



**Universidade Politécnica**

**A POLITÉCNICA**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

**Curso de Licenciatura em Administração e Gestão de  
Empresas**

Trabalho de Final do Curso

**Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de  
Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)**

**Dário Benjamim Filimone Nuvunga**

**Código de estudante: 473888**

Maputo, Julho de 2022

**Dário Benjamim Filimone Nuvunga**

**Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de  
Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)**

Monografia apresentada à Universidade Politécnica, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, sob a orientação do Prof. Doutor Nazir Khan.

Maputo, Julho de 2022

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE AUTORIA .....	i
FOLHA DE APROVAÇÃO.....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	vi
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Apresentação, Contextualização e Delimitação do Tema .....	1
1.2. Formulação do Problema.....	2
1.3. Justificativa.....	4
1.4. Objectivos da Pesquisa .....	5
1.4.1. Objectivo geral.....	5
1.4.2. Objectivos específicos .....	5
1.5. Perguntas de Investigação.....	5
1.6. Estrutura do trabalho.....	6
CAPITULO II: REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1. Pequenas e Médias Empresas .....	7
2.1.1. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas .....	8
2.2. Processo de Negócio.....	12
2.3. Gestão de Continuidade de Negócio.....	13
2.3.1. Plano de Gestão de Continuidade de Negócio.....	15
2.4. Teoria de Desenvolvimento Organizacional .....	19
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	21
3.1. Classificação da Pesquisa .....	21
3.2. Procedimentos técnicos e instrumentos para recolha de dados .....	22
3.3. Procedimentos técnicos para análise de dados .....	23
3.4. População-alvo, amostra e técnica de amostragem .....	23
3.4.1. Caracterização da amostra .....	24

3.5. Questões éticas.....	27
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	28
4.1. Breve caracterização da empresa MaCh Digital, Lda.....	28
4.2. Etapas e elementos que compõem o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda .....	29
4.3. Dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio .....	32
4.4. Acções que podem atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda, na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.....	35
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	37
5.1. Conclusões.....	37
5.2. Recomendações .....	38
5.3. Limitações do estudo .....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
APÊNDICES .....	43

## **DECLARAÇÃO DE AUTORIA**

Declaro, por minha honra, que este Trabalho é de minha inteira autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, nacional ou de outro País.

Maputo, Julho de 2022

---

(Dário Benjamim Filimone Nuvunga)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Esta Monografia foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Licenciatura, no Curso de Administração e Gestão de Empresas, da Universidade Politécnica.

Maputo, Julho de 2022

**O JÚRI**

**O Presidente**

---

**O Supervisor**

---

(Prof. Doutor Nazir Khan)

**O Arguente**

---

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, em especial a minha esposa, como recompensa do tempo e amor que me têm dedicado.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo dom da vida.

À minha família, pelo apoio inestimável.

Aos docentes da Universidade Politécnica que leccionam no curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, pelos ensinamentos e lições transmitidos.

Ao meu supervisor, Prof. Doutor Nazir Khan, pelo tempo e paciência dedicados na supervisão deste trabalho.

À empresa MaCh Digital, Lda, pelo acolhimento para a realização do estudo de caso.

Aos meus amigos e outros entes que de alguma forma têm me apoiado na minha trajetória académica.

## ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

### **Tabelas**

Tabela 1: Classificação das PME's em Moçambique com base no critério de número de trabalhadores e volume de negócios.....	10
---	----

### **Figuras**

Figura 1: Ciclo de Gestão de Continuidade do Negócio.....	15
---	----

### **Quadros**

Quadro 1: Etapas a serem observadas no plano de gestão de continuidade de negócios.....	18
---	----

### **Gráficos**

Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos por sexo.....	24
Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por idade.....	24
Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos por nível académico.....	25
Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço.....	26
Gráfico 5: Existência de plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda.....	29
Gráfico 6: Etapas observadas no plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda.....	30
Gráfico 7: Composição do plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda.....	31
Gráfico 8: Existência de dificuldades na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda.....	32
Gráfico 9: Principal dificuldade enfrentada pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.....	34
Gráfico 10: Acções que podem mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

EDPME's – Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique

IPEME – Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

DNEAP – Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas

DO – Desenvolvimento Organizacional

GCN – Gestão de Continuidade de Negócios

IPEME – Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

PCN – Plano de Continuidade de Negócios

PGCN – Plano de Gestão de Continuidade de Negócios

PME's – Pequenas e Médias Empresas

TDO – Teoria de Desenvolvimento Organizacional

## RESUMO

A gestão da continuidade do negócio tem como objectivo principal evitar ou reduzir as perdas das organizações em casos de incidentes que periguem suas operações, além de restaurar suas actividades no espaço de tempo mais breve possível. Esta estratégia é seguida por várias empresas no Mundo, mas não é observada por muitas empresas no contexto moçambicano, sobretudo as micro, pequenas e médias empresas, devido às várias limitações que estas apresentam. Foi com o objectivo de analisar a Gestão de Continuidade de Negócio nas Pequenas e Médias Empresas e os seus desafios que se desenvolveu o presente trabalho, realizando-se, para o efeito, um estudo de caso na empresa MaCh Digital, Lda, com recurso à entrevista semiestruturada e questionário estruturado. Os dados obtidos foram atribuídos significado com base na análise bibliográfica, documental e estatística descritiva, tendo-se concluído que o principal desafio que se coloca às Pequenas e Médias Empresas é a falta de pessoal especializado para garantir uma melhor concepção e implementação de plano de gestão de Continuidade de Negócio, uma vez que não são observadas todas as etapas (planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria) inerentes a este plano.

**Palavras-Chave:** *Pequenas e Médias Empresas; Processo de Negócio; Gestão de Continuidade de Negócio; MaCh Digital, Lda.*

## ABSTRACT

*The main purpose of business continuity management is to avoid or reduce the losses of organizations in the event of incidents that endanger their operations, in addition to restoring their activities in the shortest possible time. This strategy is followed by several companies in the world, but it is not observed by many companies in the Mozambican context, especially micro, small, and medium enterprises, due to the various limitations that they present. It was in order to analyze the challenges inherent to Small and Medium Enterprises in Business Continuity Management that this work was developed, carrying out, for this purpose, a case study at MaCh Digital, Lda, using the interview semi-structured and structured questionnaire. The data obtained were attributed meaning based on bibliographic, documentary, and descriptive statistical analysis, and it was concluded that the main challenge facing Small and Medium Enterprises is the lack of specialized personnel to ensure a better design and implementation of the Business Continuity management plan, since all the steps (planning, implementation, monitoring and critical analysis, maintenance, and improvement) inherent to this plan are not observed.*

**Keywords:** *Small and Medium Enterprises; Business Process; Business Continuity Management; MaCh Digital, Lda.*

# CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este capítulo abarca a introdução que, por sua vez, agrega as secções referentes à apresentação, contextualização e delimitação do tema; justificativa ou relevância do estudo; formulação do problema; objectivos; questões de pesquisa e a estrutura do trabalho.

## **1.1. Apresentação, Contextualização e Delimitação do Tema**

Este trabalho engloba-se no conjunto de requisitos exigidos pela Universidade Politécnica para a conclusão do curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas e tem como tema “Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)”.

Relativamente à contextualização do tema em apreço, importa referir que segundo a Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas – DNEAP (2007), desde a proclamação da independência nacional em 1975, Moçambique tem registado mudanças socioeconómicas significantes. Estas mudanças incluem a experimentação de um sistema de planeamento central, a guerra civil nos anos 80, a liberalização gradual do mercado nos finais dos anos 80 e nos princípios dos anos 90, a paz e a recuperação económica, que incluiu uma participação cada vez maior do sector privado e a prevalência de altas taxas de crescimento desde 1992. No entanto, Moçambique continua a ser um país pobre e com uma economia fraca.

Para contrariar este cenário e como forma de reconhecer a necessidade e importância do desenvolvimento de iniciativas empresariais, o Governo moçambicano aprovou, em 2007, a Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique – EDPME’s (2007 – 2022) na qual as Pequenas e Médias Empresas – PME’s são encaradas como o centro de desenvolvimento do país, na medida em que contribuem para a geração de postos de trabalho, estimulam e disponibilizam produtos, aumentando assim a competitividade da economia.

No mesmo âmbito, foi criado o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas – IPEME com o objectivo de incentivar o desenvolvimento propício de negócios das empresas, em geral, e das pequenas e médias em particular, ganhando corpo com a aprovação do Decreto n° 47/2008, (DNEAP, 2007).

Na esteira de Maculan (2002), as PME's recém-criadas, para funcionarem num ambiente de altas incertezas, precisam simultaneamente se organizar para manter a agilidade de resposta ao mercado, a flexibilidade e a inovação.

Isto não é feito ao acaso. Exige um plano de gestão que assegure a continuidade do negócio, razão pela qual Campos (2005) refere que o Plano de Continuidade de Negócio – PCN é um processo proactivo de planeamento que assegura que uma organização possa sobreviver a uma crise organizacional, com a identificação das funções-chave e das possíveis ameaças que estas possam sofrer.

Portanto, foi neste contexto que se concebeu o presente trabalho subordinado ao tema “Desafios Inerentes às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021).

Sob ponto de vista de sua delimitação temporal e espacial, importa tecer que o estudo abrangeu o período de 2019 – 2021 e foi realizado na Cidade de Maputo, especificamente na empresa MaCh Digital, Lda.

A escolha deste período de análise decorre do facto de coincidir com a vigência da Estratégia para o Desenvolvimento das PME's em Moçambique (2007 – 2022), na qual as PME's são encaradas como o centro de desenvolvimento do país, o que legitima a necessidade de perceber a dinâmica da Gestão de Continuidade de Negócio e seus desafios neste segmento empresarial.

Por seu turno, a MaCh Digital, Lda foi escolhida pelo facto de se tratar de uma empresa média que pretende crescer e que tem como principal visão elevar a sua categoria de média para grande empresa, consolidando desta forma o seu desenvolvimento, o que requer um bom plano de Gestão de Continuidade de Negócio.

## **1.2. Formulação do Problema**

Segundo Lento (2014), o universo de continuidade de negócio, pode ser considerado hoje, o mais importante segmento da gestão da segurança das empresas. Essa valorização ganhou mais força após o evento de 11 de Setembro de 2001, que por consequência do acontecimento, levou várias empresas à falência.

Diante do facto, ocorrido nos Estados Unidos da América, dezenas de empresas fecharam os seus negócios, o que causou uma mudança drástica no segmento da segurança e

contingência empresarial, pois é essencial para empresas de diversos segmentos a continuidade do seu negócio, muitas das vezes tornando-se um item obrigatório em contratos ou como diferencial no momento de uma negociação.

Ainda nesta esteira, Lento (2014) defende que a globalização tornou os mercados mundiais cada vez mais dinâmicos e competitivos. O risco do negócio está mais claro e evidente para uma organização, e a necessidade de cumprir prazos e entregar produtos com qualidade é uma realidade nesse novo mundo.

Com base nesse exemplo, e o avanço e dependência da tecnologia, é possível verificar a real importância desta área que vem conquistando gestores empresariais e mudando o conceito na forma de comercializar ou manter um serviço ou organização.

Segundo Ribeiro (2014), com a concepção e implementação de um plano de gestão de continuidade, nota-se que os riscos e as ameaças assim como diversos factores que podem derrubar serviços ou deixando-os inoperantes, tendem a ser controlados ou minimizados. Contudo, vários estudos apontam que, não obstante seja importante o plano de gestão de continuidade em qualquer organização ou empresa, torna-se difícil a sua implementação em pequenas e médias empresas devido ao alto custo e visão estratégica, factos que sujeitam as referidas empresas a maiores riscos.

Alves (2010) salienta que muitas empresas subestimam a importância destes planos por diversas razões: custos financeiros, falta de recursos qualificados, optimismo exacerbado, falta de cultura de planeamento e insuficiente sistema de gestão do risco. Por outro lado, as soluções existentes no mercado da consultoria especializada são de tal forma onerosas que, numa estrutura empresarial assente em micro, pequenas e médias empresas, constituem factor de reserva na tomada de decisão.

