de estabilidade, desejo de protecção;
- c) Necessidades sociais. São as relacionadas com a vida associativa com outras pessoas; ex.: desejo de amor, afeição, participação no grupo, amizades;
- d) Necessidades de estima. São as relacionadas com o amor próprio e com a auto-avaliação; ex.: desejo de auto-confiança, reputação, reconhecimento, prestígio, *status*, etc.;
- e) Necessidades de realização. São as relacionadas com o auto-desenvolvimento da pessoa; ex.: auto-realização, auto-satisfação etc..

Normalmente costumam-se apresentar essas necessidades humanas escalonadas numa pirâmide segundo uma hierarquia, onde as necessidades mais elevadas predominam sobre as mais baixas, como se ilustra na figura 7.

Fig.7 – A pirâmide das necessidades, segundo Maslow.



Coordenação

Coordenação significa unir e harmonizar todas as actividades e esforços de pessoas ou órgãos da empresa, tendo em vista um objectivo comum.

Torna-se necessário que a empresa como um todo funcione integralmente para o seu pleno sucesso sendo esse o papel da coordenação.

1.2.4. O CONTROLO

A palavra controlo é utilizada com diferentes significados. O controlo social é, por exemplo, uma imposição restritiva para coibir determinados comportamentos. Outro tipo é o controlo automático de regulação, aplicado a determinados equipamentos (sistemas de arrefecimento, reguladores de voltagem, etc.). O policiamento é também um meio de controlo ou se quisermos, nesse caso, de fiscalização e vigilância. Contudo, o conceito que apresentamos neste espaço diz respeito ao controlo como uma das funções de gestão.

1.2.4.1. Conceito, objectivo e importância

O controlo é a função de gestão que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados de forma a assegurarmo-nos que tudo está a ser feito de acordo com o planeado e organizado incluindo as ordens transmitidas.



Ao contrário do que é usual pensar-se o controlo não se coloca na quarta função, aquela que se desenvolve após a execução dos trabalhos.

Na realidade simultaneamente o gestor planifica organiza ou dirige utilizando sempre o controlo. Podemos afirmar que o controlo tem como objectivos:

- a) Detecção e correcção das falhas ou erros;
- b) Prevenção de novas falhas ou erros;

Assim sendo, o controlo é importante porque assegura que aquilo que foi planeado, organizado e dirigido realmente atingiu os objectivos pretendidos.

1.2.4.2. O Processo do Controlo

Como a empresa está em constante movimento o controlo é um processo cíclico e repetitivo constituído por quatro etapas, a saber (vide fig.8):

a) Definição de padrões. Inicialmente o controlo deve-se preocupar com a fixação dos padrões a respeitar. O padrão é a norma pretendida que servirá de *standard* para o desempenho futuro. Alguns tipos de padrões referem-se por exemplo aos de quantidade, qualidade, tempo e custo. Como é natural essa primeira etapa do controlo está intimamente associada à função de planeamento;

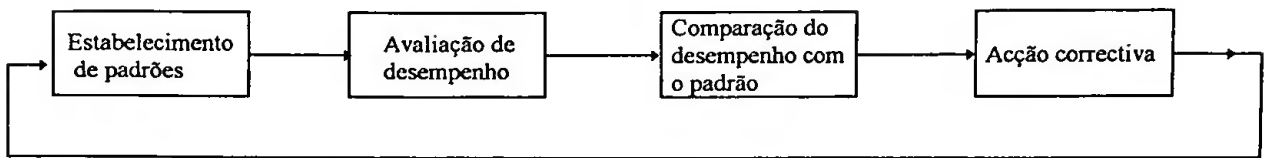
b) Avaliação do desempenho. Tem por missão avaliar ou medir o que está a ser feito;

c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido. É a terceira etapa do controlo; consiste em verificar se há diferença entre a situação real e o padrão estabelecido com vista a detectar diferenças, variações, erros ou falhas;

d) Acção correctiva. É a ultima etapa do controlo. O seu objectivo é corrigir diferenças, variações, erros e falhas detectadas na fase anterior.

Podemos afirmar que o objectivo do controlo é indicar quando, quanto, onde e só depois corrigir.

Fig.8 - As etapas do controlo. O controlo é um processo cíclico e repetitivo.



1.2.4.3. Técnicas e Princípios básicos de controlo

Conforme referimos na abordagem à função planeamento, os instrumentos essenciais a utilizar ou relacionados com o controlo são basicamente os mesmos, ou seja, o cronograma, o gráfico de Gantt e o Pert.

Os princípios básicos do controlo são os seguintes:

- a) Princípio do objectivo. O controlo deve perseguir sempre o objectivo pretendido;
- b) Princípio da definição dos padrões. Deve basear-se em padrões definidos geralmente no planeamento servindo claramente de critério para o desempenho futuro;
- c) Princípio de excepção. Não se deve nem se pode controlar tudo com a mesma rigorosidade; o gestor precisa de estar atento às coisas que andam mal, ou seja às excepções. O controlo deve ser exercido sobre os desvios mais importantes e não sobre situações normais pois para além da capacidade humana e o tempo serem limitados há custos supérfluos que devem ser evitados;
- d) Princípio da acção. O controlo somente se justifica quando possibilita a acção correctiva sobre os desvios ou falhas apontadas; se esse objectivo não for atingido de nada valerá exercer o controlo sobre as diferentes actividades.

1.3. A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DE GESTÃO PARA ASSEGURAR O DESENVOLVIMENTO

Do que foi referido até aqui concluímos que a gestão não é uma ciência exacta; ela baseia-se em princípios gerais e flexíveis, adaptáveis às diferentes situações.

Os princípios são receitas comportamentais que o gestor adopta nas diversas situações que enfrenta na empresa.

O desenvolvimento de qualquer sistema por mais complexo que seja depende da estruturação da sua célula; partindo do princípio que a célula de desenvolvimento de qualquer economia é a empresa cabe-lhe ser dotada de factores de produção (segundo a terminologia utilizada pelos economistas).

Esses factores de produção não são mais que os recursos empresariais, meios através dos quais a empresa realiza as suas actividades para atingir os seus objectivos.

Existem quatro tipos diferentes de recursos empresariais: materiais, financeiros, humanos e mercadorias.

Todos eles devem ser devidamente integrados e coordenados pelo gestor através do exercício racional das funções de gestão.

Dessa forma o gestor assegurará o desenvolvimento da empresa e consequentemente da sociedade. Sem o exercício das funções de gestão dificilmente se alcançarão os objectivos.

Para isso, contribuem de forma relevante as diversas teorias da organização e da empresa e, naturalmente, a gestão científica.

CAPÍTULO 2 - A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1. O CONCEITO E OS INSTRUMENTOS

2.1.1. O CONCEITO

Qualquer organização quer seja empresa ou outra persegue objectivos previamente fixados.

Para assegurar a continuidade é determinante que esses objectivos sejam definidos a médio e longo prazos. Com base nos recursos existentes e na adopção das políticas define-se a estratégia tendo em conta obviamente o seu contexto envolvente.

Segundo Michel Weill⁵ quatro questões devem ser respondidas pela estratégia empresarial a saber:

- Onde queremos ir?
- Porque parâmetros podemos traduzir esses fins?
- Que políticas específicas vão implicar?
- Que meios humanos e financeiros serão necessário atribuir-lhes?

As decisões estratégicas lidam com questões centrais para a dinamização e sobrevivência da empresa e normalmente envolve a maioria dos recursos. Essas decisões representam muitas vezes novas actividades ou áreas de interesse e têm repercussões sobre outras decisões de nível mais baixo e a forma como são tomadas.

2.1.2. OS INSTRUMENTOS

O ponto culminante da formulação da estratégia, que seguidamente abordaremos, tem a ver com a avaliação das várias alternativas referentes ao processo de decisão. Para tal, várias ferramentas podem ser encaradas como auxiliares das decisões estratégicas. Pese embora o facto dos executivos disporem de diversas fontes de informação, normalmente usam os modelos como auxiliares para a formulação das decisões

⁵ Weill, Michel (1992), *Le Management Strategique*: Armand Colin Éditeur.

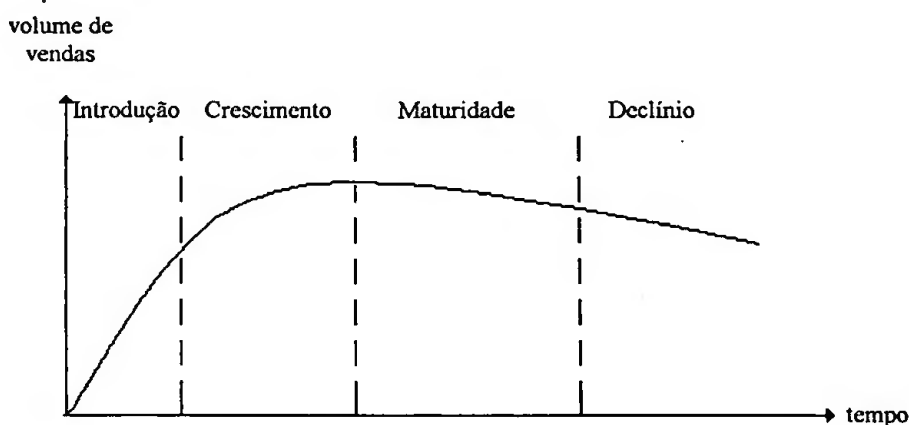


estratégicas. De entre os vários modelos utilizados nessa matéria seleccionamos quatro para abordagem no presente capítulo - aqueles que consideramos os mais importantes.

2.1.2.1. Ciclo de Vida. Produto/Mercado/Indústria

O conceito sustenta que os produtos, mercados e a indústria se desenvolvem, crescem rapidamente, amadurecem, saturam e declinam de uma maneira algo previsível tendo como variáveis o tempo e o volume de vendas. Essa evolução é constatada na figura 9.

Fig.9 - O ciclo do produto/ mercado/ indústria.



No modelo coloca-se, por vezes, o problema da duração de cada uma das quatro fases; por esse motivo o uso do conceito como uma ferramenta de trabalho é limitado.

Refira-se, também, que um mesmo produto poderá assumir diferentes estágios ou fases de desenvolvimento quando analisado em mercados distintos.

Apesar dessas limitações, se uma empresa conseguir determinar em que estágio está o seu produto num determinado momento, pode adoptar determinadas acções estratégicas para aumentar a duração da fase (modificando, por exemplo, o produto ou reduzindo custos que permitam uma melhor relação com o lucro). A maior parte das grandes empresas defende-se possuindo negócios ou produtos em diferentes estádios do ciclo de vida.

2.1.2.2. Matriz B. C. G. (*Boston Consulting Group*)

É um modelo desenvolvido para avaliar as diferentes opções de uma carteira de activos aplicada, neste caso, às empresas no âmbito do planeamento estratégico.

Uma das propostas originais da matriz visa ajudar os dirigentes a avaliar a posição dos negócios e a decidir em relação àqueles que se devem apoiar ou de que se deve desistir acabando com eles.

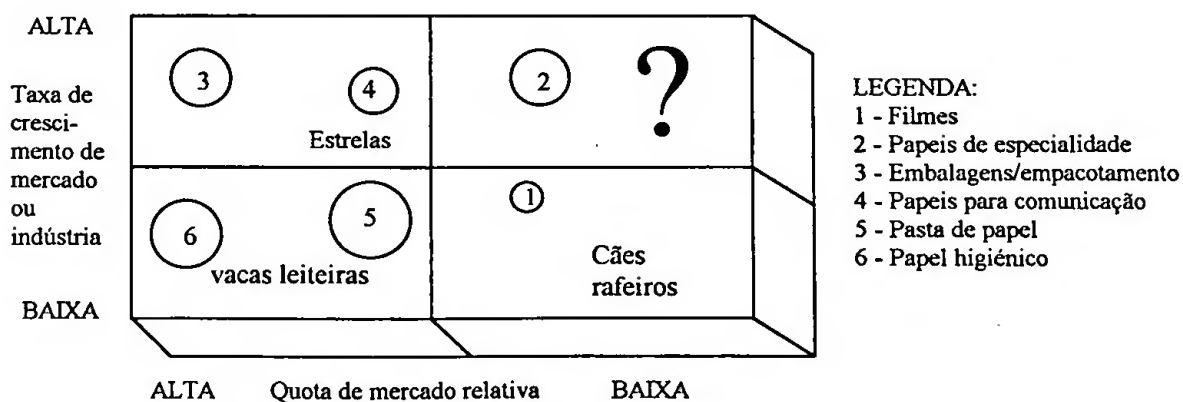
O modelo compõe-se de quatro quadrículas identificadas, consoante as potencialidades ou declínios, por *cães rafeiros*, *estrelas*, *vacas leiteiras* ou incógnita consideradas assim tomando por base a quota de mercado e o crescimento do mercado.

O eixo horizontal ou abcissa corresponde à quota de mercado relativa (*relative market share*) entre a quota de mercado da empresa e a quota de mercado da maior empresa rival.

O eixo vertical ou ordenada corresponde à taxa de crescimento do mercado ou da indústria (*market or industry growth rate*).

A matriz pode aplicar-se a produtos ou empresas. No caso daqueles cada produto é representado por um círculo cuja área é devidamente proporcional à importância relativa desse produto para a empresa em termos de vendas (fig.10).

Fig.10 - A. matriz B.C.G. de uma empresa de papel e derivados.



Fonte: Philip Kotler (1980), *Principles of Marketing*.

O nome das células ou quadrículas pretende identificar características e comportamentos com implicações estratégicas.

As *vacas leiteiras* identificam-se com a abundância de libertação de meios, os *cash flows*, que deverão ser aproveitados para introduzir e fazer crescer outros produtos. As *estrelas* correspondem a produtos bem posicionados com quota de mercado e taxa de crescimento altas exigindo, em regra, a continuidade dos investimentos podendo, neste caso, aproveitar os *cash flows* gerados pelas *vacas leiteiras*.

O ponto de interrogação precisa de uma atenção permanente no sentido de se decidir sobre o caminho a seguir; algumas vezes os produtos situados nesta quadrícula exigem investimentos para os transformar em *estrelas* ou deslocam-se para a quadrícula dos *cães rafeiros* que tipicamente corresponde a desinvestimentos ou liquidação.

Embora a matriz B. C. G. seja um instrumento de grande utilidade e de fácil elaboração existem críticas quanto à sua utilização, nomeadamente, alguns analistas argumentam que as posições estratégicas competitivas são mais complicadas do que “alta” e “baixa”.

2.1.2.3. O Écran de Negócios G.E. (G.E. *Business Screen*)

Um outro modelo bem mais complexo a utilizar para avaliar e decidir sobre a estratégia empresarial é o *business screen* da *General Electric*. Divide-se em nove casas tomando por base duas variáveis, a atracção da indústria e a posição de força/competição do negócio.

Para determinar a atracção da indústria recorre-se a uma pontuação cujo processo de cálculo desenvolve-se por cinco passos.

Em primeiro lugar selecciona-se o critério para avaliar a indústria (tamanho do mercado, taxa de crescimento, lucro da indústria, intensidade da competição, requisitos tecnológicos, exigências de capital, etc.).

Em segundo lugar pesa-se cada critério de acordo com o julgamento da decisão estratégica tendo em conta a importância do critério e os objectivos da empresa.

Em terceiro lugar avalia-se a indústria em cada um dos critérios seleccionados no primeiro passo numa escala de 1 a 5.

O quarto passo será multiplicar os pesos do segundo passo pelas classificações do terceiro passo para chegar a uma pontuação ponderada por critério.

O quinto e último passo diz respeito à soma das pontuações ponderadas para determinar a pontuação total da atractividade para a indústria.

Apresenta-se um exemplo de cálculo da atractividade da indústria (quadro 2):

Quadro 2 - Cálculo de atractividade para a indústria, exemplo.

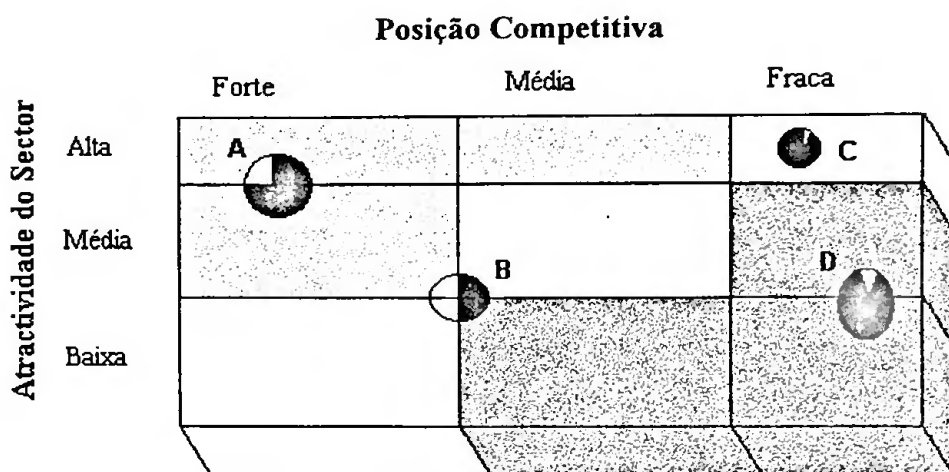
FACTOR DE ATRACÇÃO DA INDÚSTRIA	PESO	CLASSIFICAÇÃO	VALOR
Taxa do mercado	0.15	3	0.45
Taxa de crescimento do mercado	0.20	5	1.00
Lucros (proveitos) da indústria	0.20	4	0.80
Intensidade competitiva	0.15	4	0.60
Ciclicidade	0.05	3	0.15
Requerimentos tecnológicos	0.05	2	0.10
Requerimentos de capital	0.10	4	0.40
Ameaças e oportunidades	0.10	4	0.40
	1.00	-	3.90

A posição força/competição do negócio é calculada matematicamente de um modo semelhante.

Cada negócio é avaliado num critério similar ao utilizado nos factores de atracção da indústria. Os pesos são atribuídos a cada critério; é dada uma classificação a cada critério que permite encontrar o valor composto para cada factor.

Os dois valores compostos - posição competitiva e atracção da indústria - são então marcadas na matriz para determinar a posição do negócio. Para completar a matriz écran de negócios (*G.E. Business Screen*), são elaborados cálculos semelhantes para todos os outros negócios nos quais a empresa está envolvida (fig. 11).

Fig.11 - A matriz écran de negócios (G.E.).



Conclui-se que os melhores negócios estão localizados em ramos altamente atractivos onde a empresa tem uma boa posição competitiva.

A matriz é dividida em três áreas⁶. As células do canto superior esquerdo mostram produtos fortes, nos quais a empresa deveria investir, fazendo-os crescer. As células diagonais contêm produtos médios em termos de atractividade geral. Neste caso, a empresa deveria manter o seu nível de investimentos nesses produtos. As três células na parte inferior direita indicam produtos com um nível geral de atractividade baixa. A empresa deveria pensar seriamente em descartar-se deles.

Os círculos representam produtos e as suas áreas são também aqui, de forma similar à matriz B.C.G., proporcionais ao tamanho das indústrias nos quais estes produtos competem. As fatias dos círculos sombreadas, representam a participação no mercado de cada produto.

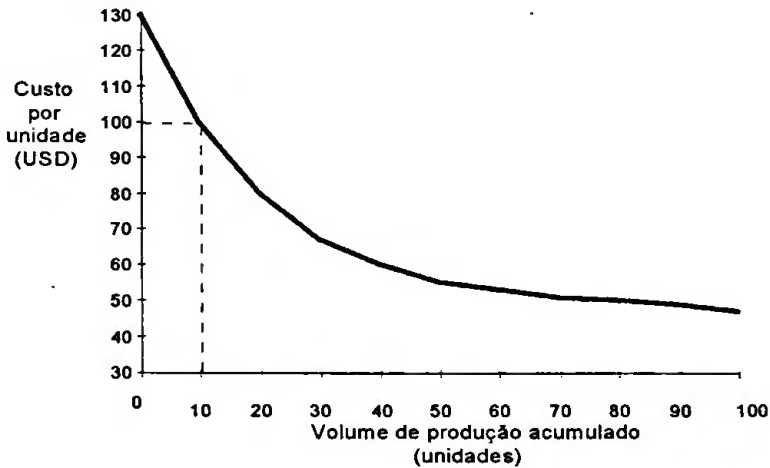
2.1.2.4. Curva de Aprendizagem/Experiência

É baseada na queda constante do custo marginal da produção com o aumento cumulativo do volume de produção. A qualidade da mão-de-obra, o nível de gestão e a produtividade estão associados aos efeitos da curva de aprendizagem.

