



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FAMILIAR NA
COMPETITIVIDADE DAS PME'S: O CASO DA ZENAS SERVIÇOS, LDA
(2020-2022).**

Sandra Ossemane Valigy

Maputo

2024

SANDRA OSSEMANE VALIGY

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FAMILIAR NA
COMPETITIVIDADE DAS PME'S: O CASO DA ZENAS SERVIÇOS, LDA
(2020-2022).**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Nazir Khan

Maputo

2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meus país, que tão incansavelmente me falaram da importância de estudar, dizendo que a educação é única forma de nos libertarmos da pobreza.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Allah, que me deu o dom da vida e me permitiu experimentar os desafios que ela apresenta, como a execução deste trabalho.

Agradeço também à minha mãe, Suafura Chemane, minha heroína, que serviu de exemplo para perseguir a vitória, pela força durante os anos árduos de estudo.

O meu preito vai para o meu Supervisor, Prof. Doutor Nazir Khan, não só pelo facto de ter aceite a orientação científica desta monografia, mas também pelo apoio prestado, pelas críticas e sugestões e sobretudo pelas recomendações teóricas e metodológicas.

Agradeço a minha família em geral, que sempre me apoiaram nesta jornada ajudando sempre que solicitado e souberam compreender minha ausência em vários momentos.

Por último, amigos, colegas de trabalho e professores que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional ao longo dos anos.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ADC - Africom and Delta Trading

GP – Gestor Principal

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPEME - Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

KPMG - Klynveld Peat Marwick Goerdeler

Lda - Limitada

MIC - Ministério da Indústria e Comércio

MZN - Metical moçambicano

NIRF - Normas Internacionais de Relato Financeiro

PGC - Plano Geral de Contabilidade

PME - Pequenas e Médias Empresas

SA – Sociedade Anónima

SCE - Sistema de Contabilidade para o Sector Empresarial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats.

USAID - United States Agency for International Development

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz *SWOT*..... **Erro! Marcador não definido.**

Quadro 2: Análise *SWOT* da ZENAS SERVIÇOS, Lda..... **Erro! Marcador não definido.**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação das empresas, segundo o Decreto 44/2011 de 21 de Setembro	26
Tabela 2 - Amostra.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo/Função	45
Gráfico 2 – Formação académica.....	46
Gráfico 3 – Anos de Serviço	47
Gráfico 4 – Ameaça pela possibilidade de entrada de novos concorrentes	48
Gráfico 5 – Dificuldades de entrada no mercado dos serviços oferecidos.....	49
Gráfico 6 – Classificação da empresa	50
Gráfico 7 – Classificação do nível de rivalidade.....	51
Gráfico 8 – Factores competitivos	52
Gráfico 9 – Conhecimento de Realização de Sucessão do Gestor Familiar	53
Gráfico 10 - Papel ou actuação do gestor familiar na empresa.....	54
Gráfico 11 - Positividade na posição de membro da família como Gestor Familiar para o crescimento da empresa	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- modelo de três círculos para empresas familiares 15

RESUMO

A presente pesquisa discorre sobre as “Estratégias de Empresas com Gestão Familiar”, mas particulariza a empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, no período de 2020 a 2022. O estudo foi levado a cabo devido ao argumento enaltecido relativamente à competitividade da ZENAS SERVIÇOS, Lda, caracterizado por redução da demanda pelos serviços oferecidos pela referida empresa. Os resultados da pesquisa foram analisados com base em uma amostra de 11 colaboradores, provenientes de um universo populacional de 50 colaboradores da organização. A pesquisa, assente numa metodologia qualitativa e descrita, consignada no método de Estudo de Caso único, concluiu que as empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, sendo que as suas maiores dificuldades ocorrem no ambiente familiar, que podem dificultar a organização no estabelecimento de uma gestão estratégica, razão pela qual devem saber lidar com as mudanças, as sucessões, e para que isso aconteça, sem prejuízo para as mesmas, os gestores e a equipe no geral necessitam estar constantemente preparados para as referidas mudanças.

Palavras-chave: Competitividade, Empresa Familiar, Estratégia, Gestão; Pequena e Média Empresa.

Índice	Página
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	v
LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMO.....	x
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Problematização.....	2
1.3 Objectivos.....	3
1.3.1 Objectivo Geral.....	3
1.3.2 Objectivos Específicos.....	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5. Delimitação do estudo	
1.6. Estrutura da dissertação	
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 O Conceito de Estratégia.....	6
2.2 Instrumentos que determinam a dinâmica da estratégia competitiva.....	7
2.2.1 Análise <i>SWOT</i>	7
2.2.1.1 Análise Externa.....	8
2.2.1.2 Análise Interna.....	8
2.2.2 Modelo de Cinco Forças de Porter.....	9

2.2.3 O Conceito de Gestão.....	11
2.2.3.1 Importância da Gestão.....	12
2.4 Empresa Familiar	13
2.4.1 Características das Empresas Familiares.....	14
2.4.2 Gestão na Empresa Familiar	16
2.4.3 Sucessão nas Empresas Familiares	16
2.4.4 Vantagens de uma Empresa Familiar.....	18
2.4.5 Desvantagens das Empresas Familiares.....	19
2.5 Tipos de Sucessão	20
2.5.1 Factores relevantes na Sucessão Familiar	21
2.6 Competitividade	22
2.6.1 Factores de Competitividade.....	23
2.7 Pequenas e Médias Empresas (PME).....	24
2.7.1 Contributo das PME's na Economia, em Moçambique	24
2.7.2 Classificação das PME's em Moçambique	25
2.7.3 Características das PME's.....	28
2.8 Revisão da Literatura Empírica.....	29
2.9 Revisão da Literatura Focalizada	30
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1 Classificação da Pesquisa.....	31
3.1.1 Quanto ao objectivo	31
3.1.2 Quanto a natureza.....	31
3.2 População de Estudo	32
3.2.1 População	32

