

INDÍCE

1 – Perspectiva estratégica.....	2
1.1. Alguns conceitos básicos	2
1.2. Alguns instrumentos sintéticos de análise.....	10
1.2.1. O modelo JVS de plano estratégico	10
1.2.2. a abordagem do BCG	17



GESTÃO DA PRODUÇÃO

1. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA¹

1.1. ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS

O objectivo primordial de uma empresa, do ponto de vista financeiro, é aumentar a riqueza dos detentores do seu capital².

Em linguagem corrente é, muito simplesmente, GANHAR DINHEIRO³ e MANTER-SE VIVA, para poder ganhar dinheiro⁴.

Se não é lucrativa, se não consegue satisfazer a comunidade de interesses que gira à sua volta, a começar pelos detentores do capital⁵, nem evitar uma gradual e progressiva degradação, que possa conduzir à total cessação da actividade, por incumprimento de obrigações financeiras⁶: não consegue sobreviver.

Por outras palavras: quando não se encontra em condições de libertar excedentes de proveitos sobre custos, quando não aumenta o seu valor de mercado, dificilmente consegue obter recursos financeiros adicionais dos seus sócios ou de terceiros, gradualmente, deixa gradualmente de cumprir as suas responsabilidades de carácter financeiro, comprometendo o acesso a novos créditos: entra em desequilíbrio financeiro que, se não for resolvido, a breve trecho conduz à cessação da actividade, quer por iniciativa própria, quer por execução judicial, intentada por credores insatisfeitos.

Ou seja, A EMPRESA OU É LUCRATIVA OU MORRE⁷.

¹ Com a colaboração, que o autor muito penhoradamente agradece, de António J. R. Santos (já citado neste livro – Cap. II, a propósito do *outsourcing*), mestre em Gestão pelo ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, e especialista em estratégia empresarial.

² Que só estará ao seu alcance conseguir, de forma sustentada, se forem satisfeitos os interesses dos diversos elementos da comunidade de interesses que gravita no interior e à roda da empresa (gestores, trabalhadores, financiadores em geral, clientes, fornecedores, Estado, etc.).

³ Aqui no sentido mais lato de valor, riqueza. Pode não se ter dinheiro e ser-se rico (em bens, eventualmente transformáveis em dinheiro).

⁴ Por mais voltas que se dê aos conceitos, regressa-se sempre aos, já por várias vezes referidos, de rentabilidade (aptidão para criar valor ou rendimento – *ganhar dinheiro*), e equilíbrio financeiro (aptidão para cumprir com as obrigações de carácter financeiro, sem a qual a perspectiva mais provável será a falência – cumprir para *manter-se viva*).

⁵ Aumentar a riqueza destes, maximizar o valor da sua quota parte de capital na empresa – outras tantas formas de traduzir a noção de ganhar dinheiro.

⁶ Para, por sua vez, poder ganhar dinheiro e com isso conseguir manter-se viva e dar satisfação adequada aos que nela participam.

⁷ Ressalvam-se apenas as que, não tendo por móbil o lucro, disponham de quem lhes cubra as necessidades, sempre que se mostrem deficitárias.

Por isso, terá que lutar para atingir os seus objectivos. Nessa luta vai encontrar outras empresas com o mesmo propósito, dentro do seu próprio mercado.

Obviamente que está nas suas mãos definir a estratégia e as táticas necessárias à consecução dos objectivos.

Os termos **estratégia** e **tática**, que aparecem sempre associados, são oriundos da ciência militar, e correspondem, o primeiro, à decisão respeitante ao lugar, tempo e condições de batalha (**quando, onde e com que forças** se vai enfrentar uma batalha⁸); o segundo, à disposição e movimento das forças durante a batalha (**como** combater o inimigo).

Na perspectiva empresarial:

1. Vencer a batalha é atingir os **objectivos** fundamentais:

(a) Satisfação dos parceiros na luta:

- i. Maximização da riqueza dos detentores do capital (ganhar dinheiro, **rentabilidade**, lucratividade);
- ii. Satisfação dos restantes parceiros na luta (gestores, trabalhadores, ... participantes do **valor acrescentado**, clientes, fornecedores, etc.);

(b) - Para a consecução destes objectivos é imprescindível atingir outros, relacionados com o alvo da luta – a **clientela alvo**:

- iii. Dar satisfação a tudo aquilo que a clientela (cada subconjunto de clientes) considere verdadeiramente importante (**factores críticos de sucesso**⁹):

1. Factor¹⁰ crítico de sucesso 1

⁸ Clausewitz, Carl Von, *Da Guerra*, Ed. 40.830/3.237 Livros de Bolso Europa-América, (Vom Kriege, no título original, publicado postumamente pela mulher do autor, em Berlim, em 1.832). Clausewitz (1780-1831) foi um distinto general prussiano, chefe do estado-maior das respectivas forças, general supremo e director da Escola Militar. Pg.96-97:“No plano estratégico, estabelece-se o *quando, onde e com que forças* se vai enfrentar uma batalha – e para pôr isso em execução a marcha é o único meio. A marcha fora de combate é, pois, um instrumento de estratégia, mas não é por essa razão que vai ser exclusivamente um caso de estratégia, pois como a força armada que a executa pode, em qualquer momento, ver-se envolvida num combate, logo a sua execução está sob a categoria tática, tanto como estratégica. Se ordenarmos a uma coluna que o seu caminho siga por um lado de um rio em particular, ou a aba de uma montanha, isto é uma medida estratégica, pois contém a intenção de lutar nesse especial lado da colina ou do rio de preferência a um outro, no caso de ser necessário um combate durante a marcha. Mas, se uma coluna, em vez de seguir o caminho através de um vale, marchar ao longo da crista da montanha que lhe fica paralela ou, por conveniência de marcha, se dividir em várias colunas, então estes são arranjos táticos, pois relacionam-se com o modo como utilizaremos as tropas no combate antecipado”.