⁶ Kotler, Philip (1980), *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

O seu declive refere-se à percentagem de aprendizagem. No eixo das abcissas regista-se o volume de produção acumulado enquanto que no eixo das ordenadas, marcam-se os custos por unidade (fig.12).

Fig. 12 Uma curva de aprendizagem que requer usd 100,00 para fabricar dez unidades.



2.2. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Michael Porter⁷ é necessário acabar com a confusão entre estratégia e as técnicas de gestão mais em voga (gestão operacional).

A procura de produtividade, qualidade e velocidade tem provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total (t.q.m.), competitividade, comparação com rivais (*benchmarking*), parcerias estratégicas, reengenharia, gestão da mudança, etc..

Assim, aos poucos quase sem se dar conta, as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia.

A eficiência operacional significa para a empresa realizar melhor as actividades do que os rivais; implica práticas para melhor utilização dos seus recursos reduzindo, por exemplo, os defeitos dos produtos ou desenvolvendo produtos mais rapidamente. Pelo

⁷ Porter, Michael (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dec, Boston.

contrário, ser eficiente ao nível estratégico significa exercer actividades diferentes dos rivais ou exercer actividades semelhantes de um modo diferente.

Na eficiência operacional algumas empresas optimizam os seus recursos empregando tecnologia mais avançada, motivando melhor os empregados ou possuindo melhor competência de gestão. Tais diferenças na eficiência operacional explicam, ainda segundo Michael Porter, as diferenças de rentabilidade, principal arma utilizada pelos japoneses para desafiar as empresas ocidentais dos anos 80.

Poucas foram aquelas que conseguiram competir com base na eficiência operacional durante um período prolongado, pois as melhores práticas são rapidamente difundidas.

Do exposto, depreende-se que os concorrentes podem facilmente imitar técnicas de gestão e novas tecnologias. A concorrência baseada na eficiência operacional é mutuamente destrutiva, dando origem a guerras desgastantes que só acabarão quando se limitar a concorrência. Com base na eficiência operacional as sobreviventes são as empresas que engoliram rivais e não necessariamente as que possuem vantagens competitivas reais.

A estratégia competitiva, por seu turno, baseia-se na diferença. Significa escolher deliberadamente um conjunto de actividades para fornecer uma combinação única de valor. A maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes mas a essência da estratégia reside nas actividades, ou seja optar por exercer actividades de modo diferente da dos rivais. Enquanto a eficiência operacional visa atingir a excelência nas actividades ou funções individuais, a estratégia empresarial visa combinar actividades.

O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as actividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez os resultados dependeriam da eficiência operacional. Na prática a implementação da estratégia empresarial depende da definição de uma série de passos que afinal vão condicionar as decisões quer ao nível do negócio quer ao nível das funções dentro da empresa.

Os elementos comuns a considerar no âmbito do processo de formulação da estratégia são os seguintes:

- a) Missão e Objectivos da empresa;
- b) Contexto Externo - oportunidades e ameaças;
- c) Contexto Interno - forças e fraquezas;
- d) Análise Estratégica (factores de competitividade e factores de diferenciação);
- e) Factores Críticos de sucesso;
- f) Opções Estratégicas.

a) Missão e Objectivos

A missão de uma empresa corresponde à declaração do(s) negócio(s) que ela conduz. Trata-se de uma declaração sobre o propósito da empresa. O seu conteúdo indica a razão de existência da organização.

Um exemplo de missão seria:

“A Sonangol produz crude, gás natural e gás líquido para produzir derivados a partir dessas matérias primas que sejam úteis à sociedade; distribui e comercializa esses produtos ao público consumidor a preços razoáveis. Exporta-os e possibilita receitas e divisas necessárias ao desenvolvimento da nação angolana”.

Os objectivos podem referir-se aos resultados desejados para a empresa para determinado negócio ou mesmo ao nível funcional (expressos quantitativamente). Devem ser específicos, mensuráveis no tempo e atingíveis. Podem ser a curto, médio ou longo prazo. Associados à missão referem-se sempre os objectivos a médio ou longo prazos conhecidos, também, por objectivos estratégicos, diferentes dos objectivos programáticos identificados com o curto prazo e dos objectivos operacionais ou metas com o imediato.

b) Contexto Externo - oportunidades e ameaças

Uma oportunidade corresponde a alguma ocorrência no ambiente externo que possa ajudar uma empresa a atingir os seus objectivos. Uma ameaça é algo que possa impedi-la de atingir os seus objectivos. Algumas oportunidades são tão fortes que podem originar a mudança dos objectivos da empresa. As oportunidades referem-se às

facilidades que são concedidas pelos concorrentes enquanto que as ameaças constituem as dificuldades potencialmente impostas pelos concorrentes. Com base na essência desses conceitos é necessário que o decisor estratégico avalie, antes da tomada de posição, o que poderá constituir ameaça ou oportunidade. Obviamente que as decisões deverão ser, por um lado, no sentido de evitar a concretização das ameaças e, por outro, para que as vantagens potenciais se tornem realidade a médio/longo prazos. Alguns exemplos de ameaças e oportunidades ao desenvolvimento de uma empresa aparecem associadas a tendências económicas, tecnológicas, físicas, sociais, demográficas e competitivas.

Na análise do contexto externo terão de considerar-se, obviamente, as diferentes abordagens ao mercado internacional e considerar aquela que corresponde à opção da empresa visando a adequação da estratégia *de marketing*⁸.

Inicialmente realizando-se no mercado nacional decide colocar no exterior os seus produtos excedentários derivado, por exemplo, de um excesso de capacidade. Neste caso, importa ter em atenção as características dos referidos mercados (conceito de *marketing*).

Numa Segunda fase procura assegurar o crescimento do negócio, adequando as suas formas de penetração considerando o nível de concorrência e particularidades desses mercados. Trata-se do conceito de *marketing multinacional*. Por último e num estágio mais evoluído a empresa decide abordar o mercado numa perspectiva integrada e homogénea; estamos-nos a referir ao conceito de *marketing global*.

Associado aos conceitos estão estratégias de abordagem o que possibilita compreender a necessidade da empresa aproveitar as suas energias para obtenção de vantagens na utilização de economias de escala.

c) Contexto Interno - forças e fraquezas

Uma força ou ponto forte é algo interno à empresa que pode originar uma vantagem relativamente aos competidores ou um benefício relativamente aos clientes. Muitas dessas forças ou fraquezas são consequência de decisões anteriores tomadas na empresa. Exemplos de algumas questões internas analisadas são o tipo de gestão

⁸ Felício, J. Augusto (1996), *Metodologia para elaboração de marketing internacional*, Lisboa: Estudos de Gestão – ISEG.

(particularmente do topo), a posição financeira, o nível de tecnologia, o *marketing* e recursos humanos, o grau de pesquisa e desenvolvimento, os sistemas de informação, o tipo de estrutura organizacional, a cultura da empresa, etc..

Uma estrutura organizacional flexível assim como uma cultura empresarial forte constituem forças internas óbvias. Uma gestão de topo com experiência e competente é seguramente um activo interno, especialmente perante a ocorrência de mudanças rápidas ou de competição muito forte.

Uma fraca posição financeira pode impedir uma empresa de responder às melhores oportunidades externas. As operações fortes (equipamentos e fábricas modernas, tecnologia avançada, capacidade de produção e qualidade) assim como um *marketing* forte são determinantes para o sucesso da empresa. Idêntica preponderância terão o nível de qualificação dos empregados e os sistemas de informação apoiados por um programa de pesquisa e desenvolvimento que vai criando novos produtos e inovando outros. Pelo que ficou dito concluímos que o sucesso ou insucesso de uma empresa em termos do seu contexto interno depende particularmente do nível e da utilização dos seus recursos próprios (humanos, materiais, financeiros e mercadorias tangíveis ou intangíveis).

d) Análise Estratégica

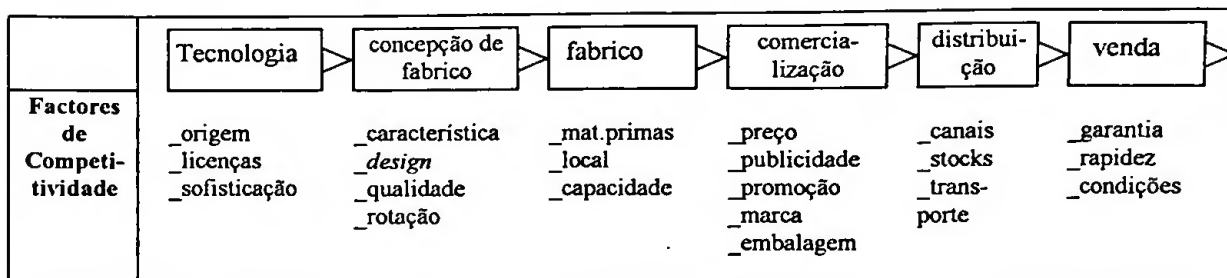
- Feita a análise *swot* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) está-se em condições de fazer a análise estratégica, colocando-se em evidência a cadeia de valor, os factores de diferenciação e os factores de competitividade.

A cadeia de valor⁹ baseia-se no princípio de que cada indústria é o terreno de batalha de competição para uma empresa.

Nessa cadeia existem vários elos em que cada um para além das suas características bem definidas pretende-se que acrescente valor ao produto ou ao serviço final (fig. 13).

⁹ Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

Fig.13 - Exemplo de uma cadeia de valor.



Ao pretender diferenciar-se das demais, uma determinada empresa para ser bem sucedida deve observar duas condições:

- A sua cadeia de valor deve ser posta devidamente em prática;
- Os consumidores ou utilizadores do produto devem reconhecer esse valor.

Quanto aos factores de competitividade não são mais do que as actividades assumidas pela organização, com a sua sequência lógica, necessárias ao cumprimento do objecto social.

e) Factores Críticos de Sucesso

De entre os factores de competitividade há alguns que são excepcionalmente determinantes para o desenvolvimento da actividade e por inerência para o sucesso da empresa pelo que esta deverá possuí-los.

Variam de indústria para indústria; regra geral os factores críticos de sucesso englobam não mais do que três a seis dos factores de competitividade aos quais deve ser dada uma atenção muito especial.

f) Opções Estratégicas

O plano estratégico de qualquer empresa deve responder a três questões fundamentais: porquê, o quê e como?

O seu principal elemento é a declaração da missão.

É a missão que descreve os negócios em que a empresa se vai posicionar; esta declaração de definição é o porquê da empresa.

Os objectivos, como atrás já foi referido, referem-se aos resultados concretos que a organização espera atingir; eles são o quê do plano.

Por último existem opções estratégicas ao nível da organização (corporativas) e ao nível do negócio ou produto. Esses dois tipos de opções dizem-nos como podemos implementar o nosso plano estratégico. As opções referem-se a alternativas possíveis a desenvolver no quadro da análise do contexto e da empresa para alcançar os objectivos exigindo, por isso, que sejam avaliadas para tomada da decisão e escolha da estratégia a implementar.

2.2.1. ESTRATÉGIA AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO (CORPORATIVA)

A este nível as decisões estratégicas lidam com a questão:

- Quais os negócios onde a empresa deve estar?

Essa decisão pode ser tomada com base num planeamento que envolva consultores e sofisticados modelos de planeamento ou alternativamente de modo informal baseando--se na intuição e perspicácia dos executivos.

Teoricamente estão caracterizadas sete estratégias diferentes ao nível corporativo, a saber: concentração, diversificação horizontal, integração vertical, fusão e aquisição, *joint-venture*, reestruturação e falência e liquidação.

a) Concentração

Algumas empresas preferem concentrar-se num único ou um número muito restrito de produtos ou mercados.

Os que decidem por esta estratégia, podem sentir-se mais confortáveis com os mercados e produtos a que estão acostumados evitando a estranheza de outros mercados/produtos.

Outro motivo que pode estar na base desse tipo de decisão estratégica é a fraca economia de escala proporcionada com a expansão, principalmente devido à tecnologia empregue.

Eventualmente os custos reduzidos com os efeitos de aprendizagem podem não ser possíveis noutros mercados ou produtos/serviços.



A combinação de produto e mercado considerada neste tipo de estratégia pode ser visualizada na matriz mercado-produto (fig.14).

Fig.14 - A matriz mercado - produto.



Fonte: Philip Kotler (1988), *Marketing Management*.

b) Diversificação Horizontal

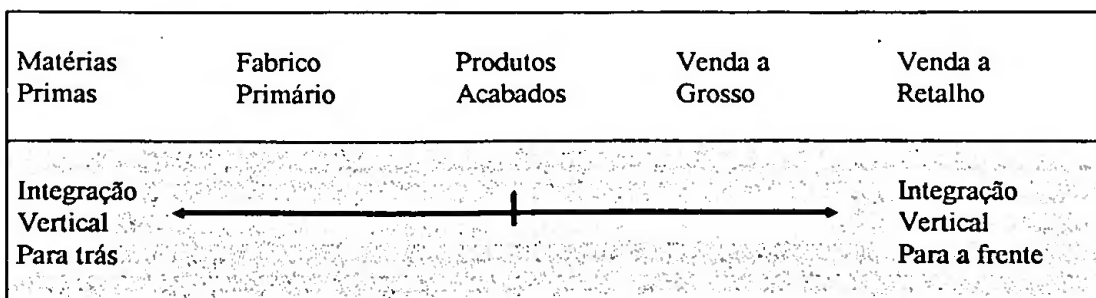
Surge devido à necessidade de se isolar a empresa do risco de quebra num produto ou mercado. Nessa circunstância diversifica-se horizontalmente, ou seja, para produtos ou mercados que estão relacionados com o negócio central.

c) Integração Vertical

A integração vertical refere-se à proximidade da empresa do consumidor final ou da fonte de matérias primas.

A integração vertical para a frente refere-se ao domínio de actividades mais próximas da venda a retalho enquanto que a integração para trás diz respeito à concentração de esforços na produção de matérias primas (quadro 3).

Quadro 3 - A dimensão da integração vertical.



Como se percebe facilmente as empresas podem ser plenamente integradas. Por exemplo, a *Shell Oil Company* possui operações que vão desde a exploração do crude, a perfuração do solo, a extracção do petróleo até à venda a grosso ou a retalho de produtos derivados com o seu próprio nome e nos seus próprios postos de venda.

Pode-se concluir que uma maior integração vertical funciona como uma forma de diversificação.

d) Fusão e aquisição .

Quando separadas as duas palavras - fusão e aquisição (F&A) têm significados diferentes; fusão é a junção amigável de duas empresas ratificadas pelos dirigentes de ambas.

Aquisição normalmente implica um *takeover* hostil sem a ratificação da firma adquirida.

Amigável ou não é sempre um processo controverso por envolver somas elevadas de dinheiro, por colocar em causa a sobrevivência da empresa, pôr em risco os postos de trabalho, por alterar o controlo accionista, por modificar a gestão da empresa, etc..

Normalmente, perante um *takeover* hostil os executivos de topo perdem o seu papel preponderante.

Existem várias razões para se perseguir uma F&A, sendo as mais salientes as seguintes:

- Perseguição de concentração tentando comprar o seu competidor;
- Perseguição de diversificação (conglomerada ou concêntrica) com o objectivo de integração vertical;
- Perseguição de integração vertical.

Por vezes uma forma de facilitar a F&A é conseguida através da compensação dos executivos com base no crescimento da quota de mercado ou no tamanho da empresa. Contudo, o mundo empresarial está cheio de muitos exemplos de aquisições falhadas.

Comummente costumam-se designar “os sete pecados mortais nas fusões e aquisições”, como sendo:

- 1 - Pagar demasiado;
- 2 - Supor que um mercado *boom* não vai falhar;

- 3 - Assaltar antes de olhar;
- 4 - Deambular demasiado pelo campo;
- 5 - Engolir algo muito grande;
- 6 - Acasalar culturas empresariais díspares;
- 7 - Contar que os gestores-chave fiquem.

e) *Joint Venture*

Quando se reconhecem os perigos das F&A pode-se optar por um parceiro temporário por uma série de razões, a saber:

- Montante elevado de capital a investir;
- Desejo de partilhar o risco financeiro;
- Falta de peritos em determinada área;
- Necessidade de penetrar rapidamente num determinado mercado.

f) Reestruturação

Existem fundamentalmente duas sub-estratégias de reestruturação: *retrenchement* (redução de despesas) e *divestiture* (esbulhamento).

O *retrenchement* pode incluir despedimentos, cortes salariais, congelamento de contratação de pessoal e fecho de fábricas. O *divestiture* refere-se à venda apenas de uma divisão ou unidade de negócios da empresa.

Alguma análise e atenção tem sido dada à opção estratégica de aquisição, mas não se tem falado muito sobre a opção alternativa de *divestiture*. Esta situação deve-se particularmente à ideia de que um esbulhamento representava um falhanço da equipa de gestão envolvida nessa decisão estratégica.

Até aos anos 70 ocorreram, devido a esse facto, poucos esbulhamentos. Com o desenvolvimento do mercado de capitais passou a ser uma decisão normal com vista a clarificar a imagem das empresas, aos olhos do mercado de capitais.

g) Falência e Liquidação

Alguns executivos usam a declaração de falência como uma maneira temporária de procurar protecção legal em relação aos seus credores, dependendo da legislação dos países.

Nesses casos o tempo ganho é geralmente utilizado para reestruturar a empresa e as suas dívidas.

Se uma empresa for incapaz de se reestruturar enquanto está em falência como no mercado norte-americano, pode liquidar toda a empresa ou pelo menos esbulhar as partes principais.

A liquidação será talvez o reconhecimento de fracasso mais dramático de todas as estratégias.

Quando a liquidação ocorre a empresa deixa de existir como entidade.

Nesse caso os activos da empresa são vendidos, geralmente sob supervisão dos tribunais, para satisfazer os seus credores. É a morte da empresa.

2.2.2. ESTRATÉGIA AO NÍVEL DO NEGÓCIO (PRODUTO)

Como será que a empresa deve competir no negócio que escolheu?

Deverá ela competir com base no custo, na qualidade ou na imagem?

Deverá ela ainda competir focando apenas um segmento estreito de consumidores?

Cientificamente¹⁰ estão definidas três estratégias competitivas genéricas ao nível do negócio:

- a) Com base no baixo preço/custo - liderança no custo total;
- b) Com base na diferenciação;
- c) Com base no enfoque.

Qualquer uma delas é apoiada em modelos para analisar a competitividade dos quais sobressai o “modelo das cinco forças de Porter” a referir mais adiante, neste capítulo.

a) A Liderança no Custo Total

Tornou-se muito comum nos anos 70 devido à importância da experiência.

Consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais.

¹⁰ Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

A liderança pelo custo exige uma redução dos custos aproveitando da experiência, um controlo rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como a I.&D., assistência, força de vendas, publicidade, etc..

Custo baixo em relação aos concorrentes é o lema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência técnica e outras áreas não possam ser ignoradas.

b) A Diferenciação

Diferenciar, em termos de estratégia, significa criar algo considerado único no âmbito da indústria onde a empresa esteja inserida.

Os métodos para esta diferenciação assumem vários contornos: projecto ou imagem de marca, tecnologia, especificidades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, serviços pós-venda ou outras dimensões.

