



Afonso Rangel Cabral

# SCANDAL

UMA METODOLOGIA DE GESTÃO  
COM UMA VISÃO 360º E CIRCULAR  
SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

**VidaEconómica**

# Índice

Acerca do Autor.....	11
Porquê este livro?.....	15
O início de tudo .....	19
Perguntas de revisão .....	28
Inovação .....	31
<i>Design Thinking</i> .....	36
Conectores de Inovação .....	38
Perguntas de revisão .....	40
Análise Externa.....	43
Referência prévia às dependências.....	43
<i>Stakeholders</i> .....	44
<i>Benchmarking</i> .....	48
Clientes .....	56
Mercado.....	58
PESTEL.....	59
Análise sectorial .....	61
Prospetiva.....	62
Prospetiva Exploratória .....	65

## SCANDAL

Prospetiva Estratégica .....	72
Limites da Prospetiva .....	74
Perguntas de revisão .....	76
Análise Interna .....	79
Missão, Visão, Valores.....	79
<i>Business Model Canvas</i> .....	81
Diagnóstico Organizacional.....	86
Diagnóstico Estratégico.....	95
Avaliação de Performance.....	97
Económica e financeira .....	97
Clientes e Mercados.....	101
Processos Internos.....	109
Pessoas e equipas .....	111
Perguntas de revisão .....	116
Análise SWOT .....	119
A Vontade dos <i>Stakeholders</i> .....	126
Estratégia.....	127
Tática .....	141
Plano de negócios.....	144
Plano Financeiro .....	152
Plano de Recursos Humanos.....	165
Plano de Investimentos .....	170
Plano de produção / Plano de Operações.....	171
Plano de comunicação.....	175
Plano de I&D .....	178

## Índice

Plano comercial.....	183
Plano de Intraempreendedorismo .....	187
Operações.....	193
Experiências e Conclusões .....	197
Outras portas que se podem abrir aos “vírus” .....	197
Testemunhos.....	201
Quadros de “derrames cerebrais” .....	205
Conclusões .....	210

Se está a ler estas palavras, é porque ainda está viva(o)! Esse é o primeiro requisito para se morrer!

Aparentemente, a sua Organização poderá estar de boa saúde. Se for esse o caso, reúne o primeiro requisito para ficar doente!

Está a ver os perigos que corre?

Este livro irá ajudar a perceber para onde terá de olhar para evitar que os “vírus” entrem na sua Organização sem que se aperceba, que cresçam sem se dar conta e que a contaminem até que seja tarde de mais.

Bem-vinda(o) ao **Scandal!**

## Acerca do Autor

A minha vida profissional começou quando tinha 14 anos, a trabalhar à noite, num *pub*, no Porto. Durante cerca de mais 2 anos, continuei ligado a bares e discotecas, acumulando com um outro trabalho numa pizaria, onde servia à mesa. Num destes trabalhos, onde comecei por ser “apanha-copos” e acabei como responsável de um dos bares, fui obrigado a entender os princípios mais básicos de funcionamento de um negócio. Essa obrigação traduziu-se num prazer e ficou registada algures dentro de mim.

Enquanto trabalhei, nunca deixei os meus estudos. Quando ainda não tinha feito 17 anos, através de um amigo, o Hugo Eça de Queiroz, que mais tarde também veio a ser meu sócio, fui a uma entrevista de emprego para vender produtos de cosmética. Ficámos os dois! Muito provavelmente, todas as pessoas entravam, dado que a remuneração provinha, apenas, de comissões. O facto é que, depois de 3 semanas de formação, fui para o “terreno” e comecei a vender. No primeiro mês fui o melhor vendedor, no segundo mês bati o recorde de vendas e no terceiro fui promovido a chefe de vendas. Não me recordo se já teria completado os meus 17 anos. Lembro-me, sim, que recebi uma caneta de ouro, que já não tenho, e passei a receber comissões das vendas de todos os vendedores que estavam sob a minha alçada. Esta atividade, acumulada com as aulas, substituiu os meus trabalhos na noite e permitiu-me aprender bastante sobre vendas.

Entretanto, mas ainda com essa idade, recebi um convite para ir trabalhar para um grupo alemão que estava a montar uma operação em Portugal. Nessa altura eu estava a fazer o secundário, na área de Informática de Gestão, e o convite era para ser um “faz-tudo” na área administrativa e recursos

humanos. A proposta era de um *part-time* que pagava o dobro do melhor mês que tinha tido na empresa dos cosméticos. Mudei imediatamente.

Aprendi muito sobre o funcionamento de uma empresa e da relação que se estabelece entre empresas e sucursais em diferentes países. Em Portugal a equipa era pequena e isso obrigou-me a aprender muito e rápido. Tive a felicidade de poder aplicar o que estava a aprender e aprender muito para além disso, enquanto estava a ser muito bem pago. Aprendi muito não apenas em termos técnicos, mas também culturais, dado que trabalhei muito de perto, durante todo esse período, com alemães, belgas e austríacos. Comprei o meu primeiro carro aos 18 anos, o dos meus sonhos: Peugeot 205 GTI, cinza rato com um friso vermelho. Lindo! Sempre que aparecia um risco, eu polia o carro todo. Quando roubavam um friso, não descansava enquanto não o repunha! Hoje o meu carro pode aparecer virado ao contrário. Desde que ande em segurança, não quero saber!

Enquanto ainda estava no grupo alemão, lancei o meu primeiro negócio, nessa altura com o Hugo, o amigo que atrás referi: uma *BBS (bulletin board system)*. A ideia tinha sido dele: criar a primeira BBS com 2 nodes (2 linhas telefónicas a receber chamadas em simultâneo) no Porto. As *BBS* foram os sistemas que mais tarde deram origem ao aparecimento da Internet. Em Portugal já havia algumas, mas apenas duas, se bem me recordo, tinham mais do que uma linha telefónica, o que impedia que se fizesse, por exemplo, *chat on-line*. E aquelas duas eram em Lisboa. Na altura, início dos anos 90, as chamadas telefónicas entre cidades eram taxadas de maneira diferente e muito caras, pelo que rapidamente tivemos muito sucesso no Porto. Como resultado disso, tivemos patrocínios que nos permitiram investir nas capacidades do sistema e crescer, até que, um dia, resolvemos dar o passo seguinte e transformar a ideia num negócio estruturado, numa empresa.