3.2.2 Amostra e o Processo de Amostragem.....	33
3.3 Técnicas de Recolha de Dados.....	33
3.3.1 Colecta de Dados Primários.....	33
3.3.2 Colecta de Dados Secundários.....	35
3.4 Técnicas e Instrumentos de Análise de Dados.....	35
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Caracterização do local de estudo.....	36
4.3 Interpretação e Discussão dos Dados.....	36
4.3.1 Resultados da Entrevista ao Director Geral (Apêndice 1).....	36
4.3.2 Resultados do Questionário.....	44
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	56
5.1 Conclusão.....	56
5.2 Recomendações.....	58
5.3. Estudos futuros.....	58
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</u>	<u>59</u>

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

O presente trabalho versa sobre as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar, particularmente da ZENAS SERVIÇOS, Lda, compreendendo o período de 2020 a 2022, considerado como a delimitação da pesquisa.

Assume-se que com a acentuada competitividade no mundo empresarial contemporâneo, observa-se acções substanciadas em aceleradas mudanças nos mercados e particularmente no ambiente de negócios, que com o suporte das novas tecnologias, impõem às empresas efectivas acções, mais dinâmicas, dos agentes económicos, facto que exige o aumento de aprendizagem, ou seja, de conhecimento e, conseqüentemente, da capacidade de antecipar às referidas mudanças. Tais mudanças permitem, com flexibilidade, o pronto aproveitamento das oportunidades que surgem no mercado, mesmo admitindo o cenário de elevada competitividade. Outrossim, as mudanças permitem, ainda no âmbito do aproveitamento das oportunidades, suplantar as ameaças e pressões ambientais, desideratos que os gestores têm as opções estratégias como um dos primeiros passos para definirem os planos de actuação por forma a se manterem e afirmarem, continuamente, no mercado.

Pode-se dizer que as estratégias empresariais contribuem para a criação, mudança e inovação no seio empresarial ou organizacional acompanhando, deste modo, o desenvolvimento económico e social, como assevera Santos (2008, p.59), ao defender que os objectivos das estratégias “quando bem traçados, irão determinar o que a empresa pretende atingir no contexto competitivo, já que a competição não se esgota na concorrência por posições competitivas no mercado”.

No âmbito do estudo que se apresenta, considerando a natureza da gestão da ZENAS SERVICOS, pretende-se analisar as estratégias de Gestão, eminentemente familiar, adoptada pela referida empresa, inserindo-as no contexto da competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME's), tendo sido desenvolvida através do método monográfico, assente numa perspectiva metodológica qualitativa, descritiva e exploratória.

1.2 Problematização

As PME's, ao longo da sua existência vão passando por várias dificuldades, porque o mercado vai crescendo, com os consumidores aumentando cada vez mais o nível de exigências, ou seja, o meio envolvente vai-se tornando cada vez mais dinâmico, complexo e exigente.

Numa pré-análise da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, objecto do estudo, presume-se que devido às mudanças que acontecem no ambiente de competição que envolve a empresa, caracterizado por redução da demanda pelos serviços oferecidos pela empresa e outras que actuam no ramo, a rentabilidade da mesma vem sofrendo constrangimentos, determinando que os gestores procurem encetar acções vigorosas objectivando manter a empresa competitiva.

Nestes termos, o foco na reavaliação das opções estratégicas torna-se um propósito que se impõe, pelo que no âmbito do presente estudo define-se a seguinte questão de pesquisa:

- ✓ **As Estratégias de Gestão Familiar adoptadas pela ZENAS SERVIÇOS, Lda garantem a sua competitividade no mercado das PME's?**

Para operacionalizar, ou seja, tornar possível obter a resposta a questão de pesquisa, foram eleitas as seguintes questões de partida:

- ✓ Como se caracterizam as Estratégias de Gestão Familiar adoptadas na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda?
- ✓ Como se desenvolve o processo de formulação das estratégias na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda?
- ✓ Qual é a percepção dos gestores da ZENAS SERVIÇOS, Lda relativamente ao impacto das estratégias adoptadas tendo em conta a competitividade do mercado?

Tendo sido definidas as questões de partida, apresenta-se, seguidamente, os objectivos do estudo, subsumindo a temática referenciada.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

Analisar as estratégias de Gestão Familiar adoptadas pela ZENAS SERVIÇOS, face a competitividade no mercado das PME's.

1.3.2 Objectivos Específicos

- ✓ Descrever as Estratégias de Gestão Familiar na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda;
- ✓ Identificar o processo de formulação das estratégias na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda;
- ✓ Avaliar a percepção dos gestores relativamente ao impacto das estratégias de Gestão Familiar na competitividade da ZENAS SERVIÇOS, Lda.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se devido ao facto de nos parecer ser um tema pouco explorado academicamente, particularmente a nível de Moçambique. Portanto, vimos a necessidade de existirem mais estudos para fortificarem as bases teóricas da área em questão.

A relevância desta pesquisa assenta, por outro lado e fundamentalmente, no contributo da reflexão sobre as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar, particularizando a análise das estratégias que a ZENAS SERVIÇOS, Lda implementa em termos de competitividade.

