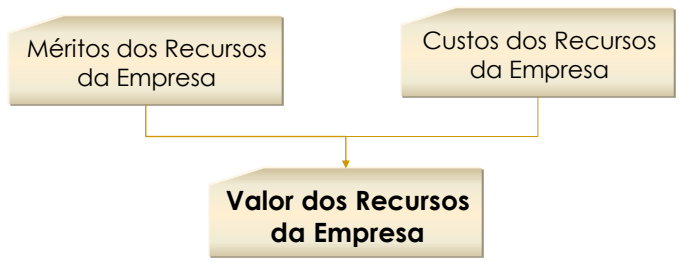
PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

- A análise da empresa deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos.
- É importante ainda perceber a dinâmica dos custos da organização por forma a apurar o nível de eficiência da utilização dos seus recursos.



PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA

- Apesar de diversos, os múltiplos elementos de uma empresa podem ser enquadrados em apenas três categorias básicas:
  - **Recursos Humanos**: número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, etc.
  - **Recursos Financeiros**: capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.
  - **Recursos organizacionais**: sistema de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, etc.
- O valor de todos os elementos da empresa deriva da sua capacidade de integração destes três tipos de recursos.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA



GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 3

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Humanos

- Embora seja reconhecido que o potencial de recursos humanos seja determinante para o sucesso da organização a longo prazo, não existem medidas consensuais para avaliar as capacidades actuais e futuras dos vários membros de uma empresa.

- Enquanto algumas entidades privilegiam indicadores de produtividade ou de concretização de objectivos, outras dão mais atenção à evolução das qualificações técnicas ou factores comportamentais.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 4

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Humanos

- Para que a auditoria à competência dos recursos humanos de uma empresa seja completa, esta deve incluir a avaliação de quatro critérios distintos:

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA	EVOLUÇÃO	INTERACÇÃO
Capacidade para alcançar as metas propostas, resolução dos problemas, mobilização dos meios, etc.	Produtividade mensal, gestão de recursos físicos, autonomia de decisão, polivalência, etc.	Progressão das qualificações ao longo do tempo, tomada de iniciativas próprias, desenvolvimento pessoal, etc.	Abertura ao diálogo, empenhamento em projectos de grupo, apoio a colegas, etc.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 5

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Humanos

- Esta metodologia parte do princípio que as capacidades actuais e futuras de cada pessoa devem ser complementadas por uma boa inserção no grupo de trabalho – isto é, alcançar uma performance conjunta superior à mera soma dos desempenhos individuais.
- A auditoria dos recursos humanos deve ainda considerar as diferentes exigências dos diversos níveis de pessoas a trabalhar na organização.
- É importante ainda incluir na análise algumas referências ao potencial dos recursos humanos de organizações externas relacionadas, como fornecedores de longo prazo, clientes habituais, empresas filiadas ou parceiros empresariais – a qualquer momento os seus elementos mais capazes podem-se revelar decisivos.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 6

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Financeiros

- A situação económico-financeira de uma empresa influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afectam directamente o crescimento organizacional.
- A avaliação dos recursos financeiros consiste no cálculo de **indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência** – com base nos elementos do balanço, demonstração de resultados e mapa de origem e aplicação de fundos da empresa.
- Mais importante que a determinação de valores é a análise da sua **evolução ao longo de vários anos**.
- Só desta forma é possível distinguir entre variações de curto prazo e tendências de médio prazo.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 7

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Financeiros

- A saúde financeira da empresa depende ainda da sua capacidade para angariar novos fundos junto do mercado de capitais e das instituições de crédito.
- Assim, a avaliação de recursos financeiros da empresa deve ainda incidir sobre os **indicadores de mercado e credibilidade financeira**.
- Desta forma obter-se-á uma perspectiva mais correcta da capacidade actual e futura de desenvolvimento da empresa.
- Deve-se ainda analisar a capacidade financeira de organizações externas relacionadas com a empresa – fornecedores de longo prazo, clientes habituais, empresas filiadas ou parceiros de negócio (que possam contribuir para o financiamento de projectos conjuntos).