Durante pelo menos um ano, ainda mantive a minha relação ao grupo alemão, ao mesmo tempo que procurava lançar a empresa que tínhamos criado, nessa altura com a entrada de mais um sócio. Foi nesta altura que percebi a importância de nos dedicarmos totalmente aos novos projetos e abandonar atividades paralelas. Foi o que fiz!

Fui dono dessa empresa durante 19 anos. Ao longo desse período entraram e saíram sócios, dedicámo-nos a determinadas atividades e substituímo-las quando necessário, adequando-nos às exigências do mercado, trabalhei diretamente com diversos setores de negócio em três continentes diferentes. Para além desta primeira empresa, criei outros negócios de raiz, acompanhando todas as fases do processo várias vezes, quer nos meus negócios, quer nas empresas onde tive oportunidade de fazer consultoria.

Durante toda a minha vida, hoje com 47 anos, nunca deixei de estudar, de aprender. Todos os anos volto à escola! Todos os anos procuro melhorar os meus conhecimentos e a forma de poder aplicá-los. Faço isso desde que acabei a minha vida académica curricular. Procurei diversificar as áreas do conhecimento, desde a tecnologia à gestão, à economia, mas também à geopolítica, defesa, segurança, energia, comunicação e marketing. Estas foram algumas das áreas do conhecimento por onde mergulhei e que, sem dúvida, acrescentaram muito.

A gestão, que acabou por ser a minha área de intervenção profissional principal, requer um conhecimento muito abrangente do funcionamento do mundo, nas suas diversas vertentes, porque tudo está interconectado.

Tive ainda a felicidade de poder desenvolver uma atividade na formação, a qual mantenho até hoje. Ser formador obriga a estar continuamente atualizado e a uma procura constante de conhecimento, ao mesmo tempo que permite, no meu caso concreto, um contacto direto com pessoas oriundas de zonas geográficas distintas, com diferentes profissões e idades.

Desde os 14 anos que trabalho ininterruptamente. São mais de 30 anos de experiências vividas na primeira pessoa, às quais acrescem aquelas que, através dos estudos, pude acumular. Tudo isto contribuiu para o que vos apresento neste livro.

# Porquê este livro?

**Scandal** é um acrónimo que resulta dos seguintes termos:

- *Scouting* (Observação)
- *Analysis* (Análise)
- *Decision* (Decisão)
- *Action* (Ação)
- *Leading Business* (Controlo empresarial)

Originalmente, o acrónimo era **OADACE**, resultado dos mesmos termos em português.

Um dia, o Paulo Vaz, diretor da Escola de Hotelaria e Turismo do Porto, um profissional completo e por quem tenho muita estima, olhou para o nome e disse: *Que nome é este? Isto não é atraente nem sexy!*

E fez o favor de me oferecer o acrónimo **Scandal**, conforme acima apresentado. Depois fez muito mais do que isto! Apadrinhou o modelo desde a primeira hora e ajudou-me a difundi-lo, de forma a que pudesse chegar ao maior número de pessoas, procurando ajudar as empresas a terem melhores resultados.

O **objetivo final do Scandal** é esse: **ajudar as empresas a terem melhores resultados!**

Como é que o **Scandal** o faz?

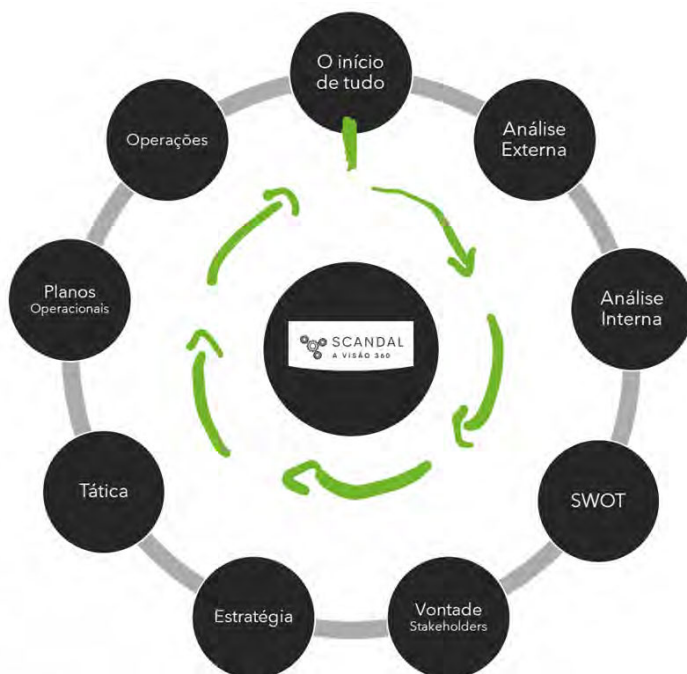
Ao longo da minha vida profissional, com o contacto que fui tendo com as empresas, apercebi-me que o **maior problema** que estas têm é

**saber para onde devem olhar!** Todos os dias, as empresas perdem tempo e energia a olhar para coisas que têm pouca ou nenhuma importância, e não gastam um segundo com alguns aspetos vitais, a partir dos quais uma organização pode desmoronar!

O **Scandal** é uma visão 360° sobre esses aspetos, apontando as áreas que todos os dias temos de ter sob controlo.

O modelo resulta de blocos, conceitos e ferramentas que estão interligados, dos quais existem dependências e trocas de informação que vão alimentando todo o sistema. O resultado é mais e melhor informação que permite a tomada de decisões mais competentes e orientar a empresa no sentido mais adequado.