Sendo assim, entende-se que o estudo pode contribuir para a compreensão das Estratégias de Empresas com Gestão Familiar, sendo que os resultados do estudo poderão ajudar, particularmente, na resolução de problemas práticos de competitividade da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda.

Ao nível da profissão de gestora, a pesquisa poderá fornecer soluções práticas aos diversos problemas que terminam por se consignar à profissão, sobretudo no que tange à definição e aplicação de estratégias empresariais, que possam contribuir para a consciência generalizada sobre os aspectos relevantes na gestão familiar, mormente na competitividade das empresas, que optam pelo esse estilo ou modelo de gestão.

Espera-se ainda que a análise do tema sirva para estudos futuros relacionados com a Unidade Empírica de Análise, ou seja, a ZENAS SERVIÇOS, Lda, ou outras a quem o estudo couber e/ou possa interessar.

1.5 Delimitação do Estudo

O presente estudo, que aborda o tema “Estratégias de Empresas com Gestão Familiar”, mas particulariza a empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda”, foi realizado na cidade de Maputo pelo que não haverá qualquer referência da empresa ou outras entidades relacionadas com a mesma, que se localizem em outras partes do país.

O trabalho foi realizado na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, localizada na Cidade de Maputo, na Avenida Ahmed Sekou Touré. A escolha da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda como local de estudo desta pesquisa, tem a ver com a facilidade da pesquisadora na aplicação dos instrumentos de recolha de dados, quer também pela abertura e colaboração manifestada pelo corpo directivo da empresa.

O presente trabalho de pesquisa tem em vista estudar o período entre 2020-2022, considerando que desde o ano de 2020, na ZENAS SERVIÇOS, Lda vem se registando mudanças que acontecem no ambiente de competição que envolve a empresa, pelo que merece ser aprofundado as estratégias de Gestão Familiar adoptadas face a competitividade no mercado da empresa nesse período.

1.6 Estrutura do Estudo

O referido estudo encontra-se estruturado por capítulos, como se descreve:

- ✓ Capítulo I, em que se apresenta a Introdução, que foi constituída pela Problematização, Objectivos, Justificativa e Delimitação do Estudo.
- ✓ O capítulo II, representa o referencial teórico, onde se destacam as abordagens teóricas mais relevantes mno estudo, mormente: (i) estratégia; (ii) gestão.: (iii) Competitividade e (iv) Pequenas e Médias Empresas (PME).

- ✓ No capítulo III, tem-se o contexto metodológico em que assentou o estudo, nomeadamente: Classificação da Pesquisa, População de Estudo, Amostra e o Processo de Amostragem, Técnicas de Recolha de Dados e Técnicas e Instrumentos de Análise de Dados.
- ✓ No capítulo IV, revela-nos a apresentação e discussão dos resultados da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda.
- ✓ O Capítulo V, apresenta as Conclusões e Recomendações, derivadas dos resultados da pesquisa como contribuição para a solução do problema identificado. Por fim, são listadas as referências bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Conceito de Estratégia

Para Ansoff (2010), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de incerteza, sendo que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu meio ambiente.

Corroborando, Chiavenato (2012), defende que estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, que visam atingir objectivos a longo prazo.

Encontra-se, num contexto temporal, anteriores aos autores referenciados, a perspectiva de Porter (1999), que confere as estratégias como acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e, concomitantemente, para enfrentar com sucesso as forças competitivas do mercado, garantindo, desse modo, os retornos sobre os investimentos.

Embora existam inúmeras definições para a estratégia, pode-se compreender que as estratégias são implementadas para atingir objectivos particularmente importantes e complementares, que podem ser: (i) recuperar uma empresa em má situação; (ii) manter um bom desempenho organizacional; (iii) alcançar um novo patamar de resultados; (iv) crescer ou manter-se no mercado.

Segundo Aaker (2016), pode-se assumir dois caminhos para analisar a concorrência: (i) baseado no mercado, onde se pretende estabelecer uma comparação mais directa com alguns concorrentes; (ii) baseado no processo, em que se procura fazer uma comparação com os métodos e as estratégias dos concorrentes para perceber como ganham vantagem.

Para o presente trabalho entendemos válido adoptar o conceito de Porter (1999), particularmente as variáveis que conferem a matriz das cinco forças competitivas, porquanto busca-se analisar a posição competitiva da ZENAS SERVIÇOS, Lda subsumindo, o contexto familiar que caracteriza a gestão dos negócios da mesma.

2.2 Instrumentos que determinam a dinâmica da estratégia competitiva

Para Henderson (1998, p.7), “a competição acirrada é uma constante na nova economia. A estrutura, a evolução do sector, a conquista e a sustentação de vantagem competitiva moldam o poder de competição de uma organização”. Assim, tendo em conta os objectivos do estudo, entende-se necessário realizar a avaliação da posição competitiva de uma empresa, a partir da Análise SWOT, que a seguir se descreve:

2.2.1 Análise SWOT

A análise *SWOT* (*Strengths* = forças; *Weaknesses* = fragilidades; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças) foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas, respectivamente. A análise *SWOT* "proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo" (Chiavenato e Sapiro, 2009, p.181).

De acordo com a Infopédia (2003-2013), a análise *SWOT* corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo, portanto a forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente. Logo, a análise *SWOT* realiza uma investigação no ambiente externo, relacionando as ameaças e oportunidades, ou seja, onde há riscos a serem evitados e oportunidades de geração de valor a ser agregados pela organização. Realiza, igualmente, no ambiente interno, onde são levantadas as forças e fraquezas, portanto quais as acções que geram valor económico à empresa e quais características prejudicam o bom funcionamento da mesma.