Dever-se-á, entretanto, levar-se em linha de conta que atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado.

c) O Enfoque

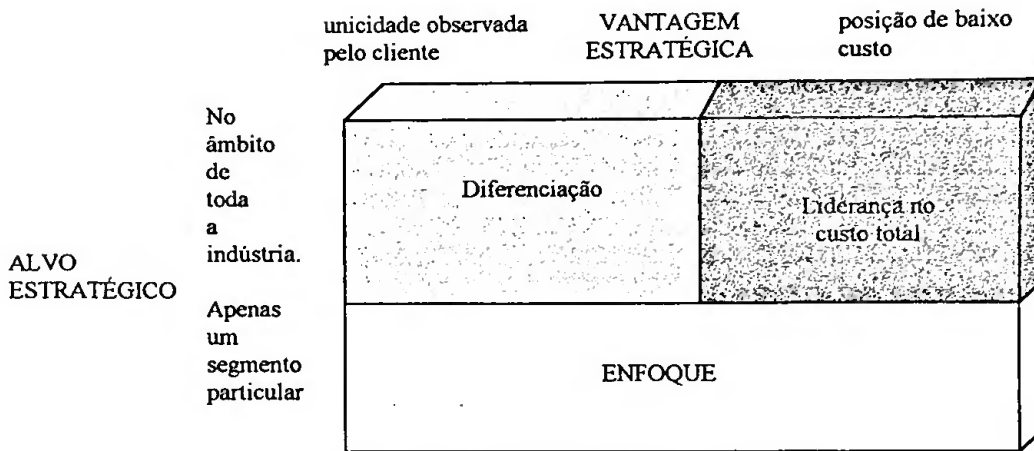
A última estratégia genérica consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

A estratégia assenta na premissa de que a empresa é capaz de atingir o seu alvo estratégico, embora estreito, mais eficientemente que os concorrentes.

Por consequência a empresa é capaz de obter a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular.

As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na figura 15.

Fig. 15 - As três estratégias genéricas.



Fonte: Michael Porter (1980), *Competitive Strategy*.

Para a aplicação de qualquer uma das três estratégias há recursos e habilidades e requisitos organizacionais que diferenciam as empresas e que é preciso considerar¹¹ (quadro 4).

Quadro 4 – Habilidades e requisitos necessários para implementar estratégias genéricas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades Requeridas	Requisitos Organizacionais
Liderança No Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos de capital sustentado - Boa capacidade de engenharia de processo - Supervisão interna de mão-de-obra - Produtos projectados para facilitar - A fabricação - Sistema de distribuição com custos baixos 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo rígido de custos - Relatórios frequentes - Organização e responsabilidade estruturadas - Incentivos baseados em metas quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Grande capacidade de <i>marketing</i> - Engenharia de produto - Poder de criatividade - Grande capacidade em pesquisa básica 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação entre I.&D e <i>Marketing</i> - Avaliações e incentivos
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia - Longa tradição na indústria - Forte cooperação dos diferentes canais 	<ul style="list-style-type: none"> - Bom ambiente para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas - Combinação das várias políticas dirigidas para a meta estratégica

¹¹ Adaptado de M. Porter (1980), *Competitive Strategy*, ob cit..

2.2.3. O MODELO DE CONCORRÊNCIA DE PORTER

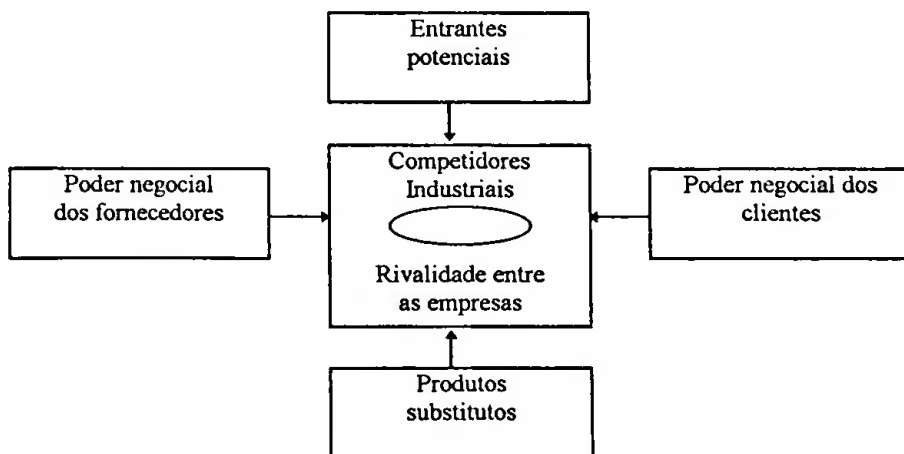
A Porter deve-se a teorização do *modelo das cinco forças de concorrência*, também conhecido pelo diamante de Porter.

Considera que para o estudo da concorrência têm de considerar-se cinco forças: a rivalidade entre os concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, os novos entrantes ou entrantes potenciais e os produtos substitutos (fig.16).

Trata-se de um modelo muito usado no estudo da estratégia empresarial.

Ao analisar cada uma das cinco forças concorrenciais pode-se avaliar aquelas que são relevantes para a competição e ao mesmo tempo a probabilidade de enfrentar com sucesso os concorrentes numa indústria antes de entrar ou seja, avaliar a atractividade dessa indústria assim como as tendências competitivas, sendo este modelo uma ferramenta importante a utilizar na elaboração da estratégia empresarial.

Fig.16 - O modelo das cinco forças de Porter (as forças que dirigem a concorrência na indústria).



Fonte: M. Porter (1980), *Competitive Strategy*.

a) Entrantes Potenciais/Novas Empresas

Perante a possibilidade de novas empresas entrarem numa determinada indústria, por via de regra aquelas que já estão estabelecidas adoptam barreiras à entrada, podendo assumir formas diversas das quais se realçam as mais importantes:

- Economias de escala, uma vez que quanto maior o volume de actividade, em regra, menores são os custos unitários de um produto, facto que dificulta a empresa entrante por enfrentar riscos acrescidos exigindo elevados volumes de actividade, de capital e ganhos de experiências que não tem;

- Diferenciação do produto, dado forçar os entrantes a efectuar despesas avultadas (publicidade, serviço ao consumidor, diferenças nos produtos, etc.) para superar a fidelidade dos clientes em relação às empresas já estabelecidas;

- Necessidades de capital, para fazer face aos vastos investimentos, nomeadamente à pesquisa e desenvolvimento;

- Acesso aos canais de distribuição, o que exige à nova empresa dispôr de condições para persuadir os canais existentes a aceitar os seus produtos;

- Custos de mudança, o que nem sempre os clientes estarão dispostos a suportar para a aquisição de novos equipamentos, nomeadamente, despesas com novos financiamentos, assistência técnica, novos projectos para o produto ou mesmo custos com a aquisição de novo equipamento.

b) Rivalidade entre Concorrentes

É a forma tradicional de disputa de mercado que passa pela adopção de táticas ao nível dos preços, por batalhas no campo da publicidade, pela introdução de novos produtos, por dispôr de melhor qualidade (quer nos produtos quer nos serviços a prestar) e por prestar garantias ao cliente.

c) Poder Negocial dos Clientes

Genericamente os clientes de uma determinada indústria concorrem forçando a queda dos preços dos produtos que adquirem exigindo, ao mesmo tempo, melhor qualidade. Na tentativa de alcançar esses objectivos, voluntária ou involuntariamente jogam uns concorrentes contra outros.

Um grupo comprador aumenta o seu poder negocial se:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes de produtos ou *outputs* à indústria em questão;

- Representa uma quota relativamente grande nas vendas do fabricante;
- As suas compras obedecem a padrões *standardizados* o que lhe confere a possibilidade de adquirir a outros vendedores alternativos;
- Enfrenta custos de mudança relativamente baixos;
- Constitui uma ameaça de integração para trás;
- Tem todas as informações sobre a procura, preços reais do mercado, custo de fabricante, etc..

d) Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores elevam ou baixam os preços dos seus produtos diminuindo ou aumentando, respectivamente, a rentabilidade de uma determinada indústria.

Implicitamente poderão afectar a qualidade dos respectivos produtos.

Por analogia com análise feita para os clientes um grupo fornecedor é poderoso se:

- Vende para compradores fragmentados tendo em geral capacidade para exercer influências sobre preços, qualidade e outras condições;
- Vende para várias indústrias e nenhuma delas representa uma fracção significativa das vendas;
- O seu produto é de extraordinária importância para o negócio do comprador;
- Constitui uma ameaça de integração para a frente. Em muitas indústrias devido ao facto do Estado ser comprador ou fornecedor pode influenciar a concorrência entre fornecedores e /ou entre clientes.

e) Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos, alternativos ou sucedâneos numa indústria afecta directamente as empresas envolvidas. À medida que o número de sucedâneos aumenta e que a facilidade em substituir esses produtos por outros se verifica, decresce o poder negocial da indústria em análise. Quer dizer, os sucedâneos representam uma ameaça e um risco para as empresas dessa indústria.



2. 3. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA ASSEGURAR O DESENVOLVIMENTO

O processo consequente à elaboração duma estratégia empresarial segue, em regra, uma determinada sequência metodológica (fig.17).

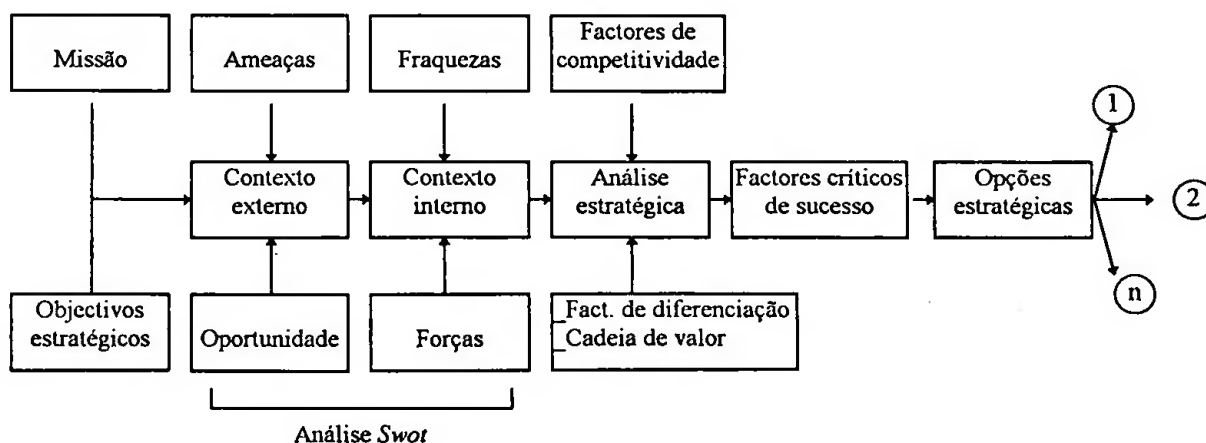
O primeiro passo tem a ver com a definição clara da missão da empresa e fixação dos objectivos estratégicos.

O segundo e terceiro passos envolve a análise do contexto externo à empresa e a análise do contexto interno aos quais estão associados a determinação das ameaças e oportunidades e das forças e fraquezas, respectivamente.

O quarto passo diz respeito à análise estratégica onde se listam os factores de competitividade e diferenciação, aproveitando-se, também, para analisar a cadeia de valor.

O quinto passo tem a ver com os factores críticos de sucesso que em boa verdade caracterizam o negócio da empresa, ao qual segue-se o sexto passo onde se estabelecem as opções alternativas da qual sairá a decisão final da estratégia escolhida.

Fig.17 - O processo de elaboração duma estratégia empresarial.



Tendo a estratégia empresarial a ver com o caminho a percorrer para realizar os objectivos fixados, não pode ser encarada como um receituário matemático.

Cada situação concreta exigirá eventualmente uma opção de estratégia específica ainda que a missão e os objectivos sejam similares, por exemplo tendo em conta duas ou mais empresas do mesmo sector ou ramo de actividade.

Isto significa que para atingir um mesmo fim podem-se escolher vias distintas devido às especificidades intrínsecas e extrínsecas de cada empresa/organização.

Desse facto resulta a importância da análise concreta ao nível de um processo para a elaboração da estratégia consoante a empresa e circunstancialmente para cada produto.

Assim, se cada empresa apresenta uma análise *swot* específica, o que é natural, decorre daí que cada uma delas deverá possuir uma análise estratégica também específica, em função não só da sua cadeia de valor mas também dos factores de diferenciação e competitividade; por consequência os factores críticos de sucesso de uma empresa não deverão ser os mesmos de outra, embora situadas no mesmo sector industrial ou ramo de actividade.

CAPÍTULO 3 - A IMPORTÂNCIA E OS LIMITES DAS FUNÇÕES PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

3.1 AS RELAÇÕES ENTRE FUNÇÕES E ESTRATÉGIA

As empresas são uma espécie particular de organização dotadas de recursos ou de possibilidades para as obter e que se desenvolvem tendo por base processos, sistemas e gestão.

Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis sendo qualquer deles importantes. No entanto ao nível do desenvolvimento da empresa ganham relevância acrescida os recursos intangíveis, nos quais se incluem a informação, os sistemas de informação, a gestão, etc..

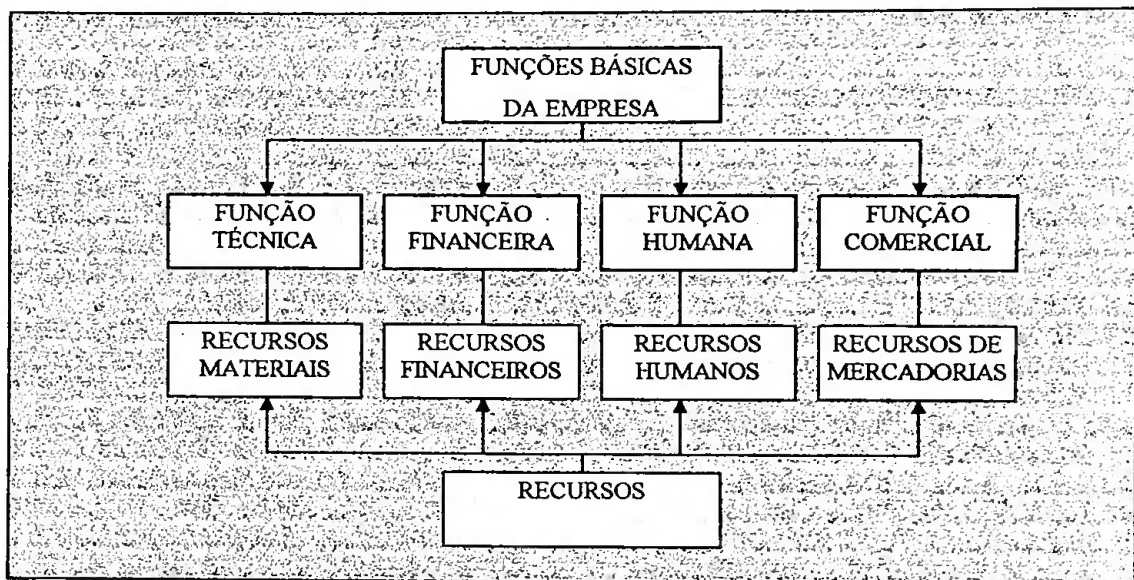
Os recursos tangíveis identificam-se com:

- a) Recursos materiais (edifícios, máquinas, equipamentos, instalações, matérias primas, etc.);
- b) Recursos financeiros (capital, fluxo de caixa, facturário.);
- c) Recursos humanos (responsáveis, técnicos, funcionários e operários.);
- d) Recursos de mercadorias (vendas, promoção, propaganda, distribuição, etc.);

Todos os recursos devem ser integrados e coordenados pela direcção da organização que os atribui a cada função básica da empresa (fig.18).

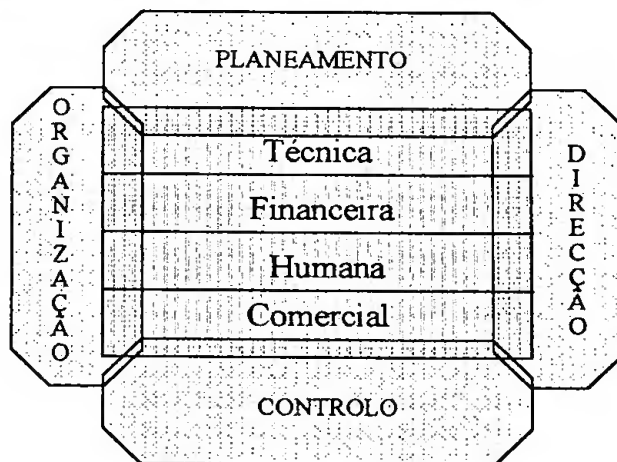
Verifica-se, então que a função técnica ocupar-se-á dos recursos materiais; os recursos financeiros estarão sob a responsabilidade da função financeira; os recursos humanos deverão ser administrados pela função humana e por último os recursos relacionados com a promoção, propaganda, venda e distribuição das mercadorias estarão sob comando da função comercial.

Fig.18 - A correspondência entre os recursos e as funções básicas na empresa.



Visando assegurar a eficiência e a eficácia, das funções básicas da empresa torna-se necessário recorrer às funções de gestão.

Fig.19 - As funções básicas da empresa recorrem às funções de gestão.



Pode-se afirmar sem receio que o planeamento, a organização, a direcção e o controlo são ferramentas de que se servem as funções básicas das empresas para constituir o chamado *processo administrativo* (vide fig.19).

Como é evidente quer as funções básicas da empresa, quer as funções de gestão são exercidas aos diferentes níveis da empresa. Por outras palavras, tanto o director como o chefe de departamento, chefe de secção, etc., cada um ao seu nível desempenham as diferentes actividades de previsão, organização, comando e controlo,

bem como, funções técnicas, financeiras, humanas ou comerciais, de acordo com o seu enquadramento nas distintas áreas funcionais (entenda-se funções básicas da empresa).

Ao nível das funções da empresa referem-se as decisões estratégicas funcionais. Estas decisões são tomadas para complementar e apoiar a vantagem competitiva procurada pela estratégia negocial.

Porém, ao otimizar as decisões numa área funcional, muitas empresas ignoram o impacte, eventualmente negativo, em outras áreas funcionais. Não se deve, por exemplo, projectar níveis tecnológicos e de produtividade sem se atender à qualificação dos recursos humanos e mesmo financeiros. Não se podem desenvolver acções de *marketing* (publicidade, promoção, novos canais de distribuição etc.) tendo ao nível financeiro um *parente pobre*.

É imperioso que seja assegurada permanentemente a consistência entre todas as decisões estratégicas funcionais à medida que é analisada cada uma das funções.

3.1.1. A FUNÇÃO TÉCNICA

Integra a produção/operações (incluindo a análise da qualidade e capacidade) as infra-estruturas, a tecnologia e o planeamento e controlo da produção.

3.1.1.1. Produção/Operações

Tem sido alvo de grande atenção no ocidente, nos últimos tempos, devido à concorrência, particularmente dos japoneses, se quisermos alargar a análise para o campo internacional. Um dos livros mais citados sobre o assunto da competição através da estratégia de fabricação é o *Restoring Our Competitive Edge* (Restaurar a Nossa Vantagem competitiva) de Hayes e Wheel Wright.

A referida obra, cita no seu segundo capítulo as características da estratégia de produção e lista os critérios para a avaliar. Esses critérios são mostrados no quadro seguinte (quadro 5).

Quadro 5 - Critérios para avaliar uma estratégia de produção.

