

# Controlo de gestão

## UFCD 0620

# Estratégias

Tem origem numa palavra grega que significa “habilidade militar”.

Mais tarde, passou a ser utilizado em muitos outros campos como na educação, nos jogos e na política.

# Estratégias

Posteriormente passou a ser utilizada no campo empresarial.

As estratégias são planeadas para se atingirem determinados objetivos.

# Estratégia

Existem várias formas possíveis de alcançar os objetivos.

Exemplo: Para atingir o crescimento de vendas o Diretor de Marketing pode interrogar-se sobre um maior esforço publicitário ou um alargamento da atividade de prospeção.

# Estratégia Empresarial

Consiste em saber como afetar os recursos tendo em vista a prossecução dos objetivos definidos, devendo a empresa selecionar de entre as possíveis alternativas a melhor.

# Estratégia Empresarial

A condução de uma estratégia ao êxito depende, fundamentalmente, da forma de utilização dos recursos de ordem humana, material e financeira de que a empresa dispõe.

# Estratégia Empresarial

Algumas estratégias possíveis:

**A. Diversificar a produção/serviços, diversificar mercados.**

Exemplos: empresa que vende máquinas de escrever e passa a vender computadores, empresa que fabrica bicicletas e passa a fabricar carrinhos de bebé e cadeiras de rodas.

# Estratégia Empresarial

Os objetivos são de, por um lado, aproveitar a experiência adquirida e produzir produtos com taxas de rendibilidade mais elevadas, por outro lado, consegue-se também diminuir o risco de concentração num único produto que pode atravessar dificuldades ou estar no fim do seu ciclo de vida.



# Estratégia Empresarial

## **B. Fazer melhor do que a concorrência**

Trata-se de conseguir criar ou explorar vantagens que sejam evidentes, duradouras e difíceis de imitar.

Exemplo: o caso dos fabricantes de Jaguar ou Rolls Royce que produzem para um nicho de mercado específico - os clientes que preferem carros de alta qualidade.

# Estratégia Empresarial

## C. Reconverter

Chega-se a uma situação de expansão exagerada, uma diversificação mal feita, uma má escolha de produtos ou de mercados.

# Estratégia Empresarial

Definidas as estratégias, compete à empresa escolher a melhor que lhe permitirá atingir os objetivos que definiu para um determinado período de atuação, tendo sempre atenção aos recursos, e à capacidade da empresa nos diferentes recursos.

# Planeamento operacional

Enquanto o planeamento estratégico conduz à definição das grandes orientações que permitam à empresa obter uma vantagem competitiva durável sobre a concorrência, o planeamento operacional trata da tática dessas operações, tendo por missão:

# Planeamento operacional

- Elaborar planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades atuais;
- Conceber e elaborar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico;
- Quantificar os gastos e os rendimentos daí resultantes assegurando-se da coerência do plano global.

# Planeamento operacional

Ao procurar traduzir em ações detalhadas as orientações estratégicas, o P.O. constitui um verdadeiro instrumento de ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento.

Constitui um instrumento que ajuda a implementar a estratégia formulada.

# Planeamento operacional

Quando o plano estiver mais ou menos elaborado é possível perceber se o objetivo é alcançável.

Na prática o processo não é tão linear e sequencial, sendo indispensável diversas interações para se encontrar o equilíbrio satisfatório entre planos de ação e objetivos.

# Planeamento operacional

Para cada centro de responsabilidade o plano operacional deve conter:

- Os objetivos que ficaram acordados entre o responsável do centro e o seu superior hierárquico;
- Os planos de ação para implementar a estratégia, os resultados esperados, o calendário das realizações e o responsável em causa;



# Planeamento operacional

- A previsão das necessidades de recursos materiais, humanos e financeiros;
- A previsão dos rendimentos e gastos no horizonte temporal do plano;
- Análise da proposta de plano.

# Planeamento operacional

As previsões serão mais ou menos exatas, mas o interesse destas não é prever com exatidão o resultado final, mas sim calcular com realismo os gastos e o resultados de cada acção para que se escolham as mais eficazes.

# Planeamento operacional

Os planos depois de elaborados passam à fase da discussão, que deve envolver unicamente a hierarquia.

Uma vez o plano aprovado será apresentado em reunião à Administração.

O objetivo do planeamento operacional é procurar assegurar a coerência entre o curto e o longo prazo:

# Planeamento operacional

**Coerência vertical** - entre os objetivos globais definidos no plano estratégico e os definidos localmente por cada centro de responsabilidade;

# Planeamento operacional

**Coerência horizontal** – garantindo que entre os diferentes centros não existam contradições nos seus planos de ação; que não haja duplicação de esforços e, dessa forma, de recursos.

Que os problemas de fronteira e de integração estejam convenientemente resolvidos.

# Planeamento operacional

O plano de ação pode ser:

- **Global** – quando abarca todas as atividades da organização (instalações, produtos, etc.) e todos os aspetos funcionais da gestão (pessoal, vendas, produção, financiamentos, etc.);

# Planeamento operacional

- **Programa** – trata-se de um plano de desenvolvimento a longo prazo para casos como novas iniciativas e mudanças de ramo. Ex.: o programa de um Governo é para quatro anos.

# Planeamento operacional

- **Plano** – para os casos de planeamento a curto prazo, como, por exemplo, previsões de tesouraria e orçamentos de investimentos. Ex.: o plano de atividades de uma escola é anual.