



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**

Peça: **Estratégia**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Plano operacional
- Priorização de objectivos
- Potenciais estratégias – matriz de Ansoff



ESTRATÉGIA

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- Como se analisa o contexto interno e externo da organização
- Como se define o Plano Estratégico
- O que são os Objectivos Estratégicos

O **Planeamento estratégico** é um processo decisório de gestão no qual são definidos objectivos globais, que partindo da definição da **Missão** permitam alcançar a **Visão** com base no **Propósito** Organizacional, garantindo a coerência e sustentabilidade da actividade.

Noutras palavras, qual o caminho que deverá ser adotado para se chegar do ponto A (atualidade) ao Ponto B (visão definida).

O Plano Estratégico é a peça fundamental para o enquadramento da actividade diária das Organizações permitindo:

- a focalização dos colaboradores nos objectivos fundamentais da Organização,
- a consistência na actividade da Organização, impedindo um constante ziguezaguear resultante da procura de atingimento de objectivos avulsos e pouco relevantes,
- a criação de metodologias eficazes de avaliação do desempenho da Organização.

Existem inúmeras potenciais estratégias competitivas que se podem adotar, sendo as três mais comuns:

- **Estratégia por liderança em Custo:** Fornecer serviços mínimos essenciais de qualidade a baixo custo – em geral associado a larga escala, ou seja, várias respostas sociais ou vários equipamentos com as mesmas respostas sociais gerando economias de escala
- **Estratégia por Diferenciação:** Fornecer serviços adicionais diferenciados que o cliente percebe como uma mais valia. Exemplo: hidroginástica para idosos de um centro dia
- **Estratégia por Focalização:** Fornecer serviços específicos que respondem às necessidades de um grupo específico da comunidade. Exemplo, organização de apoio aos toxicodependentes que adicionalmente oferece apoio psicológico aos familiares

É fundamental mencionar que estratégia não é estática. Ela é desenhada para um determinado período, atendendo às condicionantes da organização e do



ambiente. Portanto, se a realidade muda, como no caso atual do Covid-19, é necessário reavaliar a estratégia para verificar se ela continua a ser válida neste novo contexto ou é necessário ajustá-la.

"A estratégia de negócios não tem tanto a ver com ser capaz de prever algo, mas sim com ser capaz de responder rapidamente às mudanças reais quando estas ocorrem"

Jack Welch

Planeamento

O Plano Estratégico evidencia a estratégia da organização, que no ambiente de incerteza que vivemos, deverá abranger um período de 3 anos.

Para a elaboração do **Plano Estratégico** devem ser cumpridas as seguintes etapas:

- **Definição da base estratégica**

A definição da base estratégica da Organização efectua-se partindo do que fazemos – **Missão**, onde queremos chegar – **Visão** e de que modo o vamos fazer - **Propósito**, valorizando aquilo que nos identifica e une – **Valores**.

- **Entender o contexto**

Entender o contexto significa identificar os factores externos que possam afectar o desempenho da Organização e que devem incluir os contextos político, económico, social, tecnológico, legal e ambiental.

- **Compreender a Organização**

Para compreender a Organização deve efectuar-se uma avaliação do seu estado de desenvolvimento analisando factores internos, como por exemplo:

- A estrutura organizacional
- Definição de funções e responsabilidades
- Os processos e as infraestruturas de apoio
- A qualidade e desempenho dos recursos (capital, tempo, pessoas, processos, sistemas tecnológicos)
- A qualificação dos colaboradores
- A cultura corporativa

A ferramenta mais utilizada para compreender a Organização é a **Análise SWOT**, em que se procura identificar os factores internos (*Strengths* - **forças** e *Weaknesses* - **fraquezas**) e os factores externos (*Opportunities* - **oportunidades** e



Threats - **ameaças**) que possam beneficiar ou prejudicar a actividade da organização.

Deve utilizar-se a informação recolhida na análise externa/ de contexto sobre oportunidades e ameaças.

A seguir apresentamos alguns exemplos de perguntas que podem ser efetuadas para se analisar estes 4 pontos:

Análise Interna à Organização

Forças	<ul style="list-style-type: none">• Recursos financeiros adequados?• Líder reconhecido no sector social?• Organização protegida da pressão de concorrentes?• Vantagens de custo?• Recursos humanos capacitados?• Capacidade de inovação?
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none">• Falta de visão clara?• Instalações ou equipamentos obsoletos?• Rentabilidade baixa devido a ...?• Falta de experiência ou competências?• Contaminada por problemas operacionais internos?• Relacionamento fraco com as partes interessadas à organização?