⁹ As variáveis-chave para o sucesso, as que são muito, muito importantes - em regra não mais de cinco por segmento - para o bom desempenho em determinado segmento do mercado: in Vasconcellos e Sá, Jorge, com a colaboração da Eng.ª Maria do Céu Amaral, *Os Senhores da Guerra*, Biblioteca de Economia e Ciências Empresariais, Bertrand Editora, 1997, pge. 70 e 237. Para Freire, Adriano, *op. cit.* pgs 95-9, estas variáveis, que são as que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor, devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade a todos os concorrentes; relevância decisiva; e possibilidade de controlo pelas empresas. Na mesma linha, Ohmae, Kenichi (in *The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, 1982, p. 49) reforça que, da mera afectação de recursos da mesma forma que a concorrência não advirá, concerteza, qualquer vantagem competitiva.

¹⁰ Gosto, embalagem, flexibilidade, qualidade do serviço, serviço pós venda, localização, prestígio, etc.

2. Factor crítico de sucesso 2
3. Factor crítico de sucesso 3
4. Factor crítico de sucesso n

iv. Atingir determinada **quota de mercado (força da posição competitiva¹¹)**

2. O inimigo¹² é a **concorrência**

3. As **decisões estratégicas** dizem respeito a **onde** se vai combater a concorrência¹³:

3.1 Em que **área geográfica**¹⁴

- Em que **indústria (produto)**¹⁵, dentro de cada área geográfica

3.2 Em que **segmento**¹⁶, dentro de cada indústria e dentro de cada área geográfica

3.3 Por sua vez cada segmento¹⁷ (que corresponde à célula de decisão estratégica, à sua unidade de análise) é o subconjunto de **clientes** com **necessidades** específicas a satisfazer, homogéneas entre si¹⁸ e heterogéneas em relação a outros subconjuntos

3.4 Podendo ainda existir, dentro de cada segmento, áreas diferenciadas, designadas por **nichos**¹⁹.

4. As **decisões táticas** têm a ver com **como**²⁰ desenvolver a actividade (para se atingirem os objectivos prefixados) nas suas diversas **áreas funcionais**²¹.

¹¹ Rácio entre as vendas de uma empresa em determinado segmento e o total de vendas desse segmento (empresa + concorrentes), ou entre as suas vendas em todos os mercados (segmentos) em que opera e o total de vendas nesses mercados (empresa + concorrentes). Pode ser medida segmento a segmento, em termos absolutos ou relativos, ou para o conjunto dos segmentos em que opera, também em termos absolutos ou relativos. A posição competitiva da empresa é expressa em termos de números ordinais: 1.º melhor, 4.º melhor.

¹² A luta é, por vezes, extremamente violenta em termos de agressividade comercial, conduzindo mesmo à cessação da actividade (morte comercial) de determinado contendor (empresa ou concorrente).

¹³ Vasconcellos e Sá, Jorge, *op.cit.* pgs. 27 e seg., 82-83. Este professor catedrático do ISEG, e especialista em estratégia empresarial, a propósito das frases que povoam muitos planos estratégicos, do seguinte teor “pretendemos maximizar o nosso crescimento potencial”, “procuramos oferecer produtos da maior qualidade”, “é nosso objectivo obter um lucro adequado ao crescimento da empresa”, ou ainda “a nossa estratégia é rentabilizar os activos através do incremento do lucro da empresa”, classifica-as como “meros exercícios de estultícia” ou mesmo como “verdadeiros relógios Omega, que não atrasam nem adiantam”.

¹⁴ Onde vai procurar atrair clientes: África, Europa, Alentejo, etc.

¹⁵ Metalomecânica, vinhos, distribuição, hotelaria, vestuário e confecções, etc.

¹⁶ No vestuário vai optar por vestuário para homens, crianças, senhoras, roupa interior, etc.

¹⁷ Está-se do lado da procura (clientes), pois que do lado da oferta (empresas) a unidade de análise é o grupo estratégico, ou seja, o grupo constituído pelas empresas que seguem sensivelmente a mesma estratégia, ou seja, que se encontram aproximadamente nos mesmos segmentos.

¹⁸ Que as levam a comprar um produto (em determinada área geográfica) de preferência a outro.

¹⁹ No segmento da metalomecânica ligeira, opção para o nicho de contentores para movimentação de peças para a indústria automóvel, carrinhos para transporte de compras supermercados, contentores de lixo, etc.

²⁰ Que pressupõe que previamente se tenha definido a estratégia - opção por um ou por outro, ou por mais do que um segmento (dentro de cada indústria / área geográfica).

²¹ Que tem a ver com a organização e o funcionamento dos departamentos funcionais (que tipo de publicidade efectuar, que fornecedores, que equipamentos e que lay-out, que meios financeiros, como escolher os canais de distribuição, ... , tudo aspectos relacionados com os departamentos funcionais: Publicidade e Marketing, contabilidade, produção, finanças, investimentos, Investigação e desenvolvimento, aprovisionamento, etc.)

Em esquema²²:

Estratégia	Tática
Onde combater o inimigo	Como combatê-lo
Decisão respeitante ao lugar, tempo e condições da batalha	Disposição e movimento das forças durante as batalhas
Onde , em termos de: áreas geográficas, indústrias e segmentos	Como , em termos de: gestão financeira, contabilidade, gestão de recursos humanos, Marketing, Produção, Sist. Informação, Organização e controlo

Em termos genéricos, está-se perante um conjunto de decisões e acções da empresa (caminho escolhido para alcançar os seus objectivos) que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência, conseguindo assim a criação de **vantagens competitivas** sustentáveis²³.

Uma vez que o que interessa, nesta perspectiva, é satisfazer necessidades do subconjunto de clientes que constitui o segmento estratégico, aquelas tarefas ou variáveis (serviço, produto, assistência pós venda, etc.) a que esses clientes dão uma importância muito especial, áreas **em que a excelência é exigida**²⁴, e que portanto devem ser executados particularmente bem para se obter uma **vantagem competitiva**, constituem os **factores críticos de sucesso** para a empresa, e, por conseguinte objectivos a alcançar.