Tendo em conta os factos acima expostos e com o objectivo de apurar os desafios impostos à concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócios nas pequenas e médias empresas num contexto específico, o caso da MaCh Digital, Lda, levanta-se o seguinte problema:

**Que desafios se colocam a MaCh Digital, no contexto da gestão de continuidade dos negócios imposto às Pequenas e Médias Empresas?**

### **1.3. Justificativa**

No contexto actual, não basta a percepção do risco, antes importa que, através de um bom planeamento, estejam previstas as acções que minimizem o impacto das alterações planeadas ou não planeadas. A detecção e reconhecimento dos riscos inerentes, permitirão que os resultados ou consequências de alterações nos sistemas e processos das organizações sejam menos catastróficos.

Portanto, de uma forma geral, a escolha do tema “Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio: O Caso MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)”, justifica-se pela importância que se deposita na Gestão de Continuidade de Negócio, enquanto um elemento de capital importância para garantir uma boa “saúde” da empresa e evitar um colapso iminente, decorrente das crises e riscos constantes que o ambiente oferece, como por exemplo da Covid-19.

Especificamente, o desenvolvimento deste tema revela-se pertinente na medida em que permitirá identificar e compreender os principais desafios que condicionam o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, a exemplo da MaCh Digital, Lda, que são vitais para o tecido socioeconómico nacional, na medida em que oferecem postos de trabalho, diversificam a economia e estimulam a competitividade.

Ademais, o desenvolvimento deste tema revela-se pertinente pois, a reflexão nele efectuada poderá culminar com o surgimento de indagações que levem à efectivação de outros estudos afins, contribuindo, assim, para o aprimoramento desta análise e para a melhor interpretação das linhas de orientação sobre a gestão de continuidade do negócio nas pequenas e médias empresas e não só.

Outrossim, a pertinência deste estudo circunda as contribuições que dele possam advir, com as quais espera-se identificar acções que possam mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.

## **1.4. Objectivos da Pesquisa**

Este estudo é orientado pelos seguintes objectivos:

### **1.4.1. Objectivo geral**

- Analisar os desafios que se colocam a MaCh Digital no contexto da gestão de continuidade de negócios imposto às Pequenas e Médias Empresas.

### **1.4.2. Objectivos específicos**

- ✓ Identificar as etapas e os elementos que compõem o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda;
- ✓ Descrever as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio;
- ✓ Sugerir acções que possam atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda, na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio;

## **1.5. Perguntas de Investigação**

Para atender aos objectivos que orientam o estudo, foram concebidas as seguintes perguntas de investigação:

- ✓ Quais são as etapas e os elementos que compõem o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda?
- ✓ Que dificuldades são enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio?
- ✓ Que acções podem atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda, na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio?

## **1.6. Estrutura do trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução que abarca a contextualização, a delimitação, a formulação do problema de pesquisa, a justificativa, os objectivos e as perguntas de investigação, que orientaram o estudo.

O segundo capítulo está reservado para o referencial teórico, na qual apresenta-se o panorama geral que gira em torno da gestão de continuidade de negócio das pequenas e médias empresas, com um olhar incisivo para o contexto moçambicano.

O terceiro capítulo diz respeito à metodologia, na qual efectua-se a caracterização da pesquisa, são apresentados os métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico bem com as limitações do estudo.

Por sua vez, o quarto capítulo é referente a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no campo empírico. Especificamente, neste capítulo, efectua-se a caracterização da empresa estudada (MaCh Digital, Lda) e a apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso, com o objectivo de responder o problema de pesquisa e as questões que orientaram o pesquisador.

O quinto capítulo refere-se às conclusões e sugestões decorrentes do estudo. Por fim, são apresentados os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas e os apêndices.

## **CAPITULO II: REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, é feita a discussão teórica e conceptual que gira em torno da gestão de continuidade de negócio das pequenas e médias empresas. Especificamente, levanta-se um debate em torno dos principais conceitos deste estudo, nomeadamente Pequenas e Médias Empresas, Processo de Negócio e Gestão de Continuidade de Negócio.

### **2.1. Pequenas e Médias Empresas**

Para uma melhor discussão em torno do conceito “Pequenas e Médias Empresas”, aborda-se primeiro, o conceito “empresa”, entendendo, assim, que o termo PME’s seja restrito do termo empresa.

Na visão de Sainsalieu (1997) citado por Muchanga (2020), a reabilitação e a revalorização das empresas e das suas funções encontram-se indissociavelmente ligadas à crise económica e social vivida nos países ocidentais, a partir da década de 70 do século XX, e passam pela assunção, por parte da Sociologia, de que as empresas constituem um espaço reprodutor de valores, colocando em evidência novos objectos de análise, tais como as problemáticas da identidade, da cultura, da mudança, bem como dos acordos, das convenções e das redes.

Segundo Muchanga (2020), Sainsalieu (1997) afirma ainda que na Sociologia da Empresa, a empresa é definida como instituição, um lugar colectivo onde os sujeitos estão submetidos a normas, regras e valores que, pela legitimidade de que gozam, unificam os grupos e estruturam as relações sociais.

Por sua vez, Parente (2003), entende que a empresa é uma organização de meios técnicos, humanos e financeiros destinada a facultar bens ou serviços para satisfazer as necessidades das comunidades. Visa o lucro, assume riscos, tem uma filosofia de negócio, persegue determinados objectivos, é avaliada contabilisticamente e funciona como sistema aberto. Interage de forma sistemática com o meio ambiente que a rodeia: a empresa condiciona e influencia o seu meio e é condicionada e influenciada por esse mesmo meio.

Correia (2007) afirma que na acepção jurídica e de trabalho, empresa é a organização destinada a realizar um fim determinado, económico ou não, mediante a utilização permanente de energia pessoal de empregados sob direcção e retribuição do organizador.

O mesmo autor refere que a empresa afigura-se como uma pessoa que exerce uma actividade económica de produção ou distribuição de bens e serviços, ou apenas como a actividade económica exercida pelo empresário<sup>1</sup> de forma profissional e organizada, com vista a realização de fins de produção ou troca de bens e serviços.

Correia (2007) esclarece que as empresas muitas vezes são classificadas segundo a sua forma jurídica, onde afiguram as empresas ou sociedades comerciais. Segundo a área de actividade (agricultura, extracção mineira, etc.). De acordo com a forma de propriedade e gestão (empresas privadas, empresas públicas e cooperativas); e conforme a sua dimensão, em que estas aparecem, frequentemente, classificadas em micro (as que empregam menos de 10 trabalhadores), pequenas (as que empregam até 10 trabalhadores, inclusive), médias (as que empregam de 11 até no máximo 100 trabalhadores) e grandes empresas (as que empregam mais de 100 trabalhadores).

Relativamente ao conceito “Pequenas e Médias Empresas”, vários autores apontam que não há uma definição universalmente aceite. Porém, alguns autores acreditam que é possível uma definição mais específica do significado do termo PME e, para isso, recorrem à variáveis tais como volume de negócio, volume de investimento e número de colaboradores.

Por isso, no contexto deste estudo, as PME’s serão definidas com base no volume de negócios e número de trabalhadores, que são variáveis usadas em Moçambique, à luz do Decreto nº 44/2011, de 21 de Setembro, como se pode depreender na tabela 1, referente à Classificação das PME’s em Moçambique.

### **2.1.1. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas**

Segundo Oliveira e Bertucci (2005), o advento da era da informação provocou o reconhecimento da importância das PME’s na economia mundial. Até meados dos anos 70, as PME’s tinham papel pequeno sobre o desenvolvimento económico devido ao

---

<sup>1</sup> O artigo 11 do Código Comercial moçambicano (2008) define empresários comerciais como sendo as pessoas singulares ou coletivas que, tendo capacidade para o exercício da actividade empresariais (as que envolvem a produção, transformação e circulação de bens, prestação de serviços, exploração de espetáculos, agenciamento ou leilão, transporte, agricultura, pesca, artesanato, exploração florestal, mineração, entre outras, quando destinadas ao mercado – artigo 2 do Código Comercial) fazem dela sua profissão; e as sociedades comerciais.

predomínio do paradigma de produção em massa. Era a época do que se conhece por modelo fordista de produção.

Oliveira e Bertucci (2005) explicam ainda que a partir dos anos 80, influenciado por uma nova conjuntura política e económica, movido pelo movimento da globalização financeira, e associado às novas tecnologias de informação e comunicação, surge um novo modelo económico, que permite a coexistência de diferentes sistemas de produção: a produção em escala em alguns sectores e, em outros, o modelo de especialização flexível, baseada numa economia personificada, conforme o perfil do cliente e cujo principal capital está baseado em informação.

As novas tecnologias de informação e comunicação têm papel relevante nesse novo modelo de produção e atribuem à informação um papel nunca visto anteriormente o qual revoluciona as relações económicas e socioculturais e gera implicações de várias ordens. É nesse contexto que as PME's passam a ter papel relevante, em virtude de sua capacidade de gerar empregos, de mobilizar o crescimento regional e também do movimento de *downsizing*<sup>2</sup>, de terceirização e da inovação em busca de uma vantagem competitiva, referem ainda Oliveira e Bertucci (2005).

Segundo Kaufmann (2016), durante a última década, tem sido devotada uma atenção crescente às PME's, tendo como corolário a elaboração do Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, através do Decreto nº 44/2011, de 21 de Setembro, juntando-se à outros dispositivos e instituições já referidos (EDPME's e IPEME), para fazer face à diversos constrangimentos, a exemplo das barreiras regulatórias, falta de acesso aos mercados, falta de acesso ao financiamento, falta de ligações horizontais e verticais entre empresas, carga fiscal e custo dos procedimentos elevados.

Na sua abordagem em torno das características quantitativas e qualitativas das PME's, de Kaufmann (2016) refere que a definição destas empresas é feita de acordo com o nível de

---

<sup>2</sup> Conceito surgido na década de 80, devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de microcomputadores. Propagou a ideia de migração dos sistemas informatizados, geralmente baseados em computadores de grande porte, para uma plataforma menor e mais simplificada (redes). O *downsizing* dos sistemas de informação tem sido associado ao conceito de eliminação dos excessos de burocracia da infraestrutura nas empresas e objetiva melhorar a comunicação e o processo decisório, através da redução da estrutura organizacional, reduzir custos e aumentar a produtividade, (Oliveira e Bertucci, 2005, p. 4).

seu desenvolvimento e dos objectivos políticos para a facilitação nos limites de um dado país ou de uma dada economia nacional.

Este autor refere ainda que internacionalmente, muitas vezes o tamanho duma empresa é definido com base no número de trabalhadores ou das receitas, podendo ainda ser baseado no capital aplicado ou do “*market share*”. Contudo, percebe-se que o tamanho e estrutura de empresas dos países industrializados e das em vias de desenvolvimento, a exemplo de Moçambique, são incomparáveis.

De acordo com o Estatuto das Micro, Pequenas e Medias empresas de Moçambique (Decreto n.º 44/2011, de 21 de setembro), são classificadas as PME’s em dois critérios fundamentais que são: volume de negócios e número de trabalhadores. A tabela 1 mostra a classificação das PME’s de acordo com o número de trabalhadores e volume de negócios

**Tabela 1:** Classificação das PME’s em Moçambique com base no critério de número de trabalhadores e volume de negócios

<b>Classificação</b>	<b>Número de Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios (MZM)</b>
Micro Empresa	1 - 4	Até 1,200,000.00
Pequena Empresa	5 - 49	1,200,000.00 ≤ 14,700,000.00
Média Empresa	50 - 99	14,700,000.00 ≤ 29,970,000.00

**Fonte:** Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2011)

Para além das características quantitativas (número de trabalhadores e volume de negócios), alguns autores, como Kaufmann (2016) e Oliveira e Bertucci (2005), apontam algumas características qualitativas das PME’s.

Na linha de Kaufmann (2016), as PME’s caracterizam-se fundamentalmente por uma forte prontidão de enfrentar o risco, flexibilidade no mercado e desempenho; existência de uma relação de interação directa entre o gestor e a empresa, isto é, o gestor é normalmente o proprietário-dono da empresa, tomando todas as decisões vitais da organização e funcionamento da empresa; as transações acarretam menos custos internos, os chamados custos do “principal – agente”.

