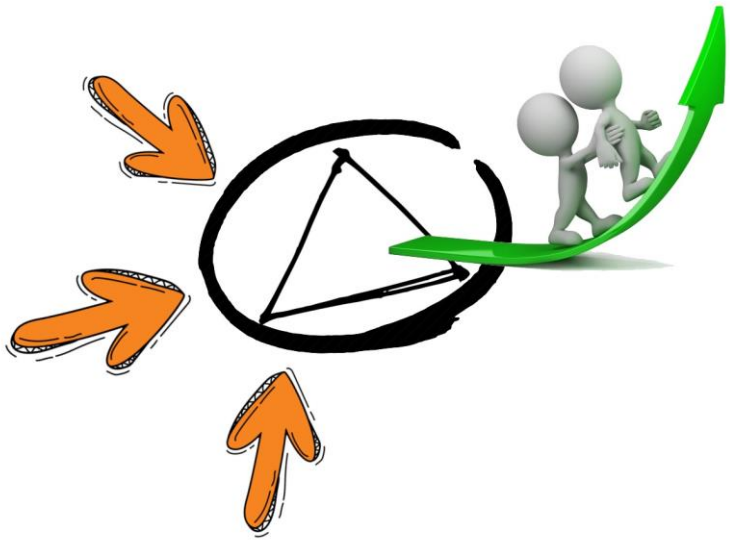
**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Departamento de Engenharia Mecânica**

**ISEL**



# O Planeamento Estratégico como modelo de melhoria contínua das organizações

FABRÍCIO ANTÓNIO DE SOUSA PEREIRA
(Licenciado em Engenharia das Ciências Agrárias)

Trabalho Final de Mestrado para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadores:
Doutor Constantino Dias Teixeira

Júri:
Presidente: Doutor António João P. C. Feliciano Abreu
Vogais:
Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares
Doutor Constantino Dias Teixeira

**Julho de 2023**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Departamento de Engenharia Mecânica**

**ISEL**

# O Planeamento Estratégico como modelo de melhoria contínua das organizações

FABRÍCIO ANTÓNIO DE SOUSA PEREIRA
(Licenciado em Engenharia das Ciências Agrárias)

Trabalho Final de Mestrado para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadores:
Doutor Constantino Dias Teixeira

Júri:
Presidente: Doutor António João P. C. Feliciano Abreu
Vogais:
Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares
Doutor Constantino Dias Teixeira

**Julho de 2023**

# Agradecimentos

Durante a jornada que constituiu a realização deste Mestrado, que agora culmina com a submissão desta dissertação tive a felicidade de poder contar com o suporte e colaboração direta e indireta de um grupo de pessoas ao qual estou grato por me terem apoiado durante todo o tempo que foi necessário.

Regressar aos estudos mais de vinte anos após ter concluído uma licenciatura numa realidade completamente diferente face à dessa altura, onde atualmente os afazeres da vida profissional e pessoal já consomem grande parte do tempo disponível tornaram, em retrospetiva, este desafio em algo que orgulhosamente consegui superar.

O meu primeiro agradecimento é dirigido à minha mulher, Sandra, que desde o primeiro minuto após saber da minha intenção em participar neste Mestrado sempre esteve a meu lado a apoiar e a incentivar nos momentos mais e menos fáceis. Também às minhas filhas, Mariana e Mafalda, pela compreensão à minha ausência em todos os momentos de aulas, estudos e realização de trabalhos.

Ao Sr. Professor Doutor Constantino Dias Teixeira que se disponibilizou para dar do seu tempo na orientação desta dissertação, emprestando-me o seu saber, de forma paciente.

Ao Sr. Dr. José Augusto Santos, Administrador na ETSA, por ter acedido positivamente ao meu pedido de intromissão na "vida diária" da empresa e por todo o tempo dispensado para me acompanhar na prestação de apoio e esclarecimentos ao longo da realização deste Trabalho Final de Mestrado.

Ao Paulo Machado, ao Pedro Aniceto, ao Bruno Valente e a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse realizado: O meu muito obrigado!

# Resumo

O Planeamento Estratégico é um processo crucial para o sucesso de qualquer organização, pois permite estabelecer metas e objetivos implementado um alinhamento planificado de forma a alcançá-los. Não se trata de um processo isolado e individual, muito pelo contrário, o Planeamento Estratégico é um sistema integrante da gestão organizacional que abrange todos os intervenientes sejam estes internos ou externos, sejam altas ou baixas hierarquias.

O presente Trabalho Final de Mestrado assenta na realização de um estudo de caso numa empresa portuguesa do setor secundário onde se pretendeu avaliar o grau de importância e o alinhamento para com as diversas metodologias do Planeamento Estratégico. Procurou-se também, percecionar a forma como este poderia contribuir para a respetiva melhoria contínua dos processos da empresa.

Foram desenvolvidas 4 metodologias de estudo do ambiente, interno e externo, para obtenção de dados relativos às suas diversas vertentes e que posteriormente serviram de base para a emissão de pressupostos a serem considerados na constituição do alinhamento estratégico em toda a organização.

Por último, ao comparar os resultados obtidos na presente investigação com o alinhamento estratégico atualmente adotado pela empresa, constatou-se que esta se encontra totalmente direcionada para a Inovação e Desenvolvimento com a criação de valor, descurando de algum modo certas questões como aumento da eficácia e eficiência dos processos existentes e a importância dos Valores que constituem o núcleo fundamental da sua imagem.

**Palavras-Chave:**

Estratégia, Planeamento, Planeamento Estratégico, Risco, *Stakeholder*, Ambiente externo e interno, Melhoria Contínua

# Abstract

Strategic Planning is a crucial process for the success of any organization, as it allows for the establishment of goals and objectives by implementing a planned alignment to achieve them. It is not an isolated or individual process; on the contrary, Strategic Planning is an integral system of organizational management that encompasses all stakeholders, whether internal or external, and regardless of hierarchical levels.

This final Project is based on a case study conducted in a portuguese company in the secondary sector, aiming to evaluate the degree of importance and alignment with various Strategic Planning methodologies. Additionally, the study sought to understand how Strategic Planning could contribute to the continuous improvement of the company's processes.

Four methodologies were developed to study the internal and external environment, gathering data related to their various aspects. This data served as a basis for formulating assumptions to be considered in the establishment of strategic alignment throughout the organization.

Finally, upon comparing the results obtained in this research with the strategic alignment currently adopted by the company, it was found that the company is fully oriented towards Innovation and Development, emphasizing value creation. However, certain aspects such as enhancing the effectiveness and efficiency of existing processes and the importance of Values that constitute the core of its image have been somewhat neglected.

***Keywords:*** ***Strategy****, Planning, Strategic Planning, Risk, Stakeholder, Internal and External Environment, Continuous Improvement*

# Índice

**Agradecimentos** ..... **i**
**Resumo** ..... **iii**
**Abstract** ..... **v**
**Índice** ..... **vii**
**Lista de Figuras** ..... **ix**
**Lista de Tabelas** ..... **xi**
**Lista de Siglas e Acrónimos** ..... **xiii**
**1 Introdução** ..... **1**
1.1 Motivação e Contextualização da Dissertação ..... 2
1.2 Objetivos e Questões de investigação ..... 2
1.2.1 Objetivos ..... 2
1.2.2 Questões de investigação ..... 3
1.3 Organização da Dissertação ..... 3
**2 Revisão da Literatura** ..... **5**
2.1 Planeamento e estratégia ..... 5
2.1.1 Planeamento ..... 6
2.1.2 Estratégia ..... 10
2.2 Planeamento Estratégico ..... 13
2.2.1 Ambiente ..... 18
2.2.2 Visão, Missão, Objetivos e Valores ..... 28
2.2.3 Vantagens do Planeamento Estratégico ..... 33
2.2.4 Limitações e críticas ao Planeamento Estratégico ..... 35
2.2.5 A Gestão e o Planeamento Estratégico ..... 36
2.3 Metodologias de Planeamento Estratégico ..... 37
2.3.1 Metodologia de Fischmann (1987) ..... 37
2.3.2 Metodologia apresentada por Oliveira (1991;2007) ..... 40
2.3.3 Metodologia apresentada por Certo e Peter (1993) ..... 42
2.3.4 Metodologia apresentada por BETHLEM (1998) ..... 45
2.3.5 Metodologia apresentada por Thompson Jr. e Strickland III (2000) ..... 48
2.3.6 Síntese das metodologias apresentadas ..... 50
2.3.7 Outras metodologias ..... 52

2.3.8 O Planeamento Estratégico e a melhoria contínua ..... 57
**3 Abordagem Metodológica ..... 61**
**4 Apresentação do Estudo de Caso ..... 67**
4.1 Apresentação corporativa da ETSA ..... 67
4.2 Caraterização da atividade industrial da ETSA ..... 72
4.2.1 ITS ..... 74
4.2.2 SEBOL ..... 74
4.2.3 ABAPOR ..... 74
4.2.4 BIOLOGICAL ..... 75
4.2.5 LOG ..... 75
4.2.6 TRIBÉRICA ..... 76
4.3 Localização das infraestruturas ..... 76
4.4 Principais linhas orientadoras do Grupo SEMAPA ..... 77
4.5 Gestão de riscos ..... 78
4.6 Planeamento e Estratégia da ETSA ..... 81
4.7 Nova Formulação Estratégia da ETSA ..... 82
**5 Análise e discussão dos resultados – Estudo de Caso ..... 87**
5.1 Análise Ambiental – Envolvente externa e interna ..... 87
5.1.1 Análise dos Stakeholders ..... 88
5.1.2 Análise SWOT ..... 92
5.1.3 Análise PESTEL ..... 93
5.1.4 Análise às 5 Forças de Porter ..... 95
5.1.5 Considerações finais ..... 98
**6 Conclusões ..... 103**
6.1 Limitações do estudo ..... 105
6.2 Recomendações para trabalhos Futuros ..... 105
**Referências Bibliográficas ..... 107**
**Anexos ..... 113**

# Lista de Figuras

Figura 1 - Hierarquia do planeamento nas organizações ..... 7
Figura 2 - Matriz de *Stakeholders* ..... 21
Figura 3 - Matriz de planeamento da gestão de *Stakeholders* ..... 22
Figura 4 - Paradigma Tradicional da Organização Internacional Bain/Manson ..... 23
Figura 5 - Modelo das cinco forças de Michael Porter ..... 27
Figura 6 - Diagrama simplificado do processo de Planeamento Estratégico ..... 38
Figura 7 - Processo de elaboração, implementação e controlo de estratégias empresariais ..... 40
Figura 8 - Etapas do modelo de planeamento, implementação e controlo da estratégia 42
Figura 9 - Modelo genérico para definição dos objetivos e das estratégias ..... 45
Figura 10 - As cinco tarefas da gestão estratégica ..... 48
Figura 11 - Ciclo de vida de um projeto ..... 57
Figura 12 - Processo do Estudo de Caso ..... 62
Figura 13 – Portfólio Industrial do Grupo SEMAPA ..... 67
Figura 14 - Empresas que compõem o Grupo ETSA ..... 69
Figura 15 – Organograma corporativo da ETSA ..... 70
Figura 16 - Resumo da atividade do Grupo ETSA ..... 72
Figura 17 - Mercados importadores de Produto Acabado ..... 73
Figura 18 - Localização geográfica da ETSA ..... 77
Figura 19 - Matriz de Stakeholders ..... 90

# Lista de Tabelas

Tabela 1- Caraterísticas que distinguem Planeamento Estratégico, Tático e Operacional8
Tabela 2- Funções do Planeamento ..... 9
Tabela 3- Caraterísticas do Planeamento Estratégico..... 16
Tabela 4 - Grelha de análise de *Stakeholders*..... 21
Tabela 5 - Aplicação da Análise SWOT ..... 24
Tabela 6 – Análise PEST..... 25
Tabela 7 - Forças de Michael Porter..... 28
Tabela 8 - Etapas das metodologias apresentadas..... 51
Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens da estrutura organizacional da ETSA..... 71
Tabela 10 - Análise dos *Stakeholders* ..... 89
Tabela 11 - Resumo da análise aos *Stakeholders*..... 91
Tabela 12 - Análise SWOT ..... 92
Tabela 13 – Resultado da Análise aos Fatores PESTL ..... 94
Tabela 14 - Forças de Porter aplicadas a cada negócio ETSA..... 96
Tabela 15 - Resumo à análise dos Ambientes Externos e Internos..... 98
Tabela 16 - Definição das Linhas Orientadoras ..... 100

# Lista de Siglas e Acrónimos

| | |
|---|---|
| CE | Comunidade Europeia |
| B2B | *Business to business* |
| I&D | Inovação e Desenvolvimento |
| NI | Nível de Intensidade |
| OI | Organização Industrial |
| PEST | Fatores Político-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos |
| PESTEL | Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais |
| SWOT | *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* |
| UA | Unidade de Armazenamento |
| UPS | Unidade Processamento de Subprodutos |

# 1 Introdução

Nos primeiros tempos da existência das organizações industriais, a questão social no ambiente empresarial era pouco considerada, as atenções estavam viradas apenas para a criação da empresa moderna, para o aperfeiçoamento da produção em massa e para o desenvolvimento do marketing em massa (Terence, 2002).

Foi, a partir da década de 70, quando o modelo tradicional entrou em crise que os administradores passaram a dar atenção especial às questões externas, valorizando a sua interferência dentro do sistema organizacional (Terence, 2002).

A partir dessa altura foram desenvolvidos diversos instrumentos para auxiliar o processo de gestão, tal como o planeamento empresarial, uma das principais ferramentas para orientação da organização atendendo tanto ao ambiente interno como ao externo.

Com a globalização e a abertura mundial dos mercados, o empresário é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas com consideração à total satisfação do cliente (Fumagalli, 2017).

O presente trabalho, no âmbito de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, é uma oportunidade para os alunos e Gestores de empresas desenvolverem, de forma analítica e através de uma reflexão, as temáticas aqui apresentadas. Não basta apenas produzir em massa onde cada setor ou departamento opera de forma isolada, é necessário gerir uma organização como um todo, é fundamental a organização, estabelecer um Plano que agregue todas as dispersões e que conheça toda a sua envolvência.

O autor do presente trabalho, tendo já algum conhecimento na área operacional/produtiva, pretendeu através da presente investigação adquirir conhecimentos sólidos do que é gerir uma organização num seu todo com base numa política estratégica e planeada.

## 1.1 Motivação e Contextualização da Dissertação

A motivação do autor e contextualização está um pouco abordada na introdução. A já experiência na área operacional e a necessidade de ter contato com uma temática mais direcionada com a gestão de topo/administração de uma organização, esteve na base da motivação deste trabalho.

O desafio de perceber o que se nos depara e o caminho que determinada organização terá de percorrer segundo um conjunto de critérios a definir com um alinhamento transversal é um desafio que suscitou uma atenção especial ao autor.

## 1.2 Objetivos e Questões de investigação

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar o grau de implementação do Planeamento Estratégico numa empresa do setor secundário, procurando perceber a relação dos diferentes níveis de implementação com os diferentes graus de eficácia organizacional.

Na realização do caso de estudo, foram utilizados os pressupostos definidos pelas metodologias dos diversos autores identificados onde, numa primeira fase, se procurou caraterizar a organização, seguindo-se a elaboração de uma análise aos respetivos ambientes internos e externos, por último confrontou-se os resultados obtidos com as diretrizes existentes.

### 1.2.1 Objetivos

O entendimento do objetivo geral tem como pressuposto a definição de um conjunto de objetivos específicos que vão ao encontro da análise a ser efetuada, tais como:

- Identificar de que modo a caraterização dos decisores reflete a existência de diferentes níveis de sensibilização/conhecimento sobre a importância do Planeamento Estratégico traduzindo-se em possíveis níveis de aplicação à gestão;
- Relacionar os fatores que podem determinar a maior ou menor vontade à adoção do Planeamento Estratégico;

- Analisar o grau de eficácia organizacional tendo como base a utilização dos parâmetros que o planeamento deve atender:
  - Definição de um responsável pelo processo;
  - Caraterização da Organização alvo do caso de estudo;
  - Análise aos ambientes internos e externos;
  - Estabelecimento da missão, valores, visão e objetivos;
  - Análise dos resultados obtidos comparando-os com as diretrizes definidas na Organização.

### 1.2.2 Questões de investigação

As questões do presente Estudo de Caso serão alvo de análise e encontram-se alinhadas com os objetivos estipulados, detalhando:

1. A empresa considera e utiliza o Planeamento Estratégico como modelo de alinhamento e melhoria organizacional?
2. As Diretrizes estipuladas pela empresa estão alinhadas com as metodologias do Planeamento Estratégico?
3. Como pode o Planeamento Estratégico contribuir para a Melhoria Continua da Organização?

## 1.3 Organização da Dissertação

Este trabalho encontra-se organizado em duas etapas:

A primeira, considera a contextualização teórica resultante de uma exaustiva pesquisa bibliográfica. Trata-se de um enquadramento teórico da matéria retratada durante todo o trabalho: o Planeamento Estratégico em toda a sua envolvência como uma ferramenta de melhoria de desempenho nas organizações.

Na segunda etapa é realizado um estudo de caso, onde se carateriza uma empresa do Setor Secundário, tendo sido posteriormente aplicadas algumas das metodologias descritas na revisão bibliográfica, culminando na emissão de conclusões obtidas na comparação dos resultados encontrados com os pressupostos implementados na organização.

# 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo foi realizada uma pesquisa literária baseada nos principais conceitos, métodos e técnicas que constituem o processo de Planeamento Estratégico.

Uma Gestão baseada em Estratégia é o adotar, em todos os níveis da organização, a consciência de que esta deve existir em função de um pensamento maior, estratégico, e não apenas em função de negócios ou oportunidades isoladas (Filho, 1985).

A gestão das organizações deve acontecer baseada no conhecimento do seu ambiente. Esta, envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas adequadas dentro da organização, a mobilização dos recursos, o desenvolvimento de um processo com uma direção coerente com lógica e criatividade que ordene o comportamento das pessoas na organização e estimule a participação na procura de caminhos para os melhores resultados possíveis (Pinheiro, 1996).

Segundo Fernandes (2015) citado por Araújo (2018) é evidenciada a importância das organizações conhecerem tanto o seu ambiente interno bem como o externo, perceber as caraterísticas internas e externas do sistema na qual a empresa se encontra, torna-se algo primordial para a tomada de decisão de gestores, seja de pequenas e micro empresas ou até mesmo de grandes corporações. Ambiente é um termo de origem no latim *ambiens*, que significa “que rodeia”, que afeta e que condiciona as circunstâncias da vida de um sujeito ou de uma organização.

## 2.1 Planeamento e estratégia

O sucesso do desempenho das empresas perante o mercado está intimamente ligado ao cumprimento de certos critérios metodológicos, como o planeamento estratégico, contribuindo para melhorar o desenvolvimento económico, social e cultural das nações (Boff, 2003).

O sistema de gestão adotado por uma empresa é crucial para a sua capacidade de resposta porque determina o modo pelo qual a gestão percebe com que desafios ambientais se depara diante do constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial. É necessária uma reflexão a respeito da importância do planeamento e da estratégia nas organizações (Terence, 2002).

### 2.1.1 Planeamento

Planeamento é o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planeamento proporciona a base para a ação efetiva e resulta da capacidade da gestão prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (Terence, 2002).

O conceito de planeamento tem o seu início nos primórdios das civilizações, quando o homem necessitou realizar tarefas e organizar recursos para se desenvolver. O autor usa como exemplo algumas civilizações antigas, como os Sumérios, os Egípcios, os Babilónios e Chineses (Silva, 2001).

O planeamento não pode nem deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, este, deve ser entendido como a previsão ou o esforço para prever quais serão os eventos que irão ocorrer com base nos registos de várias probabilidades, emitindo uma projeção correspondente à situação na qual o futuro tende a ser igual ao passado obedecendo a uma estrutura básica (Oliveira, 2007).

Planear é um processo contínuo e dinâmico que consiste num conjunto de ações focadas na concretização de um objetivo futuro, levando em consideração os possíveis impactos das decisões do presente sempre focando na melhor ação possível (Barbosa & Brondani, 2005).

Planear é definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções e, é com base nestes pressupostos programados que as organizações concebem e sustentam a sua estratégia. É com base neste percurso que a organização delimita um objetivo central e qual a direção a seguir (Simões, 2016).

Uma empresa sem planeamento corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Um Administrador que não exerce a sua função enquanto planificador acaba por se concentrar excessivamente no operacional atuando principalmente como um "bombeiro" que passa o tempo a apagar incêndios e não consegue identificar a respetiva causa (Porter, 1998).

Segundo Daft (1999) citado por Manuel (2012) o planeamento é visto como a primeira função da gestão dependente do nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas e os riscos que caracterizam o seu ambiente nomeadamente, em campos de grandes e constantes mudanças. O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos e é completamente diferente da previsão:

- **Previsão** consiste apenas numa tentativa de prever o que poderá acontecer e deste modo produzir informação que permita fundamentar a antecipação das decisões.
- **Planeamento** é um processo de ajuda à decisão em que se pode também fazer a distinção entre planeamento de longo prazo e planeamento de curto prazo.

Nas organizações o planeamento obedece a uma hierarquia dentro do quadro de Gestão. Segundo o grau hierárquico, o planeamento pode ser considerado: Operacional (que corresponde ao nível mais baixo da organização), Tático (a nível intermédio) e no topo da pirâmide, o Planeamento Estratégico que é aquele que corresponde à Alta Administração encontra-se esquematizado como "topo da pirâmide" e envolve toda a organização.

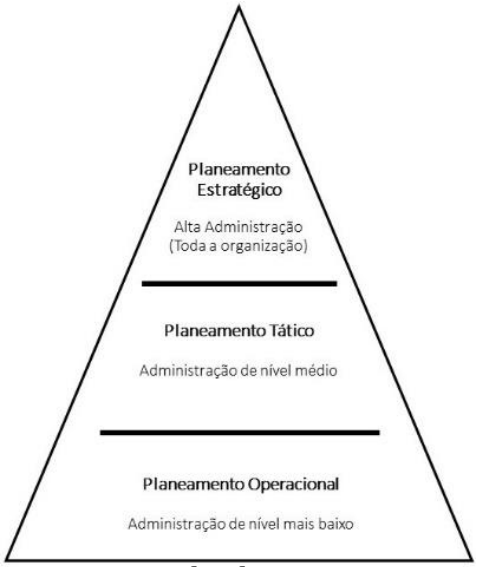



Figura 1 - Hierarquia do planeamento nas organizações

Fonte: Adaptado de Daft, 1999

Na Figura 1, é refletida a hierarquização de cada tipo de planeamento dentro da organização, quanto mais alto na "pirâmide" maior a abrangência das decisões. Todos os patamares dentro da organização são envolvidos no processo, desde o nível mais baixo que é incutido por uma atividade focada na operacionalidade, passando por aquele que se apresenta de forma tática a nível intermédio até ao mais abrangente que através da Administração vai envolver toda a organização, é cíclico e com efeitos a longo prazo, esse é o Planeamento Estratégico e fundamenta a Gestão Estratégica.

Segundo Montana e Charnov (1999) existem 3 tipos de planeamento, o Estratégico, o Tático e o Operacional, estes distinguem-se entre si através de um conjunto de caraterísticas específicas contantes na tabela 1.

Tabela 1- Caraterísticas que distinguem Planeamento Estratégico, Tático e Operacional

| Caraterísticas | Estratégico | Tático | Operacional |
|---|---|---|---|
| **Prazo** | Longo Prazo | Médio Prazo | Curto Prazo |
| **Análise Básica** | Ramo de atividade e mercado atuação | Considera os principais componentes de atividade e áreas específicas | Tarefas específicas |
| **Responsáveis** | Administração, Diretores e Consultores das Administração | Envolvimento de executivos que formularam o planeamento estratégico e gestores intermédios | Chefes de divisão que participaram do processo de planeamento tático |
| **Complexidade** | Alta devido à existência de muitas variáveis, considera o ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos | Alta ou média com menos variáveis, considera retorno financeiro, condições de mercado e recursos organizacionais | Baixa, considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc. |
| **Resultados** | Genérica, afirmando o propósito básico da organização e define ramo de atividade | Envolve diretrizes com objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período para a próxima revisão | Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento |

Fonte: Adaptado de Montana & Charnov, 1999

O planeamento a longo prazo é um processo de elaboração de decisões para ativação no futuro, no entanto o planeamento a curto prazo é um processo de formulação e seleção de

objetivos, estratégia, atividades e recursos projetados para serem executados num horizonte temporal curto que geralmente nunca ultrapassa um ano.

O planeamento deve assumir um conjunto de funções que permitem justificar a sua implementação. Cada tipo de planeamento é caraterizado sumariamente em função do horizonte temporal ou do prazo a que as decisões afetam, do nível básico de análise, das responsabilidades, da complexidade e do tipo de resultados.

Segundo Porter (1998), o planeamento tem 5 funções a ter em conta na Tabela 2:

Tabela 2- Funções do Planeamento

| | |
|---|---|
| **Catalisador** | Fornecer informação e análises aos executivos para estes refletirem sobre as questões estratégicas; |
| **Coordenação** | Recolher as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos de síntese; |
| **Programação** | Estruturar os planos estratégicos em políticas de gestão, programas e ações específicas, enquadrando-os no tempo e afetando recursos para os respetivos orçamentos; |
| **Comunicação** | Manter os executivos informados dos planos, políticas de gestão, programas e ações da empresa; |
| **Controlo** | Acompanhar a execução dos programas e ações e alertar os executivos para os desvios identificados. |

Fonte: Adaptado de Porter, 1998

O planeamento agrupa um conjunto de funções que justificam a sua existência, este deverá ser catalisador, permitir a coordenação entre perspetivas, estruturar os recursos envolvidos, estabelecer uma comunicação eficaz e permitir o controlo eficiente dos processos.

Segundo Kotler e Armstrong (1993) e, também, Stoner e Freeman (1995) o planeamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações:

- Estimular a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigar a definir melhor os seus objetivos e políticas;
- Fazer obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;

- Fazer com que os seus interessados executem atividades alinhadas com os objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado da sua ação não seja satisfatório.

### 2.1.2 Estratégia

A palavra estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa chefe, líder do exército, o general, "a arte do general" (Freire, 1997).