A vantagem competitiva²⁵ é determinada pelo facto de a empresa ter **pontos de força** (qualidades) ou **pontos de fraqueza** (defeitos) nos **factores críticos de sucesso** (as variáveis-chave para o sucesso, as que são muito, muito importantes - em regra não mais de cinco por segmento - para o bom desempenho em determinado segmento do mercado)²⁶.

²² Adaptado de Vasconcelos e Sá, *op.cit.*, p. 31.

²³ Freire, Adriano, *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 1.ª Edição, Editorial Verbo, 1997, pgs. 18-22.

²⁴ Sem prejuízo de um desempenho satisfatório nas restantes áreas ou tarefas necessárias à satisfação das necessidades.

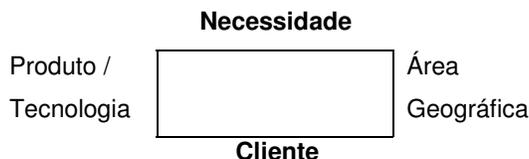
²⁵ É calculada, em regra, confrontando as notas da empresa com as obtidas pelos três concorrentes com melhor quota de mercado, no segmento a que o negócio da empresa em causa pertence. Segundo Vasconcelos e Sá (*op. Cit.* pg.71): se se considerar uma escala de 1 a 7, atribui-se uma nota (de um a sete, por exemplo) à empresa e a cada um dos concorrentes, em função da posição relativa que ocupam, no que respeita a cada um dos factores críticos de sucesso que se tenham seleccionado; calculam-se as médias das classificações obtidas por cada uma das empresas do segmento (mercado), para cada item (factor crítico de sucesso) – obtém-se, por exemplo, A=4, B=3, C=5, e para a nossa D=5; obtém-se a média das médias dos três concorrentes $(4+3+5)/3=4$; confronta-se em percentagem com a nossa: $(5-4)/4 = 25\%$, ou seja, a nossa vantagem competitiva é superior em 25% à concorrência.

²⁶ Vasconcelos e Sá, *op.cit.*, pg. 70.

Definida a estratégia, fica definida a **missão** da empresa (o seu **negócio**²⁷, a sua **actividade**, o seu campo de operações²⁸), que se pode sintetizar²⁹ nos seguintes elementos:

- 1.º O **produto/tecnologia** oferecidos
- 2.º A **necessidade** a satisfazer
- 3.º O tipo de **cliente** a servir
- 4.º A **área geográfica** em que a empresa opera

elementos que correspondem aos quatro lados do chamado **quadrado estratégico**, que pode assumir a seguinte configuração³⁰



que, por sua vez, facilita a detecção de novas **oportunidades**, e lhe sugere, como forma de expandir as suas actividades com **sinergia**, a expansão de cada um dos elementos do quadrado, mantendo todos ou alguns dos outros constantes: expansão em novos produtos, novos clientes, novas áreas geográficas, satisfação de novas necessidades.

As **oportunidades** correspondem exactamente àquelas necessidades, clientes, produtos e áreas geográficas que, em cada momento, ficam de fora – constituem os desafios para o futuro, o conjunto das novas oportunidades, novos negócios, a desenvolver se e quando a empresa estiver em condições de o fazer.

A **sinergia** ocorre³¹ positivamente nos departamentos funcionais, quando a entrada de uma nova actividade ou negócio se processa com **partilha** de recursos afectos a actividades ou negócios já existentes (nestas condições, o total dos recursos consumidos após a entrada é inferior ao total dos recursos que seriam consumidos no conjunto das actividades, se as actuais e

²⁷ Cujos aspectos essenciais todos os elementos da organização devem conhecer, para que sobre os mesmos possa ser focalizada e confluir a concentração de todos os esforços e o melhor desempenho. “Não há lei para a estratégia, mais imperativa ou simples, do que manter as forças concentradas” Clausewitz, Carl Von (1832).

²⁸ A estratégia actual de uma empresa pode ser facilmente determinada através da lista dos seus clientes.

²⁹ Vasconcellos e Sá, *op. cit.* pgs. 194 e 203.

³⁰ Vasconcellos e Sá, *op. cit.* pgs. 65 e 203.

³¹ Em termos numéricos, a sinergia é calculada confrontando, em percentagem, o montante de recursos poupados (em numerador) com o total de recursos que seriam consumidos se a nova área de negócio e a anterior funcionassem sem partilha de recursos (em denominador): poupança de custos / custos totais sem partilha.

a nova se mantivessem como entidades separadas)³².

O quadrado estratégico, tal como foi atrás definido, pode corresponder ao negócio da empresa como um todo, ou apenas a um dos seus diversos negócios (segmento), a actividade de uma das suas divisões (denominada **unidade estratégica de negócio – UEN**³³).

Ocorrendo esta última situação, a missão ou negócio da empresa como um todo é definida, ou indicando todos os negócios ou actividades individualizadamente (pelas características constantes do quadrado estratégico), ou apenas a característica comum a todos eles.

Matriz de segmentação é um quadro onde se indicam todos os segmentos da indústria, em dada região, onde a empresa aposta (ou pretende apostar), e os segmentos em que não pensa para já entrar.

Indústria da construção civil e obras públicas

(área geográfica – Portugal)

Pré fabricados	Moradias	Propriedade horizontal
Pavimentos	Pontes e viadutos	Auto-estradas
Barragens	Estradas Nacionais	Recuperação de imóveis
Instalações eléctricas	Cofragens	Pintura
Colocação De soalhos	Actividade X	Actividade Y
Actividade Z	Actividade W	Actividade T
Actividade R	Actividade B	Actividade P

Limitados a cheio, os segmentos em que a empresa aposta. **Oportunidades** a não perder de

³² Vesconcellos e Sá, *op. Cit.* pg. 213: em termos de quadrado estratégico, quanto maior o número de lados que mudam, maior a combinação de clientes, produtos, necessidades e áreas geográficas – maior o número de oportunidades; quanto maior o número de lados que é mantido constante, maior a sinergia potencial.