<p>CONSISTÊNCIA (INTERNA E EXTERNA)</p> <ul style="list-style-type: none">• Entre a estratégia de produção (fábrica) e a estratégia negocial no seu todo.• Entre a estratégia de produção e as outras estratégias funcionais.• Entre as categorias de decisão que formam a estratégia de produção.• Entre a estratégia de produção e o meio-ambiente negocial. <p>CONTRIBUIÇÃO (PARA A VANTAGEM COMPETITIVA)</p> <ul style="list-style-type: none">• Tomar as trocas (retribuições no fim) explícitas para se fixar prioridades que aumentem a vantagem competitiva.• Dirigir a atenção para as oportunidades que complementem a estratégia de negócios.• Promover a clareza em relação à estratégia de produção por toda a unidade de negócio para que o seu potencial possa ser completamente aproveitado.• Fornecer as capacidades de produção que possam ser necessárias (requeridas) pelo negócio futuro

Fonte: Hayes e Wright (1994), *Restoring our competitive edge*.

Dentro da estratégia de produção a questão da qualidade é daquelas que tem merecido maior atenção.

Devido às grandes diferenças de qualidade entre fabricantes japoneses, europeus e americanos prevê-se que quer a indústria americana quer a europeia darão cada vez mais atenção à qualidade, pelo menos até que não existam grandes diferenças entre os seus produtos e os japoneses.

A atestar essa afirmação está o facto do governo norte-americano se empenhar nessa matéria; em Novembro de 1989 o presidente Bush pessoalmente entregou prémios de qualidade para os vencedores, a Xerox e a Miliken.

Nesse domínio as empresas devem definir programas estatísticos evolutivos (definir por exemplo apenas “x” produtos defeituosos por cada 100 000, com melhorias graduais) com o objectivo de alcançarem a perfeição.

O exemplo da Michelin é bem sugestivo; tem um estilo de negócios bastante semelhante ao de uma empresa japonesa. Sacrifica de forma consistente as questões de curto prazo para obter apenas dois objectivos: qualidade e quota de mercado.

O T.Q.M. (*total quality management*) - teoria que desenvolve os princípios orientadores para melhorar a qualidade seja dos produtos e serviços, dos processos ou

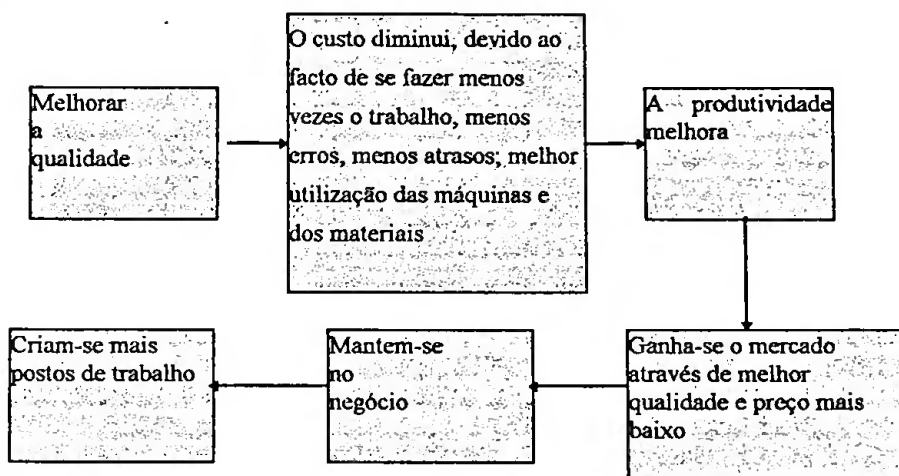


da empresa preconiza na sua essência que a estratégia de fabrico ao nível funcional em relação à qualidade deve ser consistente e fluir de uma decisão de nível corporativo relacionada com o consumidor e não relativamente à empresa.

W. Eduards Deming indica a natureza penetrante da qualidade (fig.20), argumentando que a grande qualidade e o baixo custo se encontram *de braço dado*.

Sendo assim, a qualidade passou a ser a chave para a diferenciação e liderança pelo custo dando corpo à estratégia competitiva.

Fig.20 - O papel penetrante da qualidade.



Fonte: Deming, W. Eduard (1986), *Out the Crisis*, Cambridge: Center for Advanced Engineering Study.

Colocam-se, portanto, algumas questões de transcendente importância para a estratégia de fabrico, a saber:

- De quanta capacidade necessita a empresa?
- Em que momento deve estar disponível?
- Que tipo de capacidade é necessária?

A capacidade pode ser uma espada de dois gumes uma vez que uma grande capacidade pode criar barreiras à entrada de novos candidatos na indústria; porém, a mesma grande capacidade pode criar barreiras à saída do mercado na medida em que não se esteja interessado em colocar o equipamento na sucata.

O atraso na construção de novas instalações, bem como a propensão para fabricar os produtos indispensáveis à simplificação do processo de fabrico pode originar que a nova capacidade se torne disponível depois do pico da procura. Essa tendência deverá, por esse facto, ser cuidadosamente analisada à luz das estratégias ideais quer do negócio quer corporativa.

3.1.1.2. Infra-Estruturas

As infra-estruturas estão directamente relacionadas quer com a capacidade existente quer com o tipo das próprias infra-estruturas, havendo, no entanto, quanto a estas algumas questões a ponderar.

Se a decisão de servir o consumidor for prioritária o local pode ser uma arma competitiva estratégica forte.

Decorrente de uma análise de custos bem ponderada poderá acontecer que da instalação de fábricas mais pequenas perto dos seus consumidores para os servir melhor, ocorram maiores vantagens competitivas ao invés da construção de fábricas gigantes para atingir maiores economias de escala. Tudo dependerá da análise de alguns factores como sejam a localização de matéria prima, a fidelidade dos consumidores, os custos com os canais de distribuição, o custo da mão-de-obra, o nível de barreiras existentes, etc..

3.1.1.3. Tecnologia

Trata-se de um dos domínios da função técnica que tem merecido muita atenção especialmente devido à automatização e utilização de computadores como forma de se obter vantagem competitiva na produção.

Deve estar em função do nível técnico-profissional dos seus utilizadores, da capacidade financeira da empresa e dos níveis de economia de escala pretendidos.

3.1.1.4. Planeamento e Controlo da Produção

Relacionam-se com a produção/operações diariamente e têm implicações em termos de *output* a ser controlado.

O controlo pode ser exercido com base no material ou inventário - o que implica uma estratégia de liderança de custo - ou com base nas datas de entrega - o que implica uma estratégia de diferenciação do serviço ao consumidor.

Assim, a redução dos custos dos materiais, racionalizando a sua utilização por um lado e adoptando uma política de diferenciação do serviço ao cliente por outro, é uma premissa básica para um efectivo planeamento e controlo da produção¹².

3.1.2. A FUNÇÃO FINANCEIRA

Ao constituir-se uma empresa algumas questões fundamentais se colocam aos seus fundadores:

- Qual o nível de disponibilidades considerado ideal?
- Qual a estrutura de financiamento óptima, ou seja, de capitais próprios e capitais alheios (empréstimos obtidos)?
- Qual o volume dos investimentos que será necessário realizar?

As respostas a essas questões são diferentes de empresa para empresa; dependem do tipo de negócio, da dimensão da empresa que se pretende, dos recursos disponíveis e fundamentalmente da capacidade de gestão (nível técnico-cultural, experiência, argúcia, espírito de equipa, liderança, etc.).

São essencialmente os gestores de topo que influenciam a estratégia financeira da empresa. Daí decorrem riscos e implicações maiores ou menores sobre os resultados.

¹² O programa informático mais completo neste domínio denomina-se *Material Requirements Planning* - M.R.P. (planeamento de exigências do material).

Embora caro (*entre os 500 000 usd e 700 000 usd*) para as empresas com um *super-avit* considerável é recomendado porque para além de constituir um sofisticado planeamento de produção e sistema de controlo orientado por computador, pode reduzir o nível de inventário como acelera os tempos de entrega.

Como é fácil verificar é um exemplo de utilização dos sistemas de informação para se obter vantagens competitivas.

Determinar o nível do endividamento e o tipo de financiamentos é matéria de grande interesse.

Decorre da estratégia financeira o estabelecimento da relação entre a estrutura do capital (percentagem de capital próprio vs. percentagem de capital alheio) e o valor da empresa (fig.21).

Fig.21- Diagrama da relação entre estrutura do capital e valor da empresa.



Fonte: Felício, J. Augusto, *Implicações da Estrutura Financeira na Estratégica Empresarial*, Revista do IAPMEI, Dez.1996.

Embora do maior interesse, não é objecto do presente trabalho avaliar a estratégia adequada para dotar a empresa de uma estrutura financeira ideal, nomeadamente no que respeita às fontes alheias. Vários investigadores têm desenvolvido diferentes teorias. A título de informação, Jensen & Meckling (1976) e Myers (1977) referem-se à teoria da agência que analisa os custos de agência resultantes de conflitos entre os interesses distintos dos accionistas e gestores e entre credores e investidores.

Williamson (1975,1985) e Teece (1980,1982) abordaram a teoria do custo económico de transação que define a racionalidade económica como sendo limitada; por esse facto, esta teoria reconhece um certo sentido de oportunismo aos actores individuais (gestores) ou investidores que determinaram, em grande medida, as fontes de financiamento.

Qualquer uma destas teorias tem grande afinidade com a estratégia financeira da empresa.

3.1.2.1. A Influência da Função Financeira na Estratégia Empresarial

Alguns factores intrínsecos à função financeira que afectam a estratégia empresarial, particularmente de carácter financeiro, são o endividamento, os interesses particulares dos gestores ou investidores, as informações sobre a empresa, as diferenças de custo de transação e os recursos disponíveis.¹³

O endividamento acarreta riscos empresariais e financeiros que condicionam de alguma forma as opções de estratégia.

Os interesses dos gestores ou investidores condicionam algumas decisões em defesa dos seus próprios interesses.

As informações sobre as empresas afectam o mercado de capitais. As locações financeiras (operações de *leasing*) e os *leverage buy-out* (compra de uma empresa por um grupo que incorre em grande quantidade de dívidas) têm implicações na estratégia pelas diferenças de custo de transação que originam.

Por último, a estratégia financeira é influenciada pela quantidade de recursos disponíveis pois a suficiência ou não dos mesmos, bem como a sua qualidade e grau de utilidade deverão ser definidos pelos decisores estratégicos.

3.1.3. A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

A estratégia de recursos humanos relaciona-se com o planeamento de recursos humanos, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, compensação e recompensas, segurança do emprego e relações laborais.

¹³ J. Augusto Felício, ob. cit..

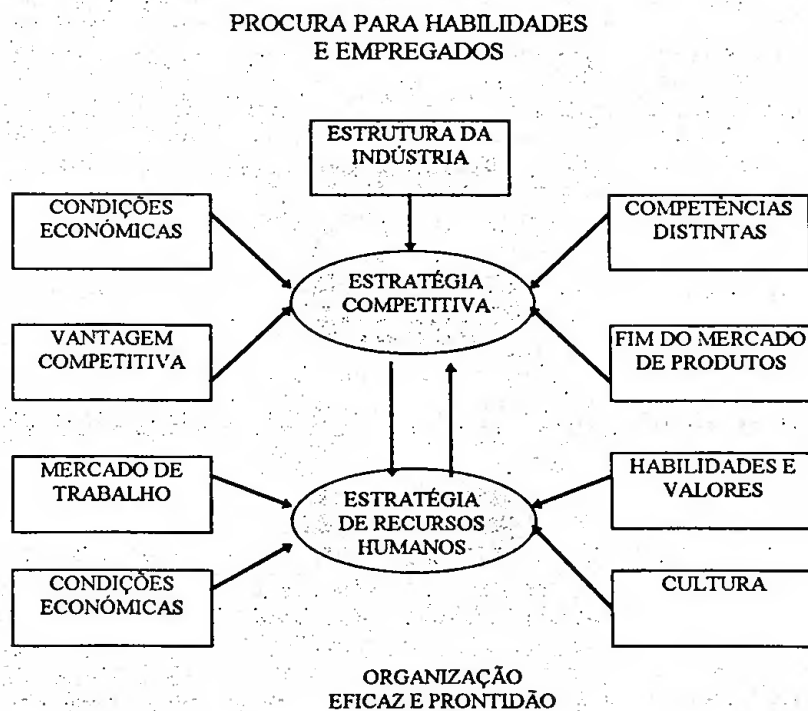
3.1.3.1. Planeamento de Recursos Humanos

A literatura sobre a política de recursos humanos recomenda que o planeamento de recursos humanos deve ser incluído na formulação da estratégia.

É, por exemplo, impensável desenvolver uma estratégia de liderança de custo se as operações da empresa forem de mão-de-obra intensiva, tendo ainda que lidar com um sindicato bastante reivindicativo e que exija ordenados altos.

Uma estratégia competitiva deve reflectir-se na estratégia de recursos humanos e vice-versa dada a relação entre si e grau de influência (fig.22).

Fig.22 - A relação entre estratégia competitiva e estratégia de recursos humanos.



Fonte: Lengnick Hall (1988), *Strategic Human Resource Management*.

3.1.3.2. Recrutamento e Selecção

O recrutamento e a selecção de pessoal não devem ser levados a cabo nem de forma empírica nem com base na influência de terceiros (*a chamada cunha*).

A área responsável por essa tarefa deve-se interrogar a si própria sobre se emprega programas e processos de recrutamento adequados para que possa apetrechar-se dos quadros em quantidade e qualidade, que melhor se ajustem à sua estratégia.

Se a resposta for negativa a experiência recomenda que sejam contratadas empresas de recrutamento como complemento à secção de recursos humanos.

3.1.3.3. Formação e Desenvolvimento

- Quais são as efectivas actividades da empresa?
- Até que nível de aptidão os empregados necessitam de formação?
- Quem deverá desenvolver os programas de formação; a própria empresa ou alguém externo?

Estas são algumas das questões que se poderão colocar com a finalidade de estabelecer a estratégia adequada neste domínio, tanto mais importantes quanto os recursos humanos são um dos principais recursos de competitividade.

Em alguns casos trata-se de um recurso escasso (no mundo ocidental a população está a envelhecer) noutros é abundante mas altamente desqualificado (países subdesenvolvidos).

Por estas razões não há outra saída senão investir mais na formação e no desenvolvimento humano.

3.1.3.4. Compensação e Recompensas

Há relação entre a *performance* e o sistema de compensação e não é menos forte a relação entre os ordenados e as regalias concedidas por competitividade.

Um crescente número de empresas está a usar planos de partilha dos lucros como programas de incentivo. Esta forma de actuação incentiva a que os empregados passem a ter uma melhor *performance* preocupando-se com os níveis de produção e produtividade e com o impacte do mercado na saúde da empresa. Por consequência a rotação dos trabalhadores diminui e os custos de compensação derivados dessa situação obviamente também diminuem, melhorando-se, por outro lado, o clima social da empresa.

A competitividade ao nível dos rendimentos do trabalho (ordenados e regalias) é importante em dois aspectos: primeiro, porque normalmente está associada ao sucesso (os talentos atraem-se com compensações acima da média); depois, o *turnover* (renovação de pessoal) está frequentemente associado à baixa competitividade.

Se os trabalhadores encontram com facilidade compensações mais atraentes noutras empresas o *turnover* torna-se um problema.

Para obviar os motivos apontados as empresas orientam-se no sentido de investir recursos em fórmulas de auscultação como sejam os inquéritos visando assegurar o justo equilíbrio entre a *performance* e as compensações e regalias.

3.1.3.5. Segurança no Emprego

Se uma empresa estiver posicionada numa indústria que verificou um crescimento sem interrupções e se for dominante nessa indústria pode assegurar a estabilidade no emprego; em tempos difíceis poderá dar formação aos empregados ou transferi-los.

Ao contrário se estiver situada numa indústria instável e numa posição não dominante pode ser obrigada a processar despedimentos.

Cabe aos responsáveis de topo no quadro da estratégia definida definir as opções perante uma ou outra situação.

3.1.3.6. Relações Laborais

Neste domínio as estratégias da empresa deverão ter em conta principalmente o seu relacionamento directo com os empregados, e indirectamente com o respectivo sindicato.

Sempre que possível e levando em consideração a maior ou menor influência do sindicato em determinada indústria ou região, as suas relações deverão ser harmoniosas.

Relações hostis podem dificultar tentativas de reestruturação, mudanças para outras tecnologias ou a eliminação de postos de trabalho se isso for imprescindível para assegurar a competitividade.

3.1.4. A FUNÇÃO COMERCIAL

A consistência entre as diferentes áreas funcionais, particularmente entre a comercial e a produção, é uma condição necessária ao desenvolvimento da empresa.

Na área comercial assumem o merecido destaque as quatro variáveis¹⁴ de decisão do *marketing*, ou seja, produto/serviço, preço, promoção/publicidade e *place* (lugar/distribuição.).

3.1.4.1. Produto/Serviço

Na perseguição de uma cada vez melhor *performance* a função comercial¹⁵ terá de adoptar estratégias em estreita relação e interdependência com as demais, visando o aumento da actividade ou vendas e da melhoria dos proveitos.

O crescimento da actividade consegue-se desenvolvendo acções de penetração nos mercados, de inovação ou aperfeiçoamento do produto (desenvolvimento interno ou através de *joint-ventures*, licenças, etc.) e da análise e fomento do mercado (participando em novos segmentos).

A melhoria dos proveitos obtém-se pelo aumento dos preços ou pela redução das margens de distribuição ou redução dos custos (neste caso, produzindo com mais eficiência, utilizando melhor a capacidade instalada, melhorando a eficiência dos sistemas e processos e cortando custos supérfluos).

Na perspectiva do *marketing* o produto deverá ser analisado tendo em conta a *performance* técnica, a marca e o *design* do produto sendo esta uma das variáveis chave para a competitividade industrial. Um bom *design* chama à atenção e induz confiança ao consumidor-alvo.

¹⁴ Também conhecidos pelos "Ps" na linguagem anglo-saxónica; *Product, Price, Promotion e Place*.

¹⁵ Na terminologia portuguesa ainda se usa, em muitos casos, o termo comercial em substituição do termo anglo-saxónico *marketing*, estando, no entanto a cair em desuso.

3.1.4.2. Preço

As decisões sobre o preço são estratégicas porque permitem informar e comunicar com o consumidor. A empresa pode competir com base na liderança do preço (com preços baixos, de penetração) ou com base no produto diferenciado não se preocupando, neste caso, em oferecer um preço baixo. A empresa que deseje aumentar o volume de vendas e penetrar nos mercados pode utilizar como estratégia a decisão de baixar os preços. No entanto, os responsáveis deverão verificar se os cortes no preço são ou não consistentes com uma estratégia de diferenciação.

De igual forma a empresa para aumentar a rentabilidade pode aumentar o preço. Neste caso, os estrategas deverão meditar se esses aumentos de preços são ou não consistentes com uma estratégia de liderança pelo preço.

3.1.4.3. Promoção/Publicidade

Poucas áreas do *marketing* recebem tanta atenção como a comunicação da qual fazem parte a promoção e a publicidade.

A promoção e publicidade levantam questões relacionadas com a ética, ou seja, suscitam interrogações sobre a verdade da informação e mensagens comunicadas.

Os responsáveis deverão em todos os casos interrogar-se com base na relação entre os gastos em publicidade e as vendas e dos seus produtos/serviços.

Noutro sentido, sempre que seja preferível contratar outra empresa para desenvolver as actividades promocionais deverá assegurar-se que a campanha promocional que daí resulte se ajusta às estratégias competitivas do negócio e ao mercado alvo.

3.1.4.4 Lugar/Distribuição

Os decisores estratégicos, tendo em conta a distribuição dos produtos, devem ponderar se utilizam canais de distribuição próprios ou canais exteriores.

O facto de possuir determinado(s) canal(ais) de distribuição próprio(s) para alguns produtos não é motivo para que não se usem distribuidores independentes para um novo artigo.

Normalmente, toma-se essa decisão para alcançar consumidores diferentes daqueles que já estavam acessíveis. Refira-se que a existência de um canal de distribuição bem desenvolvido é um considerável activo da empresa e um incentivo à comercialização de novos produtos. O aspecto dos incentivos não pode ser descurado junto dos canais, principalmente quando são os próprios; algumas vezes acontece que o novo produto, à partida mais barato que outros instalados no mesmo sistema de distribuição, deve ser protegido a fim de motivar as equipas de vendas.