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 8

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Organizacionais

- A avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o **valor dos activos intangíveis** da empresa:
  - Reputação;
  - Notoriedade da Marca
  - Potencial das invenções;
  - Confiança dos parceiros comerciais, etc.
- A existência destes activos pode permitir à empresa contar com a fidelidade dos clientes em períodos mais competitivos, manter um diferencial no preço de venda em relação à concorrência, explorar com sucesso novas actividades com tecnologias afins ou criar novos empreendimentos com apoio de outras organizações.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA - Organizacionais

- Os recursos organizacionais são bastante difíceis de avaliar devido à sua natureza menos tangível.
- Existem, contudo, alguns indicadores seguros de que as capacidades organizacionais são elevadas:
  - Obtenção de um prémio de qualidade;
  - Longevidade das relações com os clientes mais exigentes;
  - Reforço sustentado da quota de mercado;
  - Valor do licenciamento de tecnologias próprias, etc.
- O nível de gestão dos parceiros comerciais regulares da empresa deve ser tomado em consideração neste tipo de análise – podem estar em condições de complementar as capacidades da empresa.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

RECURSOS DA EMPRESA

- É pois desejável que as empresas cooperem com outras organizações como forma de expandir o potencial dos recursos humanos, financeiros e organizacionais conjuntos – com o objectivo de reforçar as suas posições competitivas com benefícios mútuos.

- Como forma de complementar esta análise devem ser avaliados os méritos dos restantes elementos da empresa como máquinas, sistemas de controlo de gestão, terrenos ou serviços externos que resultam da conjugação dos três recursos básicos.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

TRANSFORMANDO RECURSOS EM CAPACIDADES

- Dispor de recursos abundantes e de boa qualidade não é suficiente para garantir uma superioridade sustentada face à concorrência.
- É necessário que todos os recursos estão a ser utilizados de uma forma produtiva, eficiente.
- **Com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente tem uma vantagem no mercado.**
- De forma a aumentar a produtividade e reduzir os custos, as empresas devem tentar responder a dois pontos essenciais:



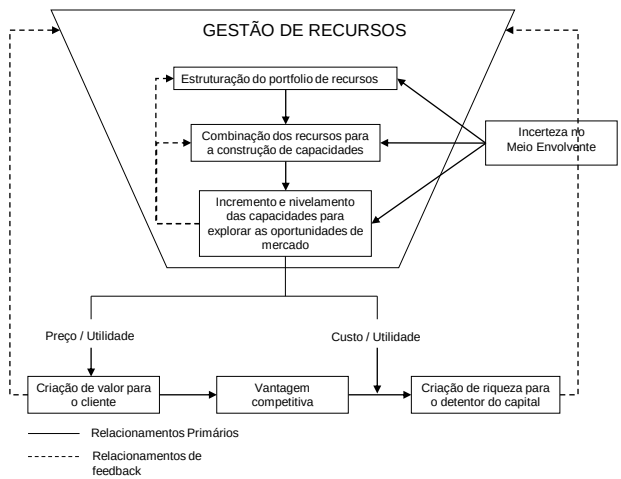
PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

O PROCESSO DE GESTÃO DOS RECURSOS

A gestão de recursos é crítica no processo de criação de valor. São as suas diferentes abordagens que originarão heterogeneidade dos resultados das organizações. Partindo do pressuposto da existência de condições iniciais similares, será a heterogeneidade na estruturação, combinação e potenciação dos recursos que originarão resultados diferenciados por organização.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

O PROCESSO DE GESTÃO DOS RECURSOS



PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

Processo de Gestão dos Recursos e distinções a efectuar (Sirmon, Hitt & Ireland)