O conceito de estratégia, deriva do grego *trafegos*, que significa a função do general do Exército, isto é, a definição da disposição das tropas e que batalhas travar para obter a vitória final. É já uma formulação antiga, e teve a sua origem na área militar. Exemplo disso foram as formulações acerca deste conceito feitas por Sun Tzu (general, estrategista e filósofo chinês que escreveu em 500 A.C. a obra *A Arte da guerra*), onde abordava de forma abrangente as estratégias militares. A nível das organizações, este conceito começou a ter maior relevância no fim da década de 50 do século XX (Caldeira, 2010).

No início dos anos 60, Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard, definiram estratégia empresarial como uma ideia unificadora que interligava todas as áreas funcionais dentro de uma determinada organização e ao mesmo tempo relacionava as respetivas atividades com o ambiente externo. Estratégia era o padrão de objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitiam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será (Teixeira S. , 2011).

Durante a década de 60 outros autores formaram posições diferentes, mas complementares quanto à definição do conceito de estratégia, Chandler refere estratégia como a determinação de metas e objetivos de longo prazo da empresa e a respetiva afetação de recursos para a prossecução das metas a atingir, trata-se da definição dos objetivos básicos necessários à satisfação do cliente. Por sua vez, Ansoff defende que a definição de estratégia é restrita e consiste num conjunto de regras aplicadas na tomada de uma determinada decisão quando não são conhecidas todas as condições para essa situação (António, 2003).

Por seu lado, Quinn (1980) propõe às empresas a adoção de uma estratégia baseada em táticas militares como a investigação, o teste e a retirada, com o objetivo de avaliar os pontos fortes das organizações concorrentes procurando o domínio de um segmento de mercado e aplicar os seus recursos nesse segmento.

Durante a década de 90, estratégia é vista como uma perspetiva partilhada transversalmente por todos os membros de uma determinada organização através de ações e intenções, onde todos sem baseiam num conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos que originam mais tarde um processo complexo de 5 Ps: Plano, Padrão, Perspetiva, Posicionamento e Pretexto (Mintzberg, 1994).

Ainda durante a década de 90, Freire (1997) define estratégia como a formulação de um plano que agrupa objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso com vista a alcançar o objetivo de criar vantagem competitiva sustentável.

O conceito de estratégia tem origem na teoria militar, onde é definida como a utilização de meios em combate para alcançar objetivos de guerra, no entanto, dentro do contexto das organizações, estratégia consiste na capacidade de ajustar a organização às mudanças constantes do ambiente, tendo como motivação a visão de futuro e perpetuidade organizacional (Barbosa & Brondani, 2005).

Estratégia baseia-se na definição da direção que uma organização adota para se desenvolver, através da programação dos seus recursos, capacidades e competências, que permitam, face a uma envolvente externa em evolução permanente, ter um desempenho superior sustentado para atingir os objetivos traçados (Caldeira, 2010).

Segundo Terence (2002), as estratégias empresariais podem ser divididas em vários níveis de estratégia que devem ser sincronizados e coordenados:

1. Corporativa;
2. Organizacional;
3. Negócio;
4. Funcional;
5. Operacional.

**Estratégia corporativa** - é realizada no mais alto nível da administração e engloba os outros níveis de estratégia. Esta estratégia, dependendo das condições da empresa, pode

ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades e áreas funcionais (Camargos & Dias, 2003).

**Estratégia organizacional** – tem como função alcançar os objetivos centrais da empresa. Inicia-se com a seleção de estratégias gerais e, posteriormente, a tomada de decisões específicas a respeito dos diversos ramos de negócio da organização, considerando a quantidade de recursos a serem alocados para cada atividade (Terence, 2002)

**Estratégia de negócio** – envolve a tomada de decisões para cada nível de negócio em que a empresa atua, devendo estar de acordo com a estratégia corporativa. Tem como objetivo visar um desempenho bem-sucedido numa linha de negócios específica, bem como formar e/ou reforçar uma posição competitiva a longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa (Terence, 2002).

Assenta nos pressupostos da elaboração do plano de atuação da empresa, ou seja, como conseguir um ganho substancial de vantagem competitiva (Freire, 1997).

**Estratégia funcional** – Tem uma abrangência mais restrita e é elaborada por especialistas de cada área funcional da organização, mostrando cada atividade específica que deve ser desenvolvida para atingir a estratégia central da organização. Esta estratégia deve estar sempre de acordo com a estratégia de negócios, para garantir que as tarefas sejam executadas de maneira consistente (Terence, 2002).

Tem como finalidade a maximização de recursos e a determinação das atividades, projetos e planos de ação necessários para a execução da estratégia delineada (Freire, 1997).

**Estratégia Operacional** – Está relacionada com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas à gestão de unidades operacionais chave e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral de negócios (Terence, 2002).

## 2.2 Planeamento Estratégico

É no decurso do fim da Segunda Guerra Mundial que a noção de Planeamento Estratégico ganha relevo no contexto empresarial, mas apenas nas décadas de 60/70 é que as empresas começam a elaborar planos estratégicos formais e a segui-los a médio e longo prazo (Mintzberg, 1994).

Durante a década de 60, Ansoff lança um livro onde apresenta um primeiro modelo normativo de planeamento estratégico onde o meio envolvente da organização seria maioritariamente económico e o crescimento económico era constante. O processo desenvolvido nos anos 60 envolvia ciclos económicos bem conhecidos, os preços das indústrias eram estáveis e o comportamento dos clientes previsível (Westwood, 1991).

Somente em meados dos anos 70 o Planeamento Estratégico é visto como método estruturado para determinadas ações no presente visando as incertezas do futuro, no entanto a evolução mais recente deu-se nos anos 80 caracterizando a gestão estratégica. A partir da década de 80, a abordagem do Planeamento Estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à gestão estratégica (Ferreira, Reis & Pereira, 1997).

O Planeamento Estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das respetivas oportunidades e ameaça, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão estabelecendo o propósito da direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (Fischmann & Almeida, 1991).

Planeamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando uma otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planeamento Estratégico é, normalmente da responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos da ação a serem seguidos para a sua concretização, tendo em conta as condições externas e internas à empresa. Também considera as

premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (Oliveira, 2007).

O Planeamento Estratégico é um instrumento que estimula os administradores a pensar no que é mais importante para o sucesso da organização, voltando-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas na sua envolvente (Alday, 2000).

Trata-se de um processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de modo a implementarem-se as ações estabelecidas, por forma a concretizar a visão, corrigir os eventuais desvios face ao planeado e a encontrar novas oportunidades, ou seja, a melhor forma de preparar e munir a organização com as melhores ferramentas, para a potenciar e atingir os melhores resultados possíveis num futuro cada vez mais desafiante. É o processo formal de desenvolvimento do pensamento estratégico que procura dar objetividade e operacionalidade à organização (Caldeira, 2010).

Segundo Oliveira (2007), Planeamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Dentro do contexto das organizações, o Planeamento Estratégico tem a função de descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo, utilizando os recursos disponíveis para alcançar os objetivos gerais da empresa, de acordo com uma estratégia previamente determinada (Fernandes, 2015).

Planeamento Estratégico é a melhor opção para as empresas que procuram determinadas estratégias com o objetivo de alcançar as respetivas metas através do planeamento global e a longo prazo (Chiavenato, 2000).

O Planeamento Estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é por meio dele que o gestor e sua equipa estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controlo das atividades. O objetivo do Planeamento é o de fornecer aos gestores e às suas equipas uma ferramenta

que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (Andion & Fava, 2002).

O Planeamento Estratégico apresenta uma panóplia de abordagens ao processo de decisão organizacional, fundamentais numa premissa básica, de que as ações guiadas por uma estratégia planeada, implementada e avaliada de forma cíclica, aproveitam as oportunidades que surgem para satisfazer os clientes da organização, registar dados mensuráveis que conduzem a organização para os seus fins e produzam resultados mais satisfatórios, tornando-se assim a estratégia o motor da organização (Carapeto & Fonseca, 2006).

O Planeamento Estratégico contém as visões da gestão de topo na qual é elaborado um documento formal de acordo com uma metodologia específica e predeterminada, adequada ao meio envolvente onde a organização se encontra. Trata-se de um documento formal que deve ser revisto e atualizado periodicamente, flexível, dinâmico e integrado na organização futura da organização (Freire, 1997).

O Planeamento Estratégico é definido por um conjunto atributos que o caraterizam como um processo com objetivos e pressupostos suscetíveis de serem avaliados até a obtenção dos resultados esperados ou em último caso possíveis.

Na Tabela 3, constante na página seguinte, poderemos consultar as principais caraterísticas que definem o Planeamento Estratégico.

Tabela 3- Caraterísticas do Planeamento Estratégico

| **Planeamento Estratégico** | |
|---|---|
| **Objetivo** | Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente. |
| **Processo** | Definição dos objetivos da empresa;<br>Análise externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente;<br>Análise interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa;<br>Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa;<br>Operacionalização da estratégia. |
| **Pressupostos** | A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente;<br>Uma estratégia bem formulada é completa e explícita. |
| **Autoria** | Responsável pelo planeamento e gestores de topo. |
| **Resultado** | Plano Estratégico |

Fonte: Adaptado de Freire, 1997

Através da consulta à Tabela 3, constata-se que o Planeamento Estratégico tem como objetivo, conduzir a empresa ao melhor sucesso possível e para o obter é necessário adotar um determinado processo específico com várias etapas (projeto) com base em pressupostos pré-definidos e suscetível de avaliações contínuas de forma a alcançar a melhor posição.

Segundo Teixeira, Pereira & Teixeira (2016), quando se proceda à definição dos objetivos devem ser tidos em conta algumas especificidades, os objetivos devem ser *S.M.A.R.T.*:

- *Specific* – Específicos;
- *Mensurable* – Mensuráveis;
- *Attainable* – Quantificáveis ou atingíveis;
- *Realistic* – Realistas;
- *Time* – Definidos no Tempo.

O Planeamento Estratégico é uma ferramenta de gestão usada por uma organização para fazer um trabalho mais eficaz e eficiente, na medida em que concentra todas as energias na escolha de um futuro desejado, isto é, no que diz respeito aos seus objetivos, recursos disponíveis e que responde ao ambiente dinâmico e turbulento que a organização enfrenta no dia a dia (Stembridge, 2001).

Pela gestão de topo deve ser incutido um clima motivador, participativo e favorável à mudança, estimulando o contributo de todos os colaboradores de forma que seja um processo aliciante, podendo até ser criado um sistema de recompensa e incentivos promovendo as contribuições individuais e coletivas para o desempenho organizacional. Deve ser capaz de promover formação adequada, de garantir eficácia nos canais de comunicação da organização, definição detalhada de datas ao longo do processo, bem como garantir a sua simplificação e flexibilização de forma a este conseguir ser absorvido facilmente na organização (Santos, 2008).

Segundo Vasconcellos e Sá (1996) citado por Santos (2008), um plano estratégico eficaz e eficiente deve obedecer a três princípios básicos:

1. **Princípio da Síntese**: Ao contrário de um documento denso, vago e extenso, este deve ser sintético, pragmático e útil. Deve dar ao leitor a noção de onde a empresa se encontra e onde se deveria encontrar;
2. **Princípio da simplicidade**: No plano estratégico deve constar a identificação das indústrias/áreas geográficas onde a empresa quer apostar, dos segmentos de mercado a servir e a descrever cada um deles;
3. **Princípio do foco**: No plano, deve constar com clareza onde a organização vai utilizar os seus recursos.

Os objetivos do Planeamento Estratégico são (Vasconcellos e Sá, 1996):

- Definir missão, visão, valores e objetivos;
- Determinar a posição atual da organização;
- Desenvolver as premissas as metas e objetivos pretendidos;
- Identificar os meios para alcançar as metas ou objetivos;
- Implementar os planos de ação e avaliar os resultados.

Segundo Vasconcellos e Sá (1996) no caso de existirem mais unidades de negócio na mesma empresa, o Planeamento Estratégico é definido a 2 níveis:

**1. Pela empresa mãe**, sendo composto por 4 fases:

Fase 1 – Definição da missão empresarial;

Fase 2 – Identificação das unidades de negócio estratégicas;

Fase 3 – Análise do portfólio e da estratégia empresarial;

Fase 4 – Criar um plano de negócios empresarial.

**2. Por cada unidade de negócio**, tendo como ponto de partida o Planeamento Estratégico definido pela empresa mãe, cada unidade de negócio define o seu próprio planeamento estratégico que se resume às 6 fases seguintes:

Fase 1 – Definição da missão do negócio;

Fase 2 – Análise das envolventes internas e externas;

Fase 3 – Definição dos Objetivos;

Fase 4 – Formulação da estratégia;

Fase 5 – Implementação;

Fase 6 – Controlo.

No caso das organizações com apenas uma unidade de negócio, esses processos terão de integrar apenas um processo de planeamento estratégico.

### 2.2.1 Ambiente

Para existir vantagem competitiva sustentável é necessário a organização adaptar-se ao meio onde se encontra inserida, é a esse meio que se designa por ambiente, por sua vez este poderá ser interno ou externo à organização.

O ambiente é representado por toda a envolvência que afeta direta ou indiretamente a organização. Segundo Certo e Peter (1993) são abordados três níveis de ambiente:

1. Ambiente geral, diz respeito a setores de grande abrangência, tais como o económico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
2. Ambiente operacional, refere-se ao ambiente externo da organização, onde se inserem os setores com implicações mais diretas com a organização, tais como: caraterísticas e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e relações internacionais;
3. Ambiente interno, consiste no ambiente que se encontra dentro da organização e que tem influência imediata e específica na gestão da organização, são componentes que consideram os aspetos organizacionais tais como, pessoal, marketing, produção e financeiros.

Por Thompson Jr e Strickland III (2000) é referido que o ambiente é constituído sobretudo por fatores, externos e internos, que influenciam a elaboração da estratégia:

- Sociais, políticas, legais e de cidadania. Uma análise dos valores e prioridades sociais, problemas comunitários e regulamentos será necessária no processo;
- A atratividade da indústria e condições competitivas bem como a análise de determinados fatores, tais como, características dominantes ou competitivas do mercado, mudanças na estrutura competitiva, identificação das posições das suas empresas rivais no mercado, mudanças estratégicas da concorrência, fatores chave do sucesso do ramo de atividade e a atratividade relativamente ao possível lucro futuro;
- Oportunidades e ameaças, devendo captar oportunidades de crescimento e promover a defesa do desempenho contra ameaças externas. Devem ser perseguidas oportunidades que sejam relevantes e viáveis;
- Pontos fortes e fracos da empresa e capacidade competitiva devem ser combinados;
- Ambições pessoais, filosofias de negócio e crenças éticas dos gestores: as ambições, filosofias de negócios e crenças éticas pessoais por parte do órgão decisor normalmente estão presentes nas estratégias que elaboram e por este motivo, devem ser analisadas;
- Influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia e podem chegar a definir as mudanças estratégicas. A estratégia da empresa deve ser ética, ou seja, deve ter uma responsabilidade ética em relação aos proprietários, empregados, clientes, fornecedores e à comunidade.

O ambiente é composto por fatores internos e externos, os fatores externos são formados por: fatores económicos, fatores sociais, fatores políticos/legais e fatores tecnológicos. Existem também os fatores externos operacionais, que são formados por: mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente, denominadas forças macro ambientais. Essas forças não estão, em geral, ligadas ao controle direto das organizações. O ambiente interno corresponde aos fatores internos da organização, abrange os aspetos relacionados com a cultura organizacional, o património, os recursos orçamentais e humanos, as relações institucionais (Protocolos, contratos) e as propostas e implementação de programas, projetos e atividades. Analisar o ambiente interno tem

como finalidade identificar os pontos positivos e negativos da organização, que possam interferir ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos da instituição (Ribas, Facini, & Teixeira, 2014).

Outro aspeto importante dentro do diagnóstico estratégico é a análise das ameaças e oportunidades. As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa, como exemplo, podem citar-se as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial (Ferreira, 2005).

#### 2.2.1.1 Metodologias de análise do ambiente

Para análise do ambiente interno ou externo à organização, existem diversas metodologias que podem ser adotadas com o objetivo de captar o conhecimento necessário para apoio à tomada de decisão. No presente trabalho pretendeu-se destacar 4 dessas metodologias, sendo elas, a Análise aos *Stakeholders*, a Análise SWOT[1], a Análise PEST e o Modelo das Cinco Forças de Porter.

##### *1.* Análise dos *Stakeholders*

*Stakeholders* são os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o projeto, são os atores ou partes interessadas no projeto (Teixeira *et al.*, 2016).

Com a análise de *Stakeholders* pretende-se essencialmente: determinar os envolvidos que têm interesses conflituantes com os da organização, de forma a eliminar ou reduzir o impacto desses conflitos no desempenho da organização; e determinar os que demonstram interesses comuns aos da organização, de forma a fomentar parcerias capazes de potenciar o desempenho da organização (Caldeira, 2015).

[1]A génese desta ferramenta de análise não é unânime, assumindo-se que foi criada por professores da Harvard Business School, mas existem registos de que parte dos seus fundamentos, já tinham sido referidos no Século IV a.c., por Sun Tzu, na sua obra A Arte da Guerra: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheças as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (Caldeira, 2010).

A análise de *Stakeholders* pode ser representada por uma grelha de análise, que se representam de seguida, que são as representações mais comuns para evidenciar o grau de interesse e influência dos *Stakeholders* numa organização e vice-versa (Tabela 4).

Tabela 4 - Grelha de análise de *Stakeholders*

| Stakeholders | O que é que os Stakeholders querem da organização? | O que é que a organização quer dos Stakeholders? |
|---|---|---|
| Stakeholder 1 | | |
| Stakeholder 2 | | |
| (…) | | |

Fonte: Adaptado de Caldeia, 2014

A Grelha de análise de *Stakeholders* permite registar todos os dados que os relacionam com a organização que realiza a análise.

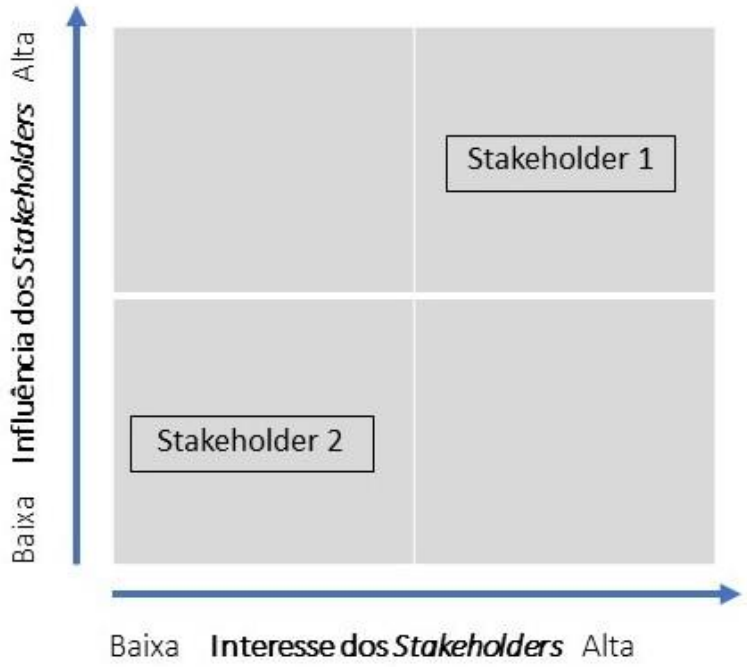



Figura 2 - Matriz de *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de Caldeira, 2015

Com esta última representação consegue-se "posicionar" os *Stakeholders* face à organização, com base no seu nível de interesse e influência, permitindo assim uma leitura rápida e simples desta informação.

Segundo Caldeira (2014), é importante que a Gestão dos *Stakeholders* seja planeada em função da análise realizada.

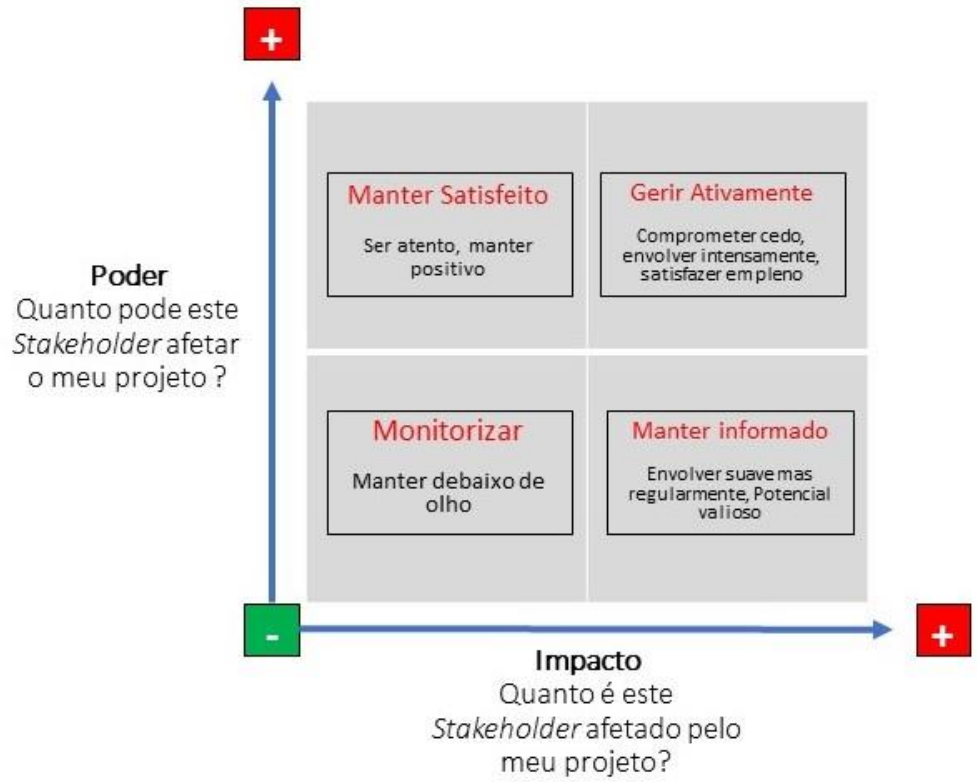



Figura 3 - Matriz de planeamento da gestão de *Stakeholders*

Fonte: Caldeira, 2014, adaptado de Mendelow, 1991

O Poder diz respeito à avaliação quantitativa do *Stakeholder* em relação ao grau de afetação que este tem sobre a organização ou projeto, por outro lado, o impacto tem a ver de que forma a organização ou o projeto desta afeta o *Stakeholder*.

Tendo como base o esquema da Figura 3, a resposta a ser dirigida a cada *Stakeholder* está diretamente relacionada com o Impacto e Poder em que cada um afeta ou é afetado pela organização ou projeto. Por exemplo, a um *Stakeholder* com alto Poder e alto Impacto, a organização deve envolvê-lo ativamente no processo de forma a satisfazê-lo em pleno, em contrapartida, se for um *Stakeholder* com baixo Poder e Baixo Impacto, a organização deve apenas monitorizá-lo, ou seja, "manter em observação" porque a sua influência para com ela não é tão relevante.

## 2. Análise SWOT

A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), tem sido o ponto de partida para muitos autores que se debruçam sobre as fontes externas (oportunidades e ameaças) e internas (forças e fraquezas) de vantagem competitiva de uma empresa. Segundo esta análise, as empresas que recorram às suas forças internas de forma a explorar as oportunidades do ambiente e neutralizem as ameaças do ambiente enquanto evitam as fraquezas internas ganharão, provavelmente, vantagem competitivas sobre outras empresas da indústria (Barney, 1991).

A Análise SWOT, é uma ferramenta que ajuda a identificar quais as áreas em que é forte, melhorar em áreas na qual é fraco, encontrar possíveis oportunidades e evitar ameaças (Teixeira *et al.*, 2016).

As oportunidades e ameaças do ambiente, identificadas na análise SWOT, podem ser abordadas através da identificação da estrutura da indústria em termos de organização industrial (OI). Nos anos 50, Bain e Manson surgiram com o Paradigma de como as empresas se comportam no mercado. Segundo estes autores o ambiente/estrutura da indústria determina a conduta das empresas e consequentemente a sua performance conforme esquematizado na Figura 4 (Porter, 1981).

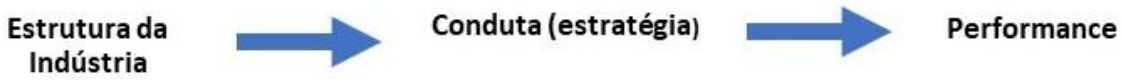



Figura 4 - Paradigma Tradicional da Organização Internacional Bain/Manson

Fonte: Adaptado de Porter, 1981

A análise SWOT é uma ferramenta/instrumento de análise muito popular devido à sua rapidez de aplicação e facilidade de compreensão, sendo utilizada no desenvolvimento de um plano estratégico, depois de ser analisado o ambiente externo e interno. De facto, o objetivo do planeamento estratégico é estabelecer uma direção para a organização, tendo em conta as condicionantes ambientais externas e internas, de modo a serem atingidos elevados níveis de desempenho, e o consequente sucesso (Caldeira, 2010).

A análise SWOT pretende basicamente, de forma sucinta, identificar as fraquezas (pontos fracos) e as forças (pontos fortes) em relação ao ambiente interno e as ameaças e oportunidades com que a organização se depara em relação ao ambiente externo.

A obtenção de dados para a realização da Análise SWOT pode ocorrer de variadas fontes, de entrevistas, de estudos, Auditorias, por análises realizadas a organizações similares, entre outras.

O resultado desta análise são várias conclusões que devem ser usadas para definir prioridades de atuação e preparar opções estratégicas. De facto, a análise SWOT revela-se como um instrumento que permite formular a estratégia, permitindo a formulação das ações que a organização vai seguir e a maneira como esta o vai fazer (Caldeira, 2014).

Para o apurar cada ameaça ou oportunidade, cada ponto forte ou fraco, devem ser tidos em conta um conjunto de pressupostos que caraterizam cada posicionamento a definir (Tabela 5).