³³ Utilizam-se, com mais frequência, as iniciais SBU de *strategic business unit*. Unidade estratégica de negócio (UEN ou SBU, corresponde a ‘um produto ou uma divisão da empresa que estabelece metas e objectivos em harmonia com a missão global da empresa, e que é responsável pelos seus próprios proveitos e custos’ cf. Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; e Crosby, Philip B. (1997), *Management – Quality and Competitiveness*, Second Edition, Irwin, p. 187. Segundo estes autores, cada UEN possui 4 características: tem uma missão distinta; tem os seus próprios concorrentes; trata-se de um só negócio ou de um conjunto de negócios sinérgicos ou complementares; e pode ser planeado de forma independente.

vista³⁴, os que ainda se encontram em aberto, por poderem constituir campo para eventuais

Descrição	SBU's	Trabalho temporário	R&S	Avaliações psicológicas	Seleção executivos	Outsourcing				
						Serv. telefón.	"Merchandising"	Limpeza	Serv. Finnc.	Outros
Companhias multinacionais										
Com acordos firmados										
Outras										
Companhias nacionais										
Sector Público										
Entidades governamentais										
Administração local - autarquias municipais										
Sector público empresarial										
Banca, seguros e serviços financeiros										
Telecomunicações										
Electricidade, gás e água										
Transportes e comunicações										
Serviços Públicos										
Educação e formação										
Saúde e assistência social										
Serviços Postais										
Sector Privado										
Indústria transformadora										
Alimentação e tabaco										
Bebidas										
Artigos de couro e calçado										
Têxteis e vestuário										
Madeira e cortiça										
Mobiliário										
Celulose, pasta de papel e papel										
Produtos de plástico e borracha										
Tipografias e editores										
Indústria química e de cosméticos										
Produtos metálicos										
Produtos eléctricos e electrónicos										
Máquinas e equipamentos										
Metalurgias										
Construção e obras públicas										
Comércio										
Grossistas e distribuidores										
Logística e transportes										
Armazenagem e venda ao público										
Serviços										
Telecomunicações, rádio e televisão										
Bancos, seguros e serviços financeiros										
Restaurantes, hotéis e motéis										
Empresas de consultoria										
Empresas de serviços de subcontratação										
Indústria de diversões e lazer										

apostas futuras.

Como exemplo do mundo real, indica-se a matriz de segmentação da indústria (da actividade) de uma multinacional de recursos humanos: a empresa está presente nos segmentos assinalados; os restantes, em que não está a operar, são as suas “janelas de oportunidades”.

³⁴ “*Windows of opportunities*” (janelas de oportunidades), como por cá e em ambiente profissional, são ainda por vezes designadas, embora cada vez em menor escala, a tender para a utilização da língua nacional.

A razão da **escolha ou aposta num segmento** pode ser equacionada através de dois grandes **critérios**³⁵:

1.º O da **atractividade**, ou seja, dos factores determinantes da atracção que determinado segmento possa exercer sobre a empresa (dinheiro existente nesse segmento que a empresa tentará recolher), que podem representados pelo conjunto dos três seguintes

- A dimensão do segmento em volume de vendas previsíveis do segmento;
- A margem que se espera alcançar por unidade de produto vendido;
- A taxa de crescimento do segmento nos próximos 3 a 5 anos;

ou apenas o seu resumo numa única taxa relativa à rentabilidade esperada nesse segmento em função do activo total (ou do capital próprio)

2.º O da **vantagem competitiva**, que terá em conta

- A **posição competitiva**, determinada a partir das classificações obtidas pela empresa e pelos seus principais concorrentes dentro do segmento, calculada como atrás se indicou em nota de pé-de--página;
- A **sinergia** obtida (custos poupados / total de custos).

Estes dois critérios podem³⁶, em síntese, ser resumidos em três números, por ex.: rentabilidade do capital próprio (10%) ou rentabilidade do investimento total (5%), posição competitiva (+25%), sinergia (+8%).

Em resumo³⁷: o sucesso é função de

(a) Uma boa **estratégia**, bem definida em termos formais³⁸ com adequado nível de:

1. **Atractividade** (margem de lucro, volume de vendas, taxa de crescimento)
2. **Vantagem competitiva** em que os **factores críticos de sucesso** correspondam aos **pontos fortes** da empresa

³⁵ Apresentados de forma sintética, clara e muito simples por Vasconcellos e Sá, op. cit., pg. 40. Outros autores, designadamente Adriano Freire ou Marcos Cobra, apresentam uma abordagem ligeiramente diferente para a determinação, quer da atractividade de um mercado (ou segmento), quer da posição competitiva de uma organização nesse mercado. O método que propõem, aliás, não é novo. Está subjacente à construção da Matriz da General Electric/McKinsey, de que se falará mais adiante. Atente-se também, neste contexto, à 'grelha de avaliação do valor de um sector" e ao "quadro de avaliação da posição concorrencial" propostos por Anastasopoulos, Jean-Pierre; et. al. (1993), *Strategor: Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade, Política Global da Empresa*, 1.ª Edição, Publicações Dom Quixote, pp. 52-54. Para mais desenvolvimentos cf. Freire, Adriano (1997), op. cit., pgs. 375-379; Cobra, Marcos (1985), *Marketing Básico – Uma Perspectiva Brasileira*, 3.ª Edição, Editora Atlas, pgs. 257-263; Kotler, Philip (1991), *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, pg. 43; e Cruz, Eduardo (1998), *Planeamento Estratégico – Um Guia para a PME*, 5.ª Edição, Texto Editora, pg. 103-110.

³⁶ Vasconcelos e Sá, op.cit., pg. 74.

³⁷ Vasconcellos e Sá, Jorge, op.cit. quadro 28, pg. 87.

³⁸ Formato do **plano estratégico** (síntese, clareza, simplicidade), a que se fará referência nas páginas seguintes.