O **Scandal** tem ainda o propósito de esclarecer conceitos que têm sido deturpados ao longo de décadas, como a Estratégia ou a Tática, e apresentar determinadas ferramentas de uma forma diferente do que é habitual, para que as referidas dependências possam ser respeitadas e seja possível acrescentar valor à medida que se vai evoluindo no modelo.



Todos os blocos, apresentados na figura anterior, produzem informação que alimenta os blocos seguintes. Ao fazê-lo, vai acrescentar valor às próximas etapas que assim serão realizadas com mais qualidade e produzirão melhores resultados para entregar às etapas que se lhes seguem, e assim sucessivamente.

No final, o modelo permite que todas as peças estejam interligadas e a empresa “agarrada” nos aspetos que é fundamental ter controlados, exponenciando o seu potencial e criando barreiras à entrada de fatores que a possam condicionar negativamente. No final de cada tema é identificada, através do “**Sistema de dependências**”, a informação que passa entre cada área de intervenção.

Este livro tem o propósito de levar este modelo a todos aqueles que têm necessidade de o aplicar, aos estudiosos destes assuntos e ainda aos curiosos que procuram áreas variadas do saber.

## O início de tudo

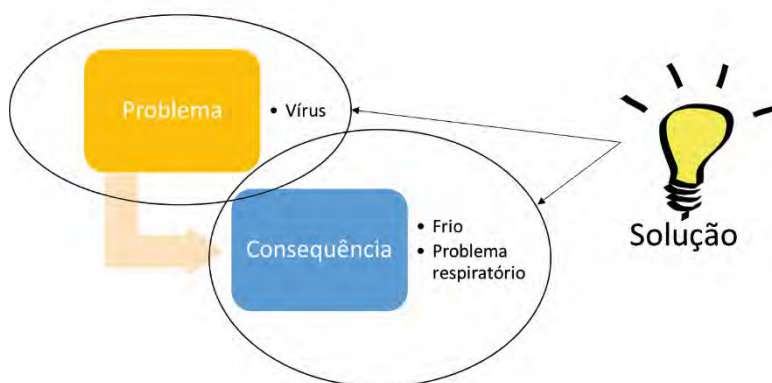
Uma pequena pergunta, e apenas esta, condiciona toda a existência de uma organização! A pergunta é esta: **que problemas, e respectivas consequências, a nossa Organização resolve aos nossos Clientes?**

A partir da resposta a esta questão há todo um leque de ações e decisões que se desenvolvem e tornam cada organização numa organização única. Ou pelo menos assim deve ser, dado que, teoricamente, não faz sentido que duas empresas exatamente iguais estejam a operar no mesmo mercado.

Mas há aqui uma especial chamada de atenção: as organizações não existem para resolver problemas! Ou, melhor dizendo, apenas para resolver problemas! Os problemas têm de ser causadores de consequências para que as soluções que se encontrem sejam do interesse dos clientes. Exemplo: se alguém contrair um vírus, isso constitui um problema! Se esse problema provocar dificuldades de respiração e frio, essa pessoa procurará soluções que contrariem o problema e combata as consequências que este originou. Uma camisola ou um chá para aquecer e um ventilador para poder respirar melhor. Contudo, se o vírus não tiver qualquer manifestação na pessoa, ela não sentirá a necessidade de procurar nada. Logo, não procurará nem uma camisola, nem chá nem ventilador, apesar de o problema ser o mesmo.

Todas as organizações devem começar por encontrar os problemas e as consequências que estes geram nos seus potenciais clientes, pois todos os produtos e serviços que serão criados só terão sucesso se existirem consequências.

Problema + Consequências = Necessidade



O que a figura anterior ilustra é que as soluções, ou seja, produtos e serviços, existem para responder a problemas, o vírus, e a consequências, o frio e respiração. O mesmo problema pode dar origem a vários produtos: um medicamento que combata o vírus, uma camisola para aquecer e um ventilador para respirar com mais facilidade. São 3 produtos, para tratar 1 problema. Mas nenhuma destas soluções seriam necessárias se não houvesse consequências.

O passo seguinte, antes de se avançar demasiado na solução, ou até mesmo antes de ter alguma, consiste em perceber se estas consequências afetam um número suficiente de pessoas, mercado, que justifique a criação de produtos e serviços e caracterizar esse grupo ou grupos. Se o universo for demasiado pequeno, tal poderá significar que não se justifica o esforço e não existe uma oportunidade.

Se o universo for suficientemente grande, deve-se focar a atenção no desenvolvimento de soluções. As soluções deverão evoluir para *ofertas*, produtos e serviços, e, finalmente, para *Propostas de Valor*. São três definições que representam uma evolução:

## Perguntas de revisão

### Perguntas de carácter geral:

- Qual é a primeira e principal pergunta a que uma organização deverá sempre saber responder?
- Porque é que essa pergunta é tão importante?
- É possível existir um problema que os clientes não queiram ver resolvido? Porquê?
- Qual é a diferença entre a Solução, a Oferta e a Proposta de Valor?
- O que é preciso confirmar antes de se passar da Solução para a Oferta?
- O “início de tudo” deve ser um processo realizado quantas vezes? Porquê?
- As ofertas da nossa empresa são eternas? O que fazer se não forem?
- Que posicionamentos pode uma empresa adotar na abordagem ao mercado? E como se definem?

### Perguntas para o caso em que tenha uma ideia que ainda se encontre na fase de *Early Stage*:

- Qual foi o problema que encontrou no mercado?
- Quais são as consequências que esse problema provoca ao potencial cliente?
- Quem é o cliente e quantos há?
- Já falou com o cliente? Ele confirmou que padece dos problemas que você identificou e que esses problemas lhe provocam as consequências que nomeou?
- Não há ainda ninguém no mercado que resolva esse problema?
- Se não há, consegue explicar porque ainda ninguém fez o que quer fazer?

# Inovação

**Inovar = Criatividade + Método + Tempo + Trabalho**

O que o capítulo anterior passa como principal mensagem é que é vital inovar para se poder singrar no mercado e que a voz do cliente é determinante.

Mas a questão que provavelmente estará o leitor a fazer será: mas como é que isso se faz?