Tabela 5 - Aplicação da Análise SWOT

| **Empresa/Projeto/Produto** | **Mercado** |
|---|---|
| Forças - *Strength* | Oportunidades - *Opportunitys* |
| Quais são as qualidades?<br>Quais são as competências?<br>Quais os recursos que estão disponíveis?<br>Quais os aspetos positivos que os outros reconhecem? | Onde estão as boas oportunidades?<br>Quais são as tendências de crescimento? |
| Fraquezas - *Weakness* | Ameaças - *Threats* |
| O que pode melhorar?<br>O que não é bem feito?<br>O que deve ser evitado? | Quais são os obstáculos que hoje existem?<br>O que é que os competidores estão a fazer? |

Fonte: Adaptado de Teixeira *et al, 2016*

### 3. Análise PEST

A análise PEST tem por objetivo analisar a envolvente externa macro ambiental da organização. A sua sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores a serem

analisados: Político-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Dentro de cada fator, são identificadas as principais tendências. Fatores Político-Legais: o nível de estabilidade governativa, a evolução da legislação e regulamentação, a evolução da política fiscal, a evolução da legislação laboral, etc. Fatores Económicos: evolução do produto, evolução das taxas de juros, evolução da taxa de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, etc. Fatores Sociais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, etc. Fatores Tecnológicos: evolução da tecnologia (Caldeira, 2015).

Deve ser construída uma tabela que defina as Tendências, as Probabilidades e o Impacte que cada fator identificado possa influenciar a organização (Tabela 6).

Tabela 6 – Análise PEST

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| Político-Legais | … | … | … |
| Económicos | … | … | … |
| Sociais | … | … | … |
| Tecnológicos | … | … | … |

Fonte: Adaptado de Caldeira, 2014

Segundo Lynch (2002) a análise PEST apresenta várias segmentações que incidem sobre componentes ambientais diferentes, tais como:
Análise PESTL – Desagrega os fatores Políticos dos Legais que se encontram em PEST;
Análise PESTEL – Junta os fatores Ambientais e Legais a PEST;
Análise PESTELI – Adiciona a análise à indústria aos dados da análise PESTEL;
Análise LONGPEST – em que a análise PEST junta fatores locais, nacionais e globais.

Segundo Pereira, Ferreira, Marques, Caetano e Rodrigues (2021), os fatores em análise são caraterizados da seguinte forma:

**Fatores Políticos**

Englobam ações de tendências políticas e na legislação vigente que influenciam o setor onde a empresa se insere, devendo ser considerados os seguintes pontos:

• Estabilidade do Governo e políticas governamentais;
• Leis e regulamentação técnica do setor;
• Acordos de comércio internacional em vigor.

**Fatores Económicos**

Identificação dos incentivos e financiamento disponíveis e dos impostos obrigatórios:

• Produtos e serviços;

• Impostos e taxas existentes;

• Incentivos e financiamentos disponíveis;

• Taxa de desemprego atual e políticas de emprego;

• Nível de confiança económica do país.

**Fatores Sociais**

Permitem identificar as caraterísticas do consumidor que podem interferir com a área de negócio:

• Estilo de vida na zona da empresa e distribuição geográfica;

• Papéis sociais e níveis de escolaridade;

• Taxa de natalidade, esperança de vida e hábitos de consumo.

**Fatores Tecnológicos**

É avaliado o impacto das inovações tecnológicas existentes num determinado produto ou serviço:

• Tecnologias disponíveis;

• Técnicos qualificados.

**Fatores Ecológicos**

Estes fatores consistem em aspetos ambientais e como podem ter impacto no funcionamento da empresa:

• Regulamentação ambiental e ecológica;

• Gestão resíduos;

• Políticas de sustentabilidade;

• Energias renováveis.

**Fatores Legais**

Conhecimentos da legislação e aspetos relacionados com a mesma são fundamentais para evitar problemas legais:

• Legislação fiscal, laboral, consumo e prazos de mudanças legislativas.

## 4. Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta de análise das forças envolventes que influenciam o desempenho e performance da organização. Neste modelo, são consideradas 5 regras ou forças essenciais para a competitividade da organização que influenciam preços, custos e investimentos a realizar pela organização, (Porter, 1998):

1. Entrada de novos competidores;
2. Ameaça de produtos substitutos;
3. Poder negocial dos fornecedores;
4. Poder negocial dos clientes;
5. Rivalidade entre competidores.

O modelo das Cinco forças de Porter é um processo de analise à concorrência com a seguinte apresentação gráfica na Figura 5:

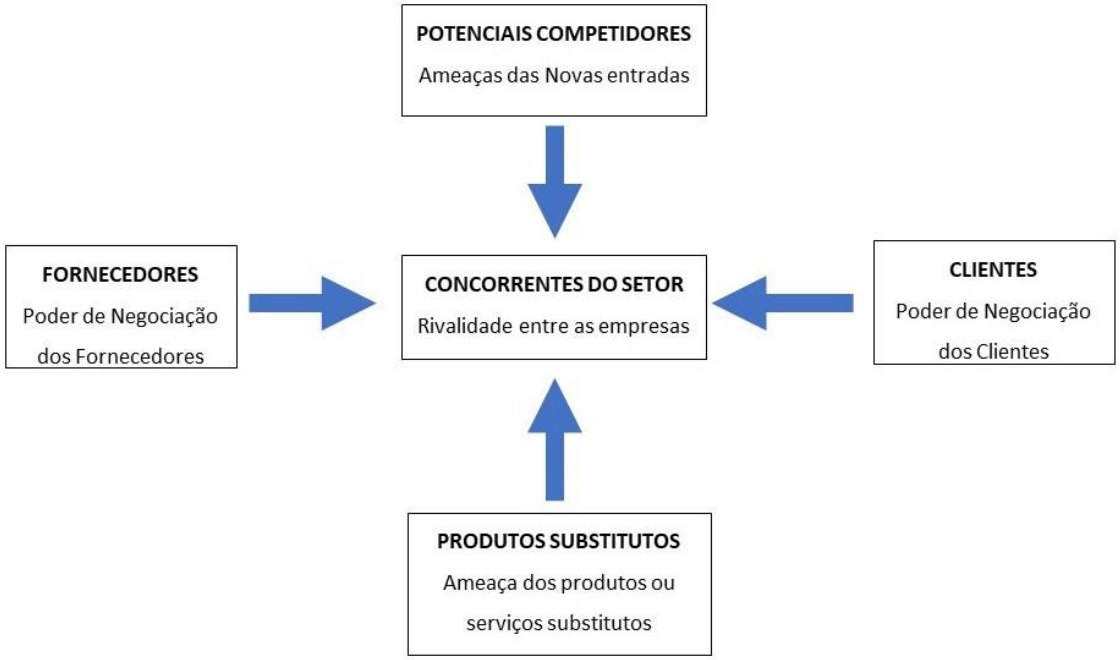



Figura 5 - Modelo das cinco forças de Michael Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 1985, citado por Teixeira *et al., 2016*

Segundo este modelo, a análise da concorrência não se restringe unicamente à disputa entre as empresas que atuam no mesmo setor de atividade, mas, inclui também os concorrentes potenciais, as ameaças dos fornecedores, dos clientes e dos produtos

substitutos. Um facto a sublinhar é que, através da aplicação do modelo, é possível identificar os fatores de risco potencial do negócio, fornecendo informação importante relativamente ao comportamento atual ou tendência evolutiva de variáveis presentes em cada uma das forças (Teixeira *et al.*, 2016).

Na Tabela 7, encontram-se definidos os vários critérios a ter em conta para definir cada força competitiva.

Tabela 7 - Forças de Michael Porter

| Força competitiva | Fatores de influência de cada Força |
|---|---|
| **Rivalidade entre concorrentes** | • Redução de preços e aumento de promoções e descontos;<br>• Diversidade de concorrentes e repartição das quotas de mercado;<br>• Taxa de crescimento do setor;<br>• Grau de diferenciação dos produtos;<br>• Despesas de marketing e publicidade. |
| **Poder de negociação dos consumidores** | • Sensibilidade dos consumidores aos preços;<br>• Volume médio das compras;<br>• Acesso à informação dos produtos |
| **Poder de negociação dos fornecedores** | • Número e dimensão dos fornecedores;<br>• Qualidade, força e custo da marca;<br>• Importância conferida ao volume das compras. |
| **Barreiras à entrada de concorrentes** | • Acesso às redes de distribuição e fornecimento;<br>• Custo e tempo de entrada no mercado;<br>• Necessidades de financiamento/investimento inicial;<br>• Patentes e direitos de autor;<br>• Políticas governamentais (taxas de importação por exemplo). |
| **Bens substitutos** | • Tendências de mercado, dos produtos e dos consumidores;<br>• Grau de diferenciação do produto. |

Fonte: Teixeira *et al., 2016*

### 2.2.2 Visão, Missão, Objetivos e Valores

Dentro dos objetivos do Planeamento Estratégico encontram-se a definição das linhas gerais orientadoras da organização, a missão, a visão, os valores e os objetivos a que se propõem.

#### 2.2.2.1 Visão

Thompson Jr. e Strickland III (2000) referem que a visão pode ser definida como a finalidade que a Decisão quer atingir no futuro. É necessário fornecer as respostas para "o que somos", "o que fazemos" e "para onde vamos", deixando claro o rumo que a organização deve tomar a longo prazo.
A Visão é entendida como o "sonho" que a liderança tem para a organização, é o primeiro passo a ser tomado, permitindo que as pessoas tenham a perspetiva de um objetivo comum e uma noção acerca daquilo que o seu papel representa na organização. É o ponto de partida para a imagem futura da organização, definida e aplicada à atividade diária dos funcionários, com o objetivo de estimular um investimento emotivo e entusiástico de toda a hierarquia da organização e assenta sobre 3 elementos fundamentais: pessoas, cultura da organização e o tipo de serviço prestado.

Todas as partes envolvidas da organização, "*Stakeholders"*, devem ter o seu contributo e envolvimento na definição da Visão e também devem conhecer o que a organização quer ser e o que futuramente se pretende fazer.

Os objetivos traçados e o sentido/destino que a organização pretende seguir podem perder-se caso os objetivos estratégicos não se encontrem no devido enquadramento na Visão.

A Liderança pretende implementar um modelo menos hierárquico e mais participativo, motivando as pessoas e desenvolvendo atitudes e comportamentos que se coadunem com a Visão (Caldeira, 2015).

Esta etapa do processo tem a vantagem de promover o alinhamento e comprometimento dos *Stakeholders*, desde os gestores de topo, gestores intermédios e funcionários (a nível interno), aos consumidores e fornecedores (a nível externo) com a estratégia, no entanto, constitui um processo longo na preparação do plano estratégico (Caldeira, 2015).

A Visão refere-se aos objetivos de longo prazo (para um período de 3 a 5 anos, coincidente com o horizonte temporal normalmente usado num plano estratégico) que de forma geral, descreve as aspirações para o futuro, sem especificar os meios para as

alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração, fazer querer mais, maior e melhor, devendo ser o mais motivante e cativante possível, encontrando-se associada a uma boa liderança, uma boa mensagem do dirigente máximo, que mobilize os seus colaboradores, em que a visão corresponde à resposta às questões: (”Para onde vamos?” e “Como queremos ser reconhecidos?”). Esta mobilização pode traduzir-se, por exemplo, em prestar o melhor serviço ou desenvolver as melhores soluções, devendo este espírito ser imperativo. No que se refere a evidenciar a Visão de uma organização, esta aparece muitas vezes espelhada no plano de atividades da mesma, pois esta vai comandar a forma de atuar da organização. Daí que é importante que uma visão traduza a maneira como um organismo quer ser visto/reconhecido e que marque o seu papel futuro na sociedade (Vasconcelos, 2016).

Após a determinação da Visão, é necessário definir a direção, o caminho a percorrer e a forma como a alcançar, ou seja, é necessário estabelecer a Missão.

#### 2.2.2.2 Missão

Segundo Certo e Peter (1993), a missão é a proposta em razão da qual uma organização existe, contendo, de forma geral, informações como os tipos de produtos ou serviços que produz, os clientes que possui e os valores que considera importantes. O objetivo é uma meta para a qual a organização direciona os seus esforços procurando atingi-los. Pode ser de curto e de longo prazo, devendo abranger posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, rentabilidade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social. Para se estabelecerem os objetivos da organização deve-se ter em conta a sua consistência com a missão, podendo estes servir de guias para aumentar a eficiência da organização.

Para uma organização alcançar a Visão, é necessário estabelecer as finalidades que justificam a sua existência, os objetivos e as principais atividades para os alcançar, ou seja, é necessário estabelecer a Missão.

A Missão de uma organização é estabelecida de forma ao gestor tomar decisões concretas com vista a atingirem-se os objetivos. Cabe à organização saber definir a Missão para que

seja de facto compreendida por todos os colaboradores e, principalmente, por *Stakeholders* externos, identificando claramente os aspetos centrais das suas atribuições. Não se pretende alterar o sentido da Missão, pretende-se apenas simplificá-la, clarificá-la e dar-lhe relevância nas atribuições mais importantes no cenário atual (Caldeira, 2015).

Apesar da Missão apresentar-se como específica de cada organização, a sua definição deverá conter a resposta a questões comuns a todas as organizações, como é o caso do porquê da sua existência ou a própria razão de ser da organização (corresponde à resposta às questões: "Quem somos?", "O que fazemos?" "Para quê e para quem? "Como se faz?") (Vasconcelos, 2016).

Segundo Pereira *et al.* (2021), a Missão procura responder às seguintes questões:
- Razão de ser da empresa?
- Qual o negócio?
- Futuras competências requeridas pela empresa?
- Clientes principais e segmentos de mercado?
- Principais produtos ou serviços?
- Princípios básicos e valores orientadores?

Os elementos da Missão são os comportamentos, as suposições e crenças, os valores (convicções e princípios éticos) a finalidade (razão de existência e para que serve a empresa).

É importante referir que quando se define a Missão, a mesma deverá ficar minimamente interiorizada, para melhor aferição e perceção da atividade da própria organização. Quando na definição de uma Missão, se esta for longa torna-se difícil de perceber a real atividade da organização e o que ela pretende atingir. Como tal, uma mensagem objetiva e concisa, será a melhor opção quando se define uma Missão que deverá perdurar no tempo (Vasconcelos, 2016).

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000) uma declaração de Missão deve definir os objetivos da organização, fornecendo uma visão clara do que a empresa está a pretender fazer.

#### 2.2.2.3 Objetivos

Os Objetivos representam o compromisso da gestão em pretender produzir resultados específicos por um determinado período, indicando valores, quantidades, prazos e responsabilidades (Thompson Jr. & Strickland III, 2000).

Os Objetivos estratégicos são um conceito que pretende dar resposta às questões: "Quais as nossas grandes linhas de ação?" e "Qual o caminho a seguir?"; daí que este conceito aparece na sequência da definição da Missão e Visão (Vasconcelos, 2016).

Objetivo é uma medida de eficiência do processo de conversão de recursos operados numa empresa, tem como foco converter a missão e visão estratégica em alvos específicos, promover a criação de metas intermediárias para avaliar o desempenho, levar a empresa a centrar-se nos resultados e contribuir para a prevenir o desperdício. Os Objetivos devem ser SMART (Específicos, Quantificáveis, Mensuráveis, Realizáveis e definidos no Tempo (Pereira *et al.,* 2021).

Segundo o mesmo autor, os Objetivos devem, ainda, estar em linha com a Missão mas também devem ser realistas na sua intenção, ser fixados de modo a incentivar os indivíduos de uma organização a expandir as suas competências, motivando para o bom desempenho.

#### 2.2.2.4 Valores

Para a organização é também importante definir uma cultura organizacional baseada em políticas e os planos em Valores permitindo assim que aumente os seus índices de qualidade. É necessário a organização obter comportamentos pautados e desejáveis sob uma determinada conduta cultivando crenças que influenciem atitudes, escolhas, ações e decisões, tendo como base os valores de referência a serem adotados e que constituem o código de conduta ética da organização (Caldeira, 2015).

Os Valores correspondem a princípios que interiorizados na estrutura da organização por todas as pessoas, são o reflexo daquilo que deve ser a sua atividade. Contudo, por vezes

verifica-se que alguns deles são princípios da própria organização, nos quais deveria existir uma clara distinção. Quando se fala dos valores de uma organização, estes pautam-se por conceitos culturais, éticos, sociais, comportamentais e humanísticos. Este conceito consiste na resposta às questões: "Que cultura respeitamos?" e "O que é importante para nós?", ou seja, são conceitos que identificam e definem a matriz da organização e que promove a construção da uma cultura, ou seja, aquilo que realmente é importante para a organização e sua estrutura (Vasconcelos, 2016).

Os Valores são crenças, caraterísticas e o modo de realização de tarefas, estes devem orientar a estratégia, a condução de operações e o comportamento (Pereira *et al.,* 2021).

### 2.2.3 Vantagens do Planeamento Estratégico

As vantagens do Planeamento Estratégico podem ser definidas como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam uma situação viável para avaliar situações futuras resultantes de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Sendo este contínuo e tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e consequentemente a provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos da organização (Oliveira, 1987).

De acordo com Santos (2008), citado por Simões (2016) é referido que são inúmeras as vantagens associadas à adoção de um plano estratégico por parte das empresas, entre as quais se destacam:

- O incentivo, a facilitação e a estruturação da reflexão estratégica dos membros da organização e a identificação das variáveis-chave onde deve ser focalizada a sua atenção, tempo e uma significativa parte do orçamento e recursos;
- A coordenação dos esforços de recolha e tratamento da informação, busca de soluções que assegurem a sustentabilidade competitiva da organização, e a promoção do desenvolvimento dos canais de comunicação;
- A melhoria da motivação dos colaborados da empresa, pois mais do que a participação e conhecimento do processo, cada um tem um papel claro e definido nesse mesmo projeto;

- A promoção do alinhamento da estratégia da organização com as táticas tendentes na sua implementação através do estímulo à participação, comunicação e relacionamento entre os responsáveis funcionais e operacionais pela sua execução e através da coordenação e coerência dos objetivos, planos, programas e ações;
- O desenvolvimento de mecanismos que asseguram a avaliação, controlo e feedback sistemático do desempenho estratégico organizacional, permitindo correções e revisões em intervalos de tempo específicos.

Policastro (2000) considera algumas razões para que uma organização desenvolva o Planeamento Estratégico:

- Ajuda o empresário a prever e a reagir rapidamente às mudanças de mercado, a aproveitar as oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissoras em resposta ao rápido avanço tecnológico e à transformação dos mercados;
- Indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo, apenas o facto de controlar financeiramente não é suficiente para garantir o sucesso da organização;
- Envolvimento dos trabalhadores em todas as áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização;
- Apresentação do negócio a acionistas e credores;
- Proporciona relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores auditores, contadores, investidores e consultores.

O Planeamento Estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas (Megginson, Mosley e Júnior, 1986):

- Auxílio da administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia no desenvolvimento de acordos sobre assuntos de importância;
- Capacita os administradores a entender o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a suspeita, poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

### 2.2.4 Limitações e críticas ao Planeamento Estratégico

Segundo Mintzberg, Ahstrand e Lampel (1998) existem 3 falácias que estão presentes na falha do processo de planeamento estratégico, que juntas fundamentam uma quarta, a grande falácia:

1. Ideia da possibilidade de prever o futuro, falácia da predição;
2. Pressuposto de que os estrategas podem estar desligados da área operacional da organização, falácia do desligamento;
3. Ideia de que o processo de elaboração da estratégia pode ser formalizado e detalhado, falácia da formalização.

A grande falácia é uma combinação das 3 falácias anteriores, como análise não é síntese, o Planeamento Estratégico nunca foi originado por estratégias. A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando as suas consequências, mas a análise não pode substituir a síntese. Nenhuma elaboração jamais fará com que procedimentos formais possam prever descontinuidade, informar gestores distanciados e criar estratégias. Assim, o planeamento, ao contrário de prover novas estratégias, não pode prosseguir sem a sua existência prévia (Mintzberg *et al.*, 1998)

Também, Coelho e Souza (1999) referem que apesar da crescente importância do Planeamento Estratégico e dos avanços na respetiva aplicação para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento na qual o seu uso é raro, o das pequenas empresas.

Também outros autores apontam críticas à conceção do planeamento estratégico, onde se destacam Steiner (1979), Igor Ansoff (1990) e Wilson (1994), todas elas assentam sobre a forma ineficaz de como o planeamento é executado pelas organizações (Santos, 2008).

Segundo Santos (2008), citado por Simões (2016), as críticas ao processo permitem identificar os riscos que lhe são associados, entre os mais importantes destacam-se a necessidade de envolvimento, empenho e determinação da gestão de topo no processo, bem como, o envolvimento das chefias a nível operacional e sobretudo dos colaboradores que lidam de perto com o mercado pois são quem melhor conhece a indústria e preparam uma estratégia no terreno. De forma a assegurar o correto envolvimento e motivação dos

responsáveis dos diversos níveis, e a coerência e qualidade dos planos, pode adotar-se o planeamento multiciclo na qual podem resultar em dois importantes benefícios para uma grande empresa, que são, a melhoria da qualidade das decisões e o maior envolvimento e motivação dos quadros.

O Planeamento Estratégico apresenta as seguintes desvantagens para a organização (Megginson *et al*, 1986):

- Envolve um trabalho que pode exceder os seus verdadeiros benefícios;
- Pode causar atrasos nas ações;
- Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração;
- Possibilita que poucos planos sejam consistentemente cumpridos.

### 2.2.5 A Gestão e o Planeamento Estratégico

Gerir estrategicamente significa orientar a ação no sentido de uma visão e no cumprimento de uma missão, estabelecendo-se a direção da organização no seu desenvolvimento, objetivos e metas, sendo esta a finalidade do plano de longo prazo, o dito plano estratégico. A avaliação de vários fatores, entre eles, as oportunidades, ameaças, fragilidades, forças, relação com *Stakeholders*, conduzem à escolha de objetivos de longo prazo (estratégicos) e estratégias. Sendo assim, a gestão estratégica é o processo segundo o qual são geridos os objetivos de longo prazo e a sua implementação, através do planeamento e acompanhamento através da monitorização e avaliação do desempenho e performance. Pode ser então entendida como um conjunto de decisões e ações de gestão, intencionais ou emergentes, que determinam a evolução da estratégia de uma organização e, consequentemente, o seu desempenho a longo prazo (Caldeira, 2010).

O Planeamento Estratégico apresenta uma multiplicidade de abordagens ao processo de decisão organizacional, fundadas numa premissa básica, de que as ações guiadas por uma estratégia planeada, implementada e avaliada de forma cíclica, aproveitam as oportunidades que surgem para satisfazer os clientes da organização, registam resultados mensuráveis que conduzem a organização para os seus fins e produzam impactes mais satisfatórios, tornando-se a estratégia o motor da organização (Carapeto & Fonseca, 2006).

O planeamento é suscetível a falhas, pelo que se estas ocorrerem podem conduzir ao fracasso e ao insucesso do planeamento estratégico, atribuindo-se assim alguma importância à fase prévia do planeamento, a estratégia (a sua formulação) (Caldeira 2010).

## 2.3 Metodologias de Planeamento Estratégico

A literatura sobre Planeamento Estratégico é vasta, existem diversas abordagens e metodologias, no entanto todas elas têm pequenas variações e muitos pontos em comum.

Segundo Oliveira (2007) os pontos comuns, de forma geral, pretendem estabelecer:

- Direcionamento de esforços na organização;
- Solidez no entendimento da missão, dos propósitos, das estratégias, políticas, dos objetivos gerais e funcionais, das metas e dos projetos da empresa para todos os envolvidos na organização;
- Elaboração de um plano de atividades que inclua vários setores e níveis dentro da organização;
- Estabelecimento de uma agenda que estipule prioridades e as exceções.

Do grande número de metodologias destacam-se aquelas propostas por cinco autores da área da estratégia empresarial.

### 2.3.1 Metodologia de Fischmann (1987)

Esta metodologia é apresentada através de um diagrama simplificado, consolidado com as diversas experiências adquiridas em trabalhos práticos e em consultoria na área de Planeamento Estratégico e encontra-se representada através da Figura 6 constante na página seguinte.

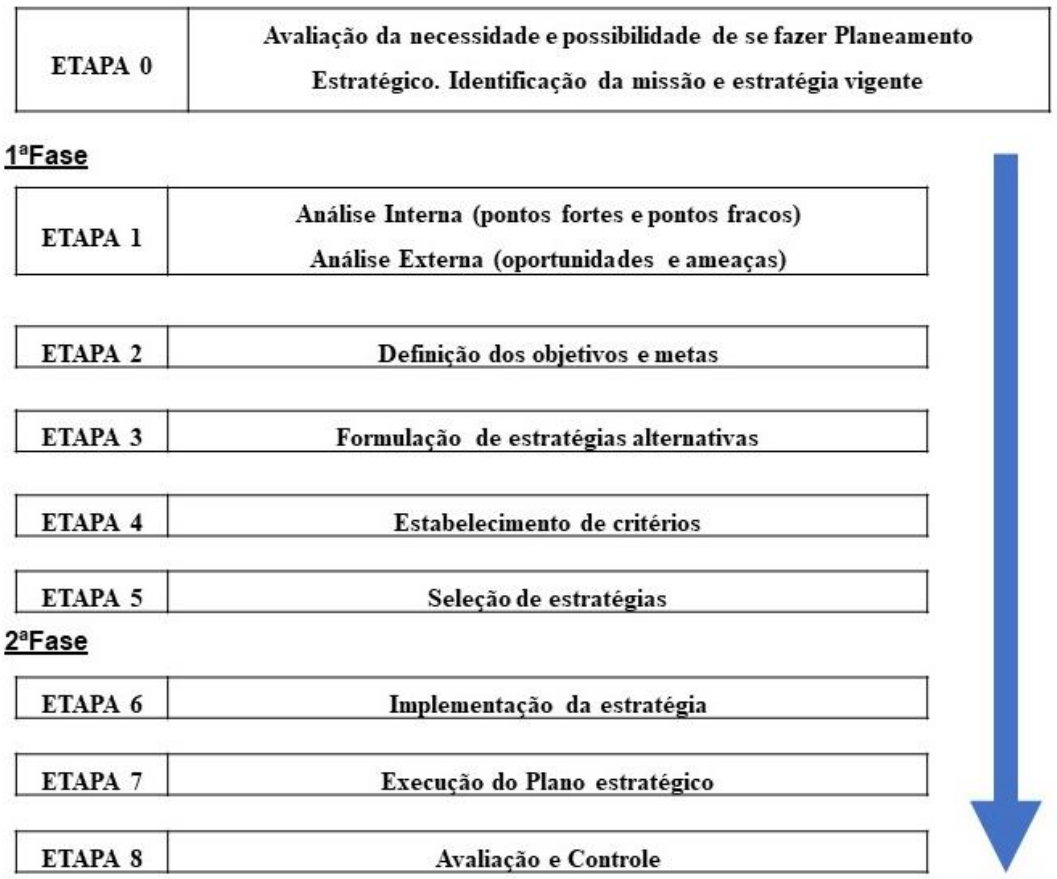



Figura 6 - Diagrama simplificado do processo de Planeamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Fischmann, 1987

Esta metodologia consiste em duas fases, a primeira de cinco etapas e a segunda de três.