Componentes	Subprocessos	Descrição
A. Estruturação	Refere-se à gestão do portfolio dos recursos da organização	
	A1. Adquirindo	Processo de aquisição dos recursos nos mercados de factores (estratégico)
	A2.Acumulando	Processo de desenvolvimento interno dos recursos
	A3.Divesting	Processo de eliminação de recursos controlados pela organização (shedding firm-controlled resources)
A. Combinação	Refere-se à combinação dos recursos de forma a construir ou alterar capacidades	
	Estabilizando	Processo de ajustes incrementais para melhorar as capacidades existentes
	Enriquecendo	Processo de extensão das capacidades correntes e sua manutenção
	Pioneering	Processo de criação de novas capacidades indexadas ao ambiente competitivo da organização
A. Incrementando / Alavancando	Refere-se à aplicação das capacidades da empresa para criar valor para o cliente e riqueza para os sócios	
	Mobilizando	Processo de identificação das capacidades necessárias para suportar as configurações necessárias para explorar as oportunidades no mercado
	Coordenando	Processo de integração das capacidades identificadas em configurações efectivas e eficientes
	Deploying	O processo de utilização física das configurações das capacidades que suportam a estratégia, incluindo estratégia de vantagem de recursos, estratégias de exploração de mercado ou estratégias ao nível do empreendedorismo.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

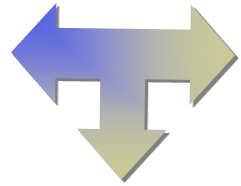
DINÂMICA DE CUSTOS

- A gestão criteriosa dos recursos de uma empresa a longo prazo pode gerar benefícios de carácter estratégico, quer:
  - Melhorando a competitividade dos custos da empresa face à concorrência;
  - Melhorando o seu desempenho no mercado e a satisfação dos consumidores.
- A maioria das medidas de aumento da produtividade e de redução de custos podem ser enquadradas em três tipos distintos de economias:

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

DINÂMICA DE CUSTOS

Economias de Escala
Diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de operações.



Economias de Experiência
Diminuição dos custos unitários através da aprendizagem de maneiras mais eficientes de desempenhar as funções.

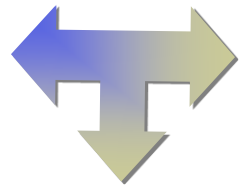
Economias de Gama
Diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas actividades.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

DINÂMICA DE CUSTOS

- Conforme as características de cada indústria e dos recursos dos vários concorrentes, a importância relativa de cada tipo de economia tende a variar.

Indústrias de Refrigerantes
Economias de Escala
Distribuição e Marketing



Indústrias de Semicondutores
Economias de Experiência
Produção

Sector de Informação
Economias de Gama
Partilha recursos comuns (Jornais, Revistas e Televisão)

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

DINÂMICA DE CUSTOS

- Num número mais restrito de indústrias, todas as categorias de economias podem ser igualmente importantes, embora em áreas distintas da empresa:

Sector dos Computadores Pessoais

Economias de Escala
Compras de Componentes
Marketing e Distribuição

Economias de Experiência
Produção e
Montagem de produto final

Economias de Gama
Fabrico e comercialização de impressoras e outros acessórios informáticos.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 19

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

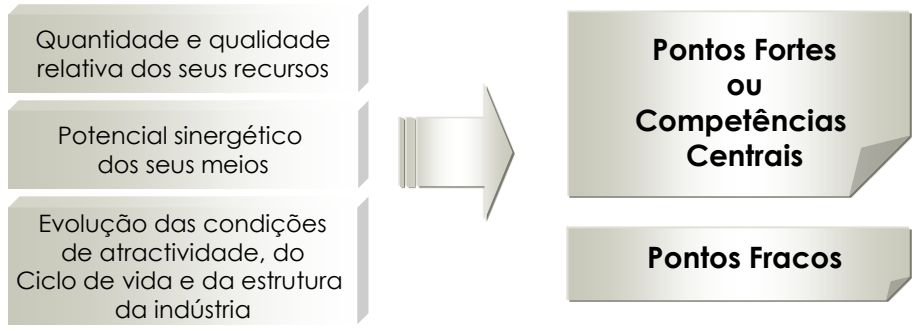
COMPETÊNCIAS (ou CAPACIDADES) CENTRAIS

- Uma vez identificado o valor dos diversos elementos da organização, é necessário verificar em que medida esses recursos são melhores ou piores que os da concorrência – na óptica dos clientes.
- Pelo facto de considerar as capacidades dos concorrentes, a empresa pode identificar as áreas em que possui uma vantagem relativa no mercado.
- Da comparação sistemática da empresa com os seus concorrentes resulta também reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 20