3. Sinergia

- (b) Complementada por uma **táctica** adequada a essa estratégia.

1.2. ALGUNS INSTRUMENTOS SINTÉTICOS DE ANÁLISE

Existem vários modelos de concepção extremamente simples – de uma forma geral apresentados como **instrumentos gráficos** - que permitem analisar³⁹ a carteira de produtos e negócios⁴⁰ de uma organização, com particular ênfase na contribuição de cada um deles e do conjunto, na consecução dos objectivos parcelares e globais daquela.

A análise feita a partir destes instrumentos é, em regra, suficiente para se tomarem medidas em várias áreas distintas⁴¹:

- a) Formulação da estratégia global da empresa⁴² e da estratégia relativa a cada negócio;
- b) Estabelecimento de objectivos de desempenho⁴³ gerais para cada negócio (critérios uniformes de avaliação);
- c) Promoção do equilíbrio da carteira de negócios da organização, por forma a alcançar fluxos financeiros, taxas de crescimento⁴⁴, e níveis de risco compatíveis com a estratégia delineada para a empresa;
- d) Afectação dos recursos escassos da organização a cada negócio, em função dos respectivos objectivos e posicionamento.

Deste tipo de modelos gráficos, optou-se por destacar os que seguem:

1.2.1. O MODELO JVS⁴⁵ DE PLANO ESTRATÉGICO

Trata-se de um instrumento gráfico inovador, conciso, claro, prático, e de tratamento extremamente simples, como são, em regra, os contributos importantes que permitem à ciência avançar.

³⁹ Bartol, Kathryn M.; Martin, David C. (1998), Management, Third edition, Irwin e McGraw-Hill, pg. 234.

⁴⁰ Designada genericamente **portfólio de negócios**, a partir da tradução literal de *portfolio*, do inglês.

⁴¹ Freire, Adriano, op.cit, pg. 375.

⁴² Também designada estratégia corporativa (de *corporative, corporation*).

⁴³ O equivalente em inglês (ou francês) *performace* tem sido privilegiado (!) com este sentido na literatura portuguesa da especialidade.

⁴⁴ Tendo em conta a fase em que se encontrem no respectivo ciclo de vida.

⁴⁵ Aqui designado pelas iniciais de Jorge Vasconcellos e Sá, que o concebeu. Consta da sua obra “Os Senhores da Guerra” já atrás citada.

Segundo o autor do modelo, na maior parte das empresas, este plano não deve ter mais de 4 a 5 páginas, ou seja, $n+1$ páginas, em que n corresponde ao número de segmentos de mercado em que a empresa aposta, contendo a primeira página a área geográfica e a matriz de segmentação da indústria em causa (segmentos em que a empresa aposta e segmentos em que não aposta para já).

As páginas subsequentes (uma por cada segmento de mercado em que se aposte) destinam-se, não apenas à definição do segmento em termos de quadrado estratégico (produto/serviço, área geográfica, necessidade e cliente), mas também à justificação⁴⁶ da aposta nesse segmento, em termos de atractividade, posição competitiva e sinergia.

Em síntese, o processo integra as seguintes fases:

- ♣ Construção da matriz de segmentação da indústria
- ♣ Descrição da atractividade de cada segmento, em termos de volume de vendas, taxa de crescimento médio ano (2 a 3 anos), e taxa de rentabilidade (RCP ou RIT);
- ♣ Identificação, para cada segmento de mercado, dos 3 a 4 factores críticos de sucesso;
- ♣ Identificação, para cada segmento de mercado, dos 3 principais concorrentes da empresa;
- ♣ Classificação, numa escala de 1 a 7, do desempenho da empresa (e de cada um dos seus 3 maiores concorrentes), relativamente a cada um dos factores críticos de sucesso identificados, conforme ponto 3.;
- ♣ Cálculo da média das classificações obtidas pela nossa empresa, relativamente ao conjunto dos factores críticos de sucesso (cf. 2.6.1);
- ♣ Idem, relativamente a cada um dos concorrentes;
- ♣ Apuramento da média geral do conjunto dos concorrentes (média aritmética das classificações médias obtidas por cada um dos concorrentes para os factores críticos de sucesso considerados, conforme ponto 7.).
- ♣ Cálculo da posição competitiva da empresa no segmento de mercado em causa (cf. 2.6.1), relativamente aos mesmos concorrentes⁴⁷.
- ♣ Apuramento da sinergia (Poupanças / Custo Total)x100, conforme se explicitou em 1.1.

⁴⁶ Pois uma coisa é a atractividade de um determinado segmento, e outra, bem diferente, a forma como a empresa tira dela partido. Um determinado segmento pode ser muito atractivo, mas se a empresa nele não detiver uma posição competitiva forte, poderá acabar por não conseguir desfrutar dessa atractividade.

⁴⁷ O valor percentual assim obtido, traduz o quanto a empresa está acima ou abaixo da concorrência, em determinado segmento de mercado ou, o que é o mesmo, em que condições estará a empresa, relativamente à sua concorrência, para tirar partido da atractividade estimada do segmento de mercado em causa.

A apresentação do plano estratégico concebido é aqui⁴⁸ feita com a utilização de um exemplo prático, respeitante aos negócios de uma empresa de gestão de frotas de veículos automóveis. Por razões óbvias, não são identificadas nem a empresa nem os concorrentes, sendo aquela referenciada pelas iniciais EGF (ou seja, Empresa de Gestão de Frotas, SA).

⁴⁸ Na obra de referência relativa a este modelo (Vasconcelos e Sá, Jorge, *op. cit.*, 77-80, 92-112) cuja consulta se aconselha vivamente pela sua elevada qualidade didáctica, são apresentados vários exemplos, abarcando inúmeras e diferentes situações.