**ETAPA 0 – Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer Planeamento Estratégico**

É necessário a preparação da organização para a adoção de uma mentalidade estratégica, pela sensibilização e interiorização por parte dos executivos e funcionários. Esta etapa é praticamente ignorada pela literatura para evitar baixa probabilidade de êxito é necessária uma cultura que implique e valorize o próprio Planeamento Estratégico.

Nesta etapa é essencial proceder-se à identificação da missão e do propósito da empresa (a razão de existir) e qual o caminho que até à data se tem percorrido.

**ETAPA 1 – Análise do ambiente empresarial**

É considerada a primeira atividade do Planeamento Estratégico e é onde se realiza uma análise interna e externa. Nestas análises deve considerar-se a perspetiva temporal dos diagnósticos para que os mesmos não sejam estáticos no tempo.

**ETAPA 2 – Definição de objetivos e metas**

A fixação de objetivos e metas pode ser entendida como um balizador dos resultados esperados em virtude das estratégias a serem implementadas. Esta etapa só estará concluída após o cumprimento das etapas posteriores da primeira fase.

**ETAPA 3 – Formulação de estratégias alternativas**

Considera a definição das estratégias alternativas, mas adequadas face à perceção dos decisores.

**ETAPA 4 – Estabelecimento de critérios**

É necessário estabelecer critérios homogéneos e mensuráveis aplicáveis às diversas alternativas estratégicas, tais como: níveis de investimento e retorno previsto, grau de complementaridade à atual linha de produtos e serviços, efeitos sobre a imagem da organização, benefícios para a comunidade, redução da sazonalidade, entre outros.

**ETAPA 5 – Seleção de estratégias**

São escolhidas as estratégias na qual os critérios estabelecidos são os que devem ser operacionalizados, as restantes devem ser descartadas para utilização futura.

**ETAPA 6 – Implementação da estratégia**

Consiste na transição entre o planeamento e a operacionalização do processo (ação concreta). Nesta etapa são identificados e iniciados os necessários ajustes da estrutura organizacional, definidos os parâmetros orçamentais e tomadas as providências necessárias ao pleno êxito das estratégias selecionadas.

**ETAPA 7 – Avaliação e controle**

Trata-se do cumprimento do que foi planeado ao longo de todo o processo conforme previsto na implementação da estratégia.

**ETAPA 8 – Avaliação e controle**

Iniciam-se na implementação e referem medidas de acompanhamento e correção, visando o reforço de ações positivas e evitando ou eliminado os efeitos negativos.

### 2.3.2 Metodologia apresentada por Oliveira (1991;2007)

De acordo com Oliveira (2007), a metodologia de Planeamento Estratégico admite numa fase inicial que se defina primeiramente "Como a empresa está" para depois se estabelecer "onde a empresa quer chegar".

Para o autor, o planeamento Estratégico é realizado em cinco fases, no entanto, antes de se iniciar a primeira fase do processo de elaboração e implementação de estratégias empresariais, o autor considera a realização das seguintes atividades (Figura 7):

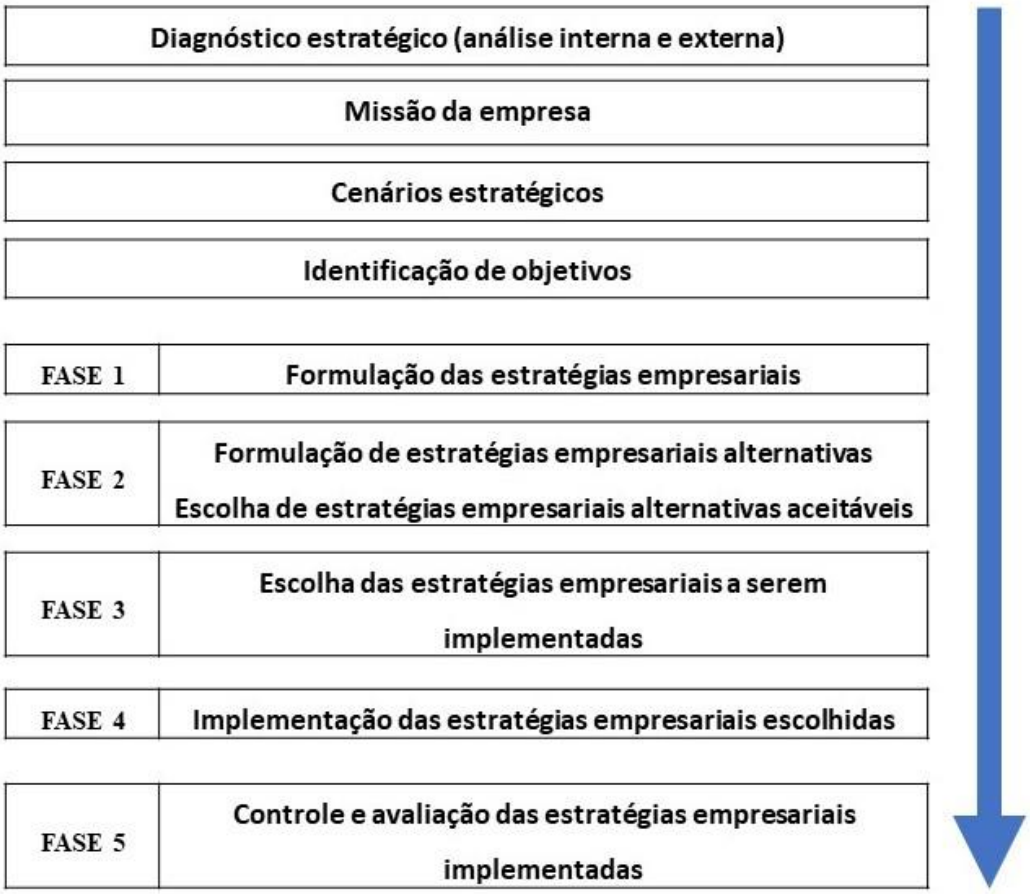



Figura 7 - Processo de elaboração, implementação e controlo de estratégias empresariais

Fonte: Adaptado de Oliveira, 1991

**Fases Antecedentes**

- **Diagnóstico Estratégico:** Atividade que determina "como se está ou onde se está", corresponde às análises interna e externa. Na análise interna visa verificar pontos fortes, fracos e neutros e a externa visa verificar as ameaças e oportunidades no ambiente em que a organização se encontra.

- **Missão da organização:** determina "onde a empresa quer ir", devem ser estabelecidos os propósitos da empresa, ou seja a explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou naquele em que possa vir a ter possibilidade de atuar.

- **Cenários estratégicos:** representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e com a empresa será afetada por prováveis alterações.

- **Identificação dos objetivos:** Identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve direcionar os seus esforços.

**FASE 1: Formulação das estratégias empresarias**

Representa a primeira etapa do processo e envolve um alto nível de criatividade por parte dos executivos da organização. Devem ser considerados vários aspetos: a organização, com seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, missão e objetivos; o ambiente, oportunidades e ameaças, sob a ótica do mercado da empresa, da concorrência e do ambiente económico e a integração entre a empresa e o respetivo ambiente.

**FASE 2: Formulação e escolha de estratégias alternativas**

Com base na análise ambiental e os objetivos propostos, têm como finalidade definir os possíveis cenários que possam ocorrer entre a organização e o meio exterior (mercado, relações institucionais, entre outras). Depois de identificadas as várias alternativas será necessário identificar as que proporcionam à organização maiores chances de usufruir das oportunidades.

**FASE 3: Escolha das estratégias a serem implementadas**

Um dos processos mais importantes é de selecionar a estratégia que representa a melhor interação entre a organização e o ambiente.

**FASE 4: Implementação das estratégias escolhidas**

A implementação de estratégias exige alterações internas na organização quer na estrutura organizacional, quer no sistema de informações ou nos recursos.

**FASE 5: Controlo e avaliação das estratégias empresariais**

É verificado "como a empresa está caminhando" para a situação desejada. Pode definir-se o controlo como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Envolve o processo de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, os desafios, as metas e os projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e a adição de informações ao processo de planeamento a desenvolver para os ciclos futuros da organização.

### 2.3.3 Metodologia apresentada por Certo e Peter (1993)

Segundo os autores, a gestão estratégica consiste numa série de etapas contínuas e cíclicas que têm o objetivo de assegurar que a organização se integra no seu ambiente (Figura 8).

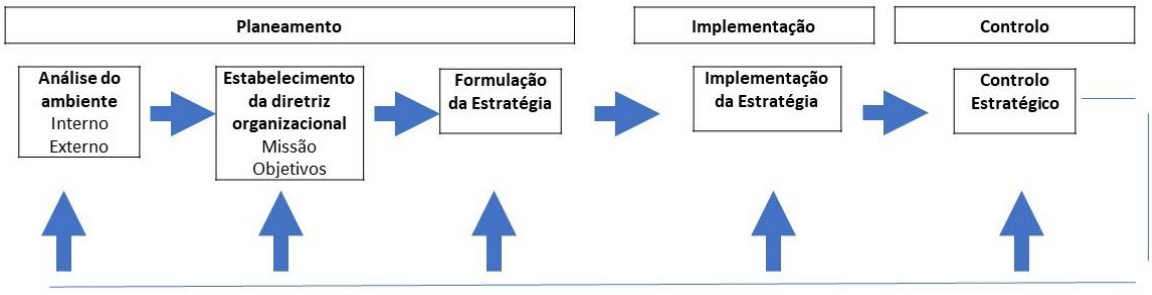



Figura 8 - Etapas do modelo de planeamento, implementação e controlo da estratégia

Fonte: Adaptado de Certo e Peter, 1993

**ETAPA 1: Análise do ambiente**

Esta etapa consiste na monitorização do ambiente organizacional de forma a identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade de a empresa atingir os seus objetivos.

Cabe ao Gestor analisar os níveis ambientais bem como o relacionamento existente entre eles e o modo como influenciam as operações e o sucesso organizacional.

**ETAPA 2: Estabelecimento da diretriz organizacional – missão e objetivos**

Esta fase do processo consiste na realização de três fases:

1. Reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente;
2. Estabelecimento de uma missão organizacional;
3. Estabelecimento de objetivos organizacionais.

De forma geral, o processo de estabelecimento dos objetivos deve respeitar quatro passos:

1. Análise das tendências ambientais, uma vez que a missão e os objetivos devem refletir o ambiente no qual opera;
2. Desenvolvimento de objetivos para a organização como um todo;
3. Criação de uma hierarquia de objetivos, com o propósito de garantir que cada segmento significativo da organização saiba qual papel executar, tanto em termos de curto prazo como de longo prazo, a fim de que a organização atinja seus objetivos globais;
4. Desenvolvimento de objetivos individuais, de forma que pessoas dentro da organização os possam procurar atingir, contribuindo para a realização dos objetivos mais amplos do departamento.

**ETAPA 3: Formulação da Estratégia**

O primeiro passo é a utilização dos dados fornecidos pelas análises efetuadas ao ambiente para levantamento e estudo das questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos de forma a se estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas. Para formular a estratégia terão de se conseguir responder a algumas questões:

“quais são os propósitos e objetivos da organização? para onde está caminhando a organização neste momento? que fatores ambientais são os mais críticos e que a organização está a enfrentar? O que se pode fazer para alcançar os objetivos?”.

A estratégia poderá ser formulada para responder à análise ambiental incluindo atividades como análise planeamento e seleção de estratégias que aumentem as probabilidades de os objetivos serem atingidos.

**ETAPA 4: Implementação da estratégia**

O sucesso da estratégia depende, em grande parte da sua implementação. É sugerido um modelo para o processo de implementação com cinco estágios:

- Determinar quanto a organização terá de mudar com a implementação da estratégia selecionada;
- Análise das estruturas formais e informais da organização de forma a identificar se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas atividades de implementação e como ao se utilizar uma estrutura formal poderá o processo ser facilitado;
- Análise à cultura da organização (valores e crenças) e da sua forma de influência no comportamento dos envolvidos e de que forma se reflete nas respetivas motivações para atingir ou ultrapassar os objetivos organizacionais;
- Selecionar qual a abordagem apropriada para a implementação da estratégia;
- Implementar a estratégia e avaliar resultados.

**ETAPA 5: Controlo Estratégico**

Consiste em fazer com que a Estratégia definida se desenvolva conforme planeada, é necessário realizar medições do desempenho e diferenciar medidas qualitativas e quantitativas.

O Controlo é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional por constatação do que realmente está a acontecer na organização, comparação do resultado

no momento com os objetivos e tomada de ações corretivas caso se verifique que os resultados não estejam a ocorrer conforme os objetivos estabelecidos.

### 2.3.4 Metodologia apresentada por BETHLEM (1998)

Segundo o autor, estratégia empresarial é um fenómeno complexo, esta envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspetos ambientais, cada um deles com diversos fatores ou elementos dominantes, que analisados poderão produzir cenários diferentes. Estes cenários, combinados com os recursos internos da empresa, podem ainda produzir diversas alternativas para a forma de como devemos agir.

As ações relativas à estratégia auxiliam no delineamento das ações a serem abordadas pela empresa no ambiente empresarial. Esta teoria é apresentada através de alguns exercícios e atividades.

**Etapa 1: Estabelecimento dos objetivos e das estratégias**

Existe a necessidade de desenvolver algumas atividades intelectuais e comportamentais de forma a garantir um nível de conhecimento adequado (conceitos, definições, técnicas e prioridades) e promover a confiança no grupo que inicia o processo e na qual também o deverá conduzir. Esta etapa pode ser realizada através de seminários e reuniões para aprendizagem de conteúdo e metodologia, com a participação de todos os funcionários envolvidos no processo, para que estes tenham um nível satisfatório de conhecimento e uniformidade na linguagem (Figura 9)

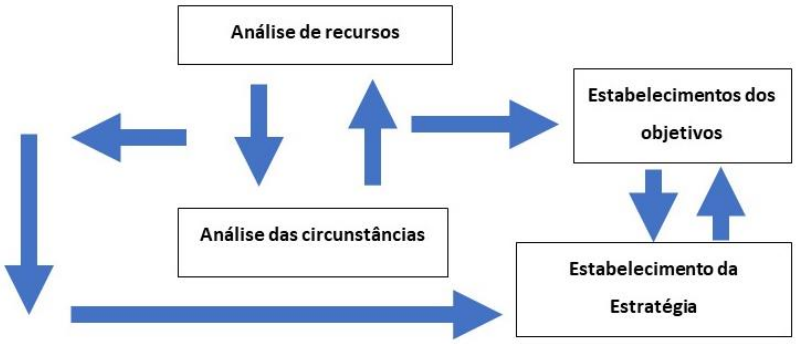



Figura 9 - Modelo genérico para definição dos objetivos e das estratégias

Fonte: Adaptado de Bethlem, 1998

Os objetivos e a estratégia são definidos a partir da análise dos recursos e das circunstâncias da empresa. Para a determinação da estratégia, o autor referencia os seguintes passos:

1. Explicar e tornar implícitos os desejos e aspirações da estrutura de poder ou de outras categorias inferiores dentro da organização;
2. Estabelecer uma visão da atual situação da empresa ou do negócio pela estrutura de maior poder dentro da organização. Consiste em determinar "o que a organização é", "o que a organização faz", "como a organização está" e "onde a organização está" no momento atual;
3. Realizar previsões acerca das condições ambientais futuras de forma a determinar objetivos mais adequados. As previsões devem ser feitas a partir da análise de diversos elementos que constituem o ambiente da organização: políticas, económicas, sociais, tecnológicas, cliente, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, comunicação social, sindicatos, instituições financeiras, funcionários, dirigentes e acionistas;
4. Definir prioridades e desafios com base em respostas a "o que aí vem" e "como poderá a organização ser afetada";
5. Estabelecer decisões estratégicas que definam o futuro desejado pela estrutura de poder da organização. A partir dos passos anteriores surgem as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização, isto é, "o que a organização será", "o que a organização fará" e "como e onde a organização estará";
6. Deverá ser realizada uma reanálise das condições ambientais e dos recursos disponíveis para se poder avaliar o que é exequível e desejado, em que altura deverão estes ser considerados e em que hiatos se podem reduzir de forma a obter o futuro esperado;
7. Obter respostas que configurarão com a direção ao futuro esperado, onde constam os objetivos ou a missão a que a organização se propõe;
8. Definir as diversas formas de alcançar o futuro esperado através de propostas de estratégias alternativas;
9. Através do reexame dos recursos e das circunstâncias, chega-se ás estratégias a serem adotadas, sempre sujeitas a reanálise devido às constantes mudanças no ambiente;

Assim, será possível proceder à realização das atividades de estabelecimento da missão e dos objetivos e estratégias a serem seguidas no presente exercício.

**Etapa 2: Elaboração do plano estratégico**

Esta etapa consiste na elaboração de um plano estratégico inicial. Neste exercício deve-se definir um grupo para a elaboração do plano, que pode ser único, dividido em subgrupos, grandes ou pequenos dependendo de cada organização.

Para que se inicie esta etapa, é necessário que todos os envolvidos conheçam os conceitos e metodologias a serem utilizadas tenham apoio da estrutura de poder.

O plano estratégico define a empresa no momento do início do plano sob os seguintes aspetos, o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o que a empresa possa querer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento no futuro.

Para a realização desta etapa devem ser realizadas as seguintes atividades:

1. Avaliar e analisar a situação interna da organização, tal como recursos, carências, forças e fraquezas;
2. Avaliar a situação externa em relação ao seu meio ambiente, tal como mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis (elaboração de cenários), bem como avaliação da posição competitiva, das vantagens e desvantagens da organização em relação à concorrência e inovações.

É sugerido pelo autor a utilização de alguns modelos existentes tais como a Análise de Porter, matriz BCG, 3x3, etc., mas também alerta que a utilização destes modelos não devem limitar a visão estratégica criativa do Gestor.

Nesta fase, pretende-se obter:

1. O levantamento das ações necessárias para prosseguir com o planeamento e a implementação das estratégias;
2. O levantamento das ações operacionais em função das análises feitas e dos desvios detetados.

**Etapa 3: Execução e implantação das ações necessárias**

Nesta fase pretende-se estabelecer atividades concretas de forma a executar as ações necessárias ao funcionamento do plano estratégico, sistema de monitorização, sistema de revisão e processo estratégico. Existem constantes *feedbacks* que podem alterar o funcionamento do processo e consequentemente o retorno à segunda etapa.

A execução e implementação da estratégia representam mudanças na organização e são transversais em toda a hierarquia, assim, alguns problemas de resistência deverão surgir e os dirigentes devem estar atentos de forma à eliminação de resistências e concentrarem esforços de forma a obter aceitação e colaboração.

### 2.3.5 Metodologia apresentada por Thompson Jr. e Strickland III (2000)

Para os autores a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o melhoramento da estratégia para produzir os resultados esperados (Figura 10).

Figura 10 - As cinco tarefas da gestão estratégica

Fonte: Thompson & Strickland III, 2000

Segundo os autores, o processo de elaboração e implementação de estratégias decorrem da seguinte forma:

**TAREFA 1: Desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio**

A forma de descrever a visão estratégica é redigi-la em forma de declaração de missão. As melhores declarações de missão são as simples, concisas, claras de forma a gerar entusiasmo na organização.

**TAREFA 2: Converter a visão e a missão em objetivos da organização**

Existem dois tipos de objetivos: financeiros (metas para o desempenho financeiro) e estratégicos (metas para reforçar a posição geral da organização e a competitividade).

**TAREFA 3: Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados**

A estratégia deve abordar os elementos que posicionam a competitividade da organização. A estratégia deve ser voltada para a ação (o que fazer, quando fazer, de quem é a responsabilidade, etc.) e ser passível de evoluir com o tempo tornando a elaboração da estratégia continua no tempo.

**TAREFA 4: Implementar e executar a estratégia escolhida eficiente e eficazmente**

A estratégia para ser bem definida depende da supervisão e da motivação dos funcionários. Deve ser convertida em boas ações e bons resultados no sentido de direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos de negócio, gestão de pessoas e alcançar objetivos de desempenho;

**TAREFA 5: Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar ações corretivas**

À medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais surgem necessidades de melhoria e ajustes corretivos. É comum a existência de alterações nas definições estabelecidas uma vez que a missão da organização, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais.

### 2.3.6 Síntese das metodologias apresentadas

Segundo Fischmann e Bethlem (1987), citado por Terence (2002), existem poucas diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores e pode avaliar-se que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico são diferentes, no entanto, existe um certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo.

A etapa de avaliação das necessidades é fundamental para o processo e deve ser realizada como uma etapa preliminar, a sua importância prende-se com o envolvimento e comprometimento dos *Stakeholders*.

Na Tabela 8, verifica-se que podem ser estabelecidas as etapas principais do processo estratégico:

- Visão geral da organização, estabelecimento da missão, visão e dos valores. São atividades presentes na primeira etapa do processo estratégico, que consiste a revelar aos envolvidos, o tipo de organização, onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo;
- Análise ambiental, abrangendo a análise externa, interna e os fatores críticos de sucesso. Nesta etapa são identificados os pontos fortes e fracos existentes no ambiente interno e externo, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes para o sucesso da organização;
- Definição de objetivos e metas da organização, etapa onde são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades;
- Estratégia: nesta etapa é realizada a identificação da estratégia atual, a escolha da estratégia futura, a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados, e a elaboração do plano de ação;
- Implementação da estratégia: etapa onde serão identificados os requisitos relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos necessários para implementação do plano de ação;
- Controlo e avaliação da estratégia adotada, nesta etapa é realizada a medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. São realizadas avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

Tabela 8 - Etapas das metodologias apresentadas

| **Fischmann** | **Oliveira** | **Certo & Peter** | **Bethlem** | **Thompson Jr & Strickland III** |
|---|---|---|---|---|
| Avaliação das necessidades e possibilidades | | | | |
| Análise do ambiente | Sustentação da estratégia empresarial | Análise do ambiente | Estabelecimento dos objetivos | Desenvolvimento da visão/missão estratégica |
| Definição dos objetivos e metas | Diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégicos e identificação de objetivos | Estabelecimento da diretriz organizacional Missão e objetivo | | Estabelecimento dos objetivos |
| Formulação de estratégias alternativas | Formulação da estratégia empresarial | Formulação da estratégia | Estabelecimento das estratégias | Elaboração da estratégia |
| Estabelecimento de critérios | Formulação e seleção das estratégias alternativas | | Elaboração do plano estratégico | |
| Seleção de estratégias | Escolha das estratégias | | | |
| Implementação da estratégia | Implementação das estratégias | Implementação da estratégia | Execução e implantação das ações necessárias | Implementação e execução da estratégia |
| Execução do plano estratégico | | | | |
| Avaliação e controlo | Controle e avaliação das estratégias | Controlo estratégico | | Avaliação, revisão e correções |

Fonte: Terence, 2002:47

### 2.3.7 Outras metodologias

Também, Vasconcelos, (2016), refere que no desenvolvimento da gestão estratégica e respetivo planeamento, o processo pode ser divido essencialmente em três fases, que correspondem à análise e diagnóstico estratégico, à formulação estratégica e à execução da estratégia, com a consequente monitorização e avaliação do desempenho/performance organizacional:

1. Na **Análise/Diagnóstico Estratégico** procura-se avaliar o meio envolvente o meio interno da organização e perceber quais as principais oportunidades, obstáculos, ameaças que se colocam à organização bem como quais os principais interessados nesta e a forma como ela poderá satisfazer as suas pretensões. É ainda importante ter a noção do impacte de fatores externos e internos da organização no desempenho da mesma;

2. A **Formulação Estratégica**, é a fase do processo em que numa organização se pretende decidir o caminho a trilhar, a forma como será trilhado e os objetivos a alcançar, tendo por base o "código genético" da organização, a sua cultura. Ou seja, é necessário definir respetivamente a sua missão, visão e os seus valores;

3. **Execução da estratégia e sua monitorização**, que corresponde à operacionalização e concretização da estratégia formulada e consequentemente a avaliação dessa operacionalização e concluir acerca da performance, e o desempenho da organização.

#### 2.3.7.1 Análise/Diagnóstico Estratégico

É nesta fase na qual se avalia a real posição da organização diante do mercado. Nesta etapa são considerados os aspetos ambientais internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo verificando o que a organização tem de bom ou mau na envolvência dos seus processos (Ribas , Facini e Teixeira, 2014).

A análise/diagnóstico Estratégico desenvolve-se sobretudo em dois eixos: a análise da própria organização, interna, e a análise do seu meio envolvente externo - transacional e contextual, no entanto, poderá existir uma fase antecedente à análise estratégica sendo ela, a reflexão estratégica que versa a promoção, organização, estruturação e síntese das contribuições dos membros da organização (Santos, 2008).

Com a elaboração do diagnóstico interno e externo, pode ser feita uma complementação na análise de forma a se obterem acertos nas estimativas futuras, baseando-se nas situações atuais (Ribas *et al.*, 2014).

A nível interno, a empresa tem de ser capaz de reconhecer os seus recursos, capacidades, competências de forma a estes serem aplicados da melhor forma possível e apoiarem assim, a delineação do planeamento estratégico.

A nível externo, a empresa tem de ser hábil e identificar corretamente os pontos fortes e fracos do meio envolvente onde atua para que nada inesperado ocorra e os seus planos fiquem, desta forma, inviabilizados. Da visão conjunta e relacionada entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente, deve ser gerado um conjunto de medidas estratégicas, de forma que a empresa usufrua das oportunidades e transformar as ameaças em oportunidades ou, pelo menos, diminuir o seu impacto (Lisboa, Almeida, Coelho & Coelho, 2011).