Compreende-se que as organizações devem analisar, simultaneamente, os quatro elementos da análise *SWOT*, para que possam identificar onde se deve agir e, conseqüentemente, reverter alguma situação inesperada ou indesejada, ou até mesmo alguma oportunidade a ser aproveitada.

2.2.1.1 Análise Externa

À análise externa, que como referenciado anteriormente, tem como objectivo identificar as principais oportunidades e ameaças, que se colocam perante a organização num determinado momento, pode-se dizer que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos presentes e futuros, que possam ter maior ou menor impacto nessa mesma organização.

Entende-se que as acções do ambiente externo impõem à empresa uma atenção especial, porquanto são igualmente mais independentes, ou seja, assumem-se como forças que a empresa não tem total domínio ou controlo, mas que podem condicionar, sobremaneira, sua competitividade e/ou existência.

2.2.1.2 Análise Interna

Em termos de análise interna, como referenciado anteriormente, a matriz *SWOT* propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), que caracterizam a organização¹ num determinado momento.

A identificação das forças e das fraquezas é particularmente relevante para os aspectos mais directamente relacionados com os factores críticos de sucesso da organização em causa. É também importante referir que considerar uma determinada característica, força ou fraqueza da empresa, é sempre relativa e potencialmente alterável, porque ao longo do tempo podem-se verificar alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento. Outrossim, são aspectos ou circunstâncias que dependem, grosso modo, da própria empresa, dos proprietários ou dos *stakeholders*, que têm as premissas de avaliar e dotar a empresa de recursos que potenciam sua posição competitiva no mercado. O quadro nº 1, que se apresenta, sintetiza acções que emergem a partir da matriz *SWOT*.

¹ No contexto do presente estudo, as designações Empresas e Organizações assumem o mesmo significado.

Quadro 1: Matriz SWOT

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST(maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p.70)

2.2.2 Modelo de Cinco Forças de Porter

As forças competitivas, ao serem mapeadas pela estratégia corporativa, moldam a estrutura da organização e ao determinarem o ambiente de competição, irão também determinar a rentabilidade da indústria.

Porter (1999), defende que a indústria é um grupo de empresas que produzem bens ou serviços que são substitutos bastantes aproximados entre si, sendo que no contexto competitivo são 5 as forças que actuam no mercado, conforme se designa:

(i) A Rivalidade entre Empresas Concorrentes - As diversas táticas utilizadas, como política de preços, disputas na publicidade, criação e lançamento de novos produtos e melhoria nos serviços aos clientes, podem ser consideradas como as formas mais comuns de rivalidade, cujo objectivo é explorar a oportunidade de melhorar sua posição;

(ii) O Poder Negocial dos Fornecedores - representa o poder de negociação exercido sobre os participantes da indústria com um elevado aumento de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Em um cenário que o fornecedor detém o monopólio do segmento, por exemplo, a empresa ditará as regras do mercado, definindo preços e prazos e isso representa uma ameaça significativa para as empresas que dela dependem;

(iii) O Poder Negocial dos Clientes - é um factor importante, pois exerce pressão sobre os preços objectivando sua redução, facto que ocorre por meio de barganha, e lançando um concorrente contra outro. Algumas circunstâncias determinam o poder dos compradores sobre determinada indústria, tal como grande volume de compras, produtos padronizados e baixos custos para promover a mudança de fornecedor;

(iv) A Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes - a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reacção que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. A retaliação pode ser muito intensa se as barreiras forem altas. Nestes termos a ameaça de entrada será pequena;

(v) A Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos – a possibilidade de produtos substitutos representarem problemas e exercerem forte pressão negativa para indústria está na directa proporção em que eles são mais atractivos e possuem preços mais competitivos.

Porter (1999, p.45) afirma que

A estrutura da indústria é o factor preponderante na escolha da estratégia da empresa e a estratégia competitiva é vista como a construção de defesas contra o conjunto das forças competitivas, como um modo de influenciar o equilíbrio das forças externas em benefício da empresa, ou por outras, como resposta, antes dos concorrentes, às mudanças nos factores básicos destas forças.

Relativamente à Unidade Empírica em estudo, ou seja, a ZENAS SERVIÇOS, Lda, entendemos que uma das mais importantes preocupações em relação à análise do mercado de inserção baseia-se no modelo de Porter, onde o Poder Negocial dos Clientes é a variável relevante para a lucratividade do ramo, pois são os clientes que fazem os acordos de aquisição de bens e serviços.

No que tange à lucratividade, Porter (1999) *apud* Costa-Filho e Cunha (2015), afirmam que os cinco factores que influenciam a referida lucratividade em uma indústria são, nomeadamente:

(i) Rivalidade entre os Competidores: essa rivalidade pode ocorrer nos componentes: preço, propaganda, serviços ao consumidor, sofisticação técnica;

(ii) Rivalidade com Produtos Substitutos: o preço, a qualidade e o grau de substituição limitam os preços e, conseqüentemente, os lucros;

(iii) Poder de Barganha dos Clientes: quanto maior é o poder de barganha dos clientes, maior a probabilidade de redução de preço;

(iv) Poder de Barganha dos Fornecedores: Quanto mais o poder de barganha dos fornecedores, maior a probabilidade de acréscimos nos custos. E, quanto maior o poder de barganha dos clientes e fornecedores, menores serão os lucros da empresa;

(v) Entrada de Novos Competidores e Saída de Actuais: isso porque o número de empresas actuautes em um mercado tem correlação com o nível de atractividade existente nesse mercado.