Talvez a história não tenha sido a mais simpática com a inovação, como também não o foi com a matemática, e permitiu que se criasse uma imagem de enorme complexidade em seu torno e a necessidade de se ser detentor de dotes de especial criatividade para se poder inovar. A boa notícia é que nada disto corresponde à verdade.

Comecemos pela **criatividade**. No início dos semestres académicos, aos alunos de 1º ano, coloco a questão: quem da turma se considera criativo? Por esta altura, são, maioritariamente, alunos entre os 18 e os 20 anos. Constantemente, a maioria da turma fica com o braço em baixo. Na maioria das vezes, mais de 70% não se manifesta. E acontece, com muita frequência, que apenas 2 ou 3 levantam a mão. Quando termina o 1º semestre, faço novamente a pergunta. Desta feita, nenhuma mão fica em baixo. Todos os alunos se identificam como pessoas criativas. O que terá acontecido para esta mudança tão radical? Nada de especial, apenas a constatação de um facto irrefutável: todos somos criativos! Já alguém viu

uma criança que não seja criativa? Não fomos já todos um dia crianças? Aqui fica desfeito o primeiro mito: pelo menos no tempo de criança, já todos fomos criativos! O que terá então acontecido para que alguns de nós, eu diria que a maioria de nós, se tenha passado a considerar como uma pessoa não criativa? Este é o momento de definir a criatividade.

Há inúmeras definições para a criatividade. Todas andam ao redor de “capacidade de criar”. Mas não será esta definição insuficiente para compreender a questão? Será que compreendemos como podemos “andar” se apenas atendermos a uma definição que diga que tal significa mover-se ou dar passos? Andar é de uma complexidade extrema, uma vez que precisamos de usar cerca de 200 músculos para o fazer. É quase 1/3 de todos os músculos que possuímos. Contudo, quando andamos, não pensamos em nada disto. É intuitivo e automático. Isso acontece porque durante toda a nossa vida, desde que começamos a andar, nunca mais paramos de exercitar o andar e os músculos que precisamos para o fazer. Assim, em qualquer altura da nossa vida, somos capazes de andar. O mesmo não acontece com a criatividade. Ao longo da nossa vida, muitos de nós deixa de exercitar a criatividade.

A criatividade é um músculo que precisa, como todos os outros, de ser exercitado para não atrofiar. Ao longo da nossa vida vamos substituindo atividades criativas, como brincar, por atividades que exigem menos, ou nada, deste músculo. À medida que o tempo passa, mais atrofiado fica e mais nos convencemos que não somos criativos. Contudo, todos nós somos, apenas precisamos de exercitar. E a verdade é que este músculo está ávido de ser utilizado, pelo que responde imediatamente. Vejam o exemplo de ler um livro, um daqueles que não tem imagens, apenas texto, e trata de assuntos ficcionados. Em determinada cena aparece a referência a três personagens que estão numa sala a conversar. O escritor desenvolve os diálogos sem pormenorizar o espaço, a decoração, as vestimentas dos personagens, nem tão-pouco a sua aparência física. Estas poucas linhas não terão sido suficientes para que o músculo da criatividade do leitor não tenha logo dado de si e criado na sua cabeça todo o cenário? E o mais es-

## Perguntas de revisão

### Perguntas de carácter geral:

- Como definiria “inovar”?
- Acha que é uma pessoa criativa? Porquê?
- Que requisitos devem ser atendidos para que os resultados da inovação venham a ser compatíveis com os objetivos definidos?
- O que deve confirmar nos testes após a materialização da Solução em Oferta?
- Consegue identificar fontes de informação importantes para a I&D?
- Em que é que foi inspirada a metodologia *Design Thinking*, razão pela qual obteve esta denominação?
- Para que serve o *Design Thinking*?
- Sabe em quantas etapas se divide a metodologia *Design Thinking*? E sabe descrever quais são e porque são importantes?
- Será verdade que os produtos e serviços têm um prazo de vida?
- A I&D tem como propósito único criar novos produtos e serviços?
- Consegue descrever o conceito de “conectores de inovação” e explicar a sua utilidade?

### Perguntas para caso tenha uma ideia que ainda se encontre na fase de *Early Stage*:

- Tem a certeza de que a sua solução é a mais adequada às necessidades do Cliente? Não será possível fazer ainda melhor?
- Já fez essa pergunta a algum potencial Cliente?
- Quando evoluiu da Solução para a Oferta, o resultado que obteve foi o que imaginou?
- Se não foi o desejado, o que falhou? É possível corrigir, atingindo o resultado esperado? Se não, de que forma isso condiciona o resto do processo?

# Análise externa

Nenhuma empresa consegue viver fechada em si mesma! Nem mesmo uma monopolista! Há sempre Clientes, Fornecedores, o Estado, Associações relacionadas com o sector, fatores regionais, nacionais e internacionais que influenciam o negócio.

O mundo que envolve as nossas empresas é, normalmente, muito forte e tem a capacidade de, através de decisões e ações, afetar-nos.

Torna-se, por isso, imprescindível que o conheçamos bem, saibamos identificar o que é mais importante acompanhar, de forma a estarmos, sempre, o mais bem preparados possível para que algo desse mundo possa resultar para a nossa empresa.

Este capítulo tem como propósito ajudar a compreender como isso se faz.

## Referência prévia às dependências

Cada bloco do **Scandal** tem como objetivo produzir informação de suporte à decisão e de fornecer informação às fases e blocos seguintes. Tenha em consideração que o **Scandal** é uma metodologia circular, pelo que não tem fim, e a fase ou bloco anterior constituirá a fase e bloco futuro alvo da análise da metodologia.

Tal como o “Início de tudo” forneceu um conjunto de informação fundamental para o processo de I&D, e vice-versa, também aqui, à Análise Externa, chega informação imprescindível.

Olhar para o mundo exterior não tem fim! É demasiado grande para que possamos estar permanentemente a observá-lo e, enquanto o fizéssemos, não conseguiríamos estar a fazer mais nada.