Por sua vez, Oliveira e Bertucci (2005), reconhecem que apesar do seu grande papel como impulsionador da economia, as PME's de maneira geral possuem muitas limitações estruturais, caracterizam-se por possuir menos recursos financeiros, baixa competência em gestão, são estruturalmente mais frágeis, evitam expor-se a riscos, tem baixo nível de formalização, baixo grau de especialização e raramente são capacitadas.

Portanto, as características qualitativas acima mencionadas revelam que para fins práticos elas são mais importantes que as quantitativas, ou seja, o tamanho e volume de negócios da empresa não explicam tudo sobre as PME's, precisando para o efeito, de dados sobre o sector de actividades, o nível de desenvolvimento da economia e de outras estruturas dominantes.

Por isso, na perspectiva de Dimande (2012), outra forma de caracterizar as PME's, é compará-las às grandes organizações, afastando, contudo, características como volume dos lucros, número dos trabalhadores, dimensão e complexidade das instalações físicas, pois estas não ilustram claramente as diferenças do ponto de vista interno, ou seja, existem também, diferenças na estrutura, nas políticas, procedimentos e na aplicação dos recursos.

As operações nas grandes organizações, actualmente, são baseadas em uma estrutura de organização matricial, onde cada funcionário pertence a um dado departamento funcional podendo executar um ou mais projectos de maneira simultânea. Esta divisão de funções resulta em uma hierarquia bem definida. As grandes organizações são usualmente burocráticas, logo os níveis de especialização, padronização e formalização tendem a ser altos, (Oliveira e Bertucci , 2005).

Os mesmos autores salientam que as grandes organizações muitas vezes têm orçamentos separados para treinamento dos funcionários. Isso é raro nas PME's, e a probabilidade de uma organização proporcionar treinamento aos seus funcionários aumenta com o tamanho da firma.

Nas grandes empresas, quando se fala de longo prazo pode significar planificação de 5 a 10 anos, o médio prazo de 2 a 5 anos e o curto prazo de 1 a 2 anos. Para as PME's o longo prazo significa um ano, o médio prazo um mês e o curto prazo, uma semana, tal como refere Dimande (2012).

## 2.2. Processo de Negócio

Segundo Pereira (2013), durante os anos 70 e 80, muitas organizações estavam organizadas por departamentos funcionais. O objectivo da gestão das organizações era melhorar a performance individual desses departamentos funcionais. Nos anos 90 assisteu-se a uma mudança fundamental nas organizações, aprendida a partir dos competidores japoneses, mais e mais organizações pensam na organização como um conjunto de cadeias de valor ou processos que atravessam os vários departamentos funcionais estendendo estes últimos.

Por sua vez, Vancoppenolle (2007) citado por Alves (2010) refere que actualmente, as organizações estão organizadas sobre processos de negócio. Para entregar um produto ou serviço a um cliente, um conjunto de actividades são executadas. Este conjunto de actividades denomina-se por “processo de negócio”.

No mesmo contexto, o autor afirma que muitas organizações ainda persistem numa organização assente em divisões e departamentos, seguindo uma orientação hierárquica formal, em que as diversas actividades são organizadas e executadas pelos diversos departamentos, através de processos de negócio.

Pereira (2013) refere que a orientação a processos de negócio implica uma forte ênfase em como o trabalho é feito na organização, resultando numa estrutura para a ação, que é constituída por uma ordenação específica das actividades de trabalho ao longo do tempo e do espaço, com um início e um fim, entradas e saídas claramente identificadas.

Uma organização estruturada através de processos de negócio, é uma organização integrada, numa perspectiva tridimensional, em que Processos, Pessoas e Infra-estrutura e Recursos participam na missão da organização, sendo a informação a malha que interliga integralmente a todas as dimensões da organização (Vancoppenolle, 2007, citado por Alves, 2010).

Nesta perspectiva, cada elemento pode ser caracterizado por:

- ✓ **Processos:** como os produtos e serviços são entregues aos clientes;
- ✓ **Pessoas ou Participantes:** quem participa na execução dos processos de negócio;
- ✓ **Infra-estrutura e recursos:** o que é utilizado na execução dos processos de negócio;

Ainda Segundo, Alves (2010) cada processo depende de um conjunto de elementos críticos. As pessoas são participantes críticos no processo, com as suas competências e conhecimento, pelo que constituem uma das dependências do processo. Por outro lado, as pessoas não inseridas em processos tornam-se elementos que não contribuem para a missão da organização, afectando, negativamente, a sua eficiência.

O autor refere ainda que outras dependências são a infra-estrutura da organização e os recursos. Está-se a falar de recursos de logística, infra-estruturas administrativas, industriais e tecnológicas ou recursos financeiros. A infra-estrutura e os recursos alocados devem estar alinhados com os processos e seus participantes, com a flexibilidade e adaptabilidade que permitam uma eficiente e eficaz utilização.

O autor conclui que nesta relação tridimensional de interdependência, o fluxo de informação é crítico para o alcançar do desempenho e a eficiência da organização. A falta da informação, devido a um evento, interrompe toda esta rede de dependências e impacta negativamente nas operações do negócio, podendo afectar, com elevadas consequências, toda a organização.

### **2.3. Gestão de Continuidade de Negócio**

Falar da Gestão de Continuidade de Negócio – GCN implica, primeiro, ter uma noção sobre a Continuidade de Negócio que é a capacidade estratégica e tática de um órgão ou entidade de se planear e responder a incidentes e interrupções de negócios, minimizando seus impactos e recuperando perdas de activos da informação das actividades críticas, de forma a manter suas operações em um nível aceitável, previamente definido.

Trata-se, Pereira (2013), de um processo abrangente de gestão que identifica ameaças potenciais para uma organização e os possíveis impactos nas operações de negócio, caso estas ameaças se concretizem. Este processo fornece uma estrutura para que se desenvolva uma resiliência organizacional, que seja capaz de responder efectivamente, e concomitantemente, salvaguardar os interesses das partes envolvidas, a reputação e a marca da organização, e suas actividades de valor agregado.

Para o autor, a GCN combina medidas de prevenção e recuperação, com o objectivo de impedir a indisponibilidade de serviços e actividades do negócio, protegendo, assim, os processos críticos contra impactos causados por falhas ou desastres, no caso de perdas,

prover a recuperação dos activos envolvidos e restabelecer o funcionamento normal da organização em um intervalo de tempo aceitável.

Como uma visão geral, a Gestão de Continuidade do Negócio é um processo da organização que estabelece uma estrutura estratégica e operacional adequada. Lento (2014) refere que o processo de gestão de continuidade do negócio envolve a gestão da recuperação e/ou continuidade das actividades do negócio quando ocorre um evento que por ventura afecta essas actividades.

Segundo a KPMG (2014), a GCN assegura uma resposta planeada e testada a incidentes graves com um impacto directo na continuidade de processos críticos de negócio e na disponibilidade dos sistemas de informação.

Na óptica de Siqueira (2005, p. 103), citado por Ribeiro (2014) “a implantação da Gestão da Continuidade de Negócio significa não permitir a interrupção das actividades do negócio e proteger os processos críticos contra efeitos de falhas ou desastres significativos”.

Não obstante exista uma diversidade de definições sobre a GCN, neste estudo é operacionalizada a definição de Alves (2010: 15), segundo a qual

trata-se de um processo holístico de gestão que identifica potenciais impactos que ameaçam a organização e fornece um enquadramento para a construção de resiliência e da capacidade para uma resposta efectiva que proteja os interesses dos *stakeholders*, a reputação, a marca e as actividades criadoras de valor.

Segundo Ribeiro (2014), para que a organização veja o resultado da Gestão da Continuidade de Negócio, é preciso que sua efectivação passe por alguns estágios, que viabilizam a eficácia da GCN pelo estudo prévio dos reais impactos que a empresa pode sofrer caso determinados riscos transformem-se em crises. Tais estágios da GCN são:

- ✓ Gestão do programa de Gestão da Continuidade de Negócios;
- ✓ Entendendo a organização;
- ✓ Determinando a estratégia de continuidade de negócios;
- ✓ Desenvolvendo e implementando uma resposta de Gestão da Continuidade de Negócios;
- ✓ Testando, mantendo e analisando criticamente os preparativos de Gestão da Continuidade de Negócios;

- ✓ Incluindo a Gestão da Continuidade de Negócios na cultura da organização.

Das etapas mostradas anteriormente, pode-se estabelecer um ciclo de gestão de continuidade de negócio, conforme ilustra a figura abaixo (vide figura 1):

**Figura 1:** Ciclo de Gestão de Continuidade do Negócio



**Fonte:** Ribeiro (2014)

### 2.3.1. Plano de Gestão de Continuidade de Negócio

#### a) Noção

Segundo Primão (2018), Plano de Gestão de Continuidade de Negócios – PGCN fornece estratégias para garantir que serviços essenciais sejam identificados, para garantir sua preservação após a ocorrência de um desastre e até o retorno da situação normal de funcionamento da instituição. Também provê quais planos de ação devem ser realizados em cada momento.

Plano de Gestão de Continuidade de Negócios é um plano para a resposta de emergência, operações *backup* e recuperação de ativos atingidos por uma falha ou desastre.

O Plano de Gestão de Continuidade de Negócios refere-se à documentação de procedimentos e informações desenvolvida, consolidada e mantida de forma que esteja pronta para uso caso ocorra um incidente, de forma a permitir que a organização mantenha suas actividades críticas em um nível aceitável previamente definido.

Segundo Campos (2005), o PGCN é um processo proactivo de planeamento que assegura que uma organização possa sobreviver a uma crise organizacional, com a identificação das funções-chave e das possíveis ameaças que estas possam sofrer.

Portanto, trata-se de um plano bem definido e documentado a ser utilizado numa emergência, evento, desastre, incidente, crise na gestão do negócio. O plano deve estabelecer quais os recursos, pessoas, serviços e acções necessárias na gestão de um processo de continuidade do negócio, pelo que neste trabalho, será operacionalizada a definição de Campos (2005) por se mostrar-se adequada à abordagem deste estudo.

### **b) Objectivo**

Primão (2018) refere que o objectivo do PGCN é garantir que os sistemas críticos para o negócio sejam retomados a sua condição operacional normal em um prazo aceitável, por ocasião da ocorrência de um incidente.

Por sua vez, Campos (2005) refere que o PGCN ajuda a organização a restabelecer as suas operações críticas num tempo aceitável no seguimento de uma interrupção, na perspectiva das pessoas e das instalações. Inclui a recuperação de postos de trabalho, mas não inclui a recuperação de aplicações de negócio nem da sua infra-estrutura de suporte.

O planeamento da recuperação dos sistemas de informação foca-se no restabelecimento das funções de suporte aos sistemas de informação, dos sistemas computacionais e das comunicações de voz e dados num tempo aceitável.

### **c) Composição**

Primão (2018), refere que o PGCN deverá estabelecer cenários de situações inesperadas ou incidentes (quer sejam operacionais, desastres ou crises), além de formas de gerir os impactos imediatos de um incidente de interrupção, dando a devida atenção para os seguintes aspectos:

- ✓ Bem-estar dos públicos internos e externos conforme a Política de Comunicação da organização<sup>3</sup> ou empresas;
- ✓ Alternativas estratégicas, táticas e operacionais para responder à interrupção;

---

<sup>3</sup> No âmbito deste trabalho assumimos que organização e empresa têm um mesmo significado.

- ✓ Prevenção de novas perdas ou indisponibilidade de actividades prioritárias;
- ✓ Detalhes sobre como e em que circunstâncias a organização ou empresa irá se comunicar com as partes interessadas e seus familiares ou contatos de emergência.

Ainda segundo Primão (2018), o PGCN é de nível mais macro, e divide-se em 4 (quatro) planos menores, mormente: (i) Plano de Contingência; (ii) Plano de Continuidade Operacional; (iii) Plano de Recuperação de Desastres; e (iv) Plano de Administração de Crises.