1.ª Página:

PLANO ESTRATÉGICO

Empresa: EGF

Área geográfica: Portugal

Indústria: Gestão de frotas

MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO

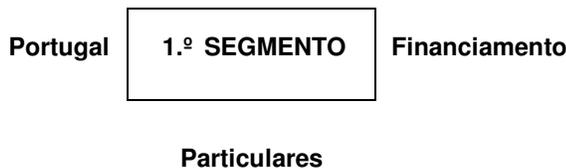
Serviço \ Clientes	“Finance Lease”	“Fleet Management”	“Full Service Lease”
PME's			
Grandes Empresas			
Multinacionais			3.º
Sector Público		2.º	
Particulares	1.º		

Legenda:

	Segmentos onde a empresa está
	“Janelas de oportunidades”

2.ª Página:**1.º SEGMENTO****1.1. DEFINIÇÃO DO SEGMENTO:**

“Finance Lease”

**1.2. ATRACTIVIDADE:**

DESCRIÇÃO	VALOR
VOLUME DE VENDAS	250.000.000,00 •
MARGEM P/CONTRATO	10,00%
TAXA DE CRESCIMENTO	15,00%
RIT Médio (próximos 3 anos)	12%

1.3. POSIÇÃO COMPETITIVA:

Factores Críticos de Sucesso	PREÇO	RAPIDEZ	SOLIDEZ	MULTIMARCA	MÉDIA
EMPRESAS					
EGF	5	6	7	7	6,25
ABC	6	5	7	7	6,25
DEF	4	4	7	7	5,50
GHI	7	3	5	0	3,75
MÉDIA 3 CONCORRENTES					5,17
POSIÇÃO COMPETITIVA EMPRESA					21%

1.4. SINERGIA:

FORÇA DE VENDAS	DESCONTOS COMERCIAIS	MARKETING	GESTÃO ADMINISTRATIVA	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ENCARGOS DE ESTRUTURA	TOTAL
30%	10%	20%	10%	10%	20%	30%

3.ª Página:**2.º SEGMENTO****2.1. DEFINIÇÃO DO SEGMENTO:****2.2. ATRACTIVIDADE:**

DESCRIÇÃO	VALOR
VOLUME DE VENDAS	50.000.000,00 •
MARGEM P/CONTRATO	15,00%
TAXA DE CRESCIMENTO	20,00%
RIT Médio (próximos 3 anos)	18%

2.3. POSIÇÃO COMPETITIVA:

Factores Críticos de Sucesso EMPRESAS	PREÇO	RAPIDEZ	SOLIDEZ	FLEXIBILIDADE	MÉDIA
EGF	5	6	7	5	5,75
JKL	6	3	3	5	4,25
MNO	4	5	7	7	5,75
PQR	5	3	4	4	4,00
MÉDIA 3 CONCORRENTES					4,67
POSIÇÃO COMPETITIVA EMPRESA					23%

2.4. SINERGIA:

FORÇA DE VENDAS	DESCONTOS COMERCIAIS	MARKETING	GESTÃO ADMINISTRATIVA	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ENCARGOS DE ESTRUTURA	TOTAL
15%	0%	8%	4%	5%	20%	15%

4.ª Página:**3.º SEGMENTO****3.1. DEFINIÇÃO DO SEGMENTO:****“Full Service Lease”****3.2. ATRACTIVIDADE:**

DESCRIÇÃO	VALOR
VOLUME DE VENDAS	125.000.000,00 •
MARGEM P/CONTRATO	20,00%
TAXA DE CRESCIMENTO	25,00%
RIT Médio (próximos 3 anos)	25%

3.3. POSIÇÃO COMPETITIVA:

Factores Críticos de Sucesso	PREÇO	RAPIDEZ	SOLIDEZ	FLEXIBILIDADE	MÉDIA
EMPRESAS					
EGF	5	6	7	5	5,75
STU	6	5	7	6	6,00
MNO	4	5	7	7	5,75
PQR	5	3	4	4	4,00
MÉDIA 3 CONCORRENTES					5,25
POSIÇÃO COMPETITIVA EMPRESA					10%

3.4. SINERGIA:

FORÇA DE VENDAS	DESCONTOS COMERCIAIS	MARKETING	GESTÃO ADMINISTRATIVA	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ENCARGOS DE ESTRUTURA	TOTAL
5%	8%	6%	5%	4%	5%	5%

1.2.2. A ABORDAGEM DO BCG

A abordagem instrumental preconizada pelo Boston Consulting Group (BCG), gabinete de gestão estratégica norte-americano, para enquadrar os negócios com os respectivos meios envolventes e as competências da organização, baseia-se na adopção de uma matriz estratégica, apoiada em duas variáveis estratégicas, a saber⁴⁹:

1. A **taxa de crescimento** do segmento do mercado relativo à actividade ou Unidade Estratégica de Negócio (UEN), como *medida específica de atractividade da indústria*;
2. a **quota de mercado** relativa (com referência ao maior concorrente) naquele segmento, como *medida específica da força competitiva da empresa* nesse segmento, que, em termos práticos, resulta do quociente entre a quota de mercado da empresa (numerador) e a quota de mercado do principal concorrente (denominador).

Esta escolha é baseada no efeito da **curva de experiência**⁵⁰, segundo a qual cada duplicação do volume acumulado de produção⁵¹ possibilita um decréscimo percentual constante do custo unitário.

Deste modo, nos negócios com mais altas taxas de quota de mercado, a empresa terá, naturalmente, custos mais baixos que a sua concorrência, aumentando, assim a sua vantagem competitiva.

Mais especificamente:

1. O crescimento do mercado constitui factor bastante para garantir a redução de custos e, nesta perspectiva, a taxa de crescimento do segmento revela-se suficiente para aferir da sua atractividade;
2. O líder de mercado, encontra-se mais bem apetrechado para liderar na redução dos custos unitários de produção⁵²;

⁴⁹ Anastassopoulos, Jean-Pierre; et. al. (1993), *Strategor: Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade, Política Global da Empresa*, 1.ª Edição, Publicações Dom Quixote, 1993, p. 100.