A informação que vem de trás ajuda-nos a circunscrever uma área de observação prioritária, excluindo o que não é útil. Assim, poupamos tempo e recursos!

Quando definimos Propostas de Valor, já determinamos em que sector, mercados e com que tipo de Clientes vamos trabalhar. É esta informação que nos vai permitir, ao longo da Análise Externa, afunilar o nosso campo de observação.

### *Stakeholders*

É muito frequente confundir-se *Stakeholders* com parceiros-chave, ou com parceiros, ou com fornecedores ou com outro tipo de entidades externas às organizações.

Um fornecedor é uma entidade que satisfaz necessidades operacionais de uma empresa. Necessidades essas que podem ser suprimidas por uma entidade que poderá ser substituída com facilidade por um outro *player*, representando por isso um nível de dependência insignificante ou muito reduzido.

Um parceiro pressupõe um maior nível de comprometimento de um fornecedor com a proposta de valor da empresa que não apenas o abastecimento de produtos ou serviços. O Parceiro sabe e tem o propósito de fazer envolver a sua própria proposta de valor com a proposta de valor da empresa com quem se está a relacionar comercialmente. Nesta medida, um Parceiro tem uma importância acrescida relativamente a um fornecedor convencional, mas a dependência do negócio será reduzida na medida em que o nível de comprometimento é reduzido e a possibilidade de ser substituído será relativamente fácil de concretizar.

O parceiro-chave é aquele que assegura a realização de atividades fundamentais para a entrega da proposta de valor ao Cliente e, nessa medida,

## Perguntas de revisão

### Perguntas de carácter geral:

- Como define um *Stakeholder*?
- Qual é a diferença entre um Fornecedor, um Parceiro, um Parceiro-chave e um *Stakeholder*?
- Quais são as áreas de observação que formam o acrónimo PESTEL?
- Como definimos a zona geográfica sobre a qual deve incidir a PESTEL?
- A PESTEL deve ser uma fotografia do presente ou isso mais aquilo que o nosso conhecimento ou experiência puderem acrescentar?
- Que aspetos são importantes analisar na caracterização do Cliente?
- Para que serve a análise de *Benchmarking*?
- Para que serve e que tipo de atores devem ser considerados na análise sectorial?
- Para que serve a Prospetiva?
- Que tipos de Prospetiva conhece e que benefícios oferecem?

### Perguntas para caso tenha uma ideia que ainda se encontre na fase de *Early Stage*:

- Tem uma tabela com os *Stakeholders*? Nessa tabela está um número de *Stakeholders* que seja diariamente gerível? Consta na mesma aquilo que acha que o *Stakeholder* quer de si? Como sabe o que ele quer?
- Tem o seu Cliente perfeitamente identificado? Sabe onde o vai procurar?
- Conseguiu encontrar outro tipo de Clientes que tenham necessidade da sua oferta?
- Conhece as vantagens e desvantagens com que se apresentará no mercado face aos seus concorrentes?

## Análise Interna

Concluídas as etapas “o início de tudo” e “Análise Externa”, ficamos a saber que problemas pretendemos resolver no mercado, como podemos resolvê-los, a quem vamos resolver, com quem o vamos fazer, em que mercado vamos atuar, como é que este se caracteriza, que atores dele fazem parte e o que deles podemos esperar e ainda o que esperamos do futuro.

Só a partir desta informação é que temos condições para passar à **Análise Interna**, dado que toda a nossa organização, enquanto empresa, deve ser preparada para levar a **Proposta de Valor** até ao **Cliente**, nas condições do que o mercado em que vamos atuar nos exige.

Há, por isso, uma dependência, na **Análise Interna**, daquelas duas primeiras etapas do **Scandal**.

### Missão, Visão, Valores

A Missão, a Visão e os Valores têm, para as organizações, a importância da constituição para um Estado. Todas as decisões e ações tomadas deverão estar subordinadas a estes 3 pilares e não devem atentar contra eles.

A **Visão** descreve um destino a alcançar no futuro e como a empresa pretende ser reconhecida no mercado aos olhos dos outros. Este futuro, ao contrário da Estratégia, não precisa de ser delimitado no tempo, mas deve ter um horizonte temporal superior, de forma que a Estratégia se desenvolva dentro da Visão.

A **Missão** representa a razão de existir da Organização. Deve então descrever qual é o seu propósito e o que pretende entregar aos Clientes e aos *Stakeholders*.

Os **Valores** descrevem princípios que norteiam a conduta da Organização. Estes princípios devem estar enquadrados com a Missão da Empresa, de forma a mostrar, interna e externamente, que a Organização pugna, diariamente, por uma atuação que respeita um conjunto de valores essenciais ao desenvolvimento da sua atividade.

Estes pilares são descritos num determinado momento do tempo e inspiram-se no “início de tudo” e na “Análise Externa”. São, por isso, por eles condicionados. Apesar de se pretender que sejam duradouros, para lá do tempo da Estratégia, poderão, em qualquer altura, ter de ser alterados, caso se verifiquem alterações no “início de tudo” ou em alguma área da “Análise Externa” que suscite a sua revisão.

É muito frequente encontrar organizações que não dão a devida importância a estes três pilares. Por vezes, não têm, muitas vezes, têm, mas não praticam. Isso tem um efeito de dominó prejudicial para a Organização, que perde identidade, não consegue estabelecer uma cultura de Empresa e potencia uma atuação das pessoas e das equipas que tem como base o que cada um considera que pode e deve fazer, em vez do que a Empresa determina.

Por isto, não basta descrever os 3 pilares! É preciso acreditar neles, no sentido de considerar que são realmente fundamentais, dar a conhecê-los a todos os Colaboradores e garantir que estes se identificam com eles e os praticam no dia a dia.

Sabe se na sua Empresa a descrição dos 3 pilares tem uma correspondência com o que se pratica todos os dias? É muito fácil confirmar! Peça aos seus Colaboradores que digam qual é a Visão, a Missão e os Valores da Empresa e porque são realmente importantes. A minha experiência mostra que, na maioria dos casos, a resposta é surpreendentemente negativa, até mesmo em empresas grandes.