Para cada um dos planos menores, o autor explica que deverá ser feito um plano de acção, e estes deverão ser elaborados com base na sua temporalidade e impacto. Estes devem formar um banco de acções, para que para cada acontecimento seja possível verificar o que foi feito em outros momentos similares.

Por sua vez, Ribeiro (2014) destaca que o PGCN fornece normas e padrões para que uma organização consiga recuperar, retomar e dar continuidade aos seus processos de negócios mais cruciais, evitando que eles sofram danos maiores.

Referindo-se especificamente às pequenas organizações, a exemplo de pequenas e médias empresas, Primão (2018) destaca os seguintes elementos ou sub-planos constitutivos do PCN:

- ✓ **Plano de Administração de Crises:** define funções e responsabilidades das equipas envolvidas com o acionamento das acções de contingência, antes durante e após a ocorrência;
- ✓ **Plano de Contingência:** define as necessidades e acções mais imediatas. Deve ser utilizado somente quando todas as prevenções tiverem falhado;
- ✓ **Plano de Recuperação de Desastres:** determina o planeamento para que, uma vez controlada a contingência e passada a crise, sejam retomados os níveis originais de operação;
- ✓ **Plano de Continuidade Operacional:** seu objectivo é restabelecer o funcionamento dos principais activos que suportam as operações da instituição, reduzindo o tempo de queda e os impactos provocados por um eventual incidente.

Relativamente às áreas de abrangência, importa referir que há uma diversidade de informação na literatura. Contudo, há estudos que granjeiam consenso, conforme referem

Coelho *et al.* (2014). Segundo os autores, cada organização ou empresa, de acordo com as suas necessidades, pode conceber um plano de gestão de continuidade do negócio que abrange as seguintes áreas: gestão de riscos; recuperação de desastres; gestão da cadeia de fornecimento; gestão da qualidade; gestão ambiental; segurança e saúde no trabalho; segurança da informação e gestão do conhecimento.

#### d) Etapas

Segundo Coelho *et al.* (2014), a eficácia e eficiência de um plano de gestão de continuidade de negócios, depende da observância das seguintes etapas: planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria, que se encontram resumidas no quadro 1, abaixo.

**Quadro 1:** Etapas a serem observadas no plano de gestão de continuidade de negócios

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1ª PLANIFICAÇÃO (PLAN)</b>	Estabelecer uma política de continuidade de negócios, objectivos, metas, controles, processos e procedimentos pertinentes para a melhoria da continuidade de negócios de forma a ter resultados alinhados com os objectivos e políticas gerais da organização.
<b>2ª IMPLEMENTAÇÃO (DO)</b>	Execução do plano de continuidade de negócios.
<b>3ª MONITORIA E ANÁLISE CRÍTICA (CHECK)</b>	Acompanhar e aferir o desempenho em relação aos objectivos pretendidos no plano de continuidade de negócios, reportar os resultados para a direcção para análise crítica, e definir e autorizar acções de melhorias e correções.
<b>4ª MANUTENÇÃO E MELHORIA (ACT)</b>	Execução das acções corretivas e preventivas, baseadas nos resultados da análise crítica pela Direcção e reavaliação o escopo do plano e objectivos de continuidade de negócios.

**Fonte:** Coelho *et al.* (2014)

## 2.4. Teoria de Desenvolvimento Organizacional

Com vista ao alcance dos objectivos pretendidos e a explicação da questão em análise neste estudo, um modelo teórico revelou-se conducente ao intento, nomeadamente a Teoria de Desenvolvimento Organizacional (TDO).

Segundo Chiavenato (2004), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planeado das organizações, que recebeu o nome de TDO.

Ainda na esteira de Chiavenato (2004), a TDO foi fundada por Lesland Bradford (1954<sup>4</sup>) e surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do Homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

No sentido restrito, Chiavenato (2004) refere que a TDO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direcção à abordagem sistémica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento (principalmente a teoria comportamental) na Administração. A maioria desses autores é constituída de consultores que se especializaram em DO.

Chiavenato (2010) aponta como pressupostos da TDO os seguintes: constante e rápida mutação do ambiente; necessidade de contínua adaptação; interacção entre indivíduo e organização que é um sistema social; a mudança organizacional deve ser planejada; a necessidade de participação e de comprometimento; a melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar da organização; a variedade de modelos e estratégias de DO; e o facto de o DO ser uma resposta às mudanças.

Por seu turno, Maximiano (2007) afirma que a TDO se baseia em quatro variáveis básicas: o ambiente, a organização, o grupo e o indivíduo. Neste contexto, os autores deste movimento exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objectivos organizacionais e individuais.

---

<sup>4</sup>Bradford, L. (1963), *T-Group: theory and laboratory methods*, McGraw-Hill: New York.

Ainda na esteira do autor supracitado, a TDO pressupõe que haja mudança<sup>5</sup> e capacidade adaptativa da organização à alteração que ocorre no ambiente. Isso levou os teóricos deste movimento a olhar para a organização como a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planejadas com o ambiente.

Maximiano (2007) explica ainda que esta nova visão significa que as contribuições de cada participante à organização dependem das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. Ou seja, a organização actua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para o efeito, ele deve ser estruturado e dinamizado em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Por seu turno, Lacombe (2003) refere que como a tarefa principal do DO é gerar mudanças que ocorrem no mundo moderno, o que exige a revitalização e a reconstrução das organizações, a TDO pressupõe que a organização se adapte à mudanças do ambiente e que as mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas devem ser planejadas

Portanto, a TDO ganha relevância neste tema quando se olha as pequenas e médias empresas (MaCh Digital, Lda) como sendo a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planejadas com o ambiente.

Ademais, os pressupostos da TDO ganham enquadramento na medida que procurar-se perceber de que forma a Gestão de Continuidade de Negócio pode gerar mudança e, em última análise, o DO nas pequenas e médias empresas uma vez que a TDO enfatiza a planificação de mudanças que, no contexto deste tema, pode ser entendida como a concepção e implementação do plano de continuidade de negócio tendo em vista o desenvolvimento da empresa MaCh Digital, Lda.

---

<sup>5</sup> Segundo Chiavenato (2004), mudança é a transição de uma situação para a outra diferente ou passagem de um estado para outro diferente. Ela implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. Em suma, a mudança significa adaptação, renovação e revitalização.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentado o quadro metodológico que orientou o estudo, indicando e descrevendo os métodos e procedimentos técnicos que foram empregues na recolha e tratamento de dados, atendendo a natureza e características da pesquisa.

### 3.1. Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa é aplicada, quanto à sua natureza, pelo facto de estar virada para a solução de um problema concreto, que são os desafios que se colocam às Pequenas e Médias Empresas na gestão de Continuidade de Negócio, tomando como unidade de análise a MaCh Digital, Lda.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa mista, ou seja, por um lado, é uma pesquisa qualitativa que, segundo Fonseca (2006), é uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras, propiciando melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado, sendo no contexto deste estudo, os desafios que se colocam às Pequenas e Médias Empresas na gestão de Continuidade de Negócio.

Por outro lado, é uma pesquisa quantitativa, na medida em que para a recolha de dados no campo empírico recorreu-se ao questionário estruturado, procurando quantificar e agrupar as respostas dadas pelos inquiridos para, em seguida, testar hipóteses, uma vez que Fonseca (2006) explica que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações fornecidos pelo inquirido e depois para classificá-las e analisá-las.

Quanto às fontes de informação, recorreu-se à pesquisa bibliográfica que serviu de base para a construção do arcabouço teórico-conceptual (revisão de literatura) que sustentará o estudo.

A Pesquisa bibliográfica serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”, por um lado, e à consulta de “documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas. (Gil, 1999: 39).

Quanto aos procedimentos, privilegiou-se o Estudo de Caso, que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações, conforme explicam Lakatos e Marconi (1992). Desta forma, este método de procedimento possibilitou a realização do Estudo do Caso na

MaCh Digital, Lda, permitindo, assim, a obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado sobre os desafios que se colocam às Pequenas e Médias Empresas na gestão de Continuidade de Negócio.

Quanto aos objectivos ou finalidade, optou-se pela pesquisa exploratória. Segundo Guambe (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Esta pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e assume, em geral, a forma de estudos de caso.

Assim, a pesquisa exploratória foi útil neste estudo na medida em que através da revisão bibliográfica e dos instrumentos de recolha de dados administrados procurou-se compreender, no caso específico da MaCh Digital, Lda, os desafios que se colocam às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio.

### **3.2.Procedimentos técnicos e instrumentos para recolha de dados**

Para a recolha de dados foram cruzados três procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e documental, a entrevista semi-estruturada e o inquérito por questionário. A pesquisa bibliográfica e documental ofereceu informação teórica ao estudo, mediante à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas, documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas, tal como explica Gil (1999).

Por seu turno, o questionário empregue foi composto por questões fechadas e dicotómicas, onde o inquirido escolheu a sua resposta entre duas ou mais opções, tal como referem Marconi e Lakatos, (1990), e obedeceu a escala de Likert, com cinco opções de preenchimento (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo e Concordo Totalmente), e o apuramento do resultado final foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas.

Por fim, a entrevista semi-estruturada foi feita mediante a aplicação de um guião de entrevista, onde o entrevistador apoiou-se num ou vários temas e em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor, tal como explicam Laville e Dionne (1999).

Assim, este procedimento técnico permitiu o conhecimento da opinião dos entrevistados, com a qual buscou-se analisar minuciosamente os desafios que se colocam às Pequenas e Médias Empresas (MaCh Digital, Lda) na Gestão de Continuidade de Negócio.

### **3.3.Procedimentos técnicos para análise de dados**

Para o tratamento dos dados recolhidos por meio da entrevista e inquérito por questionário, foram cruzadas duas técnicas (análise de conteúdo e estatística descritiva), para fazer *jus* ao tipo de abordagem da pesquisa que é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa em simultâneo. Estas técnicas foram consubstanciadas pelo uso da interpretação bibliográfica e documental dos dados processados pelo Microsoft Excel versão 2016, permitindo uma confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

### **3.4.População-alvo, amostra e técnica de amostragem**

Tendo em conta que a população ou universo é “a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo” (Gil, 1999: 35), neste estudo ela foi constituída por todos (56) colaboradores da empresa MaCh Digital, Lda, cuja característica peculiar é a qualidade de serem funcionários daquela empresa.

Em relação à amostra<sup>6</sup>, foi composta por um subconjunto de 25 colaboradores da empresa MaCh Digital, Lda, (correspondente a 49% do universo) seleccionados de forma intencional, onde todos os elementos da população (colaboradores da MaCh Digital, Lda.) tinham a mesma probabilidade de integrar a amostra e conceder informação pertinente ao estudo.

Quanto à técnica de amostragem, foi usada amostragem intencional ou por conveniência, definida por Gil (1999: 36) como sendo “uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”. Assim, esta técnica permitiu que o pesquisador interagisse com sujeitos considerados imprescindíveis para o fornecimento de informação relativa à Gestão de

---

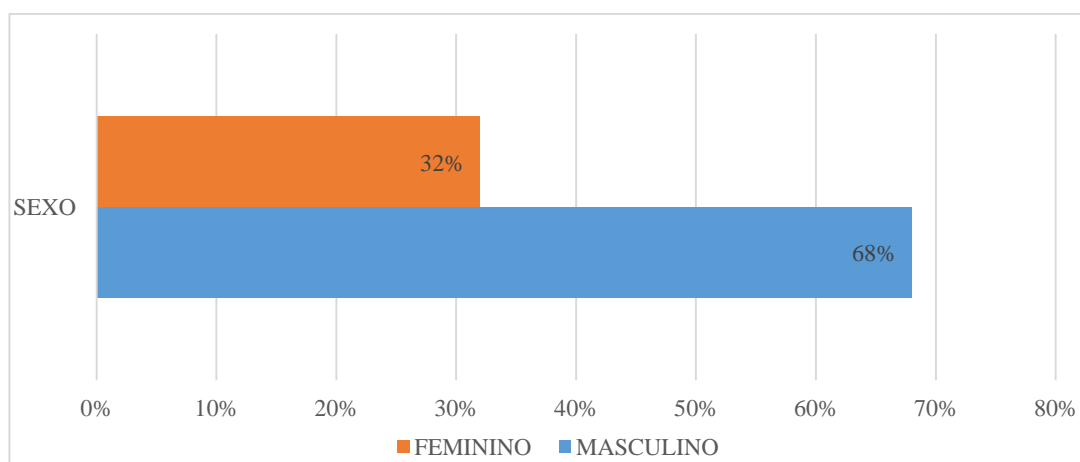
<sup>6</sup> Gil (1999), a amostra é “o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Continuidade de Negócio na empresa MaCh Digital, Lda, a exemplo dos gestores das diversas unidades orgânicas (departamentos, repartições, etc.).