⁵⁰ (Freire, Adriano, op. cit., pg. 379; Santos, Francisco Lopes, *Estratégia e Competitividade*, 1.ª Edição, Rei dos Livros, 1980, p. 142)

⁵¹ Robbins, Stephen P. e Coulter, Mary, (in *Management*, Sixth Edition, Prentice-Hall International Edition, 1998, p. 252) estimam essa redução nos custos de produção (por cada duplicação no volume) em 20% a 30%.

⁵² Efeito da experiência: **Maior quota de mercado** ⇒ Maior volume de vendas ⇒ Maior volume relativo de produção ⇒ Maior aprendizagem relativa ⇒ Avanço mais rápido na curva de experiência ⇒ Custos relativos mais baixos ⇒ Preços mais baixos ⇒ Maiores vendas relativas ⇒ **Maior quota de mercado** ... (Freire, Adriano, op. cit., pg. 131).

3. Nestas circunstâncias, a quota de mercado relativa constitui uma medida suficiente para a determinação da posição competitiva de uma organização em relação a outras.

Mas é muito importante também ter em conta que⁵³, quanto maior for o crescimento do mercado, maiores serão os investimentos financeiros requeridos (em imobilizações e fundo de maneio, decorrentes do aumento da capacidade instalada, maior rede comercial, contratação de mais serviços externos) para sustentar o desenvolvimento do negócio.

Segundo este modelo, portanto, a situação financeira de um negócio é afectada positivamente pela liderança comercial e negativamente pelo crescimento do mercado⁵⁴.

Em termos de representação gráfica, a matriz assume a forma de um quadrado, estruturado em 2 eixos:

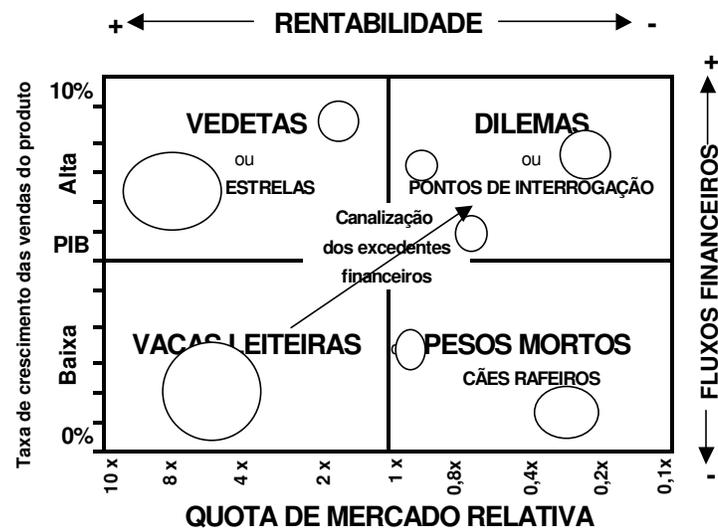
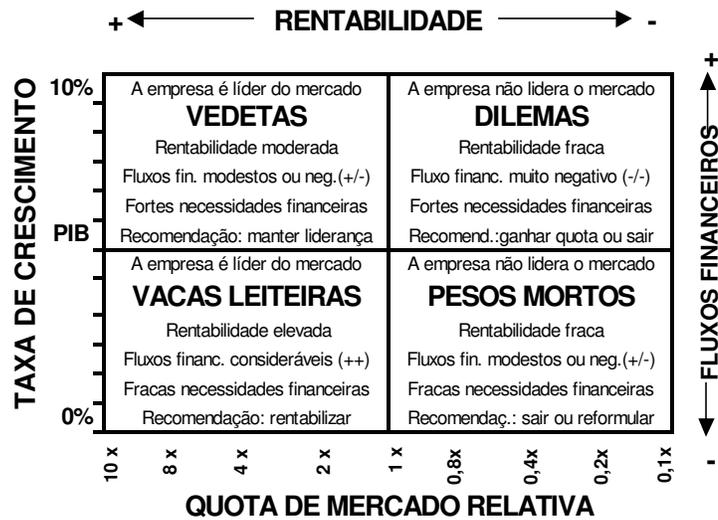
1. **Eixo das abcissas** – quota de mercado, em escala logarítmica, variando, da direita para a esquerda de 0 a 10, ponto médio com o valor 1, que divide o eixo em duas partes;
2. **Eixo das ordenadas** – variável taxa de crescimento do segmento, crescente em escala linear desde a origem (a que corresponde o valor 0%) até 10% (ou mais), sendo o valor médio o valor esperado para a taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB).

Em esquema⁵⁵:

⁵³ Freire, Adriano, *op. cit.*, pg.379.

⁵⁴ Idem, *ibidem*.

⁵⁵ Construído a partir de: (a) Henderson Bruce D. (1979) *Handerson and Corporate Strategy, Cambridje, Massachusetts, pp. 163-6*, in Freire, Adriano in *op. cit.*, pg.380; (b) B. Hedley, *Strategy and de Business Portfolio*, Long Range Planning, February 1977, pg 12, in Transparency Master program for Certo, Samuel C. e Peter, J. Paul, *Stategic Management – Concepts and applications*, Second Edition, McGraw Hill, Inc.; (c) Cardoso, Luís, *Gestão Estratégica das Organizações ao Encontro do 3.º Milénio*, Editorial Verbo, edição 1998, pg 105; (d) Santos, Francisco L., *Estratégia e Competitividade*, CIFAG, 1990.