## Perguntas de revisão

### Perguntas de carácter geral:

- O que deve descrever a Missão, a Visão e os Valores?
- O que entende por Modelo de Negócio?
- Que resultados se poderão esperar de uma modelação através do BM Canvas?
- Que objetivos deve alcançar um Diagnóstico Organizacional?
- Para que serve a Análise Estratégica?
- Em que contexto se deve utilizar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*?
- Quais devem ser os pontos de atenção sobre os quais devemos focar uma análise de *performance*?
- O que se pretende de uma Análise Interna completa?

### Perguntas para caso tenha uma ideia que ainda se encontre na fase de *early stage*:

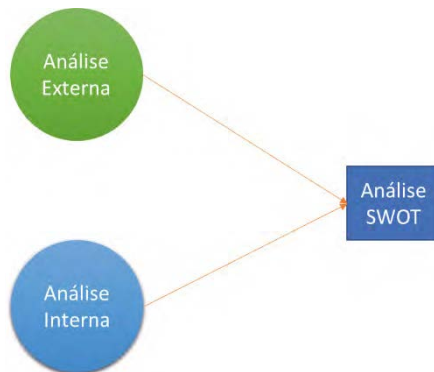
- Já descreveu a sua Missão, Visão e Valores?
- Está convicto de que a descrição corresponde às suas crenças?
- Já comunicou às pessoas, ou sabe como vai comunicar, os 3 pilares, de forma a garantir que não só os conhecem como os vão praticar?
- Já desenhou o seu Modelo de Negócio?
- Ao fazê-lo, procurou encontrar, e encontrou, oportunidades de inovar em cada uma das áreas de análise?
- Já tem concluído o Diagnóstico Organizacional?
- Tem a certeza de que o Diagnóstico Organizacional responde às exigências colocadas pelo “início de tudo” e pela Análise Externa?
- Sente-se confiante de que tem projetada uma estrutura capaz de competir e vencer no mercado onde vai entrar?

# SWOT e STAKEHOLDERS

## Análise SWOT

A análise SWOT é um acrónimo que resulta das palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, o que corresponde, em português, a *Forças*, *Fraquezas*, *Oportunidades* e *Ameaças*.

Esta análise tem como requisito a conclusão da Análise Externa e da Análise Interna, pois alimenta-se das duas para produzir a informação que se pretende.



Fazer a SWOT sem realizar as análises externa e interna comporta riscos muito grandes, dado que a SWOT irá alimentar a Estratégia e esta irá condicionar os destinos da empresa pelos próximos 3 ou mais anos.

Qualquer erro que aqui se cometa poderá ter efeitos muito fortes na Organização. Contudo, o Scandal convida a repetir estes processos indefinidamente, ao longo de toda a metodologia, de forma a garantir que, por um lado, a Organização não fique passiva nas suas ações e controlo e, por outro, proceda, atempadamente, às correções de caminho que se revelem necessárias.

Esta é a grande desvantagem da SWOT. Geralmente, esta é alimentada através de perceções e opiniões, às vezes até de vontades, o que condiciona a qualidade e quantidade de informação que deveria ser considerada no âmbito da análise. O resultado pode ser catastrófico!

A figura seguinte apresenta os 4 quadrantes da SWOT:



Na linha superior temos as Forças e as Fraquezas. Essa linha é alimentada pela Análise Interna e diz respeito a fatores que ocorrem dentro da nossa Organização ou sobre os quais nós temos capacidade de controlar. As Forças estão representadas a verde porque constituem as vantagens que temos na nossa atuação no mercado. Por outro lado, as Fraquezas estão representadas a vermelho porque constituem as fragilidades que temos.

Na linha inferior temos as Oportunidades e as Ameaças. Estas são alimentadas pela Análise Externa. As oportunidades estão representadas a verde porque significa momentos que nos poderão vir a ser benéficos no futuro. Já as ameaças são representadas a vermelho porque significam os perigos que podemos vir a enfrentar.

# Tática

A Tática é subordinada da Estratégia. A Tática tem como responsabilidade criar um plano que conduza a Organização em direção à Estratégia, e executá-lo!

Para isso, após tomar conhecimento das decisões Estratégicas que foram tomadas, o Tático deverá ter, ou procurar ter, toda a informação relativa a:

- Que Recursos tem atualmente a Organização (diagnóstico organizacional – Recursos Materiais, Recursos Humanos e Recursos Financeiros);
- Em que quantidade e qualidade existem os Recursos;
- De que forma estão organizados (processos);
- Quem é a concorrência (*benchmarking*);
- Que Recursos tem a concorrência (*benchmarking*);
- Como está a concorrência organizada (*benchmarking*);
- Que Recursos foram já prometidos pela Estratégia a somar aos que já temos.

O passo seguinte consiste em avaliar se os Recursos atuais, acrescidos dos prometidos, e a situação da concorrência constituem um terreno fértil para o desenvolvimento de uma Tática que conduza à Estratégia.

A Tática poderá enfrentar, nesta fase, várias dificuldades, que são, basicamente, as inversas que foram apresentadas na Estratégia para o mesmo período.

Saltemos para a fase em que a Tática considera que as condições são adequadas e começa a pensar no Plano.

A Tática terá agora que definir a organização dos recursos e os passos que considera terem de ser dados para se atingir a Estratégia. Esses passos têm de ser constituídos num grupo de objetivos de curto prazo que, somados, conduzirão aos grandes objetivos finais. A criação de objetivos de curto prazo permitirá avaliar, a todo o momento, se a Organização está a caminhar na direção certa e agir, no mais curto espaço de tempo, sempre que se verifiquem desvios, suscitando acertos de trajetória.

Em todo este processo a Tática deverá envolver aqueles que serão responsáveis por elaborar os Planos operacionais das respetivas áreas. Esse envolvimento deverá permitir que saibam quais são os objetivos gerais que se pretendem para o Plano Tático, qual o contributo esperado das suas respetivas áreas e uma manifestação das suas capacidades para responder aos seus objetivos específicos. Isto permitirá construir um Plano mais realista e obter o comprometimento de todas as áreas, que será fundamental para a elaboração de Planos Operacionais alinhados com o Plano Tático.