#### 2.3.7.2 Formulação estratégica

Uma vez realizada a análise/diagnóstico estratégico, é obtida informação muito importante acerca da envolvente e interna e externa da organização nomeadamente no que se refere à identificação dos *Stakeholders* e sua influência, bem como das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes e ainda o impacte de fatores externos à organização.

Com base nesta informação é possível delinear entre outros aspetos, o papel da organização, a sua identidade e ação (a sua missão), o caminho a seguir e a marca a deixar (a sua visão), que cultura é seguida e o que é relevante (os valores institucionais) e as

linhas de ação o rumo a tomar (os objetivos estratégicos). Assim, para melhor entendimento da formulação estratégica, são abordados os conceitos de missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Nesta reflexão é também apresentada uma relação entre estes conceitos e a análise/diagnóstico estratégico (Vasconcelos, 2016).

A definição de uma estratégia numa organização começa com a definição da sua visão, missão e dos valores da organização. Pela definição destes conceitos será de fácil entendimento que a sua identificação e definição numa organização corresponde ao início do processo do planeamento estratégico, muitas vezes referido como o processo de formulação da estratégia (Caldeira, 2010).

A formulação estratégica, consiste na tomada de decisão sobre a forma como agir e competir no mercado de forma a obter vantagem competitiva, consiste na compatibilização entre a visão e as contribuições dos membros da organização, com os resultados da análise do meio envolvente e as competências nucleares e distintivas detidas, uma vez ponderados os valores individuais dos gestores e o grau de consciencialização da organização relativamente à sua responsabilidade social, em particular para com os seus *Stakeholders* (Santos, 2008).

#### 2.3.7.3 Execução da estratégia e sua monitorização

Nesta fase, é necessário definir as metas e objetivos estratégicos, definir o plano de ação, monitorizar e acompanhar o desempenho organizacional.

A fase de implementação estratégica consiste na sua operacionalização e execução através dos membros da organização, e destina-se a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização. Depois da recolha da informação e sua análise, é na fase de execução que se organizam os recursos de forma a assegurar o sucesso da estratégia estipulada bem como acompanhar toda a progressão. Esta etapa inclui ainda a avaliação da estratégia adotada, a sua adequação e aceitabilidade (Simões, 2016).

**1 - Definição de metas e objetivos estratégicos**

Na definição dos objetivos estratégicos encontram-se associados os, já atrás abordados, fatores críticos de sucesso que são os fatores que definem o sucesso ou o fracasso da visão e resultam da análise da envolvente efetuada anteriormente. Estes fatores acabam por ser fundamentais para a definição das principais áreas e setores a atuar e fatores internos e externos a considerar, para a definição dos objetivos que permitirão potenciar e projetar a organização, com vista à obtenção do sucesso (Vasconcelos, 2016).

**2 - Definição do Plano de ação**

Os planos estratégicos, sendo o instrumento concretizador do planeamento estratégico, obedecem a uma formalidade onde sintetizam a reflexão estratégica dos membros da organização, definindo com clareza onde a organização vai faturar (estratégia), que missão está subjacente, que objetivos persegue, e como os poderá atingir (tática). Este documento, para além de estabelecer os principais objetivos da organização e a forma como devem ser atingidos de modo a orientar todos os esforços, assume também um papel importante na avaliação do desempenho individual e coletivo. O plano estratégico deve ser sujeito a revisões periódicas devido à necessidade de se ajustar ao meio envolvente e interno, proporcionando a sua correção face ao nível da avaliação do desempenho organizacional (Santos, 2008).

Uma vez definidos os vários tipos de objetivos, procede-se à elaboração dos planos (estratégicos, atividades, …) que cumprem duas funções cruciais: comunicar a direção pretendida (asseguram que todos trabalham para o mesmo conjunto de objetivos) e controlar o desempenho da organização (comparando os resultados alcançados com os resultados desejados) (Vasconcelos, 2016).

**3 - Monitorização e acompanhamento do desempenho organizacional**

Associado ao planeamento, está a sua respetiva monitorização e a avaliação dos respetivos planos, de forma a medir-se o grau de cumprimento dos objetivos e, se necessário, ajustar a estratégia e os planos associados. A avaliação do plano permite aferir o cumprimento dos objetivos e determina os impactes do plano na organização.

Efetivamente, a avaliação do desempenho da organização por fatores externos é, para muitos líderes, uma nova dimensão da gestão, dado que o desempenho deixa de estar dependente apenas das barreiras e constrangimentos organizacionais, mas também das expectativas do cliente e das outras partes interessadas, havendo a necessidade de se colocar ao dispor a informação adequada (Vasconcelos, 2016).

Nesta fase é contemplado o controlo e o *feedback*, sendo através deste processo que se monitoriza e avalia, de forma contínua e sistemática o nível de obtenção dos objetivos delineados, se apuram os desvios e se propõem as soluções mais adequadas à sua correção. Para além da avaliação da evolução aos objetivos definidos é também contemplada a integração da monitorização do meio envolvente da organização, a avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada, a coerência com as políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e objetivos definidos e o grau de adequação da afetação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia (Santos, 2008).

Segundo Santos (2008), a ferramenta essencial de avaliação e controlo do desempenho das organizações encontra-se no sistema de controlo de gestão e compreende 3 subsistemas:

1. Controlo Estratégico – envolve a monitorização e avaliação das variáveis com relevância estratégica, incide sobre os fatores críticos de sucesso e na monitorização das alterações ao nível envolvente (contextual e transacional);
2. Controlo Operacional – visa aferir essencialmente a eficiência e eficácia do processo produtivo;
3. Controlo Orçamental – consiste na monitorização das atividades de natureza económico-financeira, particularmente envolvidas nos seus objetivos, indicadores e metas.

Trata-se de uma fase fulcral, pois visa identificar a causa do insucesso na fase de implementação da estratégia. A avaliação e o *feedback* realizados de forma contínua e sistemática são essenciais no processo de planeamento, uma vez que atuam de forma corretiva sempre que necessário (Stembridge, 2001).

### 2.3.8 O Planeamento Estratégico e a melhoria contínua

Atualmente, é fundamental que as organizações se tornem versáteis de forma a acompanharem o mercado competitivo e em constante alteração, é necessário munirem-se de uma capacidade de adaptação contínua para que consigam adaptar-se aos paradigmas que vão surgindo, que melhorem constantemente, e que mantenham a respetiva curva do seu ciclo de vida sempre em patamares satisfatórios. Uma das melhores estratégias passa por apostar na implementação de métodos de melhoria contínua.

Uma organização, seja ela privada (empresas), pública (institucional) ou até semipública, um produto, independentemente do seu tempo de duração pode ser caraterizada como um projeto.

Projeto é definido como um processo único que consiste num conjunto de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e fim, realizadas para atingir um objetivo em conformidade com os requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custos e recursos (NP ISO 10006:2006).

Segundo PMBok (2004) citado por Teixeira *et al.* (2016), projeto é um esforço temporário com o objetivo de produzir um produto ou serviço único.

O ciclo de vida de um projeto (produtos, empresas, instituições públicas, etc.) é antecedido por uma fase de desenvolvimento e posteriormente decorre e composto por 4 fases (Figura 11).

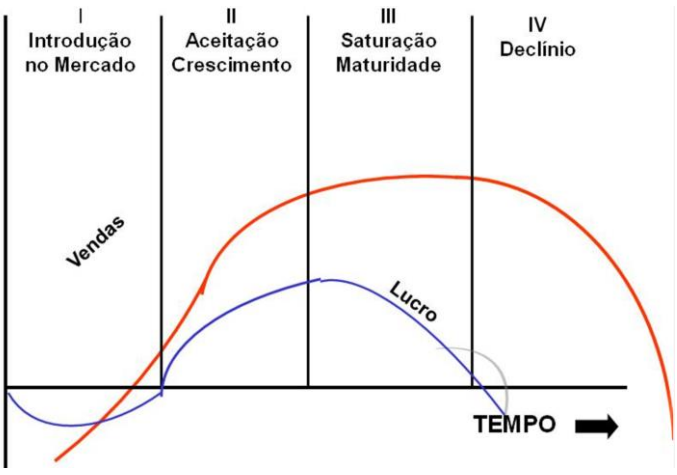



Figura 11 - Ciclo de vida de um projeto
Fonte: Pereira *et al.*,2021

Tal como demonstrado na figura anterior, todas as empresas ou produtos têm um ciclo de vida, mais ou menos longo consoante a sua capacidade de adaptação ou inovação aos ambientes onde se inserem. Deverão conseguir desempenhar a respetiva atividade adiando o máximo possível o momento de declínio/desinvestimento, procurando tomar todas as medidas necessárias para que a sua atividade seja mantida entre as fase II e III.

Existem diversas metodologias de melhoria contínua que podem ser aplicadas aos processos produtivos, entre algumas delas estão o *Kaizen,* o *Lean*, o *Business Process Reengineering,* Seis Sigma, entre outras.

A aplicação de processos ou metodologias de melhoria contínua devem cada vez mais não se restringirem apenas aos processos produtivos, estes processos devem partir da Administração de topo abrangendo toda a organização e é nesse patamar que a implementação de um processo estratégico devidamente planeado garantirá às organizações as condições necessárias para superar a concorrência, promover o *empowerment* de todos os *Stakeholders* num compromisso de sucesso, manter e angariar novos clientes, melhorar a imagem institucional, entre outras necessidades capazes de contribuir para a otimização pretendida no sucesso de prolongamento do seu ciclo de vida.

Uma questão a ter em conta nas organizações que realizam Planeamento Estratégico é se realmente obtém vantagens em relação aos seus competidores que não o façam, se a relação entre planeamento e benefícios for negativa, então não valerá a pena.

Com a mudança constante dos cenários económicos no mundo, surgem alguns fatores que merecem destaque e atenção especial dos administradores das organizações. Essas mudanças reforçam a importância da utilização e aperfeiçoamento do planeamento estratégico da empresa. Nesse contexto, as organizações têm, basicamente, duas opções: acompanhar as transformações da sociedade e moldarem-se de acordo com elas, ou prever as tendências de mudança e anteciparem-se a elas. Por esse motivo, para que a organização se mantenha ativa no mercado, olhando sempre para o futuro, e de forma a se prevenir das ameaças do mundo globalizado, é necessário haver um planeamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a organização não apresentará inovações frente ao mercado e estará apenas reagindo ao ambiente onde se insere (Terence, 2002).

Segundo Policastro (2000), o Planeamento Estratégico mostra-se como uma ótima alternativa ao empresário para prever e reagir às mudanças de mercado, aproveitando as oportunidades que surgem e reconhecendo a áreas de negócio mais promissoras.

Ainda segundo o mesmo autor, apenas o controlo financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, o Planeamento Estratégico auxilia a parte orçamental no alcance dos objetivos a longo prazo. Com ele, envolvem-se todos os funcionários em todas as suas áreas de atividades, disseminando os objetivos por toda a organização.

O Planeamento Estratégico também se mostra como uma ótima ferramenta para apresentar os negócios da empresa para acionistas e credores, ajudando a aumentar as receitas da empresa e contribuindo para sua saúde financeira.

O Planeamento Estratégico apresenta uma série de vantagens para a competitividade das empresas, como: auxílio na cristalização de assuntos importantes; capacitação dos administradores para a utilização do quadro operacional com maior eficiência; ajuda a estabelecer as responsabilidades mais precisamente; ajuda a coordenar as várias partes da organização; torna os objetivos mais específicos e conhecidos e ajuda a poupar tempo e recursos financeiros (Terence, 2002).

Criar vantagem competitiva sustentável é a finalidade da estratégia empresarial, as organizações devem atuar com a finalidade de adequar o reforço das suas atividades (Freire, 1997).

Vantagem competitiva, segundo Santos (2008) é definida como a extensão ou capacidade que uma organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao da concorrência, ou seja estimular no cliente a disponibilidade para pagar um valor superior ao que está disposto a pagar pelo da concorrência.

Uma organização detentora de vantagem competitiva é aquela que consegue obter melhores taxa de rentabilidade, detém vantagem competitiva se conseguir oferecer um bem ou um serviço equivalente ao da concorrência a preços mais baixos que os desta, ou que oferece benefícios superiores que compensam um preço mais elevado que o da concorrência (Porter, 1985).

Segundo Freire (1997) as empresas podem obter vantagem competitiva tendo por base uma das seguintes estratégias: custos, diferenciação e foco:

- **Estratégia baseada nos Custos** assenta na busca sistemática de vantagem competitiva através da redução de custos, ou seja, no mesmo setor de atuação, o objetivo da empresa é ser aquela com o menor custo de produção;
- **Estratégia de Diferenciação** a empresa tem de conseguir captar as características mais valorizadas pelos clientes e criar vantagem competitiva a partir destas.
- **Estratégia do Foco,** aponta para um só segmento ou um grupo de segmentos de mercado escolhidos (Cordeiro, 2009), neste tipo de estratégia a empresa procura vantagem de custo no seu segmento; e foco na diferenciação.

As fontes de vantagens competitivas residem na habilidade dos gestores de converterem a tecnologia e o *know-how* da sua organização em competências que permitam aos seus negócios a rápida adaptação às oportunidades em constante mutação (Santos, 2008).

Segundo Freire (1997), as distintas fontes de vantagem competitiva refletem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor do que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

São consideradas fontes gerais de vantagem competitiva a qualidade, eficiência, inovação e adequação. Estes quatro fatores refletem a capacidade de a empresa aplicar os seus recursos melhor do que a concorrência na prestação de valor aos seus clientes (Freire, 1997).

A organização só alcança vantagem competitiva se estiver apta para antecipar resposta a mudanças que ocorram no ambiente externo, ou seja, tem de estar capacitada de antever essas mudanças, conseguir responder de forma mais flexível, rápida e dinâmica do que as organizações concorrentes. Desta forma, aproveita adequadamente as oportunidades do mercado em prol de uma vantagem competitiva (Grant, 2006).

# 3 Abordagem Metodológica

Segundo Yin (2018) citado por Teixeira (2015), o tipo de questões levantadas determina o método de investigação e tendo em conta que o Estudo de Caso é recomendado, quando:

1) se trata de uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real;
2) as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes;
3) se colocam questões do tipo "como" e "porquê";
4) se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Assim, perante estas evidências, considerou-se que face ao problema identificado e à natureza da informação requerida, o Estudo de Caso único é uma boa opção como método de investigação a utilizar neste estudo.

Neste contexto, e tal como refere Yin (2018) citado por Teixeira (2015) a presente investigação cumprindo com estas quatro condições justificam a realização do presente Estudo de Caso, concretamente:

a) A questão em análise é atual;
b) As questões a investigar são do tipo como e porquê ("how" e "why");
c) O investigador assume um papel de visitante, não tendo qualquer controlo sobre qualquer fator no caso de estudo (próprio fenómeno, intervenientes, na própria empresa), o autor vista a empresa e recolhe dados através de entrevistas, documentos e observações;
d) São utilizadas várias fontes de evidência (entrevistas, observações, documentos).

Segundo Yin (2018), um caso de estudo não é só um processo linear, mas é também um processo interativo, ou seja, existe total interação entre todas as fases do processo e pode ser esquematizado como se identifica na Figura 12.

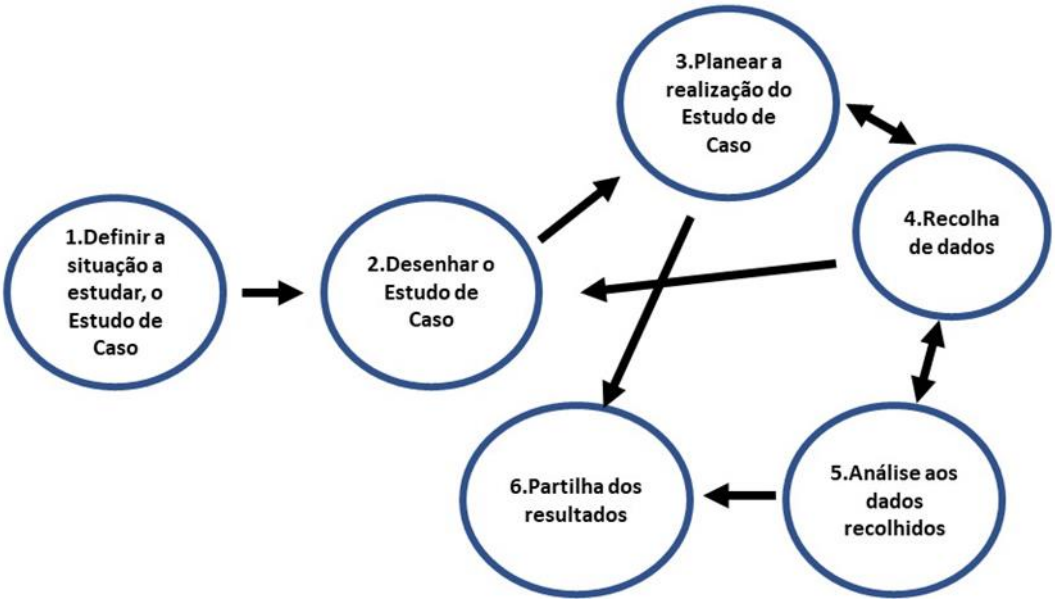



Figura 12 - Processo do Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Yin, 2018

A figura 12 serviu de base para organizar toda a metodologia a adotar na realização do presente Estudo de Caso. Foi através deste esquema que foram desenvolvidos todos os trabalhos até à obtenção dos resultados desta investigação.

Cada fase do Processo do Estudo de Caso identificado por Yin, (2018) foi entendido da seguinte forma:

1. **Definir a situação a estudar, o Estudo de Caso**

O Estudo de Caso inicia com a definição do Problema ou da situação a ser alvo de investigação.

A Melhoria Contínua encontra-se normalmente associada às Direções de nível inferior, mais propriamente à parte operacional da Organização. Esta, é uma situação que deve ser desmistificada e só com o alinhamento dos Gestores de topo, definido como a Alta Administração e com a adoção da metodologia mais adequada poderá garantir a otimização transversal da Organização, é aí que entra o Planeamento Estratégico.

No presente Estudo de Caso, pretendeu-se verificar se a adoção e implementação da metodologia caraterizadora do Planeamento Estratégico alinhou toda a Organização para o seu sucesso.

## 2. Desenhar o Estudo de Caso

Ao desenhar o presente Estudo de Caso, foram tidos em consideração diversos pressupostos, tais como, a definição dos objetivos, quais os contributos da presente investigação e quais as questões de investigação.

Existiram dois objetivos principais que se verteram em questões fundamentais:

- A empresa utiliza o Planeamento Estratégico como uma ferramenta de Melhoria Contínua e está alinhado com toda a Organização?
- A metodologia e as diretrizes do Planeamento Estratégico foram corretamente adotadas pela Organização?

Por sua vez, os contributos pretendidos são de natureza académica e empírica. O contributo académico pretendido é o de contribuir para acrescentar valor e conhecimento acerca da temática retratada e o através do contributo empírico esperado, pretende-se a identificação das melhores práticas que possam servir de base para as definições do alinhamento futuro na empresa (Teixeira, 2015).

Segundo Yin (2018), citado por Teixeira (2015) a formulação das questões de investigação é considerada provavelmente o passo mais importante do trabalho de investigação, o que implica a importância do rigor e consistência a observar durante o seu desenvolvimento.

As questões da investigação encontram-se formuladas no Capítulo 1 e são as seguintes:

**1ª Questão:** A empresa considera e utiliza o Planeamento Estratégico como modelo de alinhamento e melhoria organizacional?
**2ª Questão:** As Diretrizes estipuladas pela empresa estão alinhadas com as metodologias do Planeamento Estratégico?
**3ª Questão:** Como pode o Planeamento Estratégico contribuir para a Melhoria Continua da Organização?

A primeira questão prende-se com o facto da empresa ter ou não estipuladas as diretrizes do Planeamento Estratégico e se a mesma considera esta metodologia importante para a Organização.

Na segunda questão, com base na literatura identificado ao longo do segundo capítulo, foi desenvolvido um processo de implementação do Planeamento Estratégico a partir da adoção de pressupostos definidos nas diversas metodologias, onde se apuraram as principais diretrizes que constituem o resultado a comparar com o estipulado pela empresa.

Por último, a terceira questão teria a ver com a forma que os resultados apurados poderiam contribuir para a melhoria da organização.

As validações das respostas às questões de investigação serão apresentadas ao longo do capítulo de Análise e discussão dos resultados.

## 3. Planear a realização do Estudo de Caso

É nesta fase que foi desenhado o plano que orienta o processo de recolha e análise aos dados recolhidos.

Com base nas diferentes metodologias de implementação do Planeamento Estratégico foram definidos e desenhados todos os passos necessários para a obtenção dos dados que apoiaram o autor a verter conclusões e a dar respostas às questões primordiais que originaram a presente investigação.

No caso em concreto, o planeamento esteve direcionado para o estudo dos diversos ambientes que envolvem a Organização, ambiente interno e externo, aplicando cada uma das metodologias disponíveis para o efeito, Análise de *Stakeholders*, Análise SWOT, Análise PESTEL e a Análise às 5 Forças de Porter.

## 4. Recolha de dados

O processo de recolha de dados é aquele em que são consultadas as fontes de informação e onde se procede metodicamente de forma a obter todas as informações que garantam as condições necessárias para "alimentar" a respetiva análise.

Segundo Yin (2009) citado por Teixeira (2015), as evidências num caso de estudo poderão ser provenientes de seis diferentes tipos de fontes: documentação, observação direta participativa e não participativa, entrevistas, objetos físicos e bases de dados.

Procurou-se aceder a toda a documentação e descrições possíveis, no entanto, foram encontradas algumas limitações relativamente a uma série de dados considerados sigilosos pela Organização, dados esses que servem apenas de informação interna como apoio à Gestão e o respetivo acesso fica sujeito ao nível da Administração e dos Acionistas.

A recolha de dados foi alinhada para as informações necessárias para responder às necessidades das metodologias adotadas na análise ao ambiente externo e interno à empresa e que foram parte constante na presente investigação.

Da documentação utilizada destacou-se o Relatório e contas de 2022, o Relatório e contas da SEMAPA de 2021, a parte reduzida do novo Plano Estratégico para os próximos 5 anos (2022-2026) e ao sítio da internet em www.etsa.pt.

As entrevistas realizadas envolveram os diversos Stakeholders, tal como clientes, fornecedores, acionistas, administração executiva, trabalhadores e membros da comunidade local.

A observação direta resultou nas visitas realizadas às instalações operacionais onde se constatou *in loco* o modo funcional de alguns setores produtivos da organização e também onde houve oportunidade de se realizar algumas entrevistas informais com responsáveis de setores operacionais.

A consulta à base de dados permitiu identificar quais os Stakeholders possíveis de envolver nesta investigação.

Existiu sempre a preocupação de garantir qualidade e fiabilidade na informação que se estava a recolher, foram sempre utilizadas fontes credíveis e oficiais.

## 5. Análise aos dados recolhidos

Analisar as evidências resultantes da fase de recolha de dados consiste em examinar, categorizar, tabular, testar e relacionar informações qualitativas e quantitativas, com vista a dar reposta às questões iniciais do Estudo de Caso (Yin, 2009 citado por Teixeira, 2015). Nesta fase, todos os dados foram compilados, devidamente organizados e devidamente validados. Esta validação resultou da utilização de múltiplas fontes de evidência (triangulação) para a mesma variável em análise (Yin, 2009 citado por Teixeira, 2015).
Os dados recolhidos foram a base para a emissão de considerações que no entender do autor deveriam fazer parte das diretrizes a constar no Planeamento Estratégico da Organização.

Posteriormente estes resultados foram comparados com as Diretrizes reais que estão a ser adotadas pela Administração no respetivo Plano Estratégico para o hiato temporal compreendido entre os anos 2022-2026 e por fim procedeu-se à emissão de considerações finais.

## 6. Partilha dos resultados

Na parte final do presente Estudo de Caso, face a toda a informação obtida, foram as considerações finais numa primeira fase enviadas à apreciação da Administração para pronuncia acerca dos factos relatados.

Por último, foram emitidas as conclusões da investigação com referência às respetivas recomendações julgadas pertinentes para o futuro da Organização acompanhadas e para os trabalhos futuros.

# 4 Apresentação do Estudo de Caso

A presente abordagem foi realizada no Grupo industrial designado por "ETSA, Proteína e Energia", adiante designada por ETSA ou empresa.

No presente capítulo foi elaborada uma abordagem geral de caraterização da empresa onde foram tidos em conta diversos aspetos de relevância tal como o enquadramento corporativo do grupo onde a ETSA se insere, as principais linhas orientadoras e os riscos associados, a atividade industrial e qual o panorama do Planeamento Estratégico existente.

## 4.1 Apresentação corporativa da ETSA

A ETSA[2] encontra-se inserida o grupo "SEMAPA, Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.", adiante designado por SEMAPA, que é um dos grupos mais relevantes no universo industrial português, estando cotado no PSI 20.

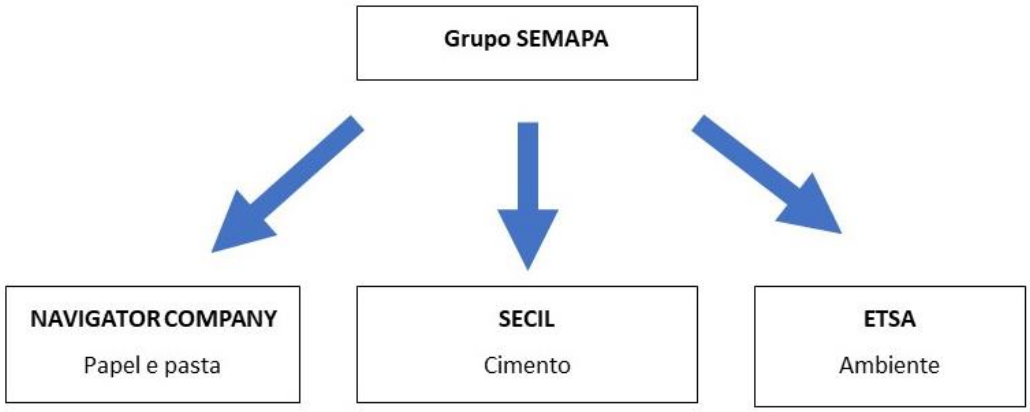



Figura 13 – Portfólio Industrial do Grupo SEMAPA

Fonte: ETSA, 2022

Durante o ano de 2021, o grupo SEMAPA realizou mais de 2 134 milhões de euros em receitas sendo que 1 596 milhões pertenceram à NAVIGATOR COMPANY, 496 milhões à SECIL e 40 milhões à ETSA.