Análise Externa à Organização

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Entrar em novas atividades ou serviços?• Incluir serviços ou produtos complementares?• Capacidade para se associar ou estabelecer parcerias com novas Organizações?• Crescimento de mercado mais rápido?
Ameaças	<ul style="list-style-type: none">• Provável entrada de novos concorrentes?• Política governamental adversa?• Vulnerabilidade à crise causada pela pandemia?• Mudança de necessidades e preferências dos clientes / utentes?• Mudança demográfica adversa?

Após esta análise interna e externa é possível construir a matriz SWOT cruzada, que possibilita a definição das estratégias possíveis para colmatar os pontos fracos/ameaças/riscos em simultâneo com o aproveitar dos pontos fortes e oportunidades existentes no mercado.

Assim, tem-se:

Predominância de forças com oportunidades => estratégia de desenvolvimento



Predominância de forças com ameaças => estratégia de manutenção

Predominância de fraquezas com oportunidades => estratégia de crescimento

Predominância de fraquezas com ameaças => estratégia de sobrevivência

Retomando o exemplo anterior, tem-se:

		INTERNOS	
		Forças	Fraquezas
EXTERNOS	Oportunidades	<p>Força – competência técnica para tratar de idosos</p> <p>Oportunidade – envelhecimento demográfico</p> <p>Estratégia – Desenvolver serviços inovadores dirigidos à população idosa</p>	<p>Fraqueza – Dependência de doações e financiamento de parceiros</p> <p>Oportunidade - Aumento das preocupações das empresas locais com responsabilidade social</p> <p>Estratégia - Reforçar comunicação dirigida às diferentes empresas locais e estabelecer novas parcerias</p>
	Ameaças	<p>Força – competência técnica para tratar de idosos</p> <p>Ameaça – Remunerações no mercado aumentando devido a entrada de diferentes organizações com fins lucrativos no setor de apoio aos idosos</p> <p>Estratégia – Desenvolver uma estrutura de incentivos e política de RH que aumente a retenção, em especial dos técnicos mais competentes</p>	<p>Fraqueza – Dependência de doações e financiamento de parceiros</p> <p>Ameaça - Probabilidade de cortes de financiamento a curto prazo devido aos problemas do Covi-19</p> <p>Estratégia - Diversificar base de clientes com maior poder aquisitivo para garantir maior participação no custo dos serviços</p>

Definidas as várias **Estratégias** devem ser selecionadas aquelas que garantam:

- Maior impacto no crescimento da Organização ou no relacionamento com a parte interessada;
- Melhor relação custo/benefício;
- Maior probabilidade de serem atingidos, considerando os recursos e competências existentes ou a serem criados dentro da organização.

Existem dois tipos de **Estratégias**. As de manutenção e as de crescimento.

Com as **Estratégias de manutenção** pretende-se dar continuidade às atividades, mantendo os produtos/serviços para os clientes no mesmo nível de custo e qualidade.



Com as **Estratégias de crescimento** pretende-se o crescimento das actividades ou o lançamento de novas actividades, melhorar a oferta de produtos/serviços aos clientes e outras partes interessadas, ampliar a população alvo do fornecimento de produtos/serviços, abrangendo novos segmentos de clientes.

O desenvolvimento das estratégias de crescimento pode efectuar-se com o recurso à matriz de Ansoff, conforme indicado em "Potenciais estratégias – matriz de Ansoff" na peça "Liderança Estratégica".

Todas as Organizações têm estratégias de manutenção para manterem a sua actividade e fazerem bem o que já fazem bem. No entanto, para alcançarem a sua Visão precisam definir Estratégias de Crescimento.

Com as Estratégias de Crescimento, pretende-se que a Organização dê um "salto" para outro patamar de eficiência, eficácia, e talvez, de dimensão, pelo que o conceito de melhoria está sempre presente.

E esta melhoria pode ser obtida por uma ou mais das seguintes perspectivas:

- Pela perspectiva da **qualidade** – melhora-se a forma como o processo é executado (por exemplo: suprimindo uma actividade redundante que não gera valor acrescentado).
- Pela perspectiva da **eficácia** – pretende-se melhorar o resultado, tornando as metas mais exigentes (por exemplo: alterar o tempo médio de elaboração dos planos individuais dos novos clientes, reduzindo-o de 50 dias pós a admissão para 40 dias).
- Pela perspectiva da **eficiência** – pretende-se melhorar a relação dos resultados obtidos face aos recursos consumidos (por exemplo: para o mesmo nível de actividade e número de clientes diminuir o consumo de energia em 5%).

Depois de encontradas as estratégias, é possível definir os resultados a atingir – Os Objetivos Estratégicos