### 3.4.1. Caracterização da amostra

Tal como foi referido nos parágrafos anteriores, a amostra foi constituída por 25 inquiridos num total de 56 colaboradores. Nesta secção procedesse-se a caracterização dos inquiridos (amostra) com base no sexo, idade, nível académico e tempo de serviço.

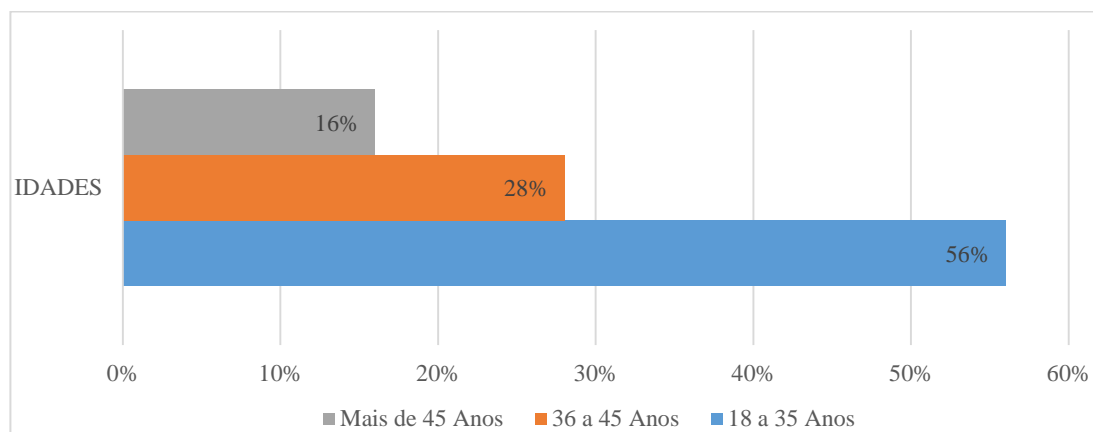
**Gráfico 1:** Distribuição dos inquiridos por sexo



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Pode-se perceber através do gráfico 1 que do número total dos colaboradores inquiridos, a maioria, 68% correspondente 17 inquiridos, é do sexo masculino, enquanto os restantes 32%, correspondentes 8 inquiridos, é do sexo feminino. Isto revela um desequilíbrio em termos de gênero.

**Gráfico 2:** Distribuição dos inquiridos por idade



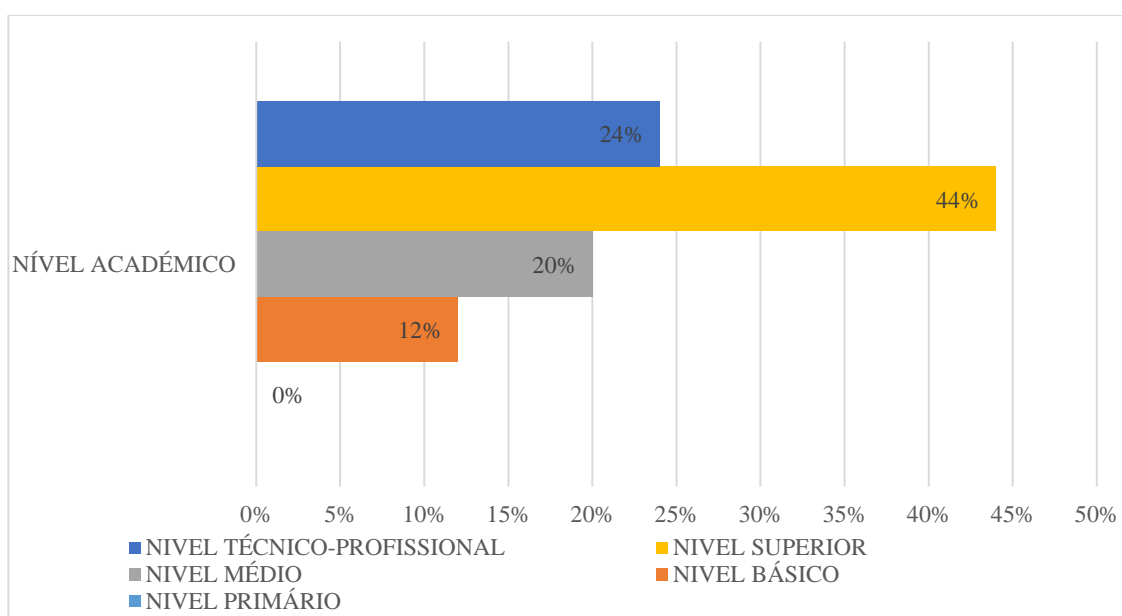
**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Observando o gráfico 2, percebe-se que grande parte da amostra é jovem, uma vez que que 56% dos inquiridos, correspondentes a 14 colaboradores, tem entre 18 a 35 anos de idade.

No mesmo gráfico, verifica-se que 16% dos inquiridos, correspondentes a 4 colaboradores, têm mais de 45 anos, ao passo que 28% dos inquiridos, correspondentes a 7 colaboradores têm entre 36 a 45 anos de idade.

Quanto ao nível de escolaridade, o gráfico 3 revela que grande parte dos inquiridos ou da amostra tem ou frequenta o nível superior e nenhum deles tem o nível primário.

**Gráfico 3:** Distribuição dos inquiridos por nível acadêmico



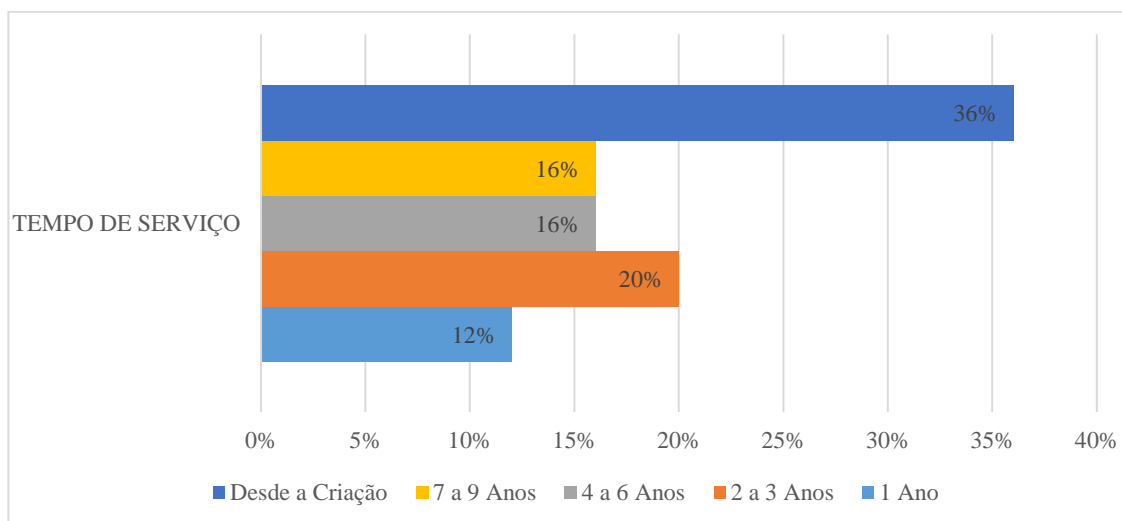
**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados do gráfico 3 revelam que grande parte dos inquiridos, isto é, 44% correspondentes a 11 colaboradores, tem ou frequenta o nível superior. No sentido contrário, está o nível primário que não foi apontado por qualquer colaborador.

Ademais, é importante referir que no mesmo contexto, verifica-se que 24% dos inquiridos, correspondentes a 6 colaboradores, tem ou frequenta o nível técnico-profissional, ao passo que os níveis médio e básico são representados, respectivamente, por 20%, correspondente a 6 colaboradores, e 12%, correspondente a 3 colaboradores, conforme evidencia o gráfico em análise.

Quanto ao tempo de serviço, o gráfico abaixo revela que a maioria dos inquiridos está na empresa MaCh Digital, Lda desde 2013, ano da sua criação. Também, verifica-se que dos 25 inquiridos, apenas 3 colaboradores cumprem o primeiro ano de serviço (vide gráfico 4).

**Gráfico 4:** Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 4 revelam que a maioria dos colaboradores inquiridos, isto é, 36% correspondente a 9 colaboradores, trabalha na empresa MaCh Digital, Lda desde a sua criação.

No mesmo contexto, percebe-se que a menor parte dos inquiridos, isto é, 12% correspondente a 3 colaboradores, tem um ano de serviço naquela empresa. Igualmente, os dados do gráfico 4 revelam que 20% dos inquiridos, correspondente a 5 colaboradores, tem entre 2 a 3 anos de serviços.

Outrossim, regista-se um equilíbrio entre os inquiridos que estão na faixa dos 4 a 6 anos e 7 a 9 de serviço, uma vez que ambos grupos representam 16%, correspondente a 4 colaboradores.

Ainda no contexto da caracterização da amostra, importa referir que com recurso os 2 colaboradores entrevistados na empresa MaCh Digital, Lda, têm formação superior e são gestores de nível estratégico (topo), que têm entre 36 a 45 anos de idade e trabalham naquela empresa desde a sua criação.

### **3.5. Questões éticas**

Quanto às questões éticas, para além da observância dos trâmites institucionalmente estabelecidos para a recolha de dados no campo de pesquisa (solicitação de credencial), foi acordado com as fontes primárias a reserva de anonimato e foram explicadas as finalidades do estudo (termo de consentimento informado).

Outrossim, tendo em conta o actual contexto de caracterizado pelas restrições decorrentes da pandemia de Covid-19, privilegiou-se o contacto virtual com as fontes primárias, através de email.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Feita a discussão, no âmbito do referencial teórico, sobre os principais aspectos que giram em torno do assunto em análise procede-se, neste capítulo, a apresentação e interpretação dos resultados obtidos no estudo do caso, com o objectivo de responder as questões que orientam o estudo. Especificamente, caracteriza-se a empresa estudada, procede-se a explanação e atribuição de significado aos resultados obtidos no trabalho de campo.

### **4.1. Breve caracterização da empresa MaCh Digital, Lda**

Quanto à caracterização da MaCh Digital, Lda, as fontes entrevistadas referiram que esta empresa, sediada na Cidade de Maputo, foi criada em Agosto de 2013, tendo por objecto a prestação de serviços informáticos.

No mesmo contexto, os colaboradores entrevistados foram unânimes ao caracterizar a MaCh Digital, Lda como uma sociedade por quotas, sendo que o capital social subscrito por cada sócio (sem referir o total de sócios) é de 120.000,00 meticais.

Com base nos critérios estabelecidos pelo Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2011) para a classificação das PME's, foi possível depreender que a MaCh Digital, Lda é uma empresa de média dimensão, uma vez que os dados recolhidos em sede de entrevista revelam que a empresa em análise tem mais de 50 colaboradores e apresenta um volume de negócios superior a 14.700.000,00 meticais.

No exercício das suas actividades, a MaCh Digital, Lda propõe-se como missão, criar soluções digitais para o desenvolvimento de pequenas, médias e grandes empresas, com uma visão de ser uma referência nacional na oferta de soluções de comunicação digital para os seus clientes. Para o efeito, esta empresa abraça valores como ética, profissionalismo e excelência.

Em termos de composição orgânica, os dados da entrevista revelam que a empresa MaCh Digital, Lda apresenta três níveis hierárquicos: o topo estratégico (Director Geral); Cadeia Hierárquica (Director Geral Adjunto e Secretaria Geral); Serviços de Apoio (o Departamento Comercial; o Departamento de Administração e Finanças; Departamento Técnico e de Programação; e o Departamento de Media).