[2] Pode ser consultado em www.etsa.pt

A ETSA é uma holding de um grupo de empresas que se dedica à recolha, transporte, processamento e valorização de subprodutos de origem animal e que durante os últimos anos foi expandido a sua atividade a resíduos do setor da distribuição, nomeadamente aos óleos alimentares usados e às cápsulas de café.

A ETSA tem contribuído para a descarbonização do Grupo Semapa com um forte investimento na redução do consumo de energias fósseis nas suas unidades industriais. Com a aquisição de uma caldeira de biomassa para a unidade de Loures e de uma instalação de valorização energética de biomassa (IVEB) nas instalações fabris de Coruche, a ETSA reduziu já mais de 80% das suas emissões de origem fóssil.

A Empresa realizou ainda o cálculo da sua "pegada de carbono" que teve como ano base o ano de 2020, sendo que o valor associado a este ano foi de 12 000 toneladas de CO2 equivalente, das quais 82% são relativas a emissões diretas, relacionadas com a combustão de todo o tipo de combustíveis nos processos fabris e no transporte de matéria-prima, e 18% de emissões indiretas, relacionadas com o consumo de energia elétrica.

Uma crescente eficiência de processo na ETSA é sempre encarada como um processo de otimização de indicadores circulares visto que esse é o *core business* da empresa.

O negócio da ETSA baseia-se na reciclagem de subprodutos da cadeia alimentar (*rendering*[3]) e permite evitar a emissão de gases com efeito de estufa, uma vez que o não aproveitamento destes subprodutos implicaria a sua deposição e decomposição em aterro sanitário, libertando gás metano, um gás com efeito de estufa maior que o CO2 . Por outro lado, os produtos resultantes desta atividade são utilizados, direta e indiretamente, não só para a produção de energia verde (biodiesel), mas também para o fabrico de alimentos para animais de criação e de estimação e de fertilizantes orgânicos. Desta forma, o *rendering* consegue evitar cerca de 90% das possíveis emissões de gases com efeito de estufa quando comparado com a compostagem natural destes subprodutos, sendo capaz de sequestrar cerca de 5 vezes a quantidade dos gases que emite.

[3]Processo Industrial que "recicla" os subprodutos (resíduos) de origem animal, produzindo novos produtos, como farinhas de ossos, sangue e gorduras, além de biodiesel que podem ser utilizados em outras indústrias.

Em 2021, o volume de negócios da ETSA ultrapassou pela primeira vez a barreira de 40 milhões de euros tendo-se verificado um aumento de aproximadamente 27,3% relativamente a 2020, resultante do aumento em cerca de 47% nas vendas de gordura e farinhas de origem animal e de óleos alimentares usados (Semapa, 2021)

Foi, também em 2021, que se verifica ser um ano marcado pelo reforço da estratégia da ETSA através da aquisição de uma participação de controlo na empresa Tribérica que permite a entrada em novos segmentos de negócio, nomeadamente na recolha de produtos derivados de suíno (essencialmente tripa) e na sua transformação para integração no fluxo de alimentação humana (*casing* para indústria de enchidos) (Figura 14).

Os resultados financeiros da ETSA melhoraram não só pelo aumento das vendas ou pela tomada de medidas de controlo dos principais custos da empresa, mas também em resultado da redução da dívida média tendo sido possível atingir o crescimento de 25,5% face ao ano anterior.

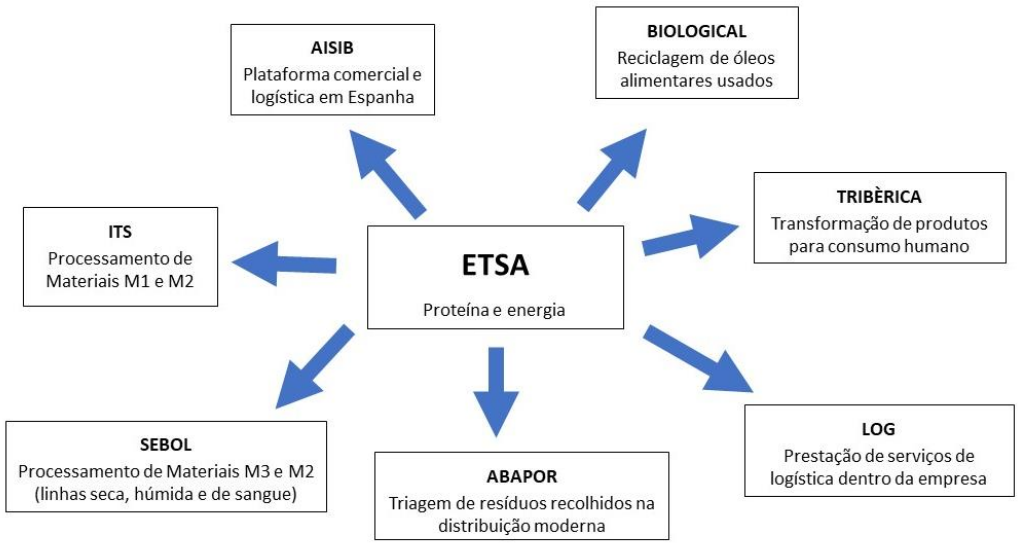



Figura 14 - Empresas que compõem o Grupo ETSA

Fonte: ETSA, 2022

O Grupo ETSA teve origem na primeira década de 2000, através da fusão de duas empresas independentes, a ITS e a SEBOL, cujas origens remontam à década de 70.

Mais tarde a atividade expandiu-se para os resíduos do setor da distribuição, nomeadamente cadeias de supermercados e restauração através da ABAPOR, para a

reciclagem de óleos alimentares (BIOLOGICAL) e na prestação de serviços logísticos às empresas do Grupo, a LOG.

A ETSA, tem atualmente cerca de 310 trabalhadores distribuídos por 5 áreas corporativas (Figura 15).

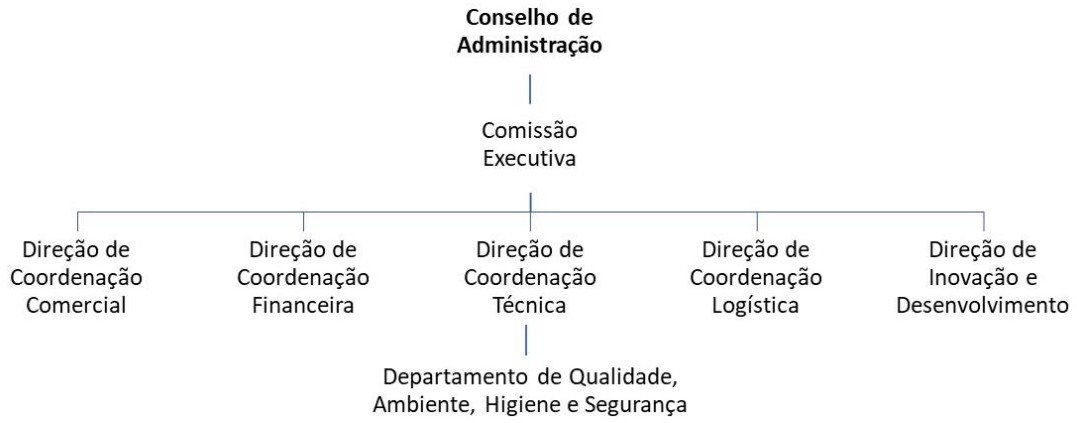



Figura 15 – Organograma corporativo da ETSA

Fonte: ETSA, 2022

A estrutura organizacional adotada pela ETSA é de formato Funcional. Trata-se de uma estrutura centrada em especialidade e agrupada por funções onde cada indivíduo reporta a um só gestor e existe uma cadeia de comando escrita. Cada departamento é gerido de forma independente e tendo uma extensão de controlo limitada, o Gestor de área também tem uma autoridade limitada.

Segundo Teixeira *et al* (2016), organização funcional é uma estrutura só aceitável numa empresa de pequena ou média dimensão, com atividades pouco diversificadas e apresenta vantagens e desvantagens.

Na página seguinte, através da Tabela 9, são identificadas as vantagens e desvantagens da estrutura organizacional da ETSA.

Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens da estrutura organizacional da ETSA

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| • Estrutura organizacional duradora;<br>• É lógica e por isso de fácil implementação e está testada;<br>• Trabalho agrupado em departamentos funcionais, levando a que todo o trabalho relacionado com o Departamento é afeto a um responsável de área;<br>• É uma cadeia de comando clara;<br>• Demonstra carreiras claras com separação de funções permitindo a forte especialização do trabalho. | • Gestor de Departamento com pouca autoridade formal;<br>• Não facilita a avaliação dos gestores porque os resultados da empresa dependem da inter-relação entre as diversas direções;<br>• O único responsável que verdadeiramente pode ser avaliado é o Administrador;<br>• A competição por recursos pode ser feroz quando existem vários projetos;<br>• Lealdade da equipa pode ficar minimizada ao gestor funcional. |

Fonte: Teixeira *et al.*,2016

O Grupo ETSA, foi em 2020, na sequência das medidas extraordinárias de contenção "Covid 19", considerado de atividade fundamental enquanto defesa da saúde pública e proteção animal e por isso considerada de "imperioso interesse público" pela Direção Geral de Alimentação e Veterinária e possui certificações que sustentam a aplicação de rigorosas práticas ambientais, sociais e de rastreabilidade.

As atividades da ETSA estão em harmonia com as recomendações internacionais para a recuperação de alimentos e as suas atividades integram-se totalmente na economia circular com elevados benefícios para a sociedade.

Na ETSA, o seu próprio *core business* contribui desde logo para a descarbonização ao reciclar subprodutos da cadeia alimentar que de outra forma contribuiriam para a emissão de gases de efeito estufa. Ainda assim, a ETSA tem investido significativamente na redução do consumo de energias fósseis nas suas unidades industriais por substituição por instalações de biomassa e que permitiu a esta reduzir mais de 80% das emissões de origem fóssil (Semapa, 2021).

A ETSA cumpriu, em 2021, o desiderato de melhorar o seu desempenho face a 2020, ano em que não tinha sido tão atingida pela crise pandémica, ao ter sido considerada pelo governo português como uma empresa de necessidade pública (Semapa, 2021).

## 4.2 Caraterização da atividade industrial da ETSA

A ETSA opera nos mercados dos matadouros, salas de desmancha, talhos e peixarias, explorações pecuárias, canal de distribuição moderna e no *Horeca*. Dedica-se à recolha de produtos e subprodutos de carne, pescado, cadáveres de animais, sangue, embalados, óleos alimentares usados e produtos lácteos, ao respetivo processamento e os produtos acabados que produz são as farinhas, as gorduras, tripas, peles e os óleos alimentares usados filtrados (Figura 16).

No decorrer do ano 2021, a ETSA viveu uma maturação da sua área de Inovação, Investigação e Desenvolvimento, tendo as relações de parceria com as várias Entidades não empresariais do Sistema Científico e Tecnológico Nacional sido reforçadas, em particular no domínio da Biotecnologia, Tecnologia Química e Agroalimentar.

Figura 16 - Resumo da atividade do Grupo ETSA

Fonte: ETSA 2022

A atividade do Grupo ETSA encontra-se caraterizada por 3 processos principais, a recolha, o processamento e o produto acabado (comercialização).

O escoamento do produto acabado tem diversos destinos, sendo que ao longo dos últimos anos mais de 60 % foi destinado à exportação para mercados localizados essencialmente na Europa e Ásia (Figura 17).

Figura 17 - Mercados importadores de Produto Acabado

Fonte: ETSA, 2022

Os mercados correspondentes a estes clientes operam essencialmente nas áreas da:

- Energia (biodiesel e eletricidade);
- Rações e *Petfood;*
- Indústria alimentar;
- Fertilizantes;
- Indústria de curtumes;
- Indústria Óleo-Química.

Cada empresa do Grupo ETSA desenvolve uma atividade específica com diferentes riscos segundo uma classificação biológica.

### 4.2.1 ITS

Dedica-se à recolha e tratamento de subprodutos e de resíduos das Categorias 1 e 2, provenientes dos matadouros e de outros centros convencionais de recolha, de cadáveres animais (de criação doméstica), de subprodutos de origem animal, carne e peixe, rejeitados por intervenção veterinária e de lamas provenientes de centros de tratamentos de águas residuais, daí resultando gorduras e farinhas para subsequente aproveitamento energético. São produtos de "Risco Biológico Elevado" com a finalidade de destruição.

### 4.2.2 SEBOL

Dedica-se à recolha, transformação e revalorização de subprodutos da Categoria 3 (nomeadamente ossos e aparas do retalho, gorduras diversas e extremidades de animais não consumidas), daí resultando gordura animal de baixa acidez e farinhas com conteúdo proteico adequado. São produtos de "Risco Biológico Reduzido" com destino a Revalorização e Regeneração.

### 4.2.3 ABAPOR

Anteriormente a 2009, os subprodutos resultantes da preparação de embalados degradados em fim de validade eram, ou depositados em aterro sanitário ou enviados diretamente para alimentação animal. Esta situação era conivente com o aumento de poluição e com a propagação de doenças, logo avistava-se uma excelente oportunidade para os recicladores de subprodutos valorizarem a sua atividade.

Através do Regulamento (CE) Nº. 669/2009 da comissão, de 24 de julho de 2009, é dada execução ao Regulamento (CE) nº. 882/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho no que respeita aos controlos oficiais reforçados na importação de certos alimentos para animais e géneros alimentícios de origem não animal e que altera a Decisão 2006/504/CE, é estipulada a obrigatoriedade de que os subprodutos resultantes de produtos alimentares

de origem animal com o prazo de validade expirado deveriam ser submetidos a tratamento térmico e desembalados em locais autorizados.

A partir deste momento os supermercados passaram também a ser obrigados a submeter esses produtos para recicladores originando uma evolução significativa de criação de valor para o grupo ETSA, nascendo assim a ABAPOR.

Atualmente a ABAPOR dedica-se à prestação de serviços de acondicionamento em equipamentos refrigerados terminais, à recolha, ao transporte, ao desembalamento e à triagem de subprodutos de origem animal, carne e peixe, de géneros alimentícios, frescos ou congelados, a granel ou embalados, que são posteriormente selecionados em função da sua qualidade, dos destinos aprovados e que, na sua quase totalidade, integram as fábricas do grupo ETSA, sobretudo a SEBOL, para posterior processamento.

### 4.2.4 BIOLOGICAL

Em 1999, devido à crise das dioxinas nas aves que ocorreu na Bélgica, surgiu uma alteração relevante para o negócio dos óleos de fritura usados, este subproduto deixou de poder ser utilizado nas rações de alimentação animal. Foi então, que mais tarde, também com o aumento da pressão ambiental que surgiu a necessidade de se encontrar outro destino para os óleos de fritura usados tendo a União Europeia definido metas progressivas de incorporação de biodiesel no mercado. Com esta situação a recolha de óleos de fritura usados volta a ser negócio e já com o grupo ETSA constituído procedeu-se à aposta na criação da BIOLOGICAL.

Atualmente, a BIOLOGICAL dedica-se à recolha no canal Horeca, no setor doméstico e a partir de convénios ou acordos centrais, de óleos alimentares usados, que posteriormente processa, por filtragem e por decantação e cujo destino final é a produção de biocombustíveis, designadamente biodiesel de segunda geração.

### 4.2.5 LOG

Dedica-se à recolha integrada de subprodutos de Categorias 1, 2 e 3 e dos óleos alimentares usados provenientes dos fornecedores das empresas do grupo ETSA, nos

canais Horeca e no canal institucional, assegurando todo o processo logístico de acordo como o normativo em vigor a cada momento para o setor. Tem cobertura integral do território de Portugal Continental e das províncias Espanholas da Galiza, Extremadura e Andaluzia.

### 4.2.6 TRIBÉRICA

Em 2021, a ETSA adquiriu uma participação maioritária no capital da Tribérica. A Tribérica desenvolve a sua atividade na economia circular mediante o aproveitamento de produtos de origem animal (essencialmente tripa de suíno) para a produção de embalagens naturais (*casings*) utilizadas no setor alimentar (enchidos).

## 4.3 Localização das infraestruturas

A ETSA possui centros intermédios de agregação de cargas para reciclagem em dois locais industriais, estes encontram-se localizados da seguinte forma:

- SEBOL e BIOLOGICAL – Loures, Unidade Industrial;
- ITS – Coruche, Unidade Industrial;
- ABAPOR – Coruche, Unidade Industrial;
- TRIBÉRICA – Famalicão, Unidade Industrial;
- Armazenagem geral/Unidade de transferência – Vila Nova de Gaia, Porto;
- Outras unidades de transferência – Açores, Madeira, Algarve, Espanha.

As diferentes localizações das diversas unidades produtivas da ETSA encontram-se representadas através da Figura 18.

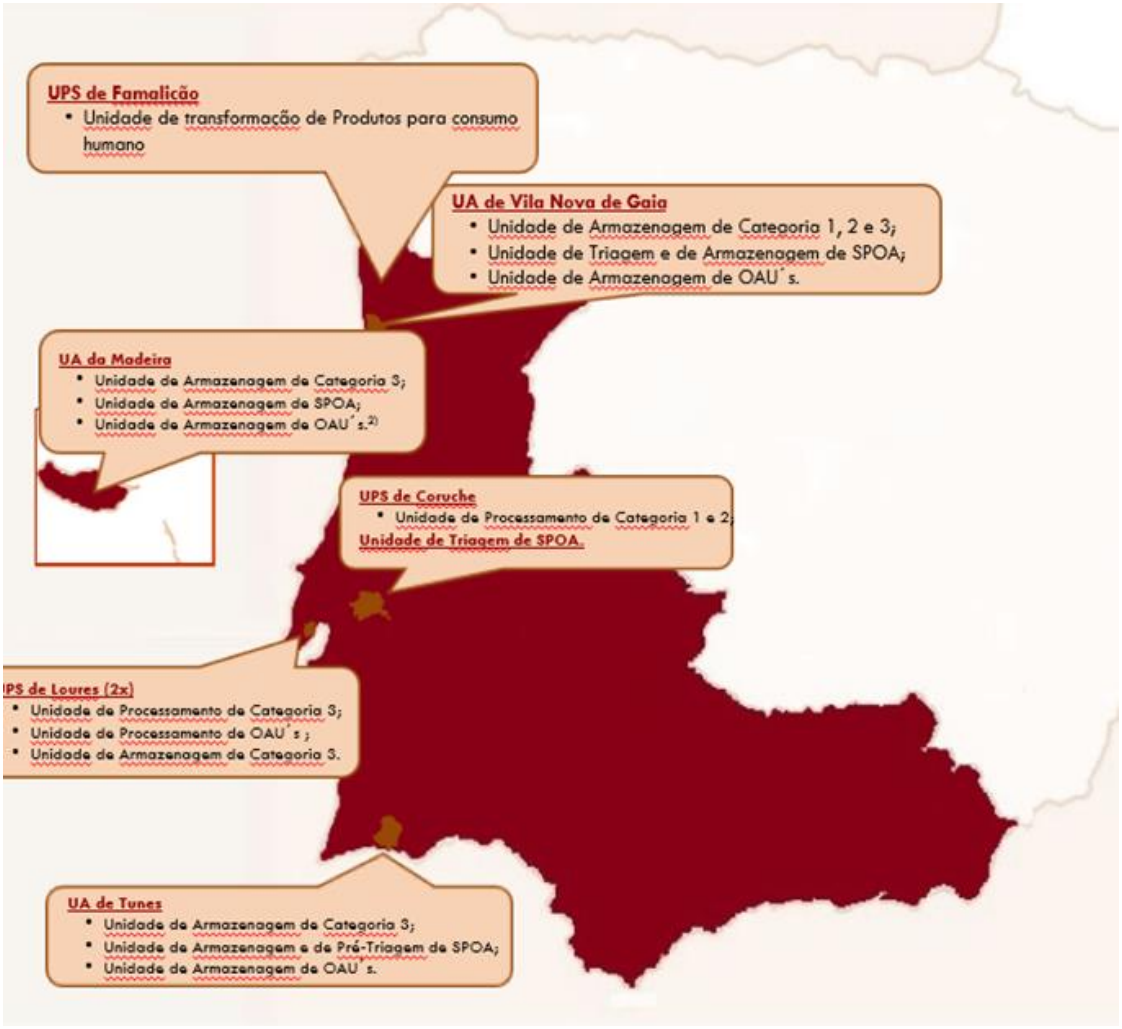



Figura 18 - Localização geográfica da ETSA[4]

Fonte: ETSA, 2022

As unidades de transferência, são centros de Unidades de Armazenamento que após reunirem uma quantidade justificável de matéria-prima, esta é encaminhada para as Unidades Industriais e dar seguimento para o devido processamento.

## 4.4 Principais linhas orientadoras do Grupo SEMAPA

Pela SEMAPA existem definidas um conjunto de linhas orientadoras a ter em atenção, trata-se de um conjunto de várias diretrizes na qual pretende um alinhamento comum a todas os segmentos de negócio, que são as seguintes:

[4] **Legenda:** UA – Unidade de Armazenamento, UPS – Unidade Processamento de Subprodutos.

**Gestão de Riscos Estratégicos** – Encontra-se adotado um conjunto de mecanismos estratégicos e identificação e monitorização dos riscos aplicados pela SEMAPA de forma a obter uma monitorização constante de todas as empresas do grupo.

**Sustentabilidade de todas as Unidades de negócio** – é considerado um pilar fundamental da atividade do Grupo SEMAPA. Encontram-se criados vários Grupos de Trabalho onde são desenvolvidos diversos temas de sustentabilidade transversais com uma abordagem de agregação e alinhamento a todas as empresas do grupo.

**Inovação e Investigação e Desenvolvimento** – Delineada uma aposta na inovação sustentada não só para assegurar novas fronteiras de rentabilidade, mas também para melhorar a eficiência dos processos e também o conhecimento científico e tecnológico e garantir a competitividade nos diversos setores.

**Capital Humano e Talento** – É considerado um dos ativos mais relevantes, com um universo de cerca de 6 mil colaboradores. O investimento na formação e na capacitação são ferramentas consideradas essenciais na preparação dos seus Colaboradores e também para as necessidades atuais e futuras do Grupo. O desenvolvimento constante de políticas de atração e retenção de talentos são consideradas bases na estratégia e negócios do Grupo. É também uma propriedade o cuidado com os colaboradores internos e externos através de uma cultura adequada de segurança, saúde e bem-estar no trabalho.

**Envolvimento na Comunidade** – Além da política implementada de bem-estar dos seus colaboradores, é também privilegiado o apoio e a estreita colaboração com as comunidades onde se inserem as suas atividades produtivas e comerciais.

## 4.5 Gestão de riscos

A ETSA enquanto empresa do Grupo Semapa está exposta a riscos inerentes à sua atividade, que podem impactar de forma determinante o valor dos seus ativos. O desempenho da Semapa enquanto Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) também está intimamente ligado aos resultados de suas Participadas.

Existem riscos estratégicos que se encontram identificados e descritos no Relatório de Contas de 2021 considerados de afetação possível a todas as empresas o Grupo, que são:

1. Portfólio;
2. Negócio;
3. Capital Reputacional;
4. Tomada de Decisão de Investimento;
5. Talento;
6. Quadro Legal e Regulatório em Portugal;
7. Choque Externo;
8. Fraude;
9. Acesso a Matéria-prima;
10. Cibersegurança;
11. Catástrofes Ambientais.

A Semapa está presente nos setores da pasta e papel, cimento e derivados e ambiente (ETSA), os quais estão sujeitos a riscos diversos, que podem ter um efeito significativo nas atividades que exerce, nos seus resultados operacionais, nos fluxos de caixa que gera e na sua posição financeira.

Por outro lado, existem os riscos operacionais que se encontram associados à atividade da ETSA encontram-se devidamente identificados e na qual se identificam:

1. **Abastecimento de Matérias-primas**

O abastecimento de matéria-prima para o segmento do Ambiente, desenvolvido pelo Grupo ETSA, está condicionado à disponibilidade de desmancha e de resíduos da indústria agroalimentar, em particular nos matadouros e nos centros de abate de animais. Este mercado é relativamente vulnerável à degradação da situação económica, assim como à consequente alteração de hábitos de consumo e a facilidade de substituição entre produtos alimentares, que poderão limitar a atividade deste subgrupo.

2. **Preço de venda**

Dada a natureza do seu negócio, o Grupo ETSA está exposto ao risco de volatilidade dos preços das mercadorias ou matérias-primas nos mercados internacionais (cereais e

subprodutos de cereais), uma vez que estas são substitutas da gama de alguns dos produtos comercializados pelo Grupo ETSA. Neste contexto, os preços de venda de alguns produtos deste subgrupo estão correlacionados com a evolução das cotações das matérias-primas nos mercados internacionais, o que constitui um fator de risco adicional à atividade desenvolvida.

3. **Procura dos produtos da ETSA**

A diminuição da procura ou a redução do nível de atividade de empresas das indústrias de rações de animais, de explorações agrícolas com criação de gado, de *petfood* e de biodiesel poderá ter um impacto significativo no volume de negócios do Grupo ETSA.

4. **Concorrência**

O Grupo ETSA desenvolve a sua atividade num mercado onde concorre com outras empresas que operam no setor da recolha e valorização de subprodutos de origem animal e com outras empresas que têm como atividade a produção de bens substitutos dos produtos do Grupo ETSA, como são exemplo as indústrias de produção de rações e de óleos alimentares. Neste enquadramento, o eventual aumento ou diminuição da concorrência não deixará de se refletir nos níveis de rentabilidade do Grupo.

5. **Outros Riscos**

A subsidiária ITS tem com o Estado Português um contrato de prestação de serviços no âmbito do SIRCA com peso na faturação consolidada do Grupo ETSA. Este contrato tem um prazo limitado, e a sua continuidade depende não só de fatores concorrenciais, uma vez que é promovido por concurso público, mas também de fatores regulatórios, pois a sua existência e regime dependem de opções estratégicas do Estado Português

Ainda, segundo o Relatório e Contas (Semapa, 2021) existem outros Riscos Operacionais que se encontram associados a todas as empresas da SEMAPA:

1. **Substituição Tecnológica;**

As unidades fabris do Grupo estão sujeitas aos riscos de substituição tecnológica bem como aos inerentes a qualquer atividade económica industrial, como é o caso de acidentes, avarias ou catástrofes naturais que possam originar prejuízos nos ativos do Grupo ou interrupções temporárias no processo produtivo.