Por último, é preciso não esquecer que as infra-estruturas de distribuição devem estar disponíveis e adequadas a servir os consumidores de acordo com a declaração da missão da empresa.

3.1.5. OUTRAS FUNÇÕES E SUAS ESTRATÉGIAS -I&D E S.I.

Para além das funções referidas verifica-se, hoje em dia, a necessidade de considerar outras como sejam a **investigação e desenvolvimento (I&D)** e os **sistemas de informação (S.I.)**.

A investigação e desenvolvimento tem muito a ver com a estratégia empresarial; pode adoptar uma estratégia agressiva de desenvolvimento de novos produtos. Neste caso, estão consubstanciadas decisões que envolvem as fontes e volume do financiamento (capitalização) e de selecção de projectos (investimentos).

Normalmente essas decisões têm a ver com a engenharia do processo ou com a engenharia do produto.

Quanto aos sistemas de informação o seu tratamento e abordagem são recentes e da maior importância. Tratam de informação mas envolvem toda numa arquitectura do sistema dependente do negócio e da estratégia empresarial.

3.2. AS IMPLICAÇÕES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO NA ESTRATÉGIA

O acto de gestão até ao tratamento científico da gestão tinha muito a ver com a decisão tendo por base preocupações com o planeamento financeiro e exigindo a elaboração periódica (mensal, trimestral ou anual) de um orçamento.

O orçamento era o instrumento que servia para planear e ao mesmo tempo controlar o essencial da actividade empresarial.

Ainda que grosseiramente pode-se reconhecer nessa fase a existência preponderante do planeamento e controlo.

Podemos, entretanto, formular a seguinte questão:

- Se já existiam empresas com planeamento e controlo não existiria a direcção e a organização?

- Claro que existiam mas menos relevantes recorrendo a princípios e técnicas cientificamente menos desenvolvidas que aquelas outras funções de gestão.

No início da segunda metade do século vinte face à evolução e importância crescente de concorrência as empresas passaram a introduzir o conceito de *marketing* na gestão, definindo a partir daí uma estratégia para o negócio baseada no mercado, em especial, concedendo importância primária ao cliente.

As empresas pouco a pouco ganharam consciência que para ganharem o novo desafio que se lhes deparava era necessário disporem de aptidões, especialidades e conhecimento, ou seja, disporem de pessoas.

Consideradas como um recurso os profissionais e os investigadores, em particular, ao longo dos tempos foram-se aperfeiçoando e transformando os instrumentos da gestão empírico-prática desenvolvendo-os no âmbito dos modelos de uma gestão científica.

Surgiu, assim, o planeamento estratégico e outros instrumentos e técnicas ganhando, neste caso, predominância a função planeamento entre as demais funções de gestão.

Inevitavelmente os conceitos de organização e direcção como funções de gestão foram sendo aprofundados.

Ficaram igualmente criadas as condições para o desenvolvimento da função controlo, dado que não fazia sentido o planeamento se depois não houvesse um sistema de ajustamento.

3.2.1. O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA

Em nosso entender, recaem sobre a função planeamento grandes responsabilidades quanto ao sucesso ou insucesso das estratégias adoptadas tanto ao nível da empresa como ao nível do negócio.

O planeamento enquanto processo possibilita definir o rumo da empresa após a especificação clara dos objectivos e da missão da empresa.

Uma das fases do planeamento tem a ver com as acções programáticas nas quais pretende-se indicar o que se deve fazer, como fazer e quando fazer (a estratégia a adoptar).

Em última instância pode-se afirmar que se a intervenção for deficiente todo o sistema estará *minado* e nada funcionará adequadamente.

A função planeamento envolve a análise e diagnóstico estratégico, o plano, a execução e o controlo. Para a realizar torna-se necessário especificar a missão e os objectivos da empresa, proceder à análise *Swot* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), realizar a análise estratégica (definição dos factores de competitividade, de diferenciação e cadeia de valor) e estabelecer de forma clara os factores críticos de sucesso (vide figura 23).

Compete-lhe, ainda, estabelecer a interligação com as funções organização e direcção.

Por último é da responsabilidade do planeamento concomitantemente com a função controlo estabelecer condições para verificar em que medida os objectivos estão a ser atingidos.

Se houver desvios uma vez detectadas as causas permite a adopção das medidas correctivas.



3.2.2. A ORGANIZAÇÃO E A ESTRATÉGIA

A função organização estrutura as áreas de negócio e define a articulação dos níveis de responsabilidade. Por outro lado, define e coordena as tarefas dos empregados, bem como, a relação entre os diversos departamentos.

O seu papel no processo de elaboração da estratégia empresarial, assenta no favorecimento das alternativas e selecção da melhor opção, bem como, estabelece a estrutura funcional responsável pela sua implementação.

A sua intervenção nessas duas últimas componentes do processo estratégico é complementada pela função direcção (fig.23).

Verifica-se, portanto, que a organização interfere em duas das etapas da formulação da estratégia da empresa: escolha/decisão e implementação da estratégia.

Nesta última, o seu papel é mais activo pois o sucesso dessa fase depende particularmente da consistência e tipo de estrutura organizacional.

3.2.3. A DIRECÇÃO E A ESTRATÉGIA

Antes de mais ocorre recordar a necessidade de se diferenciar o conceito função direcção da direcção propriamente dita de um determinado sistema/organização/empresa.

Enquanto que esta está presente em todas as áreas da empresa como autoridade formal aquela, enquanto função de gestão, apenas surge em determinadas etapas da estratégia empresarial (fig.23).

É precisamente este conceito que importa analisar. Assim sendo, em nosso entender, para além do que já foi dito sobre essa função de gestão na sua relação com o planeamento e organização, importa recordar que o seu papel é actuar de forma a que os empregados tenham um desempenho que permita a obtenção dos objectivos preconizados.

O papel primordial da direcção, como função de gestão, é implementar a estratégia previamente definida.

Fig.23 - A relação entre funções de gestão e estratégia.

COMPONENTES DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	ETAPAS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	FUNÇÕES DE GESTÃO INTERVENIENTES
MISSÃO E OBJECTIVOS	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	PLANEAMENTO
ANÁLISE SWOT		
ANÁLISE ESTRATÉGICA E FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO		
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS	ESCOLHA E DECISÃO ESTRATÉGICA	PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO E DIRECÇÃO
ESCOLHA DA OPÇÃO ESTRATÉGICA	IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	ORGANIZAÇÃO DIRECÇÃO
IMPLEMENTAÇÃO E COMANDO DO SISTEMA		
CONTROLO DO SISTEMA		
	CONTROLO ESTRATÉGICO	PLANEAMENTO CONTROLO

3.2.4. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg (1974) um dos teóricos mais conhecidos da área da gestão estratégica, afirma que as estratégias podem ser intencionais (realizadas ou não realizadas) e não intencionais (mas realizadas).

Às intencionais realizadas chama estratégias deliberadas e às não realizadas chama estratégias não realizadas.

Todas aquelas que apesar de não serem intencionais foram realizadas são chamadas estratégias emergentes (devido à ocorrência de acontecimentos externos fora do controlo da empresa).

As razões mais frequentes para uma estratégia não ser realizada tem a ver com decisões estratégicas pouco realistas na análise do ambiente externo, incompetência de gestão e mudanças incontroláveis no ambiente externo.

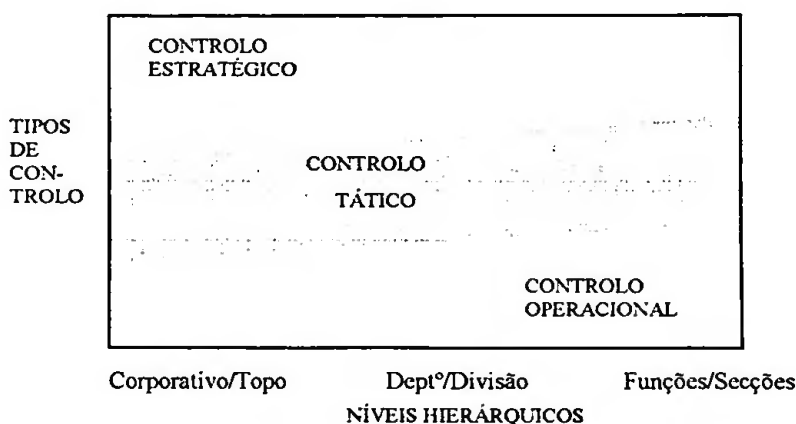
Evidentemente que essas falhas devem ser detectadas e corrigidas pela função controlo, que pode ser estratégico operacional ou tático.

O controlo operacional - analisado no primeiro capítulo - lida com a realização de objectivos a curto prazo. O controlo estratégico tem a ver com a direcção estratégica da organização em relação ao seu ambiente. O controlo tático lida mais com a

implementação do plano estratégico (missão, objectivos, carteira de negócios e estratégia a adoptar.).

Para uma visão mais concreta da importância e enquadramento de cada um destes três tipos de controlo apresentamos seguidamente a figura 24.

Fig.24 - Categorias de controlo ao nível da organização.



A avaliação e o controlo estratégico estão definidos como um processo para avaliar planos estratégicos e monitorar a *performance* empresarial para que esta seja comparável à desejada e, assim, possibilitar acções correctivas quando necessárias.

Por esse motivo será interessante conhecer os passos (seis) do processo de avaliação e controlo:

1º Determinar o que se vai controlar, tendo em vista os objectivos que a organização pretende atingir.

2º Fixar os *standards* de controlo, os alvos e as tolerâncias.

3º Medir a *performance*.

4º Comparar a *performance* aos *standards*.

5º Determinar as razões dos desvios.

6º Tomar medidas correctivas. Quando os desvios têm origem em acontecimentos externos, fora do controlo da organização, é necessário reajustar os objectivos.

É evidente que cada um destes passos tem as suas especificidades que não cabe tratar no presente trabalho.

3.3. OS LIMITES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

3.3.1. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS - A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA: SUAS DETERMINANTES

Mintzberg (1974) diz que uma determinante cada vez mais importante da efectividade organizacional é a capacidade da empresa em implementar novas estratégias.

A sua implementação tem sido definida como “um procedimento dirigido por um gestor para instalar numa empresa uma mudança planeada”.

Ela normalmente não é visível; com frequência consiste na atenção diária por parte dos gestores nos detalhes operacionais e como regra é realizada a longo prazo.

O sucesso empresarial requer uma brilhante formulação de estratégia assim como a sua correspondente implementação.

Como vimos no primeiro capítulo a estrutura pode ser definida como o desenho da empresa através da qual é administrada; agrega na sua essência as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes órgãos e níveis com as informações e instruções que fluem através delas.

Um grande desacordo tem surgido entre os investigadores das ciências empresariais sobre a ideia de que é a estratégia que determina a estrutura ou é a estrutura que determina a estratégia.

Diferentes autores tomam diferentes posições e ambas têm as suas razões dependendo de múltiplas variáveis.

Contudo, realçamos que ambas devem ser consistentes uma com a outra para que a implementação da estratégia escolhida possa ser coroada de êxito. Os gestores devem ser capazes de desenhar uma estrutura que seja reconhecida pela estratégia. Reciprocamente, a estratégia deve ser implementada tendo em atenção o tipo de estrutura.

Uma forma prática de examinar a consistência entre estrutura e estratégia é observar as evoluções na estrutura à medida que as empresas crescem e se transformam.

Os diferentes tipos de estrutura existentes genericamente são os mencionados na secção 1.2.2. referente ao estudo da função de gestão organização. A título complementar referimos agora que para além da estrutura poder ser *linear, funcional ou linha staff* ela pode atender ainda a algumas especificidades de carácter estratégico.

a) Por geografia

À medida que os mercados da empresa se tornam diversos em termos geográficos e se angariam vários tipos de clientes é natural que a estrutura se especialize e evolua para uma estrutura geográfica; por outras palavras, equivale dizer que alguns dos seus órgãos passem a especializar-se dirigindo a sua actividade para uma área geográfica bem definida. A grande vantagem de uma estrutura como esta, do ponto de vista da implementação da estratégia, é a focagem nas necessidades dos clientes em cada segmento geográfico ser relativamente fácil. Como desvantagem refira-se que este tipo de implementação pode ser caro pois exige uma duplicação de funções pelos vários segmentos geográficos.

b) Por produto

À medida que aumenta o número de produtos e o número de segmentos de consumidores é natural que a empresa se preocupe cada vez mais com a fidelidade de cada segmento.

Nesses casos a tendência aconselha a fazer evoluir a sua organização para uma estrutura divisional ou de produto. Cada grupo de produtos é como uma mini-empresa, apesar de existirem várias especialidades funcionais centralizadas ao nível da empresa. A estratégia nesse caso seguirá no sentido de descentralizar o negócio com foco num conjunto de produto ou negócios separados. Como vantagem supõe-se que os consumidores/clientes dos grupos de produtos são melhor servidos. A grande desvantagem numa estrutura como esta é o facto de por vezes ser difícil atingir economias de escala, devido à dispersão de recursos.

c) Empresa *holding*

Se uma empresa seguir uma estratégia de diversificação ela irá certamente evoluir para uma forma organizacional *holding*. A *holding* é um agrupamento de negócios baseados em dimensões estratégicas comuns. Corresponde a uma organização divisional

múltipla com uma componente de gestão complexa; nela quase não existe uma estratégia comum entre as suas várias unidades. No fundo a empresa mãe exerce uma supervisão frouxa a uma série de companhias quase autónomas. Ao nível da empresa praticamente não existem especialistas funcionais dado o poder restritivo da sua influência entre a complexidade de tarefas que deve coordenar.

A grande vantagem deste tipo de estrutura assenta no facto de possuir grande abrangência de mercado. A estrutura *holding* apresenta algumas desvantagens, nomeadamente, a dificuldade de coordenar as várias unidades como um todo, a dificuldade de colocar e controlar os recursos que põe à disposição das suas unidades e a duplicação do *staff* e funções aos vários níveis.

3.3.2. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Recentes análises realizadas às fusões de empresas, culturas empresariais e à renovação de executivos revela muitas situações em que existem grandes desajustamentos culturais e motivacionais.

3.3.2.1. A Cultura Empresarial

A cultura é o conjunto de valores-chave, crenças e percepções que são partilhados pelos membros de uma organização.

A cultura precisa de ser considerada aquando da formulação da estratégia. Os gestores podem criar cerimónias e *slogans*, inventar símbolos e repetir histórias para disseminar valores e filosofias que são consistentes com a estratégia da empresa. Esses instrumentos são meios através dos quais os empregados atingem uma compreensão partilhada desses valores.

Embora a cultura empresarial não seja fácil de mudar e o processo de mudança leve tempo, uma série de empresas já reconhecem a importância de mudar a cultura quando embarcam em novas estratégias competitivas.

3.3.2.2. A Motivação

O facto dos estrategas de topo decidirem implementar uma certa estratégia, isso não significa necessariamente que os gestores de nível funcional concordem com ela entusiástica e activamente.

Algumas causas que contribuem para essa situação estão ligadas ao gestor funcional, nomeadamente:

- a) Inércia (hábito ou maneira como as coisas têm sido feitas no passado);
- b) Falha na compreensão do significado estratégico;
- c) Raciocínio muito restrito.

A teoria da expectativa da motivação tem sido usada para descrever os esforços dos gestores funcionais para a implementação da estratégia.

De maneira semelhante é importante considerar e fortalecer a motivação dos empregados que não estão ligados à gestão, para se implementarem novas estratégias e/ou reforçar as estratégias já existentes.

3.3.3 A CAPACIDADE DE GESTÃO

Nenhuma estratégia terá sucesso, apesar de todo o brilhantismo que possa ter, se não puder ser implementada.

Para além dos recursos necessários, estudados neste capítulo, um factor determinante para o sucesso da implementação é a capacidade de gestão.

O gestor estratégico de maior responsabilidade de uma empresa pode ter diferentes títulos. Entre nós os mais usados são *director-geral*, *administrador-delegado*, *sócio-gerente* e *presidente do conselho de administração*. Em algumas empresas essa função é assumida por uma equipa de executivos. Noutros casos, os conselhos de administração integram ainda directores exteriores, ou seja, executivos com experiência de outras empresas e outras figuras públicas que trazem um sopro de independência e novas perspectivas para a empresa.

A questão de consenso entre os vários decisores estratégicos sobre as decisões estratégicas tem recebido cada vez mais atenção nos últimos tempos. Reconhecemos

que, devido à diversidade do *background* (proveniência) dos diferentes estrategas nos seus diferentes papéis e motivações e às diferentes experiências dos executivos, pode ser difícil atingir o consenso pretendido. Porém, uma série de estudos tem mostrado que um maior consenso nas empresas sobre a implementação da estratégia está relacionado a uma *performance* maior.

Podemos admitir que a estratégia empresarial na maior parte das organizações evoluiu através de quatro fases sequenciais.

A fase um é o planeamento financeiro básico onde a empresa tenta melhorar o controlo operacional através de um controlo orçamental.

A fase dois é o planeamento previsional; nela, a empresa estende o seu horizonte temporal para planear além do próximo ano e tenta prever o impacto dos acontecimentos futuros nas suas operações.

A fase três corresponde ao planeamento orientado externamente; é atingido quando a empresa começa a planear as suas respostas ao mercado e a antecipação das estratégias dos seus competidores.

Finalmente, a fase quatro é a fase estratégica em que a empresa começa a gerir todos os seus recursos estrategicamente de maneira a desenvolver vantagens competitivas.

CAPÍTULO 4 - O TECIDO INDUSTRIAL ANGOLANO

4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

No início da década de setenta o Dr. Walter Marques então Secretário Provincial da Economia de Angola escreveu que a falta de uma Direcção dos Serviços de Indústria na colónia portuguesa era um dos factores que dificultava o seu desenvolvimento industrial.¹⁶ Na sua abordagem, aquele governante aferiu que a nível central a Metrópole apenas recentemente tinha criado a Secretaria de Estado da Indústria quando em muitos países esse sector da economia já constituía um ministério.

Angola dava os primeiros passos na industrialização. Nessa altura o suporte da actividade industrial era a máquina a vapor, salvo, em alguns casos pontuais (extracção de diamantes, minérios de ferro e farinha de peixe) ao nível das pequenas e médias indústrias que utilizavam já o motor eléctrico.

Porém, com o desenvolvimento progressivo da ex-colónia, entre 1971 e 1974, surgiram alguns pólos de desenvolvimento industrial com a introdução de automatismos¹⁷ (caso das cervejeiras, indústrias de plástico, pneus, madeiras e indústria petrolífera). A fonte de receitas deixava de ser apenas de origem agrícola. A industrialização começava a ser um facto.

Pode-se afirmar que, com a excepção da República Sul Africana ao sul do Sahara, em Angola no limiar da sua independência situava-se o maior parque industrial de África.

A partir de 1975 as dificuldades começaram a surgir. Para além da obsolescência tecnológica começaram a surgir outras de carácter institucional e conjuntural dos quais destacam-se a dependência da economia planificada centralmente, o deficiente funcionamento das infra-estruturas básicas (água, energia, transportes, etc.), e as dificuldades na obtenção de matérias primas, subsidiárias e sobressalentes. Aliado a todas

¹⁶ Marques, Walter (1970), *Estratégia do Desenvolvimento Industrial de Angola*, Luanda: Secretaria Provincial de Economia.