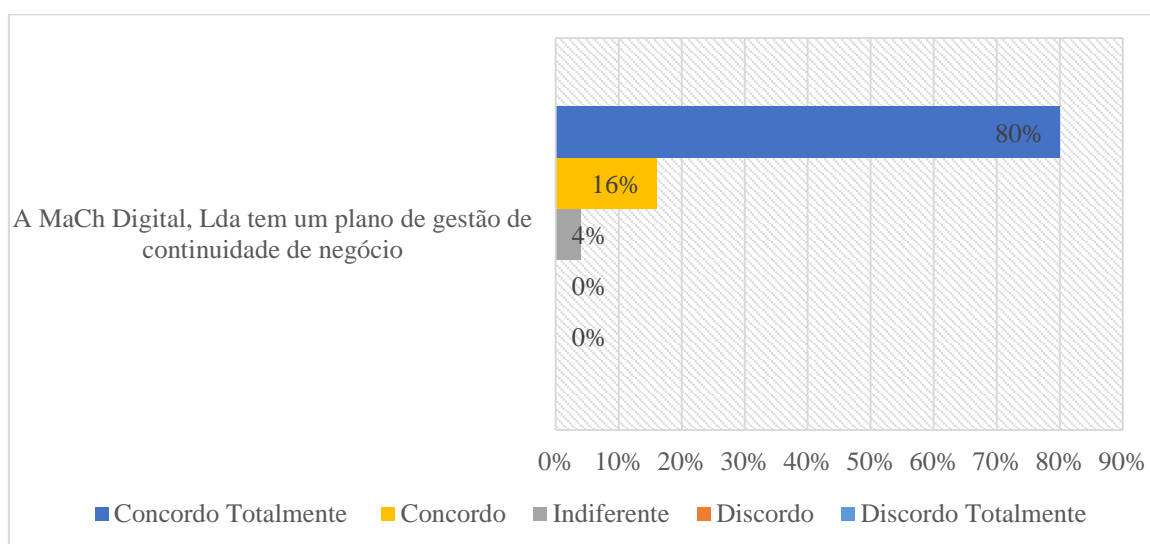
#### 4.2. Etapas e elementos que compõem o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda

Antes de explorar os pontos específicos da pesquisa, buscou-se levantar, na entrevista feita aos dois colaboradores da MaCh Digital, Lda o entendimento que se tem naquela empresa sobre a gestão de continuidade de negócio. Neste âmbito, a opinião dos entrevistados é de que na empresa em análise, a gestão de continuidade de negócio é vista como uma estratégia que visa assegurar que a empresa não colapse diante de uma crise ou qualquer evento inesperado.

Na sequência, quando questionados se a MaCh Digital, Lda tem um plano de gestão de continuidade de negócio, os entrevistados afirmaram que sim, tendo explicado que tal plano se encontra inserido no plano estratégico da empresa (que não foi disponibilizado para consulta) e prevê uma série acções e actores responsáveis para garantir que a empresa sobreviva em contexto de crise ou ameaça oriunda do ambiente externo.

A existência do plano de gestão de continuidade de negócio da empresa MaCh Digital, Lda também foi assumida pela maioria das fontes inquiridas, conforme espelham os dados expostos no gráfico 5.

**Gráfico 5:** Existência de plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 5 evidenciam que a maioria das fontes inquiridas, 80% correspondente a 20 colaboradores, respondeu que concorda totalmente. Adicionalmente,

16%, correspondente a 4 colaboradores, dos 25 inquiridos respondeu que concorda que existe um plano de gestão de continuidade de negócio naquela empresa.

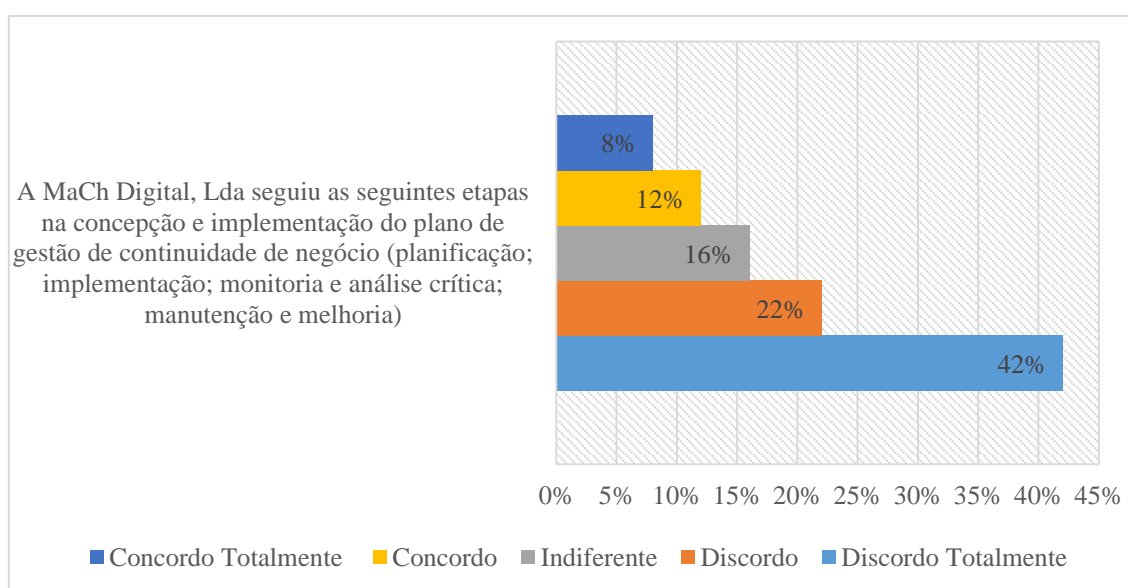
Entretanto, dos 25 colaboradores inquiridos, 4%, correspondente a 1 colaborador, revelou estar indiferente face à questão colocada, isto é não concorda nem discorda.

No mesmo âmbito, nenhum colaborador inquirido discordou sobre a existência de um plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda.

Confirmada a existência de um plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda, questionou-se, aos inquiridos, sobre as etapas (planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria) seguidas no referido plano.

Em relação à essa questão, os dados obtidos (vide gráfico 6) revelam que na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio da MaCh Digital, Lda não são observadas todas a etapas.

**Gráfico 6:** Etapas observadas no plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda



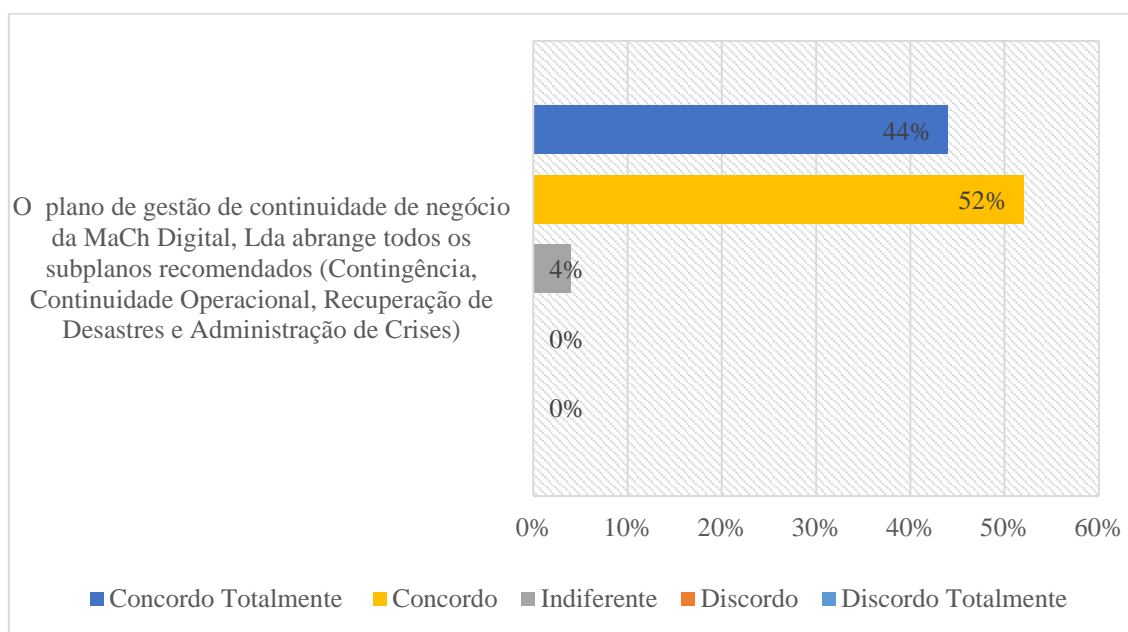
**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

O gráfico 6 ilustra que a maioria das fontes inquiridas, 64%, resultante da soma dos 42% e 22% dos inquiridos, que discordam totalmente e dos que discordam, respectivamente) revela que na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio da MaCh Digital, Lda não são seguidas todas a etapas recomendadas (planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria).

No mesmo gráfico, percebe-se que a soma percentual dos inquiridos que concordam (12%) e dos que concordam totalmente (8%) é de 20%, correspondente a 5 colaboradores. Por outro lado, verifica-se uma percentagem considerável, 16%, correspondente a 4 colaboradores de inquiridos, que se apresentam indiferentes face à questão colocada, isto é, não concordam nem discordam.

Ainda sobre os dados expostos no gráfico 6, é importante referir que a eficácia e eficiência do plano de gestão de continuidade do negócio da MaCh Digital, Lda está em risco, uma vez que não são observadas todas as etapas, conforme recomendam diversos autores a exemplo de Coelho *et al.* (2014), cuja abordagem foi trazida de forma detalhada no capítulo referente à revisão de literatura.

**Gráfico 7:** Composição do plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 7, evidenciam que 96% dos inquiridos (resultante da soma dos 52%, correspondente a 13 colaboradores que concordam, e 44%, correspondente a 11 colaboradores que concordam totalmente) defende que o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda é composto pelos quatro sub-planos (Plano de Contingência, Plano de Continuidade Operacional, Plano de Recuperação de Desastres e Plano de Administração de Crises) recomendados na literatura por autores como Primão, 2018).

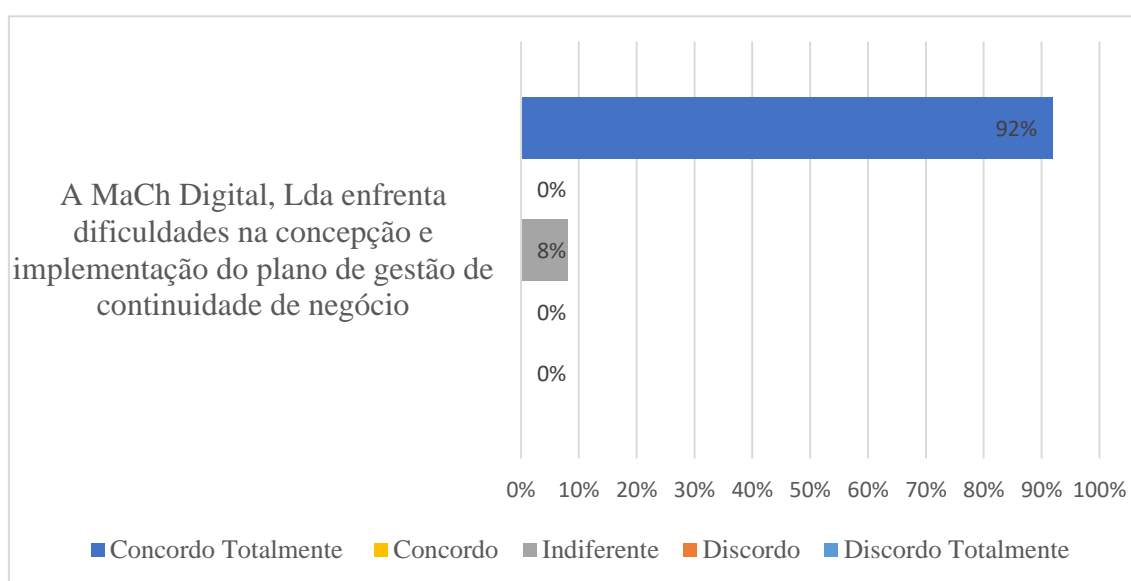
No mesmo gráfico, verifica-se que nenhum inquirido discorda ou discorda totalmente. Contudo, há um registo de 4%, correspondente a 1 inquirido, que se mostrou indiferente face a questão colocada.