Da mesma forma estes riscos podem afetar os principais clientes e fornecedores do Grupo, o que teria um impacto significativo nos níveis de rentabilidade, caso não fosse possível encontrar clientes substitutos de forma a garantir os níveis de vendas ou fornecedores que possibilitassem manter a estrutura de custos.

2. **Riscos Jurídicos.**

Quanto aos riscos jurídicos, importa referir que resultam essencialmente de riscos fiscais e de regulação que se encontram cobertos pela análise dos riscos de natureza operacional, e riscos específicos de responsabilidade geral ou riscos associados à negociação e celebração de instrumentos contratuais.

## 4.6 Planeamento e Estratégia da ETSA

A ETSA irá continuar focada na aposta contínua no alargamento horizontal dos mercados de operação fabril e de destino (tendo as exportações representado cerca de 38,7% do valor global de vendas acumuladas a 31 de dezembro de 2021), na possibilidade de crescimento vertical, através de investimentos para a contínua melhoria da eficiência operacional para a densificação dos canais trabalhados e para a fidelização dos principais centros de recolha, convencionais e alternativos, e na aposta em inovação sustentada e em investigação e desenvolvimento dirigida, para procurar assegurar novas fronteiras de rendibilidade do negócio (Semapa, 2021)

Pela SEMAPA encontram-se, também, definidos quatro Eixos Estratégicos:

1. Criação de Valor no Negócio;
2. Valorização das Pessoas;
3. Proteção do Planeta;
4. Envolvimento da Comunidade.

Pela ETSA, durante a década de 2010-2021, encontravam-se definidos os principais eixos do Planeamento Estratégico, as definições da missão, da visão e dos valores que configuram desde essa altura até à atualidade:

**A. MISSÃO:**

Focados para oferecer uma resposta adequada às necessidades da sociedade.
Concentramos as nossas atividades na área do Ambiente, promovendo e reforçando o estatuto sanitário e a defesa da saúde pública nos países em que operamos.

**B. VISÃO:**

Procuramos ser uma referência a nível nacional e internacional no setor do *rendering* contribuindo para o desenvolvimento desta área de negócio, com os valores que nos definem e diferenciam.

**C. VALORES**

- Inovação, acreditamos que desta forma podemos fazer a diferença;
- Excelência, apostamos na excelência em todo o nosso processo, é assim que nos definimos;
- Qualidade, um investimento não só nos nossos serviços como também nos nossos produtos;
- Sustentabilidade, um compromisso que assumimos por um futuro melhor;
- Segurança, para garantir que ajudamos a diminuir riscos para a saúde pública.

De salientar que, nessa altura, a visão da empresa focava-se em tornar-se numa referência nacional e internacional no sector do *rendering*, algo que a nova reflexão estratégica veio alterar, focando-se ainda mais na criação de valor pela transformação dos subprodutos envolvidos.

Durante a década 2010-2020 a ETSA era gerida por outro Conselho de Administração, pelo que é desconhecida qual foi a metodologia que levou à definição dos eixos estratégicos assinalados.

## 4.7 Nova Formulação Estratégia da ETSA

Recentemente, em outubro de 2022, a ETSA apresentou um novo Plano Estratégico para os próximos 5 anos (2022-2026) à consideração do grupo acionista, a SEMAPA, na qual

foi prontamente aprovado por se encontrar em total alinhamento com as definições gerais do Grupo.

Através de um conjunto questionários e entrevistas ao Conselho de Administração da ETSA, foram registadas várias informações relevantes que permitiram tecer as seguintes considerações no presente subcapítulo e que de seguida se descrevem.

Para a construção do referido documento foi realizado um conjunto de procedimentos que numa primeira fase identificaram e definiram vários cenários para o futuro da empresa. Cada cenário apresentava diferentes objetivos e respetivos trajetos a percorrer para os alcançar.

Posteriormente, cada um desses cenários foi alvo de várias reflexões e de análises mais aprofundadas, tendo-se chegado a um conjunto de 3 soluções mais restritas:

- Ajustar o negócio atual mantendo a produção;
- Criação de novos produtos com criação de valor intermédio;
- Criação de novos produtos e entrada em novos mercados com alta criação de valor.

Pela atual Administração da ETSA foi solicitada total confidencialidade acerca das especificações envolvidas neste novo Plano pelo que não é possível apresentar outras especificações.

No processo de análise e escolha entre os vários cenários de crescimento plurianual foram considerados os principais riscos associados, o impacto que a mudança representa para a empresa (a produção atual será sempre para manter) e os resultados de retorno económico face ao nível de investimento para cada um deles.

Esta nova formulação estratégica origina um novo pressuposto que é assumido da seguinte forma:

"Distanciar do atual posicionamento de produção de mercadorias (*Commodity*) através da criação de produtos diferenciados via Inovação e Desenvolvimento (I&D) mantendo o foco produtivo apenas para o mercado empresarial, *Business to Business* (*B2B*)."

"Uma empresa de química fina, com génese no reaproveitamento de subprodutos alimentares, mas expandindo e diversificando para fontes proteicas alternativas, alicerçada em I&D distinto e de escala Ibérica, mas com ambição mundial."

Atualmente estas são consideradas as linhas gerais que em si reúnem os Objetivos, a Missão, a Visão e os Valores sob um eixo estratégico que se prevê ser aquele que vigore nos próximos anos. No entanto, tratando-se de um documento recente, ainda não divulgado internamente pelos trabalhadores da empresa, procedimento que se espera realizar brevemente, posteriormente, após alguma filtragem de informação, as novas linhas serão divulgadas pelos restantes *Stakeholders* externos.

Segundo a Administração da ETSA, este Plano Estratégico define, de forma bastante clara, o cenário quantitativo de crescimento da Organização onde foi também permitido delinear as áreas onde se pretende apostar para tentar atingir os objetivos quantitativos e as áreas onde se assume que não se deve investir ou despender qualquer esforço ou foco. São também definidos os diferentes cenários resultantes daquilo a que se propõe, entre um crescimento orgânico (construção de novas unidades produtivas) ou um crescimento inorgânico (compra de outras empresas), tendo em "carteira" diferentes planos.

O planeamento estratégico foi definido como um processo, por meio do qual são estabelecidos os objetivos empresariais e formulados os meios que possibilitarão alcançá-los. Os dirigentes entrevistados demonstraram preocupação em elaborar o planeamento estratégico.

Para o Conselho de Administração ETSA é extremamente importante a detenção de um Plano Estratégico porque:

a) Traça um rumo e aponta uma ambição;
b) Clarifica o alinhamento entre o acionista e a estrutura executiva da ETSA;
c) Agiliza o processo de decisão sobre novos investimentos (novos investimentos enquadrados no Plano Estratégico terão maior propensão a serem aprovados do que os que não se encaixam nesse plano);
d) Direciona os esforços de toda a organização (minimiza risco de enfoque);

e) Gera critérios para selecionarmos, de entre as oportunidades que vão surgindo, aquelas que se pretendem aprofundar e as que se devem descartar;
f) Gera uma "espiral positiva" de energia à volta do cumprimento desse plano (todas as hierarquias das organizações sentem que estão a trabalhar para um objetivo comum e conseguem medir o nível de cumprimento desse objetivo).

As definições adequadas de objetivos, missão, visão e valores são pressupostos considerados essenciais no processo de Melhoria Contínua, pois os objetivos refletidos no Plano Estratégico e nos orçamentos anuais, são os eixos agregadores para que toda a organização se alinhe em torno de um rumo, seja ele qualitativo, seja quantitativo. Por outro lado, a missão, visão e os valores apoiam a criação de uma cultura de empresa servindo de base à forma de como se vai moldando o comportamento das pessoas, construindo e afinando processos e onde se pode conseguir, com mais ou menos sucesso, que as pessoas e talentos se sintam envolvidas na empresa. Se um trabalhador se identificar com os pressupostos definidos pela organização terá seguramente um maior grau de motivação, empenho e dedicação.

Na ETSA, os *Stakeholders* internos são envolvidos em diversas atividades que permitem recolher informações adequadas de apoio ao planeamento e à elaboração da estratégia. Recentemente foram lançados concursos de ideias a todas as cadeias hierárquicas onde depois de analisadas e filtradas, algumas delas foram implementadas e outras registadas com ambições futuras.

# 5 Análise e discussão dos resultados – Estudo de Caso

No presente Capítulo o autor realizou a aplicação dos principais pressupostos segundo as diferentes metodologias identificadas no subcapítulo "2.3 Metodologias do Planeamento Estratégico" do presente relatório, de forma a apurar quais os aspetos a ter em consideração para as definições das linhas orientadoras no presente caso de estudo.

Numa primeira fase, foi realizada uma análise ambiental externa e interna através da realização de vários questionários e entrevistas, da recolha e análise a documentação existente e pela consulta aos vários relatórios de consultoria e apresentação de resultados relativos a anos transatos.

Em resultado, foram apurados um conjunto de premissas que, à luz das metodologias anteriormente referidas, devem ser tidas em conta para a definição das linhas gerais na definição do Planeamento Estratégico comparando-as com os pressupostos que recentemente foram definidos pela Organização.

## 5.1 Análise Ambiental – Envolvente externa e interna

Esta abordagem permite percecionar o posicionamento atual da empresa ETSA segundo um conjunto de análises realizadas:

- aos respetivos *Stakeholders*, qual a sua perspetiva da empresa e qual a da empresa sobre estes;
- quais as respetivas forças, fraquezas, pontos fracos e fortes segundo a realização de uma análise SWOT;
- quais os principais fatores Macro que podem estar diretamente relacionados com a empresa e qual o seu impacto como fator externo, Análise PESTEL;
- Por último, através de uma análise das 5 forças de Porter irá permitir-nos ter noção acerca da do posicionamento da empresa ano mercado.

### 5.1.1 Análise dos Stakeholders

Numa primeira fase, através de um processo de memória descritiva, foram identificados alguns dos *Stakeholders*. A cada um deles foi endereçado um inquérito, onde, entre várias questões, constava uma que pretendia apurar qual a expetativa do *Stakeholder* em relação à ETSA e de que forma esta o podia afetar. **(ANEXO I)**

Para melhor compilação de resultados foram constituídos 7 grandes grupos de *Stakeholders*:

1. **Clientes de serviços prestados** – matadouros, salas de desmancha, entre outros. Representam os clientes que recebem o serviço de recolha de subprodutos, foram entrevistadas 3 empresas;
2. **Clientes de Produto Acabado** – Fábricas de rações, Unidades de produção alimentar, Indústria de Saboaria, etc. Foram entrevistadas 3 empresas;
3. **Fornecedores de Matéria-Prima** – salas de desmancha, óleos alimentares, etc. Representam a indústria que vende matéria-prima limpa para equilíbrio das formulações necessárias ao Produto Acabado, foi entrevistada 1 empresa;
4. **Outros Fornecedores** – Fornecedores de combustíveis, material de expediente, oficinas automóveis, consumíveis vários, etc. Foram entrevistados 2;
5. **Acionistas** – Representantes do Grupo SEMAPA. Foi entrevistado 1 responsável;
6. **Trabalhadores** – Trabalhadores da ETSA, composto, entre outros, por pessoal administrativo, comerciais, operacionais e condutores. Foram realizadas 7 entrevistas;
7. **Comunidade Local** – Instituições e Associações locais, moradores na periferia das unidades da empresa. Foram entrevistados 2 em Santo Antão do Tojal, uma Associação local e um morador.

Relativamente aos entrevistados foi solicitado pela Administração da ETSA o total sigilo e confidencialidade acerca da identificação especifica de cada *Stakeholder*.

As principais informações resultantes dos questionários realizados e a reter para o presente caso de estudo são apresentados de forma sucinta na tabela 10.

Tabela 10 - Análise dos *Stakeholders*

| ***Stakeholders*** | **O que quer da ETSA** | **O que a ETSA quer** |
|---|---|---|
| **Clientes de Serviços Prestados** | • Solução adequada para a recolha dos resíduos;<br>• Previsibilidade na prestação do serviço;<br>• Preço do serviço reduzido. | • Prestar serviço com continuidade e previsibilidade;<br>• Subprodutos de qualidade. |
| **Clientes de Produto Acabado** | • Produto de qualidade e dentro dos parâmetros estabelecidos;<br>• Previsibilidade nas entregas;<br>• Preço reduzido. | • Cumprimento do plano de compra pela disponibilidade na receção do Produto Acabado;<br>• Pagamento atempado. |
| **Fornecedores de Matéria-Prima** | • Previsibilidade no serviço de recolha;<br>• Preços elevados. | • Serviços com continuidade e previsibilidade;<br>• Qualidade e frescura das matérias-primas fornecidas. |
| **Outros Fornecedores** | • Vender os seus produtos à ETSA;<br>• Criar dependência da ETSA aos seus produtos;<br>• Recebimentos atempados. | • Produtos ou serviços de acordo com as especificações acordadas;<br>• Independência face a um fornecedor;<br>• Capacidade de negociação. |
| **Acionistas** | • Rentabilidade da ETSA com margens adequadas;<br>• Perspetivas de estabilidade do negócio. | • Apoio para futuros investimentos e crescimento da ETSA. |
| **Trabalhadores** | • Melhores condições salariais, estabilidade laboral, formação, perspetivas de progressão de carreira;<br>• Crescimento e solidez da ETSA. | • Motivação, dedicação, eficiência, responsabilidade e ambição. |
| **Comunidade Local** | • Oportunidade de emprego;<br>• Apoio às iniciativas locais;<br>• Amiga do Ambiente. | • Imagem positiva junto das instituições e comunidade local. |

Fonte: Autoria própria

A Tabela 10 resume as respostas de cada grupo de *Stakeholders* relativamente ao questionário realizado, no campo "O que quer da ETSA" estão incluídas também as aspirações que cada um identificou acerca daquilo que espera da empresa.
Também, por parte da administração da empresa foram emanadas um conjunto de intenções para com cada grupo de *Stakeholders*.

Posteriormente, com base na perceção/classificação por parte da Administração, foi elaborada uma matriz que considera a influência (poder) e o grau de interesse (impacto) que cada grupo de *Stakeholders* representa para a ETSA (Figura 19).

| **Influência dos *Stakeholders* (Poder)** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Alta (+)** | Fornecedores de Matéria-Prima | Acionistas |
| | **Baixa (-** | Comunidade Local<br>Outros Fornecedores | Trabalhadores<br>Clientes de Serviços Prestados<br>Clientes de Produto Acabado |
| | | **Baixo (-)** | **Alto (+)** |

**Interesse dos *Stakeholders***

**(Impacto)**

Figura 19 - Matriz de Stakeholders

Fonte: Autoria própria

Os Acionista são considerados os *Stakeholders* com maior poder e impacto sobre a empresa, os Trabalhadores e clientes, muito embora sem poder detém uma influência de grande impacto sobre a mesma. Os fornecedores e a comunidade local, são considerados de baixo poder e impacto sobre a ETSA, no entanto a empresa considera importante considerá-los como um aliado estratégico na respetiva atividade.

Atendendo às classificações apresentadas a cada *Stakeholder* é agora necessária a consulta à Matriz de Planeamento de Caldeira (2014) adaptado de Mendelow (1991) e proceder à emissão de medidas a ter em conta na construção das linhas gerais estratégicas da ETSA. Estes dados foram compilados com as intenções de cada uma das partes e obteve-se uma tabela geral que irá permitir a obtenção de dados face à análise de cada grupo de *Stakeholders*.

**Considerações aos resultados à Análise dos Stakeholders**

Face aos dados apurados e relacionado com a importância ou grau de influência de cada *Stakeholder* realizou-se uma tabela resumo (Tabela 11).

Tabela 11 - Resumo da análise aos *Stakeholders*

| **Influência do *Stakeholder*** | **Identificação do *Stakeholder*** | **O que quer da ETSA (resumo)** | **O que a ETSA quer (resumo)** |
|---|---|---|---|
| + Poder<br>+ Impacto | Acionistas | Rentabilidade e crescimento do negócio | Apoio ao investimento e crescimento da empresa |
| + Poder<br>- Impacto | Fornecedores de matéria-prima | Qualidade e previsibilidade no serviço de recolha | Matéria-prima com qualidade, fidelização do fornecedor |
| - Poder<br>+ Impacto | Clientes de serviço prestado e produto acabado | Prestação de um serviço/produto final com qualidade e previsibilidade. | Prestar um serviço de qualidade e continuo, com garantias de venda do Produto acabado. |
| | Trabalhadores | Melhores condições laborais com possibilidades de crescimento profissional. | Motivação, dedicação, responsabilidade, eficiência e ambição |
| - Poder<br>- Impacto | Comunidade e outros fornecedores | Apoio às iniciativas locais e garantias Ambientais | Imagem positiva junto das instituições e comunidade local |

Fonte: Autoria própria

Através do disposto na Tabela 11 e como resultado de uma análise mais profunda e concisa à influência dos *Stakeholders*, elaborou-se uma listagem de 4 critérios que se apresentam por ordem decrescente relativamente à sua importância:

1. Pretende-se uma empresa que apresente rentabilidade de negócio, com boas perspetivas de crescimento e investimento;
2. Prestar serviços e fornecer produtos de qualidade cumprindo com a assiduidade e pontualidade acordadas;

3. Promover o *empowerment* dos trabalhadores, proporcionando estabilidade, oportunidade de crescimento e motivação laboral;
4. Apoiar as comunidades locais e as suas iniciativas, promovendo as melhores práticas contribuindo para a melhoria ambiental.

### 5.1.2 Análise SWOT

Para a realização da Análise SWOT, foram consultados os *Stakeholders* e os relatórios existentes (auditorias, serviços de consultoria, estudos de mercado, etc.), no início e no fim entrevistados os membros da administração. A partir dos dados obtidos foi preenchida a seguinte tabela de forma a se proceder a uma análise mais concisa (Tabela 12).

Tabela 12 - Análise SWOT

| **ETSA – Fatores internos** | **Mercado – Fatores externos** |
|---|---|
| Forças – *Strength's* | Oportunidades - *Opportunities* |
| • Abrangência geográfica;<br>• Eficiência temporal no serviço de recolha;<br>• Qualidade dos equipamentos do processo produtivo;<br>• Área de Inovação e Desenvolvimento (I&D) recentemente reforçada e com diversos projetos em curso.<br>• Potencialidade de crescimento para novos processos produtivos, expansão de negócio;<br>• Produtos Certificados e sustentáveis. | • Replicação de competências em outras áreas geográficas;<br>• Crescimento para o mercado espanhol, um dos maiores da Europa em Produção Animal;<br>• Formação de quadros internos para novas áreas de negócio;<br>• Apostar na criação de valor do Produto acabado por captação de novos segmentos de negócio; |
| Fraquezas - *Weakness* | Ameaças - *Threats* |
| • Imagem do sector da transformação de subprodutos não atrativo a novos talentos;<br>• Elevado consumo energético;<br>• Indústria pequena sem mais capacidade de crescimento em volume de matérias primas. | • Elevados custos da energia;<br>• Aparecimento de novas tecnologias mais eficientes;<br>• Aumento da concorrência pela matéria-prima;<br>• Escassez de mão de obra especializada disponível e interessada. |

Fonte: Autoria própria

Relativamente à Análise SWOT realizada na Tabela anterior, é importante salientar os seguintes aspetos:

1. A ETSA é detentora de equipamentos e processos produtivos de qualidade e com abrangência geográfica, com eficiência temporal na prestação dos serviços;
2. É detentora de um Área de I&D, apresentando potencialidades de crescimento onde deve apostar;
3. Regista-se várias oportunidades e forças que devem definir o "caminho", captação de novos processos produtivos, de novos negócios, apostando na formação de talentos e na criação de valor;
4. Deve apostar na eficiência energética procurando a rentabilidade económica promovendo a captação de novos quadros especializados.

### 5.1.3 Análise PESTEL

Esta análise é um modelo de diagnóstico estratégico que pretende estudar a envolvente externa macro e a sua influência para com a organização. Cada fator foi classificado segundo uma metodologia probabilística com base nas tendências e respetivo impacto que poderá representar (positivo ou negativo) para a ETSA.

Com base em entrevista à Administração e por consulta documental, foi elaborada uma Tabela PESTEL onde constam todos os fatores em análise (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológico, Ecológicos e Legais), relacionando-os com as possíveis tendências e classificando-as segundo a probabilidade e o impacte que representam para a ETSA. **(ANEXO II)**

Segundo os dados constantes na Tabela PESTEL, *Vide* Anexo II, foram consideradas apenas as tendências consideradas de maior relevância para o presente estudo originando a seguinte tabela de resultados da Análise PESTEL (Tabela 13).

Tabela 13 – Resultado da Análise aos Fatores PESTL

| Fatores | Tendências |
|---|---|
| **Politico-Legais** | Problemas internos entre Acionistas |
| **Económicos** | Custo de mão de obra |
| | Taxa de desemprego |
| **Sociais** | Opinião da sociedade |
| | Problemas éticos |
| | Padrões de compra do consumidor |
| | Tendência do estilo de vida |
| | Falta de mão de obra nas proximidades |
| **Tecnológicos** | Pesquisa e inovação |
| | Automação |
| | Incentivos ao desenvolvimento e inovação |
| **Ecológicos** | Controlo do encaminhamento de resíduos e efluentes |
| | Leis ambientais mais rígidas |
| | Regulamentos ambientais |
| | Novas fontes de energia |
| | Responsabilidade ambiental corporativa |
| **Legais** | Legislação futura |
| | Legislação internacional |
| | Órgãos e processos regulamentares |
| | Normas específicas da indústria |

Fonte: Autoria própria

Analisados os dados constantes na Tabela 13, constata-se o seguinte:

- Independentemente do Fator PESTEL, a mão de obra deve ser considerada como uma tendência transversal a ser considerada (custo, taxa de desemprego, mão de obra nas proximidades);
- As questões relacionadas com a opinião pública, problemas éticos, estilo de vida, responsabilidade ambiental são tendências também a considerar no planeamento da estratégia pois estes traduzem o impacto que a empresa representa para a opinião pública;
- As questões legais e industriais também assumem um papel importante para a qual a empresa deve ter a capacidade de se adaptar quando se verifiquem alterações significativas;

- A pesquisa e a inovação também devem ser consideradas tendências importantes na definição da estratégia pela forma como o seu impacte é apresentado para a ETSA.

Assim, segundo esta análise devemos considerar que:

- É necessária a valorização da mão de obra dos trabalhadores da ETSA;
- Devem ser tomadas todas as medidas de cariz ambiental e as mesmas dadas a conhecer publicamente;
- Desenvolver mecanismos de integração dos recursos com cenários prováveis a futuras alterações;
- Deter uma equipa de Inovação e Desenvolvimento de forma à empresa adaptar-se às alterações necessárias.

### 5.1.4 Análise às 5 Forças de Porter

Na Tabela 14 são apresentadas as 5 Forças de Porter aplicadas unidade de negócio da ETSA sendo estas: a concorrência da indústria, o poder dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, o risco de entrada de novos concorrentes na respetiva indústria e o risco que os produtos substitutos representam para o negócio da empresa.

Cada força em cada unidade de negócio é também classificada relativamente à sua intensidade através de um Nível de Intensidade (NI).

O NI, traduz a ameaça que cada força representa para cada negócio da ETSA e para a poder quantificar, é utilizada uma escala de 0 a 4, onde NI 1 representa uma intensidade reduzida e neste caso a relevância que se deve atender não é significativa para a tomada de considerações.

Por outro lado, a classificação NI 4 representa uma intensidade elevada e neste caso a ETSA deverá ter o critério em elevada consideração nas tomadas de decisão.

Na Tabela 14, são apresentados os NI atribuídas a cada fator de influência de cada força competitiva aplicada a cada negócio da ETSA.

Tabela 14 - Forças de Porter aplicadas a cada negócio ETSA

| Força competitiva | Fatores de influência de cada Força | N I |
|---|---|---|
| **Concorrência da Indústria** | Parte do negócio em consórcio com concorrente, mas equilíbrio de mercado instável no restante (ITS) | 2 |
| | Fortes movimentações no acesso à matéria-prima (SEBOL) | 3 |
| | Existente, mas com recentes problemas com autoridades sanitárias (ABAPOR) | 2 |
| | Geograficamente dispersa, com pouca sofisticação e elevada agressividade comercial (BIOLOGICAL) | 4 |
| | O mercado espanhol apresenta elevada concorrência (AISIB) | 4 |
| **Poder dos clientes** | Parte do produto acabado é utilizado em autoconsumo, e outra comercializado como produto de origem primária (*commodities*) com outros que os substituem, capacidade de negociar com clientes baixa (ITS/SEBOL) | 4 |
| | Clientes internos e com necessidade de matéria-prima (ABAPOR) | 1 |
| | Produtos com boa capacidade de escoamento (BIOLOGICAL) | 2 |
| | Clientes internos e com necessidade de matéria-prima (AISIB) | 1 |
| **Poder de negociação dos Fornecedores** | Forte regulamentação e muito reduzida oferta concorrencial (ITS) | 1 |
| | Forte regulamentação e oferta concorrencial limitada (SEBOL/ABAPOR) | 2 |
| | Apesar da forte regulação, fornecedor tem acesso fácil a concorrentes (BIOLOGICAL) | 3 |
| | Os fornecedores têm muita escolha no mercado espanhol (AISIB) | 3 |
| **Risco de entrada novos concorrentes** | Investimento elevado e exigências legais afastam novos concorrentes (ITS) | 1 |
| | Risco de algumas matérias-primas serem adquiridas por compradores internacionais (SEBOL) | 2 |
| | Fornecedores preferem entrega de resíduos em vez de os tratarem o que desfoca o respetivo negócio (ABAPOR) | 1 |
| | Barreira à entrada muito reduzidas e o investimento é baixo (BIOLOGICAL) | 4 |
| | Risco de alguma matérias-primas serem adquiridas por compradores internacionais (AISIB) | 2 |
| **Risco de produtos substitutos** | Existência de produtos substitutos reduz capacidade de negociação (ITS/SEBOL) | 4 |
| | Produto acabado é utilizado em indústrias de escassez de matéria-prima (ABAPOR) | 1 |
| | Produto acabado com boa capacidade de escoamento (BIOLOGICAL) | 2 |
| | Produto adquirido é canalizado para indústrias com escassez de matéria-prima (AISIB) | 1 |

Fonte: ETSA, 2022

A análise dos Níveis de Influência relativamente a cada Fator de influência constante na Tabela 14, permite emanar as seguintes considerações:

1. Existem negócios que apresentam grande vulnerabilidade face à concorrência, caso do mercado espanhol (AISIB), da reciclagem de óleos alimentares usados (BIOLOGICAL);
2. Por outro lado, apesar do produto acabado ter boa capacidade para escoamento, a reciclagem de óleos alimentares usados (BIOLOGICAL) apresenta baixo investimento e reduzidas barreiras de entrada de novos concorrentes, o que constitui uma ameaça a ter em consideração;
3. O mercado espanhol apresenta muita concorrência tornando-se um risco acrescido face ao investimento que possa vir a ser necessário;
4. Relativamente às áreas de operacionalidade da ITS, SEBOL, constata-se que o risco de entrada de novos concorrentes é reduzido, no entanto a concorrência existente atualmente já pode ser considerada significativa;
5. Para a ITS e SEBOL tanto a negociação como fornecedores na parte da prestação de serviços de recolha como a existência de produtos substitutos estabelecem limites à capacidade de negociação da ETSA;
6. A ABAPOR, encontra-se em fase mais vantajosa face aos riscos de concorrência, no entanto os fornecedores de matéria-prima são limitados e o produto acabado é de fácil escoamento.