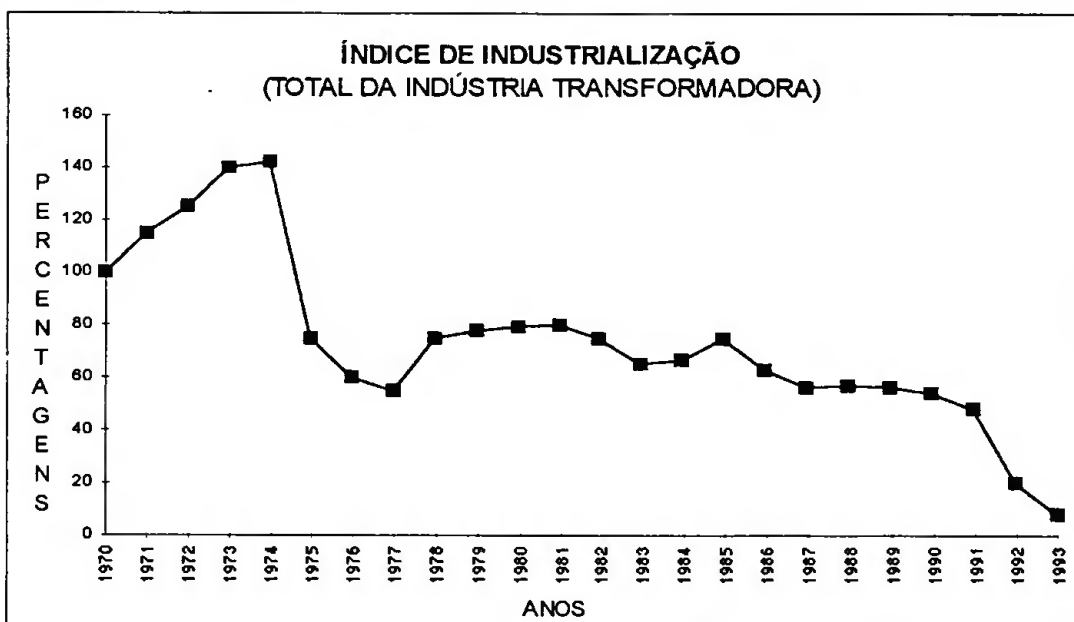
¹⁷ Manual do Patia (1996), *Programa de actualização tecnológico da indústria de Angola*, Ministério da Indústria.



estas dificuldades surgiram mais as debilidades de gestão originadas particularmente pela partida de técnicos e quadros superiores portugueses e angolanos.

A agravar ainda mais a situação a guerra reinstalou-se agora entre os angolanos. Como consequência as empresas foram reduzindo a sua capacidade de intervenção, inclusivé entrando em colapso, diminuindo na maior parte dos casos drasticamente os postos de trabalho. Teve, assim, lugar a 2ª fase correspondente à **desindustrialização de Angola**. De 1974 a 1975 a indústria angolana decresceu cerca de 60% (fig.25).

Fig.25 - Índice de industrialização de Angola.



Fonte: Ministério da Indústria de Angola.

Esta fase com início em 1975 prolongou-se até meados da década de 90, verificando-se decisivamente a ruptura ao nível do tecido empresarial angolano.

Se considerarmos 1970 como ano base (índice 100) em 1993 o grau de industrialização de Angola é 7,5%, o que significa um retrocesso tão acentuado quase equivalente ao total desaparecimento¹⁸.

Nos últimos anos, com a democratização de Angola surgiram outras perspectivas sócio-económicas. A tendência verificada de estabilização macro-económica e político-

¹⁸ (1995), *Plano Director de Reindustrialização de Angola*, Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola.

-militar e a aprovação finalmente do “Plano Director de Reindustrialização de Angola” são premissas e iniciativas essenciais para o arranque da 3ª fase do processo de desenvolvimento industrial, ou seja, a reindustrialização.

A vontade política de parar a desindustrialização parece ser um facto. Finalmente, percebeu-se, também, que o desenvolvimento industrial deve potenciar prioritariamente a iniciativa privada como base do desenvolvimento industrial.

4.2. A DESINDUSTRIALIZAÇÃO

Das três fases evolutivas da indústria angolana - industrialização, desindustrialização e reindustrialização - salienta-se fundamentalmente a intermédia, uma vez que a primeira já pertence a um passado relativamente longínquo e suficientemente abordada, ao passo que a última ainda se encontra na sua fase embrionária carecendo de mais algum tempo para que seja feita a sua análise, constituindo certamente matéria de grande interesse abordar dentro de alguns anos.

4.2.1. A PRODUÇÃO E SUAS DIFICULDADES

Em 1975, ano da sua independência, Angola possuía uma economia diversificada com uma actividade industrial das mais florescentes do continente africano. Com a independência a economia sofreu grandes perturbações, nomeadamente devido à saída em massa de cerca de 350 000 portugueses e muitos quadros angolanos que asseguravam a gestão quer empresarial quer pública.

Embora se pretendesse restabelecer, logo nos primeiros anos, os padrões económicos de 1973 (melhor ano económico de Angola na sua fase de industrialização) não foi possível alcançar esse objectivo, exceptuando a indústria petrolífera devido aos interesses e participação de companhias estrangeiras. Houve, no entanto, no período de 1977 a 1981, uma tentativa de assegurar condições para que se desse o crescimento industrial promovida pelo Ministério da Indústria, sob a direcção de Bento Ribeiro.

Além dos motivos referidos outros houve que de forma marcante e ao longo de cerca de vinte anos contribuíram para a degradação do parque industrial angolano e consequente desindustrialização, cabendo destacar:

a) A política económica e monetária desarticulada criando um *déficit* público de 28% no PIB em 1993 e o agravamento da balança de pagamentos e da dívida externa (USD 10 000 milhões). O volume do serviço da dívida (USD 1 700 milhões) e os inúmeros atrasos nos pagamentos reduziram a credibilidade do governo, tornaram mais caras as linhas de crédito externas e dificultaram a aquisição de recursos ao estrangeiro. A política monetária inadequada originou o crescimento da massa monetária e uma inflação galopante (1838% em 1993) fomentando o mercado informal e uma forte depreciação da moeda factos que reduziram o poder aquisitivo das empresas.

O crédito concedido pelos bancos comerciais nesse período foi particularmente dirigido ao sector terciário em desfavor da indústria transformadora.

Por último, não foi seguida nenhuma política de incentivo ao investimento facto que ainda mais dificultou o sector privado;

b) A guerra passando a impedir a livre circulação de pessoas e bens devido à destruição das infra-estruturas indispensáveis à actividade industrial (estradas, pontes, caminhos de ferro, etc.).

Essa mesma guerra originou que uma parte significativa do orçamento geral do estado fosse canalizado para as questões ligadas à defesa e segurança e, em alguns casos mesmo, dirigido para despesas supérfluas e mordomias;

c) As infra-estruturas e os investimentos estrangeiros, por aquelas terem sido destruídas ou deterioradas e estes dificultados não se realizaram.

A guerra e a falta de manutenção tornaram praticamente inoperantes os equipamentos existentes que com o decorrer dos anos se foram tornando obsoletos.

Segundo um inquérito levado a cabo pelo Ministério da Indústria em 1994, cerca de 95% das instalações fabris têm mais de vinte anos. A agravar esta situação verificada refira-se que alguns dos equipamentos foram instalados em segunda mão.

Uma das soluções para alterar a actual situação da indústria angolana passará certamente pela captação do investimento estrangeiro directo (como aconteceu no sector

dos petróleos) e que não se tem verificado devido a razões económico-políticas, das quais salientam-se,¹⁹ nomeadamente:

- A instabilidade político militar;
- As inúmeras barreiras burocráticas e a dispersão dos poderes de decisão;
- As lacunas legais;
- As fortes reticências ao investimento estrangeiro.

d) A incapacidade de gestão muito relacionada com o facto do Estado, no período em análise ter chamado a si a responsabilidade de quase toda a economia. Por não ser dotado das aptidões para a gestão das organizações e, em particular, das empresas o desenvolvimento do parque industrial foi abandonado e em alguns casos confiscado. Nesta conformidade muitos dos políticos foram transformados em gestores da noite para o dia, os recursos foram esbanjados e o património empresarial delapidado.

A interferência política na gestão das empresas públicas (70-80% do universo empresarial passou a ser um facto), pelo que, naturalmente, instalou-se a desordem, a indisciplina e o caos nas unidades económicas estatais. Com a desindustrialização, em pouco mais de vinte anos um dos melhores tecidos empresariais africanos tornou-se num dos mais pobres do continente.

4.2.2. A PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NO PIB

Dados referentes ao início da década de 90 indicam que a indústria angolana, é a que tem menos peso comparativamente com os países da sua região, exceptuando a República Democrática do Congo (quadro 6).

Quadro 6 - Peso da Indústria Transformadora no PIB.

	ANGOLA	BOTSWANA	R.D. CONGO (ex ZAIRE)	ZÂMBIA	ZIMBABWE	NAMÍBIA
$\frac{\text{PIB Ind. Transf.}}{\text{PIB total}} \times 100$	3,1	4,1	2,3	33,2	25,6	4,3

Fonte: ONUDI (1990).

¹⁹ (1995) Idem.

Segundo ainda fontes da ONUDI²⁰ Angola é o único país a decrescer os seus níveis de produção industrial em valores absolutos (!). Se se considerar como ano padrão 1980 verifica-se a queda vertiginosa até 1993 (quadro 7). A título de comparação realce-se que, em 1973, a indústria (sem incluir a construção e os petróleos) participava em 17% do PIB, calculando-se que actualmente a sua comparticipação não chegue a 2%.

Quadro 7 - Evolução da produção industrial de Angola.

u.m. = percentagem

	PRODUÇÃO INDUSTRIAL
1980	100%
1985	89%
1990	54%
1991	41%
1992	18%
1993	12%

Fonte: ONUDI, *Ministério da Indústria da R. de Angola*, adaptado.

Perante o quadro tão desolador resta-nos concluir ser necessário, tão rápido quanto possível, a materialização dos diferentes programas aprovados para a reindustrialização de Angola. Se assim não acontecer certamente que a indústria transformadora desaparecerá nos próximos tempos.

4.2.3. OS RECURSOS HUMANOS E A PRODUTIVIDADE

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística de Angola o emprego no sector industrial registou uma tendência crescente até 1990. Nessa altura existiam 600 empresas industriais empregando cerca de 80.000 trabalhadores (quadro 8).

²⁰ (1990), *Indicadores de Desenvolvimento Industrial do mundo*, (ONUFI).

Quadro 8 - O Emprego no Sector Industrial.

Sector	Nº empresa por dimensão (nº trabalhadores)						
	Nº de empresas	Nº de trab.	10-49	50-99	100-199	200-499	+500
Aliment. Bebidas e Tabaco	193	32361	123	23	15	17	15
Têxteis, Vest. e Confec.	85	13529	50	10	9	9	7
Madeira e Mobiliário	9	2141	4	1	3	0	1
Papel e Artes Gráficas	25	2794	12	4	7	1	1
Químicos, Borracha e Plásticos	61	4468	32	9	15	2	3
Derivados do Petróleo bruto	1	347	0	0	0	1	0
Minaerais n/Metálicos	20	5184	7	0	2	8	3
Metalurgia de Base	19	3711	7	2	4	4	2
Metalomecânica	52	10925	17	12	10	9	4
Outros	93	3766	77	8	6	1	1
Total	558	79226	329	69	71	52	37

Fonte: *Perfil Estatístico de Angola*. Ministério do Plano - 1987/1990.

Entretanto, com as dificuldades crescentes impostas pela desindustrialização (carências acentuadas de matérias primas, sobressalentes, água, energia, obsolescência dos equipamentos e políticas deficientes ao nível macro-económico, monetário, crédito, etc.) várias empresas foram desaparecendo e como consequência foi engrossando o exército dos desempregados.

De 1990 a 1996 crê-se que o número de operários industriais tenha decrescido em mais de 50%, ou seja, hoje não existirão mais do que 30 000 a 35 000 operários e empregados industriais, fundamentalmente se levarmos em consideração o depauperamento causado pela guerra após 1992 e a destruição do parque industrial da província do Huambo e mesmo em parte o de Benguela.

Quanto à produtividade se considerarmos 1985 o ano padrão, índice 100, (depois da queda vertiginosa até 1977, 1985 foi o último ano de um período com um índice de industrialização estável) verifica-se que, ano após ano, caminha-se para uma produtividade tendendo para “zero”. Em sete anos baixou 75%. Actualmente a produtividade da economia angolana é uma das mais baixas do globo (quadro 9).

Quadro 9 - Evolução da produtividade na Indústria Transformadora.

Rubricas	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Índice de industrialização	58	48	37	39	36	35	27	12
Nº Trab. Ind. Transf.	76.624	79.314	75.250	79.482	81.122	83.382	70.212	60.986
Índice produtiv.	100	80	65	65	59	55	51	26

Fonte: *Plano Director de Reindustrialização de Angola.*

4.2.4. OUTRAS DIFICULDADES DE CARÁCTER ORGANIZATIVO

Para além das dificuldades conjunturais existem outras intrínsecas ao próprio desenvolvimento das empresas que é importante referir dada a sua relevância face às implicações directas nos resultados operacionais das unidades fabris.

4.2.4.1. Nível de Formação

Quer a maior parte dos gestores quer fundamentalmente os quadros técnicos intermédios, empregados e operários têm um nível de formação académico e profissional baixo.

O desconhecimento de técnicas modernas de produção e gestão é um facto tendo como consequência, nos diferentes níveis e áreas das empresas (contabilidade, arquivos, estatística, etc.) numa profunda desorganização e deficiente utilização dos recursos, entre outros.

4.2.4.2. Assistência Técnica

Não existe a preocupação quanto à necessidade de assegurar a permanente evolução em matéria do conhecimento e domínio tecnológico, não se verificando acréscimo de valor com outros conhecimentos diferentes dos adquiridos há muito tempo atrás. O espírito de “deixa-andar” vem-se acentuando.

4.2.4.3. Absentismo e desmotivação

O absentismo e a desmotivação andam de braços dados. Como ninguém sobrevive do salário (o salário real está muito aquém do salário nominal) e os transportes públicos praticamente não existem, em muitos casos ir ou não trabalhar não tem muita diferença.

4.3. PERSPECTIVAS DE REINDUSTRIALIZAÇÃO

A democratização e a necessidade de assegurar a estabilidade quer económica, ao nível macro-económico, quer militar são essenciais para a reindustrialização de Angola.

No âmbito dessa estabilidade macro-económica têm sido definidos alguns programas e outras medidas nomeadamente:

- Recuperação e desenvolvimento da economia nacional;
- Retorno da massa monetária ao sistema bancário;
- Levantamento e regularização da dívida pública;
- Incentivo da actividade privada;
- Captação do investimento estrangeiro;
- Fomento do crédito ao empresariado nacional, embora muito aquém das necessidades;
- Manutenção e reabilitação de infra-estruturas económicas;
- Criação do Inapem (Instituto nacional de apoio à pequena e média empresa) e Fundos de apoio ao empresariado nacional;
- Acções formativas, embora insuficientes;
- Fomento da produção, através de programas específicos;
- Etc..

Directamente ligados à indústria transformadora assumem particular relevância o processo de privatizações, a reformulação da lei do investimento estrangeiro e os apoios criados para o empresariado nacional.

4.3.1. AS PRIVATIZAÇÕES

As privatizações na indústria angolana começaram no início da década de 90 sob a coordenação do GARE - Gabinete de Redimensionamento Empresarial. Esta iniciativa tomada pelo Governo deveu-se fundamentalmente aos seguintes factores:

- Incapacidade de gestão do enorme parque empresarial público;
- Necessidade de reduzir ou anular encargos orçamentais supérfluos;
- Necessidade de maior participação da iniciativa privada na economia nacional (devido à alteração da política macro-económica).

Embora o processo de privatizações esteja muito aquém dos objectivos pretendidos são meritórios alguns dos resultados alcançados, sendo de realçar:

- A redução do peso do Estado e a sua intervenção na economia;
- A redução do *déficit* orçamental;
- O aparecimento de uma classe empresarial nacional, ainda que embrionária.

4.3.2. A REFORMULAÇÃO DA LEI DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

Para estabelecer o regime e os procedimentos relativos ao investimento de terceiros proveniente do exterior existe a lei do investimento estrangeiro (lei nº15/94, de 23 de Setembro). A coordenação de todas as acções neste âmbito é feita pelo Gabinete do Investimento Estrangeiro. A referida lei exceptua as actividades reportadas às áreas petrolífera, diamantífera ou mineral, estando as instituições financeiras sujeitas à legislação específica.

O investimento estrangeiro pode ser realizado por:

- Exportação de equipamento, acessórios e materiais ou tecnologias;
- Exportação de capitais;
- Aplicação de disponibilidades e/ou créditos detidos em Angola por não residentes, susceptíveis de serem transferidos ao abrigo da lei cambial.

Para além de um tratamento justo e da protecção e segurança conferida de forma idêntica às demais empresas, o investidor estrangeiro tem garantidos os direitos de propriedade sobre os meios que investir.

Para todos os efeitos legais as empresas criadas ao abrigo da lei do investimento estrangeiro têm o estatuto de empresa de direito angolano, necessitando, para isso, e apenas de efectuar uma aplicação não inferior a USD 250 000. Estudos recentes têm em vista tornar mais flexível e motivadora a futura lei do investimento.

4.3.3. OS APOIOS AO EMPRESARIADO

Enquadrados nos diferentes programas preconizados pelo governo para o relançamento e apoio do sector produtivo foi criado o INAPEM - Instituto Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa, que preconiza incentivos quer fiscais quer financeiros.

Igualmente foram criados alguns Fundos, dentro do mesmo espírito, nomeadamente:

- FAEN - Fundo de apoio ao empresariado nacional;
- FADEPA - Fundo de apoio ao desenvolvimento da indústria pesqueira;
- FDCA - Fundo de desenvolvimento do café de Angola;
- FADA - Fundo de desenvolvimento agrário.

CAPÍTULO 5 - ESTUDO EMPÍRICO

5.1. METODOLOGIA DO TRABALHO

Tendo em conta as características do estudo e o facto de envolver um país com dificuldades de várias ordem, nomeadamente, de recolha de dados estatísticos optou-se por utilizar o questionário como instrumento de trabalho por se entender como o mais adequado.

Através do seu preenchimento dentro dos princípios de confidencialidade pretendeu-se verificar o nível de entendimento e aplicabilidade das funções de gestão em empresas industriais angolanas assim como a sua importância e influência na estratégia das referidas unidades económicas.

O questionário foi dirigido à maior parte das empresas industriais no total de oitenta, situadas na província de Luanda.

Atendendo ao âmbito e importância da investigação as questões colocadas orientam-se no sentido de obter respostas baseadas na experiência dos gestores (directores gerais, presidentes de conselhos de administração ou gerentes).

Consideramos ter sido a amostra representativa da área escolhida. Certamente, teria sido ainda mais relevante se tivesse sido alargada a todo o tecido industrial angolano e não apenas aplicado ao polo empresarial de Luanda. Tal não aconteceu devido a inúmeras limitações, nomeadamente, à exiguidade de tempo, à dificuldade de comunicações e, até mesmo, a injustificadas reticências por parte de alguns gestores em colaborar no presente trabalho.

Para verificar, esclarecer e obter informação complementar considerada de interesse e assegurar a credibilidade das fontes em alguns casos recorreremos à entrevista directa interpelando pessoalmente as fontes de informação. Obtivemos, assim, uma certificação mais correcta quanto à interpretação das questões colocadas e de igual forma tornar o processo de recolha de dados mais célere quanto à obtenção e tratamento atempado da informação.

No presente capítulo fizemos a consolidação das respostas obtidas sobre os diferentes temas abordados no questionário e o respectivo diagnóstico. Na parte final do trabalho apresentam-se as considerações finais na sequência das conclusões obtidas.

5.2. O DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

5.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS GESTORES

a) As Empresas

Foram enviados aleatoriamente questionários para oitenta empresas. Dasquelas obtiveram-se vinte respostas.

Da amostra recolhida, 50% corresponde a empresas do ramo ligeiro, distribuídas pelas áreas de confecções, plásticos, vidros e madeiras; 30% pertence ao ramo alimentar pertencendo 10% às oleaginosas/sabões e 20% à panificação; 10% localiza-se na construção naval das quais 5% diz respeito a terraplanagens e pavimentação e os restantes 5% refere-se à indústria transformadora não definida ou multi-segmentada (quadro 10).