#### **4.3. Dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio**

Segundo Campos (2005), o plano de gestão de continuidade de negócio é um processo proactivo que assegura que uma organização possa sobreviver a uma crise organizacional, com a identificação das funções-chave e das possíveis ameaças que estas possam sofrer. O mesmo autor, refere que a concepção e implementação deste plano requer um conhecimento profundo e *expertise* e este tem constituído o principal entrave em muitas empresas, sobretudo as de pequena e média dimensão.

Foi neste prisma que se indagou aos inquiridos sobre as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio. Face a questão, grande parte dos inquiridos concordou totalmente que a há dificuldades e que a falta de pessoal especializado seja a principal dificuldade que a MaCh Digital, Lda enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio, conforme ilustram os dados expostos nos gráficos 8 e 9.

**Gráfico 8:** Existência de dificuldades na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 8 evidenciam que a empresa MaCh Digital, Lda enfrenta dificuldades no processo de concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio, uma vez que a maioria das fontes inquiridas, 92%, correspondente a 23 colaboradores, respondeu que concorda totalmente.

Ainda no gráfico acima, percebe-se que o remanescente dos inquiridos, isto é, 8%, correspondente a 2 colaboradores, mostrou-se indiferente face à questão colocada.

Também, verifica-se, nos dados expostos no gráfico em apreço, que nenhum inquirido discorda ou discorda totalmente sobre a existência de dificuldades no processo de concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio da empresa MaCh Digital, Lda.

Assumida a existência de dificuldades, procurou-se perceber se a falta de pessoal especializado seria a principal dificuldade que a MaCh Digital, Lda enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio. Os dados expostos no gráfico 9 revelam que sim, uma vez que nenhum dos inquiridos discorda.

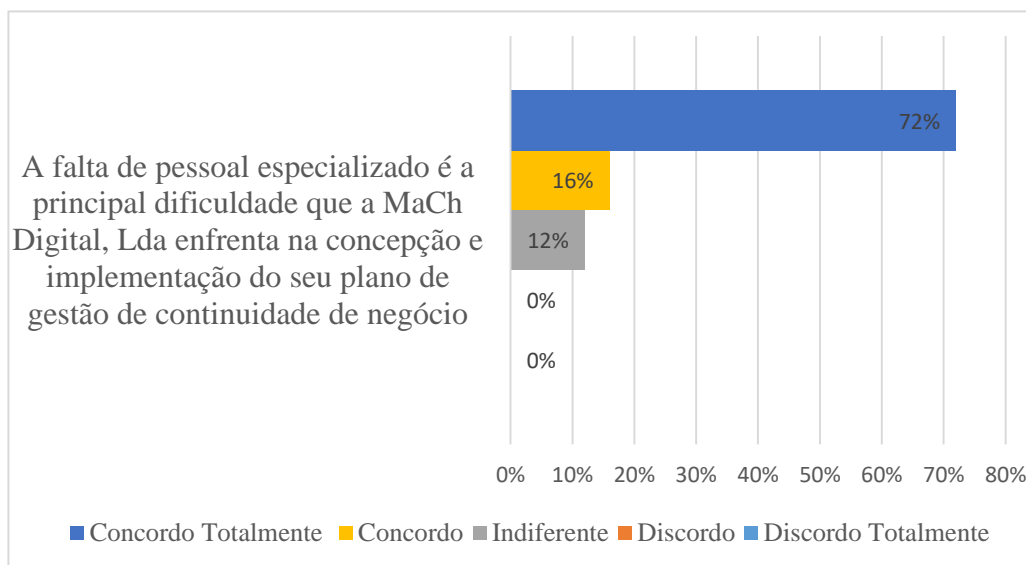
Quando questionados sobre as dificuldades que a empresa enfrenta na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio, as fontes entrevistadas foram unânimes ao mencionar a falta de especialistas nesta matéria.

Neste âmbito, um dos entrevistados explicou que a MaCh Digital, Lda, pela sua dimensão, apresenta grandes dificuldades para contratar e manter um quadro de pessoal altamente qualificado, o que não acontece, por exemplo, nas grandes empresas. Prosseguindo, a mesma fonte referiu que ramo tecnológico é dos mais exigentes pelo facto de observar mudanças rápidas e frequentes, daí que ter capital humano capaz de prever riscos e desenhar soluções é fundamental.

Contudo, a empresa não tem suficientes quadros, com qualidade necessária, para garantir a elaboração e implementação de um plano de gestão de continuidade de negócio em observância aos padrões de qualidade internacionalmente exigidos.

As respostas dos entrevistados não são contrariadas pela opinião dos inquiridos, conforme evidenciam os dados expostos no gráfico abaixo (vide gráfico 9)

**Gráfico 9:** Principal dificuldade enfrentada pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Os dados expostos no gráfico 9 revelam que 88% dos inquiridos (resultante da soma dos 72%, correspondente a 18 colaboradores que concordam totalmente, e 16%, correspondente a 4 colaboradores que concordam) assume que a principal dificuldade que a MaCh Digital, Lda enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio é a falta de pessoal especializado.

Por outra, a empresa em análise não possui colaboradores dotados de *expertise* para trabalhar nos diversos momentos inerentes à concepção e execução do plano de gestão de continuidade de negócio que, segundo Alves (2010), visa identificar potenciais impactos que ameaçam a organização e fornece uma resposta efectiva que proteja a integridade da própria organizacional.

Igualmente, da leitura ao gráfico 9, é possível perceber que a menor parte dos inquiridos, 12%, correspondente a 3 colaboradores, não revelou a sua opinião, isto é, mostra-se indiferente face a questão.

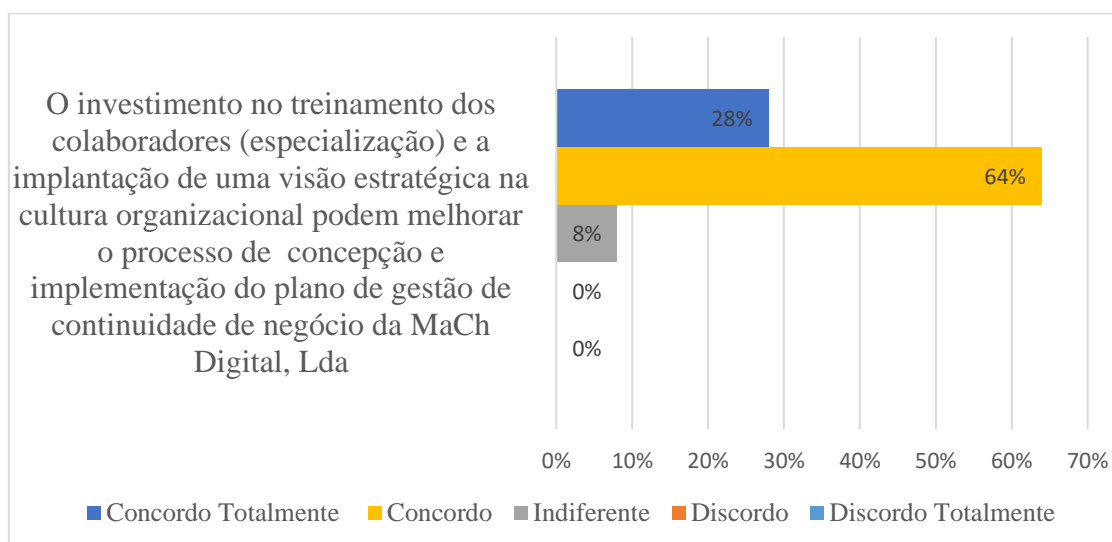
No mesmo gráfico, não há registo de inquiridos que discordam que a falta de pessoal especializado seja a principal dificuldade enfrentada naquela empresa, o que concorre para a ineficácia e ineficiência do plano de gestão de continuidade de negócio.

#### 4.4. Acções que podem atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda, na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio

Um dos objectivos que norteia este estudo é a identificação de acções que possam mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio, desenhado em consonância com terceira questão de pesquisa, que procura perceber as acções que possam atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, na concepção e implementação de plano de gestão de Continuidade de Negócio.

Com base no argumento acima exposto, indagou-se aos inquiridos se o investimento no treinamento dos colaboradores (especialização) aliado a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional poderiam mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio. O gráfico 10 revela que a maioria dos inquiridos concorda.

**Gráfico 10:** Acções que podem mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio



**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa

Um olhar em torno do gráfico 10 revela que dos 25 inquiridos, 92% dos inquiridos (resultante da soma dos 28%, correspondente a 7 colaboradores que concordam totalmente, e 64%, correspondente a 16 colaboradores que concordam) subscreve que o

investimento no treinamento dos colaboradores (especialização) e a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional podem melhorar o processo de concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio da MaCh Digital, Lda, mitigando, desta forma, as dificuldades enfrentadas pela empresa neste processo.

Ademais, os dados do gráfico 10 denotam que apenas 8% do total de inquiridos, correspondente a 2 colaboradores, não discorda nem concorda com a afirmação colocada, isto é, mostra-se indiferente.

Nota-se ainda, que nenhum inquirido discorda que o investimento no treinamento dos colaboradores (especialização) e a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional podem melhorar o processo de concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio da MaCh Digital, Lda.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Procedida a apresentação e discussão dos dados obtidos no trabalho de campo, são apresentadas, neste capítulo, as principais conclusões alcançadas, bem assim as recomendações decorrentes das constatações efectuadas.

### **5.1. Conclusões**

De uma forma geral, com este trabalho foi possível perceber que nos tempos que correm, cheios de desafios e transformações, o plano de gestão de continuidade de negócio tem de fazer parte da agenda corporativa das empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Esta acção exige que os gestores desenhem uma estratégia clara e eficaz de mobilização recursos humanos e matérias que viabilizem a incorporação da continuidade de negócio na cultura da organização.

Especificamente, com a realização do estudo de caso da empresa MaCh Digital, Lda foi possível concluir que o principal desafio que se coloca às Pequenas e Médias Empresas é a falta de pessoal especializado para garantir uma melhor concepção e implementação de plano de gestão de Continuidade de Negócio.

Ademais, do estudo efectuado na MaCh Digital, Lda, depreendeu-se que a falta de capital humano especializado concorre para a ineficácia do plano de gestão de Continuidade de Negócio, uma vez que não são observadas todas as etapas inerentes a este plano (planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria).

Outrossim, concluiu-se que, não obstante a eficácia do plano de gestão de Continuidade de Negócio da MaCh Digital, Lda seja perigada pela falta de pessoal especializado, há um aspecto positivo que é a observância dos elementos (Plano de Contingência, Plano de Continuidade Operacional, Plano de Recuperação de Desastres e Plano de Administração de Crises) que compõem o referido plano.

Inferiu-se ainda, no contexto do estudo do caso feito na MaCh Digital, Lda, que para fazer face às dificuldades que esta empresa enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio, deve investir no treinamento dos colaboradores (especialização) e viabilizar a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional, envolvendo todos os membros da organização, para que as mudanças sejam verificadas em todas as suas unidades orgânicas.

Portanto, de uma forma geral, os dados obtidos no estudo de caso, propiciaram o alcance dos objectivos específicos que orientaram o presente trabalho, na medida em que foram identificados as etapas e os elementos que compõem o plano de gestão de continuidade de negócio na MaCh Digital, Lda, foram descritas as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio e foram encontradas acções que possam atenuar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda, na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.

Igualmente, os dados obtidos responderam ao problema de pesquisa levantado, uma vez que se depreendeu que o principal desafio que se coloca às Pequenas e Médias Empresas é a falta de pessoal especializado para garantir uma melhor concepção e implementação de plano de gestão de Continuidade de Negócio.