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS CENTRAIS



PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

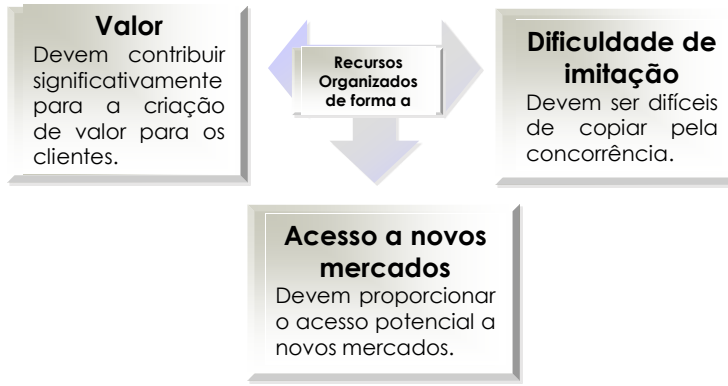
COMPETÊNCIAS CENTRAIS

- Ponto Forte: uma dada actividade ou recurso constitui um ponto forte se contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência.
- Ponto Fraco: quando uma dada actividade não contribui como desejado para a satisfação das necessidades dos clientes ou contribui menos que as actividades equivalentes da concorrência.
- Os pontos fortes que mais distinguem uma empresa da sua concorrência na satisfação das necessidades dos clientes constituem as suas **Competências Centrais**.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS CENTRAIS

- Os recursos e capacidades de uma empresa, que constituem as suas competências centrais, devem preencher três requisitos básicos:



PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS CENTRAIS

- É importante perceber que as competências centrais de uma organização resultam da sua aprendizagem colectiva, não de esforços ou recursos isolados.
- Mesmo as actividades mais importantes da empresa não constituem por si só competências centrais, uma vez que não garantem uma vantagem sustentada sobre os seus concorrentes na satisfação das necessidades dos clientes.
- O aproveitamento de sinergias entre diferentes produtos ou divisões possibilita uma melhor rentabilização dos recursos mas não confere automaticamente competências centrais.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS CENTRAIS - contributos

- As alianças estratégicas também podem ajudar a reforçar o desempenho dos parceiros no mercado mas não conferem por si só competências centrais.
- A integração vertical a montante ou a jusante podem contribuir para a variação da posição competitiva de uma empresa sem alterar substancialmente as suas competências centrais.
- Com base nas competências centrais, as melhores empresas conquistam o domínio dos produtos ou serviços críticos das respectivas industrias.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

COMPETÊNCIAS CENTRAIS

- No caso de não ser possível a uma só empresa dominar todas as competências centrais e produtos críticos da sua indústria, deve primeiro garantir a superioridade relativa numa área seleccionada e, eventualmente, procurar expandir as suas competências para assumir a liderança em novos produtos ou serviços críticos.
- Por forma a assegurar uma vantagem relativa sobre a concorrência no mercado, as empresas devem pois reforçar constantemente as suas competências centrais, quer através do desenvolvimento interno, quer através de parcerias ou aquisições de entidades externas.
- As competências centrais devem ser continuamente melhoradas para acompanhar a evolução dos mercados e da concorrência.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

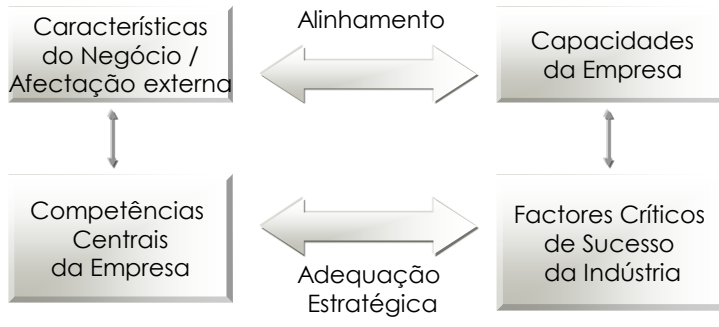
ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- Identificadas as características do meio envolvente e a natureza das competências da organização, é altura de alinhar a empresa com a evolução do mercado e da concorrência.
- Consoante os objectivos e visões estratégicas dos seus gestores, as empresas tendem a atribuir diferentes níveis de prioridade à atractividade do mercado ou à sua própria força competitiva.
- Boas empresas em indústrias pouco atractivas podem alcançar desempenhos positivos, mas empresas menos competentes em sectores atractivos dificilmente conseguem sustentar níveis de rentabilidade elevados durante muito tempo.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 27