2.2.3 O Conceito de Gestão

Segundo Chiavenato (2004), a Gestão é o processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objectivos organizacionais.

Para Beuren (2000), a Gestão é a actividade de se conduzir uma empresa ao alcance do resultado desejado, apesar das dificuldades, e visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

Corroborando, Padoveze (2003) assevera que a gestão pode ser entendida como um processo de tomada de decisão que inclui o planeamento, a execução e o controlo.

Embora seja difícil encontrar uma definição universal da Gestão, e por outro lado, apesar do conceito ter evoluído muito e particularizando ao longo do último século pelo aparecimento da globalização, assumindo, inclusive, o advento de novas tecnologias de informação, há concordância no que diz respeito ao facto de a Gestão incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização para o alcance dos objectivos por ela propostos.

2.2.3.1 Importância da Gestão

Nesse cenário, a Gestão também tem o papel de definir os rumos do negócio com base na análise dos dados e das informações geradas, sendo, conseqüentemente, aceitável considerar que a aplicação do modelo de Porter na gestão empresarial, ou seja, nos negócios, promove diferenças e melhores resultados.

Para EGESTOR (2015), é inevitável que uma adequada gestão gera resultados eficazes em todas as esferas do negócio, começando pela produtividade dos colaboradores, que é estimulada por meio de uma liderança altamente qualificada. Ou seja, por meio do acompanhamento das actividades desenvolvidas, a gestão de uma empresa consegue identificar e redefinir papéis e modelos de execução que tendem a prosperar e gerar mais resultados.

Padoveze (2003) afirma que uma boa gestão também contribui para que as finanças da empresa se mantenham suficientemente organizadas. Assim, as decisões são tomadas considerando-se a perspectiva de redução de custos e, conseqüentemente, de optimização de resultados, que consubstanciam os interesses dos *stakeholders*, respectivamente.

Pode-se dizer que a gestão desempenha um papel de extrema importância nas empresas, quando bem definida e executada, pois, garante que processos sejam devidamente definidos para manter a rotina bem organizada, identificando possíveis ameaças e oportunidades, buscando diferenciais de actuação, estabelecendo metas, investimentos e, igualmente, a tão desejada liderança no mercado.

No contexto do estudo, subsumindo a particularidade do processo de gestão da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, impõe-se discorrer sobre a empresa de natureza familiar, como a seguir destacamos.

2.4 Empresa Familiar

Das várias definições de Empresa Familiar apresentadas na literatura várias, verifica-se que esta está essencialmente relacionados à propriedade e/ou controlo da gestão do empreendimento.

Segundo Davis, Pitts e Cormier (2000), uma empresa familiar é aquela em que uma única família controla sua propriedade e conduz os negócios (pelo menos por meio do controlo familiar).

Oliveira (2010) entende que a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder de decisão de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias. As empresas familiares possuem algumas características específicas, que fazem sua formação ser sobremaneira diferenciada em relação às empresas não familiares, principalmente no que tange às relações de poder entre familiares e entre a família e os colaboradores, que não são familiares, fazendo com que exista algumas vezes dificuldade de comunicação ou de assertividade em relação aos processos de gestão.

A empresa familiar, na perspectiva de Lodi (1986), é aquela em que a consideração da sucessão da gestão está ligada ao factor hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Para Werner (2005), a origem e história da empresa familiar estão vinculadas a uma família e/ou que mantenha membros da família na administração dos negócios.

Compreende-se que as empresas familiares, em geral, são administradas por membros da família e tendem a possuir visão de longo prazo, possuem um diferencial em relação ao seu processo decisório, que fica concentrado nas mãos de poucos ou muitas vezes apenas nas mãos do dono, facto que pode, muitas vezes, gerar conflitos e dificuldades de inovação em relação às medidas estratégicas na empresa.

À data da sua constituição, tendo em conta a sua forma empresarial, a ZENAS SERVIÇOS, Lda não era considerada e referida como uma empresa familiar, mas durante a saída de alguns membros e com alterações de proprietário foi evoluindo para a forma empresarial efectivamente familiar.

2.4.1 Características das Empresas Familiares

Segundo Chrisman, Chua e Zahra (2003), no nível mais básico, o que diferencia uma empresa familiar de outras com finalidade de gerar lucros é a influência significativa da família na tomada de decisão e nas operações da empresa.

Chua e Christman (1999) *apud* Paim, Laimer, Tonial & Rauber (2017), caracterizam a empresa familiar como uma organização controlada e transparente, com o objectivo de prosseguir seus valores, sua visão de negócio, ou seja, continuar sustentável ao longo das gerações.

De acordo com Gonçalves (2000), destacam-se algumas características das empresas familiares:

- a) Os membros da família e colaboradores têm alta-fidelidade, comprometimento e dedicação;
- b) A Liderança e laços afectivos fortes influenciam relacionamentos, comportamentos e decisões na empresa;
- c) A preocupação com a reputação da empresa e o nome da família no mercado favorece a estabilidade a empresa;
- d) Os valores familiares proporcionam uma imagem positiva e contínua ao longo do tempo.