A Tática deverá criar o Plano principal, designado por Plano de Negócios, e solicitar a elaboração de Planos Operacionais aos responsáveis das respetivas áreas. Estes instrumentos deverão ser apresentados e validados pela Estratégia. Tal como explicado na Estratégia, também aqui poderão surgir dificuldades.

Uma vez aprovados os Planos, cabe à Tática, após a comunicação dos mesmos internamente a toda a Organização, dar início à fase de implementação.

Esta é a fase em que se estabelece o modelo de organização que acompanhará o dia a dia da Empresa nos próximos 3 ou mais anos. É, por isso, muito importante que sejam bem implementados todos os processos previstos, pois qualquer desvio deverá condicionar a possibilidade de o plano ser bem-sucedido. O envolvimento das pessoas e das equipas é imprescindível, motivo pelo qual a comunicação do Plano deverá ocorrer imediatamente antes do início da fase de implementação, sendo necessário

# Operações

Se a Estratégia é a visão a médio/longo prazo, se a Tática é a visão do curto prazo, as Operações são o dia a dia!



São as tarefas operacionais que levam a Empresa a atingir a Estratégia. Infelizmente, assistimos muitas vezes a uma total desconsideração pelos Colaboradores que desempenham funções destas. Isso revela uma total impreparação para liderar!

O trabalho desenvolvido todos os dias deve ser alvo de um acompanhamento e incentivo diários! Todos os dias contam para que não nos atrasemos nos Planos, evitando correr o risco de falharmos a Estratégia.

Para que isto corra bem, é indispensável que todos os Colaboradores conheçam a Estratégia e os Planos que estão relacionados com as tarefas que desempenham, de forma a conhecer, entender e aceitar como seus os objetivos que a Empresa tem pela frente e que dependem da forma como

desempenhará o seu trabalho. Isto dará sentido ao que as pessoas fazem no dia a dia. Depois, é preciso ter capacidade de fazer uma avaliação permanente, detetando problemas e aparecendo ao lado dos Colaboradores para os ajudar a ultrapassá-las. Isto evitará perder tempo e dinheiro e cimentará um espírito de compromisso entre todos! Por último, é preciso que percebam que a Empresa pretende partilhar resultados! Se os resultados que se alcançarem forem os previstos, os benefícios para cada Colaborador estão também já previstos e cada um sabe qual é! Deverá ser suficientemente motivador para que o Colaborador se empenhe ao máximo possível.

Se tudo isto for conseguido, então temos uma Organização a funcionar em bloco! Todos estão conscientes das suas responsabilidades, do que se espera do seu trabalho e dos desafios que têm de ser vencidos! Para tal, todos contam! Ao funcionar em bloco, a Organização está forte e unida! Está o mais capacitada que é possível para vencer!

Para alcançar a melhor eficiência operacional possível, é preciso ter uma Gestão Operacional. Esta deve encarregar-se de gerir todos os processos operacionais de forma a acompanhar a sua eficiência, detetar falhas e promover a sua resolução. Tem de haver alguém responsável por esta gestão.

**A primeira tarefa da Gestão Operacional é criar um Plano.** Este deve começar por identificar todos os processos internos e organizar essa informação, sistematizando quem participa em cada processo, o que se espera de cada interveniente, que resultados são pretendidos de cada processo e como se medirá a eficiência. Deve-se seguir a fixação de um Foco! O Foco é a forma como todos os Colaboradores vão perceber a Estratégia e Tática da Organização e o que se espera deles para as atingir. O Foco deve ter associada uma política de motivação dos Colaboradores para que percebam que serão recompensados pelos bons resultados alcançados. O Plano deve terminar com o Controlo! Como serão obtidos os dados que permitam avaliar se as atividades operacionais estão a decorrer como pretendido. Estes dados servirão não apenas a Gestão Operacional, mas também contribuirão para o *Balanced Scorecard!*

A segunda tarefa é colocar o Plano à consideração da Tática e obter a sua aprovação.

# Experiências e Conclusões

## Outras portas que se podem abrir aos “vírus”

Há erros clássicos que são cometidos com muita frequência e podem ser portas de entrada de “vírus” nas nossas empresas, contaminando-as e podendo levá-las a fechar.

Trago aqui alguns exemplos:

Nunca entregue dinheiro à Contabilidade para efetuar pagamentos por si

Nas empresas mais pequenas a Contabilidade costuma ficar a cargo de um prestador de serviços externo. O Contabilista tem a responsabilidade de realizar os lançamentos contabilísticos e fazer as comunicações oficiais obrigatórias. A Empresa deverá liquidar os impostos que resultam da sua atividade. Para facilitar essa tarefa, muitas empresas entregam o valor necessário para pagar os impostos ao Contabilista que depois realiza os pagamentos. É um erro! São inúmeras as histórias em que os Contabilistas não fazem esses pagamentos, o que resulta em perdas financeiras e incumprimentos fiscais, já que a responsabilidade é da Empresa. Garanta que os impostos são sempre pagos diretamente pela sua Empresa.

Mantenha um acompanhamento próximo dos fluxos de pagamentos de Clientes

São também inúmeras as histórias de desvios de pagamentos de Clientes nos departamentos financeiros. É muito fácil, se não houver o devido

acompanhamento, de se fazerem estes desvios, por bastante tempo, sem que seja descoberto. O departamento financeiro recebe o dinheiro, gere as conta-corrente dos Clientes e tem a responsabilidade de cobrar em casos de atrasos de pagamento. Isto é um circuito fechado, onde o departamento financeiro controla todo o processo. Se um Cliente receber um aviso de falta de pagamento e já tiver pagado, vai reclamar. Reclama com quem? Com o departamento financeiro, que pede desculpa e afeta pagamentos de outros Clientes à conta-corrente do que reclamou. E pode fazer isto durante um período longo de tempo, enquanto vai aforrando recursos da empresa na sua conta pessoal. Quando for descoberto, o rombo pode já ter sido enorme e irrecuperável.