## **5.2.Recomendações**

Face às constatações efectuadas e conclusões alcançadas, urge avançar algumas acções que possam viabilizar a melhoria do processo de concepção e implementação do plano de gestão de Continuidade de Negócio na MaCh Digital, Lda.

A MaCh Digital, Lda deve investir continuamente no treinamento dos seus colaboradores, porque segundo Câmara (1998) e França (2013), a formação contínua ou treinamento é considerada uma das ferramentas elementares da gestão, na medida em que oferece aos colaboradores, um conjunto de conhecimentos, competências de trabalho, comportamentos e atitudes para executar, de uma forma satisfatória, o trabalho que lhe compete.

Neste contexto, o investimento no treinamento dos colaboradores (especialização) vai reduzir as dificuldades que a empresa enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio, por um lado, e vai viabilizar a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional, por outro.

Recomenda-se, ainda à MaCh Digital, Lda, que para além dos elementos que compõem o plano de gestão de continuidade do negócio, observe todas as etapas (planificação, implementação, monitoria e análise crítica, manutenção e melhoria) inerentes ao referido plano, para que surta os efeitos desejados, isto é, seja eficaz e eficiente.

Aos estudos futuros, recomenda-se que busquem uma explicação, através de estudos exploratórios, para a indiferença demonstrada por algumas fontes inquiridas, de modo a perceber se este posicionamento estará ligado à questões pessoais ou à falta de conhecimento sobre o plano de gestão de continuidade do negócio nas PME's.

### **5.3.Limitações do estudo**

A primeira limitação enfrentada neste estudo é de ordem metodológica, uma vez que o número de inquiridos (25 colaboradores) corresponde a 49% da população total (56 colaboradores), uma vez que, dada a natureza da actividade da empresa MaCh Digital parte dos colaboradores, estão alocados em diversos projectos fora da sede da empresa.

A outra limitação de ordem metodológico está ligada ao carácter descritivo da pesquisa, que impossibilitou a busca de explicação para a indiferença demonstrada por algumas fontes primárias em relação a determinadas questões colocadas, razão pela qual recomenda-se que os estudos futuros problematizem esta indiferença, buscando, com o efeito, uma explicação.

A terceira limitação enfrentada neste estudo, é de ordem teórico-conceptual, visto que o quadro teórico-conceptual é maioritariamente constituída por livros e artigos científicos de outros quadrantes, pois o tema em apreço é pouco discutido em Moçambique.

Por fim, o estudo não discorreu sob uma perspectiva económico-financeira, considerando a decisão previamente tomada pela unidade empresarial, MaCh Digital, Lda de não disponibilizar tal informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. V. L. (2010), *A Continuidade do Negócio no Sistema Hospitalar Português: retrato actual e metodologia aplicada no desenvolvimento de um plano*, FEUP: Porto.
- Boletim da República (2008), *Estatuto Orgânico do Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas*, de 3 de Dezembro, I Série, Número 49, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo. <http://www.ipeme.gov.mz/>
- Boletim da República (2010), *Despacho Ministerial*, de 31 de Agosto, III Série, Número 34, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Campos, A. (2005), *Sistema de Segurança da Informação: controlando o risco*, Editora Visual Books: Brasília.
- Chiavenato, I. (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7ª Edição, Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010), *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Código Comercial, 2ª Edição (2008), Plural Editores: Maputo.
- Coelho, F. *et al*; (2014), *Gestão da Segurança de Informação*, São Paulo. Disponível em: <https://www.portalgsti.com.br/2012/11/ebook-gratuito-gestao-da-seguranca-dainformacao.html>.
- Conselho de Ministros (2007), *Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique (2007 – 2022)*, Maputo. [www.mef.gov.mz](http://www.mef.gov.mz)
- Dimande, C.D. (2012), *A Possível Inserção de Pequenas e Médias Empresas na Cadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique*, IESE: Maputo.
- Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas – DNEAP (2007), *Desenvolvimento de Empresas em Moçambique: resultados baseados em inquéritos ao sector manufactureiro em 2002 e 2006*, DNEAP: Maputo.
- França, V.M. (2013), *Contributo da Formação para o Elevado Desempenho Organizacional*, Universidade de Coimbra: Coimbra.

- Fonseca, J. J. S. (2006). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Gil, A. C. (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª Edição, Atlas Editora: São Paulo.
- Guambe, A. J. (ed.) (2010), *Metodologia de Investigação Científica: Manual do Estudante*, 1ª Edição, ISRI: Maputo.
- Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (2016), *Perfil das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique*, Maputo.  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>
- Kaufmann, F. (2016), *Política Centrada nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: situação, justificação e desafios*, AHK: Maputo.  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>
- Lacombe, F. J. M. (2003). *Dicionário de Administração*, Saraiva: São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição, Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999), *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*, Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Lento, L. L. T. (2014), *Gestão da Continuidade do Negócio*, UNISUL: São Paulo.
- Maculan, A. M. (2002). Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. Rio de Janeiro, UFRJ. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br>,
- Maximiano, A.C.A. (2007), *Teoria Geral de Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 6ª Edição, Editora Atlas: São Paulo.
- Muchanga, C. C. J. (2020). Desafios Inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique: Estudo de caso da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda. Universidade Beira Interior: Covilhã.

- Oliveira, M. & Bertucci, M.G.E.S. (2005), *A Pequena e Média Empresa e a Gestão da Informação*, Universidade Federal de Minas Gerais: Minas Gerais.
- Parente, C. (2003), *Construção Social das Competências Profissionais: sobre as teorias da empresa*, Faculdade de Letras do Porto: Porto.
- Pereira, J. A. S. (2013), *Processos de Negócio e Organizações: um protótipo social destinado a dinamizar a criação de uma consciência colectiva em processos de negócio*, ISP: Setúbal.
- Primão, A. P. (2018), *Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios de Tecnologia da Informação e Comunicação*, IFSC: Santa Catarina.
- Ribeiro, M. A. (2014), *Gestão da Continuidade do Negócio: acerca de riscos e crises*, UNISUL: São Paulo.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1: CARTA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Caro/a Participante,

Obrigado por participar desta pesquisa, que visa analisar os “Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio”. Este trabalho é desenvolvido no âmbito da culminação do curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas na Universidade Politécnica. A fim de atingir os objectivos da pesquisa, pretendo fazer um estudo de caso na empresa MaCh Digital, Lda, por acreditar que poderei obter dados que possam argumentar o estudo em apreço.

Os métodos de coleta de dados nesta pesquisa incluem entrevista semi-estruturada e questionário estruturado cuja administração observará todos aspectos éticos bem como o protocolo sanitário em vigor, decorrente da pandemia de COVID-19/SARS-COVID-2. Quanto à entrevista, importa informar que será realizada presencialmente ou por meio de Zoom, Skype e/ou por telefone (à preferência do participante). Apenas o participante e eu teremos acesso à gravação. Todas as informações serão tratadas com sigilo, sendo mantido o anonimato do provedor das informações.

A participação nesta pesquisa é voluntária e o participante pode se retirar da pesquisa em qualquer estágio. Ao relatar os resultados da pesquisa (monografia – trabalho de fim de curso), não devo usar nenhum dos nomes dos participantes. Tudo farei para proteger suas identidades.

Pseudónimos serão atribuídos aos participantes e a quaisquer identificadores potenciais, para manter o anonimato. Se eu achar que alguém pode ser capaz de identificar um participante e que tal identificação pode de alguma forma ter consequências negativas para o indivíduo, enviarei ao indivíduo as secções relevantes do relatório e me comprometo a fazer alterações para a satisfação do indivíduo em questão. Devo manter a confidencialidade dos dados em todos os momentos.

Em termos de duração, devo referir que a entrevista levará entre 15 a 30 minutos, sendo que cada participante escolherá a data e a hora que lhe forem confortáveis.

Se você precisar de alguma informação adicional sobre esta pesquisa, por favor, não hesite em contactar-me em qualquer estágio durante a pesquisa. Meus detalhes de contacto são os seguintes:

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

**Nome: Dário Benjamim Filimone Nuvunga**  
**Contacto telefónico (+258) 845563453 / 875555633**

## **APÊNDICE 2: GUIÃO DE ENTREVISTA**

O presente guião de entrevista destina-se aos gestores de nível estratégico (topo) e objectiva conduzir a recolha de dados para sustentar estudo intitulado “Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)”.

**Nome do entrevistador:**

**Dados do sociodemográficos do entrevistado:** (sexo, faixa etária, nível de escolaridade)

**Local e Data da entrevista:**

**Hora de início e término da entrevista:**

### **Questões**

- 1) Quando é que foi criada a empresa MaCh Digital, Lda?
- 2) Qual é a forma de sociedade e o capital social subscrito da empresa MaCh Digital, Lda?
- 3) Qual é o objecto e o sector de actividade da empresa MaCh Digital, Lda?
- 4) Quanto colaboradores tem a empresa MaCh Digital, Lda?
- 5) Qual é o volume de negócios da empresa MaCh Digital, Lda?
- 6) Qual é a missão, visão da empresa MaCh Digital, Lda?
- 7) Como é que se encontra estruturada a empresa MaCh Digital, Lda?
- 8) Quais são os valores normativos que orienta a empresa MaCh Digital, Lda?
- 9) Qual é o entendimento que se tem na empresa MaCh Digital, Lda sobre gestão de continuidade de negócios?
- 10) A empresa MaCh Digital, Lda segue todas as etapas do plano de gestão de continuidade de negócio (planificação; implementação; monitoria e análise crítica; manutenção e melhoria)? Se Não, quais etapas são seguidas?
- 11) Que sub-plano está integrado no plano de gestão de continuidade de negócio da empresa MaCh Digital (Contingência, Continuidade Operacional, Recuperação de Desastres e Administração de Crises)?
- 12) A empresa MaCh Digital, Lda tem algum plano de gestão de continuidade de negócios? Se sim, como foi concebido (actores, etapas, metodologia usada)?
- 13) Quais são as dificuldades enfrentas pela empresa MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócios?
- 14) Gostaria de acrescentar alguma coisa que não teria dito enquanto respondia às questões, mas que considera pertinente para a argumentação deste estudo?

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se aos técnicos e gestores de nível intermédio (linha de staff) e objectiva conduzir a recolha de dados para sustentar o estudo intitulado “Desafios impostos às Pequenas e Médias Empresas na Gestão de Continuidade de Negócio: O Caso da MaCh Digital, Lda (2019 – 2021)”.

### PARTE I - DADOS DO SOCIODEMOGRÁFICOS

Assinale com “X” a(s) opções(s) que convém					
<b>Sexo</b>	Masculino			Feminino	
<b>Idade</b>	18 – 35		36 – 45		Mais de 45
<b>Nível académico</b>	Nível primário			Nível médio	
	Nível básico			Técnico profissional	
				Nível Superior	
<b>Tempo de serviço</b>	1 Ano			6 a 10 anos	
	2 a 5 anos			11 a 15 anos	

## PARTE. II – ASPECTOS DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Utilize, por favor, o número que corresponde a sua opção na escala de concordância de Likert, abaixo, para registar a sua opinião.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente

1	A empresa MaCh Digital, Lda tem um plano de gestão de continuidade de negócio.	
2	A empresa MaCh Digital, Lda segue todas as etapas do plano de gestão de continuidade de negócio (planificação; implementação; monitoria e análise crítica; manutenção e melhoria).	
3	O plano de gestão de continuidade de negócio da empresa MaCh Digital abrange todos os sub-planos recomendados (Contingência, Continuidade Operacional, Recuperação de Desastres e Administração de Crises).	
4	A empresa MaCh Digital enfrenta dificuldades na implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.	
5	A falta de pessoal especializado é a principal dificuldade que a empresa MaCh Digital enfrenta na concepção e implementação do seu plano de gestão de continuidade de negócio.	
6	O investimento no treinamento dos colaboradores (especialização) aliado a implantação de uma visão estratégica na cultura organizacional poderiam mitigar as dificuldades enfrentadas pela MaCh Digital, Lda na concepção e implementação do plano de gestão de continuidade de negócio.	

*Muito obrigado pela sua colaboração!*