Para Oliveira (2010), a empresa familiar tem as seguintes características básicas:

- a) Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares;
- b) Laços afectivos extremamente fortes, que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) Valorização da antiguidade como atributo, que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);

- e) Postura de austeridade, seja na forma de vestir, como na administração dos gastos;
- f) Expectativa de alta-fidelidade;
- g) Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- h) Jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Gersick *et al* (1997), *apud* Lachini (2015) criaram o modelo de três círculos (figura 1), a partir do qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos, nomeadamente: (i) gestão, (ii) família, e (iii) propriedade.

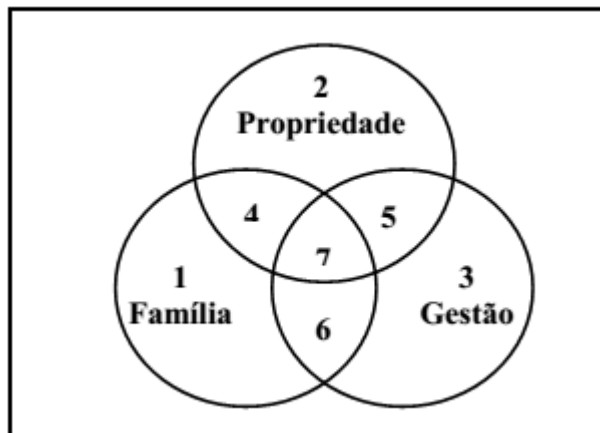


Figura 1- modelo de três círculos para empresas familiares

Fonte: Gersick *et al* (1997, p.6) *apud* Lachini (2015).

No modelo em apreço identificam-se sete sectores, designadamente: (i) membro da família, que não é proprietário nem funcionário; (ii) accionista, que não é membro da família nem funcionário; (iii) funcionário, que não é proprietário nem membro da família; (iv) proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; (v) proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; (vi) membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; (vii) proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Gersick *et al* (1997), *apud* Lachini (2015) afirmam ainda que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar, num dos sete sectores referenciados, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

Constata-se, que a influência que o seu fundador exerce sobre a gestão dos negócios é uma das principais características da empresa familiar, podendo esta ser directa, quando a Direcção Geral está a cargo da família ou indirecta, quando a família não está na gestão da empresa. Pode-se assumir que é o caso da ZENAS SERVIÇOS, Lda, considerando que a gestão está actualmente a cargo de um sucessor familiar.

Esta assertiva permite, face ao modelo dos três círculos, figura 1, tomar como base para avaliar a situação da ZENAS SERVIÇOS, Lda, assumindo o referido modelo, como teórico e cruzando-o, outrossim, com o modelo de Porter, especificamente, para a componente financeira.

2.4.2 Gestão na Empresa Familiar

Pode-se dizer que o processo de gestão na maioria das pequenas empresas familiares é pouco profissional e muitas vezes centralizado. Ferramentas de gestão, tais como: controlo de caixa, factores motivacionais, planeamento estratégico, dentro outros elementos e instrumentos consignados ao desempenho organizacional são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte.

Segundo Maximiano (2000), a gestão de empresas familiares é voltada para os objectivos da empresa e da família. Contudo, admite-se que, amiúde, há certa mistura de atribuições e confusão entre a gestão do património da empresa com a renda dos gestores.

2.4.3 Sucessão nas Empresas Familiares

Segundo Ward (2003), a sucessão familiar representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, porquanto é um processo que supõe a continuidade do negócio e essa tarefa traduz-se numa das mais difíceis do mundo dos negócios.

Para Ferrari (2014), a sucessão é vista como o ritual de transferência de poder entre a geração que está a actuar para a que virá dar continuação a esse ritual, que acontece de forma gradativa e planeada pelo sucessor. Nesse momento, quando surge à necessidade da troca do bastão, a empresa entra em um processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos. Tudo depende da forma como é entendido o processo e como suas mudanças serão absorvidas.

Ainda para o autor, o processo sucessório deve ser planeado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A presença do fundador e a participação de todos os membros é muito importante para dar seguimento ao processo, sendo necessário que exista um clima muito bem elaborado, para falar sobre os conflitos existentes ou que possam surgir durante o processo.

Na perspectiva de Oliveira (2010), sucessão é um processo planeado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. É o processo de transição do fundador ou do gestor da actual geração no círculo familiar, do património e da empresa para a gestão de uma nova geração, razão pela qual, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, mormente a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido, entre outras.

De acordo com Carlzon (2003), um bom planeamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se a gestão passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo da empresa, sendo que essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio.

Para Borges & Lescura (2012), a sucessão envolve três perspectivas: (i) a sobrevivência das empresas; (ii) o comprometimento da empresa no âmbito da família; (iii) a possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao legado do sucedido.

Entende-se, por isso, que nas empresas familiares, a sucessão é um processo delicado, que deve ser planeado, tanto em termos de capacitação, como ligação emocional dos que deixam o poder e daqueles que vão assumir um grande cargo dentro da organização. Assim, o facto de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão.

2.4.4 Vantagens de uma Empresa Familiar

De acordo com Bernhoeft (1996) *apud* Tomsitti & Freire (2006), existem algumas vantagens no processo sucessório, nomeadamente: (i) a definição de um processo de afastamento gradativo do sucedido; (ii) autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão; (iii) o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida; (iv) desprendimento pessoal do sucedido; (v) facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor; (vi) criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se; (vii) habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes; (viii) debate e análise com a família sobre o processo de sucessão; motivação do sucessor e; (xix) preocupação em preservar o nome da família.