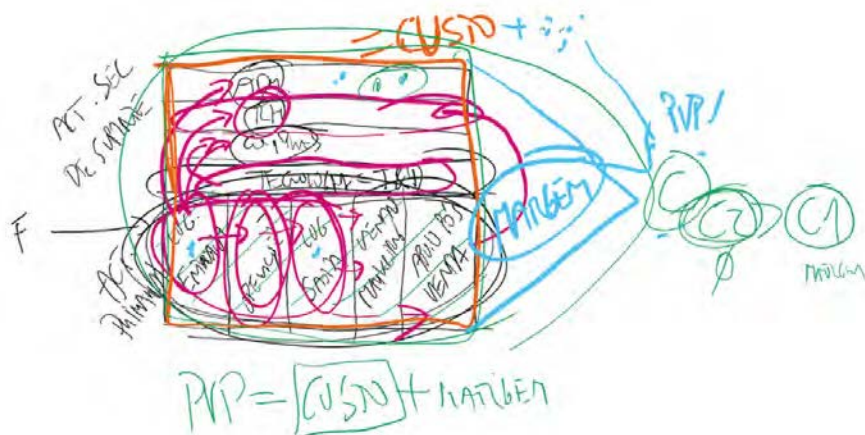
### Tenha um Plano de Cibersegurança

O cibernundo é, normalmente, opaco para as pessoas e para as empresas. As ameaças, na atualidade, são permanentes. Os Riscos são elevados: furto de informação, perda de informação sensível, danos no funcionamento dos sistemas, plantação de informação falsa, apropriação dos sistemas, etc. Crie um plano que contemple a Empresa e os Colaboradores. Para a primeira, o Plano deverá conseguir identificar ameaças, proteger os dados, ter capacidade para detetar intrusões, ter ferramentas que permitam responder e ser possível recuperar dados que possam ter sido perdidos ou danificados, em tempo útil de não deixar a Organização parada e/ou à mercê de criminosos, para poder continuar a desenvolver a sua atividade. Os Colaboradores devem ser envolvidos neste processo e saberem como devem comportar-se na utilização das ferramentas tecnológicas suscetíveis de serem portas de entrada de invasores indesejados. É provável que a sua Empresa não tenha competências internas para lidar com este assunto. Se for o caso, contrate especialistas externos!

Acompanhe o que se segue se a Empresa atingir objetivos mais cedo do que o esperado

Esta reação é quase matemática! Quando uma empresa atinge as vendas previstas antes do final do período, inicia-se um processo de empurrar as

Valor e exemplos de atividades-chave onde podemos inovar em setores já muito experimentados.



Cadeia de Valor de Michael Porter

A figura pretende ilustrar que cada unidade orgânica dentro de uma Empresa deve funcionar como uma microempresa que serve Clientes, internos ou externos, e que tem de demonstrar ser capaz de agregar valor para que não seja um peso nos custos, mas um contributo para a margem.

## Conclusões

Todos nós ansiamos por milagres! Alguma coisa que aconteça e que nos bafeje com a sorte! Também orientamos essa expectativa para acontecimentos nos quais depositamos a esperança de se constituírem mágicos, resolvendo problemas complicados e duradouros. Fazemos isso quando comentamos política, desporto, economia, até a nossa vida pessoal! Quantas vezes dizemos, ou ouvimos dizer, que a solução de um país é a Educação! Ou a Economia! E depois ouvimos argumentos válidos dos dois lados: a Educação, para que exista futuro! Ou a Economia, para que exista presente! Mas pode haver Educação ou Economia sem Saúde? E sem Desporto ou Cultura?

A verdade é que os problemas complexos não têm apenas uma resposta! Podemos, e devemos, descomplicar a sua complexidade, nomeadamente dividindo um problema muito grande em diversos de menor dimensão e mais facilmente tratáveis. É isto que faz o **Scandal!**

A tarefa de gerir uma Organização é muito complexa e um grande desafio. O **Scandal** “parte” o todo em vários bocadinhos, de forma a ser possível tratar cada tema mais facilmente, sem perder, através das dependências, as interligações que resultam do facto de tudo fazer parte do mesmo corpo: a Empresa!

Não é uma garantia de sucesso! Quando se trata de empresas, ou empreendedorismo, não há, nunca, certezas de que vai resultar! E isso deve-se a uma razão muito simples: quando empreendemos, ousamos navegar mares que nunca ninguém navegou antes, pelo que não sabemos que desafios vamos encontrar e se teremos a força e as ferramentas adequadas para os ultrapassar. Mas também é por isso que muitos ousam empreender! E se falharmos, falhamos, caímos e levantamo-nos, e voltamos a repetir tudo de novo, sabendo que já sabemos mais do que sabíamos e, por isso, mais fortes para as próximas batalhas!

O **Scandal** apenas procura ajudar a que Ideias que poderão ter sucesso não fracassem de uma forma que poderia ser evitável. E quando terminarem de percorrer todo o **Scandal**, é hora de voltarem ao início e fazer tudo de novo!

Aplique o **Scandal**, se tiver considerado que faz sentido fazê-lo, e boa sorte, sem esquecer que a sorte dá muito trabalho a construir!



# SCANDAL

UMA METODOLOGIA DE GESTÃO COM UMA VISÃO 360º  
E CIRCULAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Se está a ler estas palavras é porque ainda está viva(o)! Esse é o primeiro requisito para se morrer!

Aparentemente a sua Organização poderá estar de boa saúde. Se for esse o caso, reúne o primeiro requisito para ficar doente!

Está a ver os perigos que corre?

Este livro irá ajudar a perceber para onde terá de olhar para evitar que os “vírus” entrem na sua Organização sem que se aperceba, que cresçam sem se dar conta e que a contaminem até que seja tarde de mais.

Bem-vinda(o) ao Scandal!

Visite-nos em  
[livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