A maior parte das empresas foi constituída antes da independência de Angola possuindo equipamento instalado há mais de vinte anos. Quase todos os elementos da amostra têm cifras de vendas mensais inferiores a cem mil dólares norte americanos, possuindo cada uma, na generalidade, menos de trezentos trabalhadores. Situam-se por norma na periferia da cidade de Luanda nos parques industriais de Cacucaco, Cazenga e Viana..

Em relação às empresas analisadas, 40% continuam a ser pertença do Estado possuindo um terço delas um modelo de gestão ambíguo adoptando a gestão privada através de contrato celebrado com o Estado.

Das inquiridas, 80% afirmaram possuir 100% de capital próprio, 10% tem uma participação minoritária de capital alheio e os restantes 10% não responderam a essa questão.

Quadro.10 - Caracterização das empresas industriais angolanas.

Sector de tutela	Ramo de Actividade	Sub-ramo de actividade	Número de empresas				Nível de concorrência		
			Com menos de 10 anos	Com mais de 10 e menos de 25 anos	Com mais de 25 anos	Total	Alto	Médio	Baixo
Indústria	Ligeiro	Confecções	-	4	-	4	x		
		Plásticos	-	-	3	3		x	
		Vidros	-	-	1	1		x	
		Madeira/Mobílias	-	1	1	2		x	
Pescas	Alimentar	Oleaginosas/Óleos	-	-	2	2	x		
		Panificação	1	3	-	4			x
Obras Públicas	Construção Naval	Construção Naval	-	-	2	2		x	
		Terraplanagens/Pavimentação	-	1	-	1		x	
Múltiplo	Multi-Segmentada	Indefinido	1	-	-	1		x	
		Total	2	9	9	20	6	10	4

Obs. Tamanho da amostra: Total de empresas inquiridas/contactadas: 80
Respostas obtidas: 20

No tocante às fontes de financiamento apenas uma (!) recorre ao empréstimo bancário ou seja apenas 5% das inquiridas conseguem obter créditos para a realização de investimento e para apoio à produção, nomeadamente abastecimento de matérias primas. Todas as outras sobrevivem com recursos provenientes de fontes próprias.

O nível de concorrência varia consoante o sector de actividade e tipo de produção. De uma forma geral a concorrência interna é baixa devido tanto aos baixos níveis de produção como à sua fraca qualidade. Por consequência em resultado das importações o nível de concorrência externa é bastante elevado, particularmente na indústria ligeira (confeções, plásticos, calçados, mobílias, etc.) e na indústria alimentar (bebidas, conservas, massas, óleos, sabões, etc.).

A própria indústria mobiliária dispondo quase na totalidade de recursos nacionais sofreu um revés nos últimos tempos, devido aos custos de produção elevados e perda de qualidade.

Pode-se afirmar que não sofrendo a influência da concorrência externa encontra-se apenas o sector de panificação.

b) Os Gestores Angolanos

Os gestores angolanos referenciados situam-se maioritariamente na faixa etária compreendida entre os trinta e cinco e os cinquenta anos (60%); com mais de cinquenta anos foram referenciados 35% e apenas 5% têm menos de trinta e cinco anos. Um quarto dos gestores empresariais é casado sendo apenas 5% o número de gestores do sexo feminino (quadro 11).

Em relação à experiência de gestão quase todos afirmam possuí-la a partir da própria actividade privada. Sendo esta pouco expressiva conclui-se que, na prática, não dispõem de conhecimentos credibilizados de gestão. Nesta matéria, 30% afirma tê-la adquirido no funcionalismo público ou na actividade política o que não abona positivamente a favor da actividade empresarial e justifica muitos dos problemas e dificuldades.

A grande maioria (65%) dos gestores não tem participação no capital social (não é sócio nem accionista). Se atendermos que a maior parte dos gestores não labora com contrato de trabalho há que reconhecer ser este dado uma dificuldade acrescida para o

funcionamento e desenvolvimento das empresas pois contrapõe os interesses dos gestores e dos proprietários.

Quadro 11 - Caracterização dos gestores industriais angolanos.

Indicadores		Número de gestores	%
Faixa Etária	Menos de 35 anos	1	5
	35-50 anos	12	60
	Mais de 50 anos	7	35
Estado Civil	Casado	5	25
	Outro	15	75
Sexo	Masculino	19	95
	Feminino	1	5
Experiência Adquirida	Actividade privada	14	70
	Funcionalismo público	3	15
	Actividade política	3	15
Participação no Capital Social	Sócio/Accionista	7	35
	Sem participação	13	65

5.2.2. A RELAÇÃO ENTRE FUNÇÕES DE GESTÃO E ESTRATÉGIA

Dos gestores interpelados apenas dez conseguiram identificar, de entre as quatro alternativas apresentadas, a definição correcta de funções de gestão. À excepção de dois gestores os restantes demonstraram não conhecer a aplicabilidade das referidas funções confundindo, por exemplo, o planeamento com a análise ou até mesmo a disciplina com a função direcção. Um gestor chegou a afirmar que o produto e os homens são funções de gestão.

Para a definição de estratégia empresarial apresentaram-se cinco alternativas existindo apenas uma considerada correcta. Entendemos, neste âmbito, que uma política

de desenvolvimento empresarial deverá ter em atenção a sua perspectiva a médio e longo prazos. A consideração dos factores acção e tempo são relevantes para o conceito não obstante poder-se considerar outros factores também importantes mas secundários (pontos fortes e fracos; recursos; mercado, etc.). Neste item surgem apenas concordantes 40% das respostas.

A quase totalidade dos gestores (85%) admite que quando distribui tarefas aos seus subordinados está a delegar simultaneamente autoridade e responsabilidade; os restantes pensam que apenas delegam responsabilidade. Qualquer um destes pontos de vista é incorrecto. O princípio da indelegabilidade da responsabilidade recomenda que o superior hierárquico é sempre responsável pelas falhas, dos subordinados. Quando se delega, refere-se apenas a autoridade e essa deve estar em conformidade com a capacidade técnica, capacidade de liderança e experiência dos subordinados.

Em relação à identificação da fase de desenvolvimento do produto de cada empresa, 10% admite estar no lançamento, 25% na fase de desenvolvimento, 50% na fase de maturidade e 5% no declínio. Os restantes 10% teve dificuldade em identificar a fase de desenvolvimento em que se encontra o seu produto. Temos de reconhecer que uma economia empresarial com 50% dos seus produtos na fase de maturidade deveria ser mais competitiva. Deste pressuposto resulta, por inferência, que investimentos de vulto devem ser feitos para melhorar a capacidade instalada, nomeadamente em programas de investigação e desenvolvimento visando a melhoria dos produtos. Este nosso ponto de vista é corroborado parcialmente pelos gestores quando afirmam que é necessário encontrar alternativas para fazer face quer às exigências dos consumidores quer à concorrência. Para tal, sugerem em alguns casos a melhoria de qualidade, a inovação e a diferenciação.

Contudo, 10% das empresas desconhece esta realidade, havendo um gestor que chega a afirmar “não é necessário admitir alternativas porque o meu produto é e será sempre um produto de grande consumo”.

5.2.3. AS IMPLICAÇÕES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO NA ESTRATÉGIA



À excepção de 10%, os gestores demonstraram desconhecer ou conhecer mal as técnicas de planeamento utilizadas e que suportam a concepção da estratégia empresarial.

Na organização informal são reconhecidos muitos aspectos positivos (espírito de camaradagem, cultura empresarial, troca de experiências e melhor conhecimento uns dos outros). Os pontos negativos aí realçados dizem respeito à formação de grupos que ocasionalmente podem pôr em causa a ordem e a operacionalidade da organização.

Os estilos de liderança aplicados são do tipo autocrático e democrático (35% para qualquer um dos dois); segue-se o liberal (20%) e a fusão dos três (10%). A última opção poderá ser a mais acertada, dependente de cada caso concreto, pois, de acordo com as diferentes situações com que se depara o gestor pode ser necessário flexibilizar, endurecer a acção ou escutar atentamente a opinião de terceiros. Porém, isso não significa que no perfil de gestão não prevaleça um estilo de liderança sobre os demais.

Como opção estratégica os gestores angolanos apontam a redução dos custos, como a acção mais relevante, tomando por base os produtos, para assegurar o crescimento.

A opção pela diferenciação é pouco referida sendo, inclusivé, em alguns casos, o conceito confundido com a criação de alternativas.

Os conceitos de qualidade e quota de mercado não são referidos e indicados, para a maior parte dos gestores, como uma prioridade imediata assim como o tipo de gestão não é reconhecido como factor crítico para o sucesso empresarial.

Cerca de metade dos gestores ainda acredita ser um crime despedir trabalhadores por razões económicas ou mesmo desinvestir fechando por exemplo fábricas.

A relação entre capacidade instalada e barreiras de entrada ou de saída é um conceito bem interpretado por cerca de metade dos gestores. A propósito, um gestor de uma empresa de confecções afirmava, “quando permitimos a redução da nossa quota no mercado, a grande capacidade instalada torna-se ociosa e isto ocorre fundamentalmente quando não se rendibiliza o investimento efectuado”. Uma outra afirmação curta mas

prática e com conteúdo proferida por outro gestor referia que “as quotas de mercado devem crescer com segurança”.

A razão fundamental porque se controlam os custos e se tomam medidas inerentes à gestão no entender dos gestores tem origem na necessidade de prevenção e correcção de falhas ou erros.

As opções de estratégia considerados ideais para as empresas angolanas, segundo os seus gestores, repartem-se equitativamente pelas *joint-ventures* e pela assumpção da diversificação horizontal. A opção por uma outra alternativa varia em função do tipo de actividade e da tecnologia utilizada (com necessidade de assistência técnica) e em função do volume de capital necessário para assegurar para o desenvolvimento da empresa.

Nesta matéria uma empresa de vidros indica a diversificação horizontal alegando relevante o facto do seu produto principal ser o vidro de embalagem; contudo, poderá ser produzida outra gama de artigos em vidro, como sejam, jarros, taças, candeeiros, etc..

Unanimemente é reconhecida a necessidade de definir a missão e os objectivos da empresa antes de se planear.

Ao planeamento é reconhecido o papel de análise e diagnóstico da situação. Contrariamente à expectativa, apenas 20% não concorda que à função direcção caiba a responsabilidade de apresentar as diferentes alternativas estratégicas.

5.2.4. OS LIMITES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

As empresas envolvem-se na tomada de decisões estratégicas visando condições para sustentar o crescimento da actividade, dotando-se de melhores hipóteses para atingirem os seus objectivos.

Para tal os gestores recorrem a técnicas e instrumentos desenvolvidos no âmbito dos requisitos exigidos pelas funções de gestão.

Referindo o estudo realizado sobre as empresas industriais angolanas, além das dificuldades vividas pelas unidades económicas e pelos gestores caracterizadas no ponto

5.2.1., é unanimemente reconhecida às empresas uma grande carência de quadros qualificados, nomeadamente, ao nível intermédio.

Os gestores afirmam não possuírem os “sargentos industriais” indispensáveis e conhecedores, aqueles que possam assegurar com competência a realização dos planos de acção e as orientações estratégicas transmitidas e levá-los até à base da estrutura organizativa. Tal acontece porque os recursos humanos disponíveis e responsáveis pelas tarefas não dominam e, em muitos casos, não conhecem sequer as técnicas de gestão.

Nesse domínio, verifica-se que dez dos vinte gestores apontam o mau planeamento e a dificuldade de controlo dos custos e das actividades como as principais debilidades internas; seis dos gestores admitem como principais impecilhos à obtenção da estratégia delineada, dificuldades que se prendem com a má gestão dos recursos a todos os níveis. Os restantes quatro gestores apontam causas diversas, nomeadamente o desajustamento da estrutura organizativa aos objectivos estratégicos, ausência de pesquisa e desenvolvimento, nível académico-profissional baixo, fraca capacidade financeira, roturas permanentes de *stocks* e obsolescência do equipamento.

Sessenta por cento dos gestores reconhece que logo a seguir à capacidade técnica e experiência de gestão, a motivação e envolvimento dos empregados surgem como determinantes para a criação de condições conducentes à realização da estratégia. Os restantes 40% consideram na segunda linha de prioridades a estrutura e capacidade de organização ou a existência de planeamento.

Na óptica dos industriais questionados as ocorrências externas que limitam a obtenção dos objectivos estratégicos têm a ver com os programas macro-económicos, ineficazes até ao momento e as perturbações conjunturais de índole político-militar e social (que origina a desmotivação ao trabalho, fomenta o desenvolvimento do mercado informal e cria níveis elevados de corrupção).

Contudo, alguns pontos fortes são reconhecidos pelos inquiridos. Segundo os mesmos assume realce a preocupação crescente com a necessidade em dispôr de uma classe empresarial forte e a grande sensibilidade de adaptação às variações do mercado originadas pelos desequilíbrios da economia angolana.

Estes aspectos serão certamente valorizados, segundo os empresários se o país consolidar a paz. Perante as perspectivas de desenvolvimento económico do país tendo em conta os seus enormes recursos e tendo em conta a lógica de globalização dos mercados estes factores poderão ser tomados como verdadeiras oportunidades para os industriais angolanos, tendo presente a necessidade de formar quadros e adequar as técnicas e instrumentos, desenvolvidos no quadro das funções da gestão, considerados hoje como verdadeiras barreiras face à necessidade de dotar as empresas dos recursos, do saber e da capacidade de gestão.

5.3. CONCLUSÕES GERAIS

A principal conclusão a retirar do estudo realizado confirma que os gestores angolanos, na generalidade, enfermam de conhecimentos técnicos e científicos de gestão. A maior parte não conhece a essência das **funções de gestão** e não gere com uma visão de negócio sustentado num horizonte de médio e longo prazos; logo, não aplica e desconhece mesmo os fundamentos de uma **estratégia empresarial**.

Algumas das causas encontram raízes dentro das próprias empresas; outras advêm da situação conjuntural da própria sociedade.

O equipamento fabril encontra-se maioritariamente obsoleto. Situação que, além de condicionar os níveis de produção e produtividade determina, normalmente, de forma negativa a qualidade dos produtos em relação à concorrência.

Ligado a esta questão há a realçar o nível débil dos recursos humanos. Não é possível nos próximos tempos levar-se a cabo na indústria angolana uma estratégia de liderança pelo custo com operações de mão-de-obra intensiva. Mais, verifica-se a ausência completa de preocupações em adoptar princípios básicos ao nível da política de recursos humanos começando, desde logo, no recrutamento, selecção e formação dos quadros e trabalhadores e que se reflectem na estabilidade do emprego. O recrutamento enferma de vícios e influências; quadros recém formados - alguns em boas universidades estrangeiras - estão abandonados e o nível de aptidão e evolução dos empregados não é

nem adequado nem existe a preocupação da sua avaliação periódica, verificando-se, na generalidade, a ausência de quaisquer programas internos de formação e desenvolvimento.

Como se poderá falar de estabilidade no emprego com salários médios mensais abaixo da subsistência?

Numa situação destas, como compatibilizar uma qualquer estratégia de produção/operações com a de recursos humanos?

Aos gestores angolanos colocam-se questões básicas como as que seguidamente se referem:

- Como promover o desenvolvimento dos recursos humanos e adaptá-lo às exigências da tecnologia?

- Deverão desenvolver-se desde já, programas intensivos de formação e de treino ou simplesmente aplicar a mão de obra intensivamente e apontar na sua qualificação a prazo?

- Deveremos acompanhar a evolução tecnológica verificada quer no ocidente quer no oriente e a todo o custo formar os técnicos e operários ou escolher outra opção intermédia que se adegue à realidade verificada na economia empresarial?

Em relação à política financeira quase não existe nas empresas angolanas. Os gestores fazem apenas a gestão de tesouraria, não fazem planos e conseqüentemente não elaboram projecções de médio e longo prazos. Os investimentos de modernização deveriam realizar-se o que exige preocupações em adequar os níveis de capital próprio e alheio. Neste sentido, não se pode perder de vista que uma perspectiva financeira de longo prazo determina significativamente aquilo que se pretende fazer no futuro.

As empresas angolanas deveriam deixar de comprar a pronto pois esta modalidade de pagamento condiciona o crescimento dos negócios.

Com níveis de produção e de qualidade baixos não se podem alcançar volumes significativos de vendas. Este facto origina que conseqüentemente a função comercial na maior parte dos casos não goze de boa saúde. Para aumentar a actividade torna-se necessário consolidar os mercados onde se detém posicionamento e, ao mesmo tempo, penetrar noutros ganhando desta forma, novos mercados e posição aos concorrentes.

Para isso, poderão adoptar-se diferentes estratégias como seja, aperfeiçoar os produtos existentes ou criar novos através, nomeadamente o estabelecimento de *joint-ventures*, licenças ou outras formas de cooperação.

Verifica-se, por tudo isto, ser necessário que as empresas reconheçam e desenvolvam os factores críticos de sucesso dos quais destacam-se, nomeadamente os seguintes:

- Nível técnico-profissional para o que se torna necessário, a todos os níveis, formação e treino permanentes;
- *Know-how* a obter-se através de parcerias ou outras formas de cooperação;
- Capacidade de negociação com clientes, fornecedores e credores (particularmente as instituições de crédito);
- Qualidade dos produtos e processos;
- Custos de produção;
- Espírito de investigação para inovar e modernizar;
- Recursos financeiros.

Perante a constatação destas ocorrências, nefastas ao desenvolvimento das empresas, cumpre-nos inferir que as funções de gestão não são levadas a cabo eficientemente, afectando os objectivos quer de curto quer de médio e longo prazos das empresas angolanas.

Se levarmos em consideração que o planeamento deve definir a continuidade das unidades económicas uma vez que esta função de gestão apresenta debilidades no seu delineamento, os objectivos estratégicos ficam à partida postos em causa. Logo, nestas circunstâncias não se pode gerir convenientemente os negócios.

Como as empresas não se estruturam, as funções básicas não são devidamente realizadas. Dessa forma as debilidades organizativas não permitem utilizar racionalmente os recursos pois as empresas encontram-se desarticuladas.

Decorrente do mau planeamento das acções, não ficam criadas as condições para a orientação e execução das tarefas. Por consequência, a função direcção, perante as circunstâncias, passa a interpretar os objectivos e planos de forma deficiente, afectando o desenvolvimento futuro das empresas.

O controlo surge como o garante do alcance dos objectivos, embora condicionado ao previamente definido. Cabe-lhe, permanentemente de “braço dado” ao planeamento verificar os desvios, corrigi-los e preveni-los. Tem a incumbência de reajustar a estratégia, face ao planeamento, embora com limitações pois o controlo não existe sem planeamento e este não tem sentido sem aquele.

Em jeito de considerações finais refira-se que as causas da deficiente estratégia empresarial radicam em primeira instância do baixo nível de formação técnico-profissional dos gestores aos diversos níveis, que conforme estudo, se repercute na deficiente interpretação das funções de gestão.

Investimentos de formação deverão ser levados a cabo neste domínio.

Por outro lado o envolvimento do Estado no processo de transformação das empresas e dos gestores e da sociedade é indispensável para ajudar o tecido empresarial e a economia angolana.

O Estado e as organizações não governamentais deveriam criar condições e estimular a produção e qualidade interna das empresas dado, em muitos casos, serem eles próprios os principais clientes (actualmente virados quase exclusivamente para o mercado estrangeiro).

Na actual fase de dificuldades sentidas pelo empresariado nacional deverá competir ao Estado mobilizar recursos que ajudem o funcionamento do mercado. Na fase de reindustrialização o Estado deverá, então, remeter-se ao papel de regulador e estimulador desse mesmo mercado. Não basta criar instituições (Inapem, Faen, Fadepa, Fada, etc.); torna-se necessário que o objectivo que norteou a criação desses organismos seja alcançado, reservando, para isso, acções que assegurem um melhor acompanhamento e apoio por forma a salvaguardar as responsabilidades que recaem sobre essas instituições concedendo-lhes, ao mesmo tempo, a devida autoridade e os meios.