Segundo Timeni (2018), as empresas familiares são montadas geralmente pelo desejo de realizar um empreendimento ou um negócio para subsistência ou sustento da família. Dessa maneira, os membros tendem a ter os mesmos valores, servindo como pilares na busca de metas comuns. Outra vantagem é que uma empresa familiar dispõe do mais alto grau de lealdade, o que gera um ambiente onde todos se dedicam de coração em prol do crescimento do negócio.

Em uma empresa familiar a tomada de decisão tende a ser mais rápida, pois é gerida por um fundador que domina o negócio e conhece os detalhes da operação. Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores quanto as empresas familiares.

Desta forma sintetiza-se as vantagens em uma empresa familiar, como segue:

- ✓ Interesses comuns;
- ✓ Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida;
- ✓ Facilidade na transmissão da informação;
- ✓ Flexibilidade de processos;
- ✓ Projectos a longo prazo;
- ✓ Maior dedicação e envolvimento pessoal.

Porém não existem apenas vantagens. As empresas familiares ficam deveras fragilizadas quando não atingem um alto grau de profissionalismo, sendo que muitas vezes a emoção está acima da razão e normalmente são tomadas decisões tendencialmente de cunho empírico. Nestes termos a desorganização nos processos internos é mais uma desvantagem, logo, as vezes a intimidade entre os membros torna o processo tão informal que acaba trazendo prejuízos para a empresa.

2.4.5 Desvantagens das Empresas Familiares

Um factor delicado dentro das empresas familiares é a necessidade de manter separadas as questões empresariais das questões familiares. Muitas vezes essas duas questões se misturam e um dos sectores acaba afectando o outro, gerando consequências desagradáveis (Timeni, 2018).

Segundo Oliveira (2010), pode-se considerar como desvantagens da sucessão, por exemplo, as disputas entre membros familiares, dificuldades de desempenhar diferentes papéis e dificuldade de demitir o sucessor.

Ainda para Oliveira (2010), as desvantagens encontradas na sucessão familiar são: (i) disputa de poder entre membros da família – no momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem concorrer, sendo a partir desse momento que começam as disputas na família; (ii) dificuldade em demitir o executivo sucessor-pois depois de perceber que o sucessor causa problemas para empresa e que não foi a escolha certa para a administrar, o executivo fica em uma encruzilhada, já que o mesmo já foi escolhido e sua retirada da organização pode gerar conflitos na família; (iii) dificuldade em desempenhar diferentes papéis - quando algumas pessoas da família ficam com dupla jornada de trabalho, por exemplo, a mãe que exerce actividade profissional na empresa familiar e também exerce trabalho doméstico na residência da família. Nesta situação, o convívio na empresa e na residência da família acaba ficando confuso, sem ter distinção entre o ambiente de trabalho e o ambiente familiar.

Para Bernhoeft (1996) *apud* Tompsitti & Freire (2006), as desvantagens da sucessão nas empresas familiares resultam: (i) da decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão; (ii) do desequilíbrio acadêmico e prática (experiência), criando divergências entre os candidatos; (iii) da dificuldade que o sucedido tem em se afastar do cargo; (iv) da falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo; (v) do choque de gerações; (vi) da oposição ou resistência dos mais velhos em termos de idade; (vii) das divergências familiares; (viii) do temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre; (ix) das preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar; (x) do sucedido considerar-se “imortal”; (xi) do desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio e; (xii) das crises familiares.

A partir do conjunto de proposições atinentes, confere-se que as empresas familiares apresentam também desvantagens, já que têm uma maior tendência para o nepotismo, em detrimento da meritocracia. Com efeito, o nepotismo poderá existir não só num plano sucessório, mas também num plano empresarial e negocial, dado que é comum um membro da família obter um cargo profissional na empresa, seja ele de gestão ou não, apenas por fazer parte da família e não pelos processos normais de selecção e recrutamento.

2.5 Tipos de Sucessão

De acordo com Leone (2005), existem dois tipos de sucessão nas empresas familiares: (i) sucessão familiar, e (ii) sucessão profissional.

Alcântara e Machado Filho (2014, p.89) dizem que “a sucessão, em empresas familiares, representa a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família”.

Na óptica de Galli (2015) a sucessão representa o poder da continuidade não só do nome de um membro da família como também de sua história. Mesmo quando planeada, a decisão de sucessão pode gerar conflitos entre os familiares e insegurança entre os funcionários, podendo impactar no clima organizacional, dificultar as operações da organização e comprometer a continuidade do negócio.

Assim, de acordo com Lodi (1998), os efeitos de uma sucessão dependem de como o membro familiar anterior, que também preside a empresa, preparou sua família para assumir as responsabilidades.

Segundo Araújo (2007), existem dois tipos de sucessão nas empresas familiares:

(i) A sucessão familiar, que é compreendida quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que eles são os melhores sucessores para a empresa, mas não possui uma verdade única já que cada caso é um caso;

(ii) A sucessão profissional, quando a empresa passa toda a sua administração para profissionais contratados e, conseqüentemente, ocorre a troca de vários executivos na empresa, pois ela é entendida como base para um processo sucessório de êxito.

Entende-se que a sucessão familiar deve ser planeada e analisada com antecedência, para que quanto mais cedo for iniciado o processo, maiores sejam as probabilidades de sucesso, pois assim o sucessor poderá estar mais preparado, sendo que estabelecer o processo de profissionalização é a melhor maneira para a adequação deste profissional.