Neste sentido, após análise das considerações anteriormente emanadas, é permitido tecer as seguintes constatações:

- Parte do negócio apresenta elevada concorrência e é ausente em barreiras a novas entradas concorrenciais, estas situações poderiam torná-lo desinteressante, no entanto o produto acabado tem elevada procura o que é bastante positivo, assim, deve ser mantido, mas com baixo investimento (AISIB e BIOLOGICAL);
- A outra parte apresenta-se com riscos relativos para a entrada de novos concorrentes, no entanto o produto acabado não pode ser valorizado com seria pretendido devido à existência de produtos substitutos, o que limita a capacidade de negociação da ETSA (ITS e SEBOL);
- Uma terceira parte do negócio, a mais pequena, ainda se encontra em fase desenvolvimento, no entanto, devido à escassez de fornecedores será ainda uma

vertente a explorar, isto, caso se verifique a possibilidade do seu número vir a aumentar (AISIB).

Assim, face a todos estes factos, entende-se que seria importante a não estagnação da ETSA e para tal será necessário desenvolver novas vertentes de negócio através de estudos e processos de Inovação e Desenvolvimento orientados para novas áreas de produção ou pela criação de valor do seu produto acabado (Tabela 15).

### 5.1.5 Considerações finais

Face aos resultados obtidos através das diferentes análises, foi elaborada uma tabela resumo onde constam os principais critérios a ter em consideração na definição das linhas gerais do Planeamento Estratégico no presente estudo.

Tabela 15 - Resumo à análise dos Ambientes Externos e Internos

| Fatores | *Stakeholders* | SWOT | PESTEL | Porter |
|---|---|---|---|---|
| **Económicos e Financeiros** | Rentabilidade e crescimento. | Inovação e Desenvolvimento; Potencialidades de crescimento; Captação de novos processos produtivos; Novos negócios; Criação de valor. | Equipa de Inovação e desenvolvimento capaz de responder às necessidades. | Manter negócios existentes sem necessidade de investimento; Necessidade de desenvolvimento de novas áreas de Negócio. |
| **Qualidade** | Qualidade do serviço e do produto acabado. | | | |
| **Laborais** | Melhores condições laborais e possibilidade de crescimento. | Formação de talentos e captação de novos quadros especializados. | Valorização da mão de obra. | |
| **Ambientais** | Importante dar garantias. | Eficiência energética. | Garantias ambientais. | |
| **Comunitário** | Apoio e solidariedade para com as comunidades locais. | | | |

Fonte: Autoria própria

Em cada fator identificado, tendo em consideração os dados apurados na Tabela anterior, conclui-se que as bases necessárias para a definição das linhas mestras do Planeamento Estratégico são:

- Necessidade de Rentabilidade e Crescimento da ETSA;
- Apostar na Inovação e Desenvolvimento criando negócios e novos processos produtivos assentes na criação de valor;
- Manter e melhorar os negócios existentes tornando-os rentáveis;
- Garantir a Qualidade no produto acabado e serviços prestados;
- Valorizar os Recursos Humanos prestando as melhores condições laborais possíveis, apostando na formação de talentos de forma a valorizar os próprios trabalhadores;
- Garantir a proteção ambiental dando garantias e apostando na eficiência energética;
- Apoiar e envolver a comunidade local.

Para a definição dessas linhas orientadoras deve-se também ter em contra os principais eixos definidos pelo Grupo SEMAPA indicados no ponto 3.6 (Planeamento e Estratégia da ETSA) do presente estudo, que são:

- a criação de valor no negócio;
- a valorização das pessoas;
- a proteção do Planeta (ambiente);
- o envolvimento da comunidade;
- Foco na melhoria contínua da eficiência operacional;
- Fidelização dos clientes (Centros de recolha);
- Apostar na investigação e inovação sustentada.

Com base nestes dados e para a definição dos principais eixos orientadores da Organização (Objetivos, Missão, Visão e Valores) obtidos através do estudo apresenta-se na Tabela 16, as principais linhas orientadoras apuradas e a respetiva comparação com os pressupostos definidos para os próximos 5 anos[5].

[5] "Distanciar do atual posicionamento de produção de mercadorias (Commodity) através da criação de produtos diferenciados via Inovação e Desenvolvimento (I&D) mantendo o foco produtivo apenas para o mercado empresarial, Business to Business (B2B). Uma empresa de química fina, com génese no reaproveitamento de subprodutos alimentares, mas expandindo e diversificando para fontes proteicas alternativas, alicerçada em I&D distinto e de escala Ibérica, mas com ambição mundial."

Tabela 16 - Definição das Linhas Orientadoras

| Linhas Orientadoras | Resultado das análises efetuadas no presente estudo | Linhas atualmente definidas (próximos 5 anos) |
|---|---|---|
| **Objetivos** | Manutenção e rentabilização dos negócios existentes. | **Não refere** |
| | Necessidade de inovação e desenvolvimento de novos negócios com criação de valor. | **Refere** |
| **Missão** | Alinhada com I&D garantindo expansão e diversificação do negócio. | **Refere** |
| | Maior eficiência e rentabilidade dos negócios existentes. | **Não refere** |
| | Garantia ambiental. | **Não refere** |
| **Visão** | Criação de valor com oferta de novos produtos aumentando a rentabilidade. | **Refere** |
| | Eficiência operacional. | **Refere** |
| **Valores** | Inovação. | **Refere** |
| | Valorizar e motivar os Recursos Humanos. | **Não refere** |
| | Garantia Ambiental. | **Não Refere** |
| | Envolvimento da Comunidade local, emprego e apoio às atividades locais. | **Não refere** |
| | Fidelização dos clientes através da qualidade (produtos e serviços). | **Não refere** |

Fonte: Autoria própria

Tal como se pode constatar na Tabela 16, existem vários pressupostos que ao abrigo das diversas teorias acerca da implementação de Planeamento Estratégico não foram referenciadas diretamente nas definições da nova formulação estratégica da ETSA. A organização não define na sua nova estratégia as questões relacionadas com a valorização do negócio existente, nem com todas aquelas que se relacionam com os Valores definidos pelo próprio grupo onde a ETSA se insere ou, também, por outros que foram apurados na realização do presente estudo.

Verifica-se que na realidade existe um grande foco na área da I&D, com uma mensagem muito forte na necessidade de expansão do negócio para produtos novos e diferenciados

apostando assim na criação de valor como um fator de sucesso e de melhoria contínua para o crescimento da Organização.

A nova formulação estratégica implementada pela ETSA não segue a totalidade dos pressupostos definidos pelo Planeamento Estratégico da última década, onde alguns deles, que durante o presente caso de estudo se vieram a verificar estarem em linha com os resultados obtidos.

Os pressupostos atualmente estipulados alinham toda a Organização apenas para a inovação e desenvolvimento, ou seja, na criação de novos produtos e captação de novos mercados, a intenção de potencialização das áreas de negócio atualmente existentes não é definida nos novos pressupostos estratégicos.

Apesar destas constatações, não quer dizer a organização não esteja apenas alinhada com os pressupostos omissos nesta nova estratégia, poderá ser sua intenção em referi-los de outra forma que não a definida neste alinhamento e com isto alcançar todos os resultados na mesma.

Face a estes factos foi a Administração da ETSA questionada e informou que: “o documento estratégico foca muito as mudanças que pretendemos implementar, mas aquando da divulgação da nova estratégia e durante a sua implementação não foi deixado de reforçar a importância dos negócios atuais bem como a respetiva melhoria contínua.”

No entender do autor do presente caso de estudo, a definição da nova formulação estratégica, tal como consta nas diversas teorias de Planeamento Estratégico apontadas ao longo desta Dissertação, deveria ter tido também um alinhamento pela melhoria do negócio atual, tal como o aumento da respetiva rentabilização por garantia da continuidade de melhoria na eficácia e eficiência dos processos e negócios existentes.

A motivação dos Recursos Humanos, a imagem de preocupação e atitude ambiental, o envolvimento da comunidade local e a fidelização dos clientes através da prestação de serviços e oferta de produtos de qualidade são fatores fundamentais que não foram diretamente definidos no novo alinhamento estratégico, mas que fazem parte de qualquer

processo de melhoria contínua, seja ao nível do desenvolvimento produtivo, da imagem pública da organização ou nos objetivos económicos.

# 6 Conclusões

É convenção generalizada que o desígnio de Melhoria Contínua está subjacente ao processo operacional que determinada organização poderá adotar com o objetivo de se tornar mais eficaz e eficiente.

O presente trabalho procura demonstrar que a Melhoria Contínua pode e deve iniciar-se bastante mais a montante da estrutura organizacional, podendo até ter início na Fase de Planeamento do próprio projeto de organização, sobretudo através da emanação de diretrizes e objetivos assentes no conhecimento das próprias envolvências (Ambiente interno e externo)

Surge assim a adoção do Planeamento Estratégico onde se procura o alinhamento de toda a organização com a definição dos pressupostos resultantes do respetivo processo de implementação.

No processo de desenvolvimento do Planeamento Estratégico devem ser adotadas diversas metodologias (Análise de Stakeholders, Análise SWOT, Análise PESTEL, as 5 Forças de Porter, entre outras) que permitem obter o conhecimento adequado de forma a conduzir unanimemente a Organização na procura da excelência, visando o alcançar dos objetivos definidos.

O Planeamento Estratégico não é um processo rígido e imutável, é um processo onde também ele próprio pode (e deve) ser alvo de melhoria sempre que seja necessário, os tempos são de mudança constante e essa transformação devem ser acompanhadas dinamicamente de forma que a organização não fique estagnada.

Face à 1º questão de investigação, se a empresa considera e utiliza o Planeamento Estratégico como modelo de alinhamento e melhoria organizacional, constatou-se que para a Administração da ETSA o Planeamento Estratégico é extremamente importante e é uma ferramenta clarificadora para o alinhamento entre os acionistas e a estrutura executiva da ETSA, que agiliza o processo de decisão sobre novos investimentos, que se

trata de um processo que gera critérios para o aprofundamento de oportunidades e direciona toda a organização para os objetivos comuns.

Em relação à 2ª questão de pesquisa, "As Diretrizes estipuladas pela empresa estão alinhadas com as metodologias do Planeamento Estratégico?", verificou-se que não foram adotadas todas as diretrizes correspondentes à adoção da generalidade das metodologias do Planeamento Estratégico, concretamente na emissão de todos os pressupostos que deveriam constar nas diretrizes do atual Plano Estratégico, identificadas na Tabela 16, em "não refere", quanto as Linhas Orientadoras atualmente definidas.

O atual Plano Estratégico procura alinhar a principal estratégia com a inovação e criação de novos produtos sobretudo de valor acrescentado. Contudo, apesar deste ser um dos principais eixos de oportunidade de negócio e possível expansão da Organização a novos mercados, deveria também terem sido clarificadas outras questões tais como o aumento da eficiência do negócio atual e dos valores que possam envolver a própria imagem.

Em relação à 3ª questão de pesquisa, "como pode o Planeamento Estratégico contribuir para a Melhoria Contínua da Organização?", verificou-se que as recentes diretrizes estratégicas implementadas na Organização poderiam também demonstrar, de forma clara, que a Organização está e continuará a estar alinhada na manutenção e rentabilização dos negócios existentes através da aposta constante na eficiência e eficácia de todos os processos envolvidos. Esta linhas, poderiam também, ter incutido algum enfâse nas Linhas Orientadoras que constituiriam os Valores da empresa e que são necessários à respetiva imagem, tais como a valorização dos Recursos Humanos, as garantias e preocupações ambientais, a preocupação direta com a Comunidade local e o foco na mensagem da fidelização dos clientes com produtos e serviços de qualidade.

Uma Organização que tenha definido correta e adequadamente as suas linhas orientadoras nas diretrizes do respetivo Planeamento Estratégico é uma Organização com bases transversais à adoção de políticas corretas de Melhoria Continua.

Sugere-se que numa próxima abordagem às diretrizes estratégicas atualmente definidas, se possa vir a considerar também aquelas que agora se julgavam que deveriam constar

em virtude dos resultados obtidos de acordo com as limitações enunciadas nos parágrafos anteriores.

Do ponto de vista pessoal do autor, a utilidade e relevância deste trabalho foi extremamente importante, dado que permitiu percecionar, de forma bastante evidente e assertiva, a melhor forma de agir em cada projeto em que possa estar envolvido, seja na atualidade profissional corrente, seja em futuro oportunidades.

## 6.1 Limitações do estudo

Durante a realização do presente trabalho foram identificadas algumas limitações, tais como a dificuldade de acesso a informações que são consideradas sigilosas pela Organização, sobretudo no Plano Estratégico para os próximos 5 anos (2022-2026). Este facto não permitiu aprofundar algumas temáticas sobretudo acerca do sucesso na área da Inovação aliadas aos resultados ainda desconhecidos por estas novas diretrizes, no entanto, estas fragilidades foram mitigadas pelos estudos efetuados e respetivos resultados obtidos pelo autor, nas presentes conclusões.

## 6.2 Recomendações para trabalhos Futuros

Uma vez que a nova formulação estratégica define resultados concretos até 2026, seria interessante que em trabalhos futuros se pudesse efetuar o acompanhamento à implementação e execução deste novo Plano Estratégico.

De forma a controlar o processo, será necessário implementar um processo de monitorização onde devem ser definidas metas e objetivos a alcançar ao logo dos próximos anos e em simultâneo definir um plano de ação que considere uma revisão periódica face à evolução dos pressupostos contemplados na estratégia adotada, com identificação de eventuais desvios que possam levar à adoção de medidas corretivas necessárias.

Deve ser um processo cíclico que irá sempre introduzindo continuamente as melhorias necessárias até se atingir os resultados ou objetivos a que a organização se propõe.

# Referências Bibliográficas


Alday, H. E. (maio/ago de 2000). Revista da FAE. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*, pp. 9-16.

Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. (p. 27). Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus.

António, N. S. (2003). *Estratégia Organizacional, do posicionamento ao movimento.* Lisboa: Edições Sílabo.

Araújo, A. B. (2018). *Desenvolvimento e Aplicação de uma Metodologia de Suporte ao Planeamento Estratégico Baseada na Tela da Análise Estratégica, Mestrado em Engenharia Industrial.* Guimarães: Universidade do Minho, Escola de Engenharia.

Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2005). Revista eletrónica de contabilidade. *Planejamento estratégico organizacional*.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bethlem, A. (1998). *Estratégia empresarial:conceitos, processos e administração estratégica.* São Paulo: Atlas.

Boff, R. J. (2003). *Planejamento estratégico: um estudo em empresas e instituições do distrito federal.* Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Pós-Graduação em Engenharia. Florianópolis: Relatório individual.

Caldeira, J. (2010). *Implementação da Metodologia Balanced Scored no Estado.* Lisboa: Edições Medina.

Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Edições Almedina.

Caldeira, J. (2015). *Guidelines para a elaboração de um Plano Estratégico - Boas Práticas no Setor Público.* Lisboa: Edições Almedina.

Camargos, M. A., & Dias, A. T. (2003). *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma sintese teórica.* São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação (*2ª edição*).* Lisboa: Edições Sílabo.

Certo, S. S., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia.* São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração, (6ª edição).* Rio de Janeiro: Campus.

Coelho, J. M., & Souza, M. C. (1999). *A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de custos.* São Paulo.

Cordeiro, J. (2009). Componentes de gestão estratégica nas empresas do setor automóvel. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol 8,* 55-65.

Daft, R. L. (1999). *Teoria e projeto das organizações,* (6ª edição) Rio de Janeiro: LTC.

ETSA. (2022). *Relatório e contas.* Lisboa: ETSA.

Fernandes, I. G. (2015). *Planeamento estratégico: análise SWOT.* Três Lagoas - Mato Grosso do Sul.

Ferreira, A. A., Reis, A. C., & Pereira, M. I. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.* São Paulo: Pioneira.

Ferreira, M. A. (jan/jun de 2005). A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringa Management: revista de Ciências Empresariais,* pp. 34-39.

Filho, P. V. (1985). *Plaejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.* Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e Científicos Editora S.A.

Fischmann, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas, tese (Livre Docência).* São Paulo: FEA - Universidade de São Paulo.

Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. (1991). *Planejamento estratégico na prática.* São Paulo: Atlas.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal.* Lisboa: Editorial Verbo.

Fumagalli, L. A. (2017). *A importancia do planejamento estratégico nas organizações.* Campos Gerais, Brasil: Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais - CESCAGE.

Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica,* Navarra: Thomson Civitas.

Thompson Jr., A. A., & Strickland III, J. A. (2000). *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.* São Paulo: Pioneira.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Principios de marketing.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Lisboa, J., Almeida, F., Coelho, F., & Coelho, A. e. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações.* Coimbra: Grupo Editorial VidaEconómica.

Lynch, R. (2002). *Corporate Strategy* (third edition). London: FT Prentice Hall.

Manuel, O. M. (2012). *Contributos para um processo de planeamento estratégico nos caminhos de ferro de Luanda, empresa pública, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas.* Évora: Escola de Ciências Sociais - Universidade de Évora.

Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri Junior, P. H. (1986). *Administração: coneitos e aplicações.* São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning.* Harvard: Harvard Business Review.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari de Estratégia.* New York: Free Press.

Montana, P., & Charnov, B. (1999). *Administração.* São Paulo: Saraiva.

Oliveira, D. (1987). *Uma contribuição ao estudo do desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações, Tese (Livre Docência).* São Paulo: FEA- Universidade de São Paulo.

Oliveira, D. (1991). *Estratégia Empresarial.* São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. (1998). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. (2003). *Planejamento estratégico, metodologias e práticas 19 ed.* São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas,* (23ª edição) São Paulo: Atlas.

Pereira, J., Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., & Rodrigues, M. (2021). *Fundamentos de Marketing,* (4ª edição*), capitulo Marketing Digital.* Lisboa: Edições Sílabo.

Pinheiro, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte, Tese de Doutoramento.* São Paulo: FEA-Universidade de São Paulo.

Policastro, M. L. (2000). *Introduction to Strategic Planning - Business Planning series.* United States: U.S.Small Business Administration.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Porter, M. (1981). The Contributions of Indsutrial Organization to Strategic Management 1, 2. *Academy of Management Review*, 609-620.

Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1st edition.* New York: The Free Press.

Norma portuguesa NP ISO 10006 2006 : sistemas de gestão da qualidade: linhas de orientação para a gestão da qualidade em projetos. Monte da Caparica, Setúbal: Instituto Português da Qualidade.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism,* (6th edition). Michigan: Universidade de Michigan.

Ribas, A. J., Facini, M. A., & Teixeira, G. (2014). *Planejamento estratégico.* Paraná, Brasil: Unicentro.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos.* Lisboa: Escolar Editora.

Semapa. (2021). *Relatório e contas 2021*. Lisboa: GetBrand.

Silva, R. O. (2001). *Teorias da administração.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Simões, A. R. (2016). *A importância do planeamento estratégico como diferencial competitivo das empresas.* Universidade de Coimbra. Coimbra: Autora.

Stembridge, A. F. (2001). *Strategic Plannig - The Basic Steps.* Internacional Forum.

Stoner, J. A. (1995). *Administração.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Teixeira, C. D. (2015). *Avaliação de projetos de Investimento Público - Estudo de Caso no setor dos Resíduos Urbanos em Portugal.* Lisboa: ISCTE, Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Teixeira, C. D., Pereira, L. F., & Teixeira, C. T. (2016). *Projetos de Investimento Público em Portugal, Lições do passado, perspetivas de futuro.* Lisboa: Horácio Piriquito.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica.* Porto: Escolar Editora.

Terence, A. C. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competividade na pequena empresa.* São Paulo: Departamento de Engenharia de produção, Universidade São Paulo.

Vasconcelos, A. J. (2016). *Planeamento Estratégico na Administração Pública - Implementação de um plano Estratégico na Direção Geral de Energia e Geologia, segundo a metodologia Balanced Scorecard, Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre.* Lisboa: ISCTE-IUL.

Westwood, J. (1991). *O plano de marketing.* São Paulo: Makron Books.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods, Case Study research,* (Sixth Edition). Singapore: SAGE Punlicatins, Inc.

# Anexos

**ANEXO I - Inquérito aos *Stakeholders* do Grupo ETSA**

(Partes interessadas)

Este documento servirá de apoio à Análise realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial por Fabrício Pereira, relativamente à interação com o Grupo ETSA.

Basta no máximo assinalar 2 aspetos no máximo para cada questão.

Agradecemos, desde já, toda a colaboração prestada no seu preenchimento.

Relação com o Grupo ETSA: colocar (x)

Cliente: ____ (Tipo: _____) Fornecedor: ___ (Tipo:_____)

Acionista: ____

Funcionário/a: _____ Cargo:

Diretor : ____ Comercial: _____ Produção: ____ Inovação: ____ Administrativo: ____

Comunicação social local: ____ Habitantes locais: _____ Entidades Reguladoras:_____

Outro: _____ indique, por favor:_____

2 – O que quer do Grupo ETSA?

3 – O que espera do Grupo ETSA no futuro?

## ANEXO II - Análise PESTEL ao Grupo ETSA

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Políticos** | Instabilidade Política | Baixa | Baixo |
| | Falta de Liderança | Baixa | Alto |
| | Políticas Governamentais | Média | Médio |
| | Guerras, terrorismo e conflitos | Média | Médio |
| | Problemas Políticos internos, entre acionistas | Baixa | Alto |

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Económicos** | Tributação | Baixa | Médio |
| | Taxas de juro | Alta | Médio |
| | Taxas de Câmbio | Alta | Baixo |
| | Inflação | Alta | Médio |
| | Economia Local | Alta | Médio |
| | Crescimento do setor produção | Alta | Médio |
| | Fatores sazonais | Baixa | Baixo |
| | Crescimento da Indústria | Baixa | Médio |
| | Tendências económicas | Média | Médio |
| | Problemas sazonais | Baixa | Baixo |
| | Comércio internacional | Média | Baixo |
| | Burocracia e corrupção | Baixa | Baixo |
| | Disponibilidade de crédito | Baixa | Médio |
| | Custo de mão de obra | Média/Alta | Alto |
| | Taxas de desemprego | Baixa | Alto |

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Sociais** | Alteração da demografia (idade, taxa de crescimento) | Média | Médio |
| | Aumento da população com nível superior | Alta | Baixo |
| | Taxa de crescimento | Baixa | Baixo |
| | Atividade de solidariedade social | Média | Baixo |
| | Opinião da sociedade | Média | Médio |
| | Problemas éticos | Baixa | Alto |
| | Padrões de compra do consumidor | Média | Alto |
| | Tendências de estilo de vida | Média | Alto |
| | Atitudes e opiniões dos consumidores | Baixa | Médio |
| | Tabus culturais | Baixa | Baixo |
| | Taxa de desemprego | Baixa | Baixo |
| | Alteração ao espaço de trabalho | Baixa | Baixo |
| | Inclusão | Média | Baixo |
| | Falta de mão de obra nas proximidades | Alta | Alto |

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Tecnológicos** | Novas tecnologias de comunicação | Alta | Médio |
| | Novos Modelos de negócio | Alta | Médio |
| | Aumento da velocidade de internet | Alta | Baixo |
| | Tecnologias emergentes | Alta | Médio |
| | Legislação tecnológica | Alta | Baixo |
| | Pesquisa e inovação | Média | Alto |
| | Problemas de propriedades intelectual | Baixa | Médio |
| | Automação | Alta | Alto |
| | Incentivos ao desenvolvimento e inovação | Alta | Alto |
| | Custos de comunicação | Baixa | Baixo |

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Ecológicos** | Controlo do encaminhamento de resíduos e efluentes | Alta | Médio |
| | Leis ambientais mais rígidas | Média | Médio |
| | Regulamentos ambientais | Média | Médio |
| | Sustentabilidade | Alta | Médio |
| | Gestão de resíduos | Alta | Baixo |
| | Poluição | Baixa | Médio |
| | Novas fontes de energia. pegada de carbono | Alta | Alto |
| | Alterações climáticas | Alta | Baixo |
| | Desastres naturais | Baixa | Alto |
| | Reciclagem | Alta | Médio |
| | Responsabilidade ambiental corporativa | Alta | Médio |

| Fatores | Tendências | Probabilidade | Impacte |
|---|---|---|---|
| **Legais** | Legislação em vigor | Baixa | Médio |
| | Legislação futura | Média | Alto |
| | Legislação internacional | Média | Alto |
| | Órgãos e processos regulamentares | Média | Alto |
| | Leis Laborais | Média | Médio |
| | Proteção ao consumidor | Alta | Baixo |
| | Normas especificas da indústria | Média | Alto |

Fonte: Adaptado de vários relatórios de Consultoria e entrevistas à Administração do grupo ETSA.