O relançamento da indústria nacional deveria, sempre que possível, alicerçar-se, na fase inicial, nos recursos nacionais, devendo nesse sentido, por exemplo, o Estado estimular a produção agrícola, as pescas e a pecuária por serem actividades importantes para suportar uma parte relevante da indústria transformadora.

Para além da política macro-económica e fiscal deveria reformular-se profundamente a política financeira e alfandegária concedendo alguma protecção, por um determinado período de tempo, à economia nacional. Sem exageros e com prazos definidos dever-se-á dar oportunidade à indústria nacional para se organizar.

Por último, recorda-se, mais uma vez, que a maior condicionante na implementação de qualquer estratégia empresarial pretendida pelos gestores é a guerra.

A tolerância política dos angolanos tem de resolver este e todos os outros problemas para que a indústria nacional se desenvolva e apresente os seus enormes recursos a favor do povo angolano.

ANEXO

QUESTIONÁRIO CONFIDENCIAL

1. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE:

1.1 NOME DA EMPRESA:

1.2 RAMO DE ACTIVIDADE:

1.3 OBJECTO SOCIAL:

1.4 ANO DE CONSTITUIÇÃO:

1.5 Nº DE EMPREGADOS:

1.6 LOCALIZAÇÃO (MUNICÍPIO):

1.7 SITUAÇÃO JURÍDICA:

ESTATAL PRIVADA INTERVENCIONADA OUTRA

1.8 SE É PRIVADA, COMO SURTIU:

PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DE RAÍZ JÁ EXISTIA

1.9 INDIQUE A ESTRUTURA DO CAPITAL (EM PERCENTAGEM)

CAPITAL PRÓPRIO _____ CAPITAL ALHEIO _____

1.10 QUAL A FONTE DE FINANCIAMENTO:

CAPITAL PRÓPRIO EMPRÉSTIMO DE MÉD/LONGO PRAZ. EMPR. DE CURTO PRAZO
OUTRA _____

1.11 QUAL O NÍVEL DE CONCORRÊNCIA QUE A SUA EMPRESA ENFRENTA

INTERNA: ALTA MÉDIA FRACA
EXTERNA: ALTA MÉDIA FRACA

(Importações)

2. DADOS PESSOAIS/FAMILIARES DO GESTOR

2.1 IDADE: MENOS DE 35 ANOS ENTRE 35 E 50 ANOS MAIS DE 50 ANOS

2.2 ESTADO CIVIL: SOLTEIRO CASADO OUTRO _____

2.3 N° DE PESSOAS DO AGREGADO FAMILIAR: 1 - 4 5 OU MAIS

2.4 TEM EXPERIÊNCIA ANTERIOR COMO GESTOR: NÃO SIM

SE SIM ADQUIRIU-A NO (A):

FUNCIONALISMO ACTIV. PRIVADA ACTIV. POLÍTICA OUTRA _____

2.5 TEM QUOTA NA EMPRESA: NÃO SIM

SE SIM, QUAL A PERCENTAGEM: MENOS DE 50% MAIS DE 50%

3. A RELAÇÃO ENTRE FUNÇÕES DE GESTÃO E ESTRATÉGIA

3.1 PARA SI, FUNÇÕES DE GESTÃO SÃO: (MARQUE x APENAS NUMA LINHA)

a) CONJUNTO DE TÉCNICAS UTILIZADAS NAS FUNÇÕES TÉCNICA, FINANCEIRA, COMERCIAL E HUMANA DE UMA ORGANIZAÇÃO.

b) CATEGORIAS ECONÓMICAS QUE VISAM PRODUZIR COM MÁXIMO DE LUCRO

c) CONJUNTO DE TÉCNICAS NA QUAL PARTICIPAM A POLÍTICA, A ACÇÃO EXECUTIVA, O CONTROLO E A COORDENAÇÃO.

d) INSTRUMENTOS DE GESTÃO QUE RECORRENDO AO PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIRECÇÃO E CONTROLO RACIONALIZAM OS RECURSOS E PREPARAM A EMPRESA PARA COMPETIR.

e) OUTRA DEFINIÇÃO (QUAL) _____

3.2 INDIQUE, POR ORDEM DECRESCENTE DE IMPORTÂNCIA, AS FUNÇÕES DE GESTÃO EM SEU ENTENDER

1ª _____ 2ª _____ 3ª _____ 4ª _____ 5ª _____

3.3 QUAL O CONCEITO QUE LHE PARECE MAIS ADEQUADO A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL?

a) SUCESSÃO DE ETAPAS QUE VISAM UM DIAGNÓSTICO INTERNO E EXTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO

b) DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO A LONGO PRAZO

c) DEFINIÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS DOS CONCORRENTES TENDO EM VISTA O SEU OBJECTIVO DE LIDERANÇA IMEDIATA DO MERCADO

d) O CAMINHO QUE UMA ORGANIZAÇÃO DEVE SEGUIR DE ACORDO COM OS SEUS RECURSOS PARA ALCANÇAR OS OBJECTIVOS

- e) CONCEPÇÃO DE UM ORGANOGRAMA DE ACORDO COM OS OBJECTIVOS PRECONIZADOS PELOS SÓCIOS/ACCIONISTAS
- f) OUTRO (QUAL?). _____
- 3.4 **POR FAVOR JUNTE O ORGANOGRAMA DA SUA EMPRESA E MENCIONE QUAL (AIS) O (S) TIPO (S) DE RELAÇÕES HIERÁRQUICAS PREDOMINANTE(S).**
- a) LINHA b) FUNCIONAL c) STAFF LINHA/STAFF
- 3.5 **QUANDO DISTRIBUI TAREFAS AOS SEUS SUBORDINADOS, ADMITE QUE ESTÁ A DELEGAR:**
- a) AUTORIDADE b) RESPONSABILIDADE
- c) AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE d) PODER
- 3.6 **DOS CRITÉRIOS ABAIXO INDICADOS, MARQUE AQUELES QUE UTILIZA NA DESCENTRALIZAÇÃO.**
- a) CAPACIDADE TÉCNICA b) NÍVEL ACADÉMICO c) EXPERIÊNCIA
- d) GRAU DE AMIZADE e) SENTIDO DE RESPONSABIL. f) OBEDIÊNCIA
- g) CAPACIDADE DE LIDERANÇA h) OUTROS (QUAIS) _____
- 3.7 **CONSIDERANDO A MAIORIA DOS SEUS TRABALHADORES, EM SUA OPINIÃO QUAL OU QUAIS SÃO AS SUAS (DELES) NECESSIDADES DOMINANTES?**
- a) REALIZAÇÃO
- (Auto - desenvolvimento e auto - confiança).
- b) SEGURANÇA
- (Protecção contra os perigos reais ou imaginários, estabilidade no lar, empresa, etc).
- c) FISIOLÓGICAS
- (Sobrevivência da pessoa: alimentação, água, sono, agasalho, etc).
- ESTIMA
- (Desejo e auto-confiança, reputação, prestígio, etc).
- e) SOCIAIS
- (Vida associativa com outras pessoas: desejo de amor, afeição, amizade, etc).
- 3.8 **QUALQUER PRODUTO, EM REGRA, TEM UM PERÍODO DE VIDA LIMITADO, DESDE O SEU LANÇAMENTO NO MERCADO. INDIQUE, NO SEU ENTENDER, EM QUE FASE DE DESENVOLVIMENTO SE ENCONTRA O SEU PRODUTO (SE PRODUZIR MAIS DO QUE UM REFIRA-SE APENAS AOS PRINCIPAIS)**
- a) LANÇAMENTO b) DESENVOLVIMENTO c) MATURIDADE d) DECLÍNIO

3.9 CONSOANTE A FASE DE EVOLUÇÃO DO (S) PRODUTO (S) TORNA-SE NECESSÁRIO ADMITIR ALTERNATIVAS?

SIM NÃO

JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA _____

4. AS IMPLICAÇÕES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO NA ESTRATÉGIA

4.1 DE ENTRE AS ALTERNATIVAS APRESENTADAS SEGUIDAMENTE, MARQUE AS TÉCNICAS DE PLANIFICAÇÃO QUE CONHECE.

a) CRONOGRAMA b) PLANEAMENTO c) GRÁFICO DE GANTT

d) PROCEDIMENTOS e) PERT f) MÉTODOS E NORMAS

g) OUTRA (S) _____

4.2 A NECESSIDADE DO INDIVÍDUO CONVIVER COM OS DEMAIS SERES HUMANOS DÁ LUGAR A ORGANIZAÇÃO INFORMAL (PADRÕES DE RELAÇÕES DENTRO OU FORA DO TRABALHO NÃO SUBORDINADOS AO ORGANIGRAMA)

DAÍ RESULTAM ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS PARA A EMPRESA. GOSTARIA POIS QUE INDICASSE TRÊS OU QUATRO DESSES ASPECTOS POSITIVOS OU NEGATIVOS.

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

1 _____ 1 _____

2 _____ 2 _____

3 _____ 3 _____

4 _____ 4 _____

4.3 CADA UM DOS ESTILOS DE LIDERANÇA (AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO, LIBERAL, ETC) TEM VANTAGENS E INCONVENIENTES. TENDO EM ATENÇÃO OS OBJECTIVOS E FINS PARA A SUA EMPRESA QUAL (AIS) O (S) ESTILO (S) QUE LHE PARECE (M) MAIS ADEQUADO (S)

a) AUTOCRÁTICO b) DEMOCRÁTICO c) LIBERAL OUTRO _____

4.4 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL TEM DE TER EM CONTA OS CONCORRENTES E A EFICIÊNCIA DA ESTRUTURA.

ASSINALE AS OPÇÕES DE ESTRATÉGIA QUE LHE PARECEM ADEQUADAS AO FUTURO DOS PRODUTOS DA SUA EMPRESA.

- a) CUSTOS BAIXOS b) DIFERENCIAÇÃO c) ESTABILIDADE
- b) CRESCIMENTO e) DESINVESTIMENTO f) COMBINAÇÃO DE VÁRIAS

JUSTIFIQUE A (S) ALTERNATIVA (S) ESCOLHIDA (S) _____

4.5 ASSINALE AS AFIRMAÇÕES COM AS QUAIS ESTEJA DE ACORDO COM [A] E EM DESACORDO COM [D]

- a) O FACTOR CRÍTICO DOMINANTE PARA ASSEGURAR O SUCESSO EMPRESARIAL DEIXOU DE SER O TIPO DE TECNOLOGIA OU OS PRODUTOS DE QUALIDADE MAS SIM O TIPO DE GESTÃO
- b) DECISÕES COM A DEFINIÇÃO DO PREÇO, EMPACOTAMENTO, DISTRIBUIÇÃO, PROMOÇÃO/PUBLICIDADE E SERVIÇO DE CAMPO (PESQUISA E PÓS-VENDA) DEVEM SER INCLUÍDOS NA ESTRATÉGIA DE MARKETING
- c) PERANTE A QUEDA DE PRODUTIVIDADE, DE ENTRE AS VÁRIAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS NUNCA DEVEM SER CONSIDERADOS O DESPEDIMENTO DE TRABALHADORES OU O FECHO DE FÁBRICAS
- d) A ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS PREOCUPA-SE COM O RECRUTAMENTO, RENDIBILIDADE, LIQUIDEZ, INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
- e) DOIS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO SÃO A QUALIDADE E A QUOTA DE MERCADO
- f) SE A NOSSA EMPRESA DOMINA O MERCADO, NÃO TEM CONCORRENTES E TEM LUCROS ALTOS, DEVEMOS TRANSFERIR A NOSSA ATENÇÃO RELATIVAMENTE A QUALIDADE E PROMOÇÃO/PUBLICIDADE PARA OUTRAS ACÇÕES A DESENVOLVER.
- g) UMA GRANDE CAPACIDADE INSTALADA PODE CRIAR UMA GRANDE BARREIRA À ENTRADA NO MERCADO, DE CONCORRENTES, MAS TAMBÉM PODE CRIAR-NOS BARREIRAS À SAÍDA.

JUSTIFIQUE ESTA ÚLTIMA OPÇÃO _____

4.6 PORQUE RAZÕES LEVA A CABO O CONTROLO DOS CUSTOS E DA GESTÃO, QUE EXERCE SOBRE OS SEUS SUBORDINADOS?

- a) IRRESPONSABILIDADE b) INCOMPETÊNCIA c) PREVENÇÃO
d) CORRECÇÃO DE FALHAS e) DESCONFIANÇA f) OUTRA

4.7 ADMITA QUE LHE PEDIAM PARA ESCOLHER UMA DE ENTRE AS SEIS SEGUINTE ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA (DE NÍVEL CORPORATIVO) PARA A EMPRESA QUE DIRIGE. ASSINALE-A.

- a) CONCENTRAÇÃO

(Concentrar a actividade num único produto ou mercado).

- b) DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL

(Estender a actividade para produtos ou mercados relacionados com o negócio central).

- c) INTEGRAÇÃO VERTICAL

(Complementar o negócio central, tomando posições de interesse relativas às matérias-primas e/ou do consumidor final).

- d) FUSÃO E AQUISIÇÃO

(Junção amigável ou hostil, respectivamente).

- e) "JOINT-VENTURE"

(Parceria temporária com o objectivo de partilhar especialidades e/ou riscos).

- f) REESTRUTURAÇÃO

(Redimensionamento, reformulação).

- f.1. FALÊNCIA

- f.2. LIQUIDAÇÃO

- f.3. OUTRA _____

4.8 FUNDAMENTE EM TRÊS LINHAS A OPÇÃO ESCOLHIDA NA QUESTÃO ANTERIOR.

4.9 EM RELAÇÃO ÀS AFIRMAÇÕES SEGUINTE ASSINALE [A] NAQUELAS COM AS QUAIS ESTEJA DE ACORDO E [D] NAQUELAS COM AS QUAIS ESTEJA EM DESACORDO.

- a) O PLANEAMENTO EXIGE A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E DOS OBJECTIVOS DA EMPRESA
- b) A ANÁLISE E O DIAGNÓSTICO DA EMPRESA É UMA DAS ETAPAS DO PLANEAMENTO
- c) DEVEMOS FAZER A ANÁLISE E O DIAGNÓSTICO SEM A DEFINIÇÃO PRÉVIA DOS OBJECTIVOS DA EMPRESA
- d) A FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO TEM IMPLICAÇÕES NA OPÇÃO ESTRATÉGICA
- e) COMPETE AOS RESPONSÁVEIS DA FUNÇÃO DIRECÇÃO APRESENTAR AS DIFERENTES ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS
- f) A EXPERIÊNCIA DOS GESTORES É O FACTOR DETERMINANTE PARA SE ALCANÇAR OS OBJECTIVOS DA EMPRESA
- g) SE OS RESPONSÁVEIS PARA CADA UMA DAS ÁREAS DA EMPRESA SOUBEREM ATÉ ONDE VÃO AS SUAS ATRIBUIÇÕES, O CONTROLO DEIXA DE SER NECESSÁRIO PARA SE ALCANÇAR OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

5. OS LIMITES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO PARA A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

5.1 EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS QUE SEGUIDAMENTE APRESENTAMOS COLOQUE [+] NAQUELES QUE CONSIDERE MEDIANAMENTE FORTES, [++] FORTES E [+++] MUITO FORTES NA SUA EMPRESA E [—] NAQUELES QUE CONSIDERE FRAQUISSIMOS, [-] MUITO FRACOS E [-] FRACOS, COMPARATIVAMENTE A OUTRAS EMPRESAS DO MESMO RAMO DE ACTIVIDADE/SECTOR.

- | | |
|---|--|
| a) GESTÃO DO TOPO <input type="checkbox"/> | g) PLANEAMENTO DE ACTIVIDADE <input type="checkbox"/> |
| b) CAPACIDADE FINANCEIRA <input type="checkbox"/> | h) CONTROLO DE CUSTOS <input type="checkbox"/> |
| c) PRODUÇÃO <input type="checkbox"/> | i) GESTÃO DE R. HUMANOS <input type="checkbox"/> |
| d) TECNOLOGIA <input type="checkbox"/> | j) PESQUISA E DESENVOLVIMENTO <input type="checkbox"/> |
| e) MARKETING <input type="checkbox"/> | l) SISTEMAS DE INFORMAÇÃO <input type="checkbox"/> |
| f) COBERTURA DO MERCADO <input type="checkbox"/> | m) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/> |
| | n) CULTURA DA EMPRESA <input type="checkbox"/> |

5.2 PARTINDO DO PRINCÍPIO QUE AS OPORTUNIDADES E AS AMEAÇAS RESULTAM DAS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE EXTERNO À EMPRESA, QUE RESPECTIVAMENTE AJUDAM OU PREJUDICAM A OBTENÇÃO DOS OBJECTIVOS DA EMPRESA ASSINALE NOS FACTORES QUE A SEGUIR INDICAMOS [O] QUANDO ADMITA SER UMA OPORTUNIDADE (FUTURA) E [A] SE PENSA QUE É UMA AMEAÇA.

- a) SITUAÇÃO ECONÓMICA ACTUAL DO PAÍS
- b) TENDÊNCIAS ECONÓMICAS DO PAÍS
- c) GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS
- d) DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
- e) DESORGANIZAÇÃO/PERTURBAÇÃO SOCIAL
- f) BAIXA ESCOLARIDADE
- g) TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS
- h) CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE OUTRAS EMPRESAS
- i) EFEITO DA POLÍTICA MACROECONÓMICA
- J) OUTROS FACTORES QUE QUEIRA REFERIR

5.3 OS ASPECTOS QUE SEGUIDAMENTE INDICAMOS CONCORREM DECISIVAMENTE À CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES CONDUCENTES À REALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA. QUAL A ORDEM DE IMPORTÂNCIA QUE LHES ATRIBUI (COLOQUE [1ª], [2ª], [3ª], E [4ª]).


- a) CAPACIDADE TÉCNICA E EXPERIÊNCIA DO GESTOR
- b) MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS
- c) ESTRUTURA E CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO
- d) EXISTÊNCIA DE SISTEMA DE PLANEAMENTO

JUSTIFIQUE A ORDEM DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA _____

BIBLIOGRAFIA



- Chiavenato, Idalberto (1993), *Introdução à Teoria Geral de Administração*, S. Paulo: Mc Graw Hill Ltda.
- Deming, Eduard (1986), *Out the Crisis*, Cambridge: M.I.T.
- Felício, J. Augusto (1996), *Metodologia para a Elaboração de Marketing Internacional*; Estudos de Gestão/Iseg.
- Felício, J. Augusto (1996), *Implicações da Estrutura Financeira na Estratégia Empresarial*: Revista do IAPMEI.
- Hall, Lengrick (1988), *Strategic Human Ressource Management*: Academy of Management Review.
- Jr., Claude S. George (1968) , *The Story of Management Thought*, New York: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip (1980), *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Kotler, Philip (1988), *Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Lewin, Kurt (1939), *Patterns of Agressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*, New York: Journal of Social Psychology, Volume 10, Maio.
- Marques, Walter (1970), *Estratégia de Desenvolvimento Industrial de Angola*: Secretaria Provincial de Economia - Angola.
- Ministério da Indústria de Angola (1995), *Plano Director de Reindustrialização de Angola*.
- Ministério da Indústria de Angola (1996), *Programa 'de Actualização Tecnológica da Indústria de Angola*.
- Mintzberg, Henry (1974), *The nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Porter, Michael (1997), *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dec. Boston.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

- 
- Smith, Adam (1776), *An Inquiry Into the Nature Wealth of Nations*, London: A. Straham & T. Cadell.
 - Weill, Michel (1992), *Le management Strategique*: Armand Colin Editeur.
 - Wright, Wheel e Hayes (1984), *Restoring our Competitive Edge*, New York: John Wiley & Sons.