Os vários segmentos de mercado, as unidades estratégicas de negócio ou, ainda, os seus negócios, colocados na matriz referida:

1. Através da sua representação em círculos, em que o raio traduz o respectivo volume de vendas relativo;
2. Em qualquer dos quadrantes, em função:
 - ♣ da sua quota de mercado relativamente ao maior concorrente (quadrante da esquerda ou direita);

- ♣ da sua taxa de crescimento (quadrante de cima ou de baixo)

A matriz resultante da colocação dos vários segmentos naquele diagrama, de acordo com os critérios descritos, permite retirar importantes conclusões, relativamente a cada um dos segmentos inventariados⁵⁶, designadamente sobre a melhor forma de obter e reafectar recursos dentro da organização, procurando assegurar o equilíbrio financeiro global desta, maximizar a rentabilidade e reduzir o risco:

- (a) **“Dilemas”** ou **“pontos de interrogação”**⁵⁷ - segmentos pouco rentáveis, mas crescimento elevado (por isso exigindo investimentos importantes, sobretudo ao nível industrial, comercial e financeiro, e, em consequência grandes necessidades de fundos) se a empresa pretender acompanhar a sua quota relativa ou mesmo aumentá-la. Se não o conseguir, tende a passar a peso morto. Daqui que a recomendação estratégica⁵⁸ seja a de ganhar quota, aumentar o capital, resegmentar ou abandonar, em função da consideração, casuística, de variáveis como a dimensão futura do mercado, a dimensão dos investimentos necessários, a sinergia com outras actividades/negócios, o seu peso relativo no seio da empresa, a existência ou não de nichos de mercado, as competências próprias da empresa e a sua capacidade financeira, etc.
- (b) **“Vedetas”** ou **Estrelas**⁵⁹ - Segmentos/negócios em crescimento rápido, em que a empresa detém uma forte posição competitiva (boa quota de mercado relativa) que lhe permite poder beneficiar de custos unitários mais baixos e, por essa via, uma melhor rentabilidade e de uma forte capacidade de auto-financiamento. Trata-se, todavia, de um equilíbrio financeiro precário, porquanto, elevadas taxas de crescimento exigem investimentos elevados. A recomendação estratégica⁶⁰ de manter a liderança, tem a ver com a possibilidade de se transformar em “vaca leiteira” quando o crescimento do mercado começar a abrandar, e a redução de custos unitários devido ao avanço na curva de experiência se conjugar menores as necessidades de fundos.
- (c) **“Vacac leiteiras”**⁶¹ – segmentos (negócios ou unidades estratégicas de negócio) maduros (ou em ligeiro declínio), de fraco crescimento e portanto com menores necessidades de fundos pela redução da exigência em investimentos novos, quer em capacidade produtiva

⁵⁶ Anastassopoulos, Jean-Pierre; *et. al.* (1993), *op. cit.* pgs. 101-102.

⁵⁷ Também denominados “crianças difíceis” (“*Dilemmas*”; “question marks”; “*problem children*”, na literatura em inglês).

⁵⁸ Anastassopoulos, *op. cit.* p. 102.

⁵⁹ De “*stars*”, na literatura em inglês.

⁶⁰ Koch, Richard (1995), *The Financial Times Guide to Strategy – How to Create and Deliver a Useful Strategy*, Pitman Publishing, pgs. 169-170

⁶¹ Cash cow, na literatura em inglês.

quer em necessidades de financiamento de fundos circulantes. Segmentos extremamente rentáveis, como resultado das economias de escala e de experiência resultantes da posição dominante de oligopólio estável. Libertam, portanto, fluxos financeiros substanciais, que podem ser canalizados para suportar o crescimento dos “pontos de interrogação” e das “estrelas”.

- (d) **“Pesos mortos”**⁶² - negócios com fraco potencial de desenvolvimento, caracterizados fundamentalmente por apresentarem baixas taxas de crescimento, associadas a uma fraca posição competitiva, traduzida por uma baixa quota de mercado. Consomem pouco capital, mas também libertam fluxos financeiros pouco significativos. A reduzida quota de mercado e a baixa taxa de crescimento, implicando má colocação na curva de experiência, em relação ao seu maior concorrente, determinam que a taxa de rentabilidade seja baixa ou mesmo negativa, portanto, negócios pouco interessantes. Como recomendação estratégica, abandonar se não é rentável; caso contrário, conservar e reformular (mas sem novos investimentos), com especial preocupação em aumentar a respectiva liquidez, e evoluir para a fase seguinte, a de “ponto de interrogação” em sectores com maior crescimento.

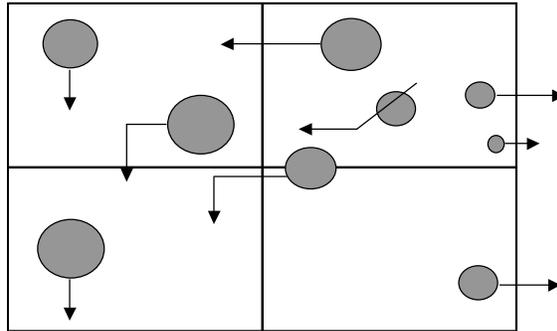
As alternativas estratégicas referidas costumam ser resumidas⁶³ em: construir, manter, colher e desinvestir:

- ♣ **Construir (*build*)** – UENs (sobretudo “dilemas” com potencial para se transformarem em “estrelas” (“*stars*”).
- ♣ **Manter (*hold*)** – “Vacas leiteiras” (“*Cash cow*”);
- ♣ **Colher (*harvest*)** – Aplicável a todas as UEN, à excepção das “estrelas” (“*stars*”) - procurar maximizar os respectivos meios libertos no curto prazo.
- ♣ **Desinvestir (*divest*)** – Aplicável sobretudo em relação a “cães rafeiros” (“*dogs*”) e “pontos de interrogação” (“*question marks*”), com baixas quotas, em mercados com baixas taxas de crescimento.

⁶² “cães rafeiros”, ou, simples mente, “cães” (“*dogs*”, na literatura em inglês).

⁶³ “*Build, hold, harvest, divest*”: Donnelly, James, Gibson, Jame e Ivancevich, John (1998), *Fundamentals of Management*, Tenth Edition, McGraw-Hill International Editions, pg. 175.

Esquematicamente⁶⁴:



⁶⁴ Santos, Francisco L. (1990), op. cit., pg.142; Anastassopoulos, Jean-Pierre; *et. al.* (1993), op. cit. pg.107. Cada círculo representa um segmento/negócio; os diversos tipos de negócios da carteira da empresa; o raio, o respectivo volume relativo; a seta, a recomendação estratégica.