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO



GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 28

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (factores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado.
- O nível de Adequação Estratégica de uma empresa é função do seu enquadramento no meio envolvente, isto é, do grau de correspondência entre as suas competências centrais e os factores críticos de sucesso do negócio.
- Como diferentes segmentos de mercado apresentam características competitivas distintas, as empresas devem avaliar não apenas o seu enquadramento no negócio geral, como também a sua adequação estratégica nos principais segmentos de actuação.
- Devem ser valorizadas as competências centrais actuais e reforçar a prazo as competências ainda mal dominadas.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 29

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- O Intento Estratégico de uma empresa reflecte a perspectiva dinâmica da sua Adequação Estratégica.
- É importante a criação de novas competências que correspondam aos futuros factores críticos de sucesso da indústria que permitam tirar o máximo partido das novas oportunidades de mercado.
- Assim, não basta ter uma boa adequação estratégica no presente, a sobrevivência a longo prazo exige uma contínua renovação dos recursos, capacidades e competências da empresa sempre em linha com a evolução dos mercados e da concorrência.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 30

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ANÁLISE SWOT

- Pretende relacionar os Pontos Fortes e Pontos Fracos com as principais tendências do meio envolvente, gerando medidas para lidar com as oportunidades e ameaças identificados.

Modelo da Análise SWOT

	Strengths (Pontos Fortes)	Weaknesses (Pontos Fracos)
Opportunities (Oportunidades)		
Threats (Ameaças)		

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 31

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ANÁLISE SWOT

- Para um bom gestor as ameaças constituem **sempre** oportunidades latentes.
- Apenas não pode ser transformada numa oportunidade latente quando existirem na empresa:
  - Deficiências de pensamento estratégico
  - Insuficiências de competências
  - Atraso no aproveitamento da oportunidade
- **A análise SWOT:** implica que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para no momento certo tirar o máximo proveito possível das oportunidades.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 32

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

ANÁLISE SWOT

- Ao conseguirem identificar e adequar-se a essas oportunidades latentes as empresas conseguem reforçar a sua posição de forma sustentada (melhor e mais depressa);

- **Conclusão:** Depois da análise ao meio envolvente e à empresa, a sua estratégia terá de responder às 2 questões:

- Onde deve a empresa competir?_____.
- Como deve a empresa competir?_____.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA EMPRESA

Análise SWOT à CIMPOR	**Pontos Fortes** •Forte rede de distribuição •Excelente rentabilidade e autonomia financeira •Produção na Península Ibérica, África e Brasil	**Pontos Fracos** •Elevada distância entre centros produtivos e costa atlântica •Excessiva dependência da CP •Reduzida experiência internacional
Oportunidades •Investimento em infra-estruturas •Euro 2004 •Mercados emergentes em África	**Sugestões** •Aposta a curto e médio prazo nos mercados da Península Ibérica •Investimento a médio e longo prazo nos mercados africanos	**Sugestões** •Construção de novas unidades localizadas no litoral •Reforço da experiência da internacionalização nomeadamente nos PALOP
Ameaças •Abrandamento da actividade económica •Políticas de convergência para a União Monetária na Europa •Redução dos Fundos de coesão da União Europeia	**Sugestões** •Aquisição de potenciais exportadores para Portugal •Especialização a médio prazo em segmentos pouco dependentes dos fundos europeus	**Sugestões** •Venda ou encerramento a prazo de fábricas com pior localização e custos mais elevados •Diversificação para negócios não relacionados com o cimento

Sugestões

- Trabalhar a imagem e a comunicação com o exterior;
- Remodelar as instalações e dar-lhe um novo ar (sem grande investimento);
- Criação de novos cursos na área das línguas e secretariado (buscar as coisas boas do passado);
- Disponibilizar os recursos bibliográficos;
- Aproveitar economias de gama. Aproveitar sinergias e potencial para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.