Falando concretamente da ZENAS SERVIÇOS, Lda, para que a sucessão tenha êxito e não traga prejuízos para a empresa deve efectivamente ser assumida uma sucessão familiar, onde deve ser feito um planeamento adequado dos sucessores, com identificação de competências a serem avaliadas e trabalhadas.

2.5.1 Factores relevantes na Sucessão Familiar

Schefer (1994) *apud* Calegari (2016), procurou avaliar a existência de factores que dificultam os processos de sucessão familiar, conforme os seguintes valores significativos: (i) vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa; (ii) pouca experiência vivida pelo sucessor sobre autoridade; (iii) falta de preparo gerencial; (iv) visão diferenciada pelo sucedido e sucessor.

Ainda no contexto da Sucessão familiar, de acordo com Oliveira (2010), alguns factores foram identificados como relevantes, mormente:

- a) A realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) Os níveis de riqueza e poder que se encontram acima das interações pessoais e familiares;
- c) A dicotomia entre empresa e família;
- d) A forma como são tratados os parentes agregados, particularmente genros e noras;
- e) A expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a actuação do patriarca, principalmente da matriarca da família.

Assume-se, assim, que o processo de sucessão nas empresas é de suma importância e complexo, sendo que a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas da sucessão e maximizar este processo é criar condições para que todas as partes envolvidas participem, dando a sua contribuição.

No que tange, especificamente, à ZENAS SERVIÇOS, Lda, entende-se que no processo de sucessão conjuga-se nos interesses da empresa, por forma a, sobretudo, evitar cair no erro do nepotismo.

2.6 Competitividade

Beni (2004, p.32) defende que a Competitividade de uma organização "depende da capacidade do sector de inovar e melhorar permanentemente a sua oferta".

De acordo com Coltro (1996) *apud* Coser *et al* (2021), a Competitividade é entendida como o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais.

A contribuição de Balaza e Nadal (2003, p.32), assenta na ideia que a competitividade representa a "capacidade de concorrer ou suportar a concorrência, quer seja económico, de produção, de vendas ou de captação de clientes".

Das definições acima pode-se concluir que a competitividade é um factor de sobrevivência para qualquer empresa ou organização que esteja em um ambiente de concorrência, sendo, por isso, uma variável que define o fracasso ou o sucesso de uma organização. Importa, todavia, ter em conta os factores inerentes à competitividade.

2.6.1 Factores de Competitividade

Os factores de competitividade correspondem "às variáveis nas quais as organizações precisam apresentar bom desempenho, para sobreviver e se destacar em relação ao mercado" (Roman, Piana, Lozano, Mello e Erdmann, 2012, p.41)

Ainda segundo Roman *et al* (2012), os factores de competitividade, entanto que variáveis que contribuem para a vantagem competitiva das organizações, podem ser, nomeadamente:

- (i) Confiabilidade - consiste em atender as expectativas de uso de um equipamento ou processo. Seus principais indicadores são: nível de atraso dos pedidos, tempo médio entre falhas e disponibilidade de equipamentos;
- (ii) Custo - O conhecimento dos elementos componentes do custo rural é fundamental para a manutenção da competitividade de uma organização;
- (iii) Flexibilidade - trata da capacidade da empresa em mudar o que a empresa faz, sendo capaz de variar ou de adaptar as actividades em suas operações para actuar em circunstâncias inesperadas ou para dar aos clientes tratamento customizado;
- (iv) Qualidade - ao atribuir um desempenho determinado para a qualidade de uma operação, necessariamente isto deve ser feito a partir da reunião de uma série de atributos que envolvem aspectos de atendimento das necessidades dos clientes (externos ou internos) e padrão de bens e serviços disponibilizados;
- (v) Velocidade - trata da quantidade de tempo necessária para que a empresa execute seus processos e tome suas decisões de forma a realizar o atendimento dos clientes nos mercados em que decidiu actuar.

Segundo os referidos autores, ao alcançar esses cinco objectivos, a organização alcança patamares de superioridade no mercado, sendo que o conhecimento dos factores de competitividade possibilitará à organização trabalhar em sincronia com as exigências ambientais, estruturar-se internamente, reduzir os níveis de incertezas e melhorar seu desempenho.

Corroborando, Brasiliano (2012, p.28), assevera que os factores de competitividade são “as variáveis que influenciam directamente o desempenho da empresa em relação as suas metas empresariais e a manutenção das suas vantagens competitivas”.

Portanto, pode-se dizer que os factores de competitividade são todas as variáveis que permitem que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável, podendo ser qualidade, preço, atendimento, marketing, tecnologia, recursos humanos entre outros, dependendo do ramo de actividade, devendo, contudo, ser combinados perfeitamente com o objectivo de gerar vantagem competitiva.

2.7 Pequenas e Médias Empresas (PME)

Segundo Hungund & Mani (2019), as PME's são definidas como empresas independentes, não subsidiárias, que empregam um número reduzido de colaboradores (até 250), que pode variar consoante os países.

Teirlinck e Spithoven (2013) defendem que as PME são de menor dimensão, mais novas, estão mais dispostas a correr riscos e ser mais inovadoras, uma vez que também empregam trabalhadores mais novos, mais eficientes e dispostos a aprender novas capacidades.

2.7.1 Contributo das PME's na Economia, em Moçambique

As pequenas e médias empresas (PME's) têm desempenhado papel importante na economia, sendo responsáveis pela maioria dos empregos gerados.

Segundo Rothwell e Dodgson (2013), enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adaptar inovações devido à sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento, as pequenas e médias empresas tem vantagens comportamentais, relacionadas com a sua flexibilidade e a capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

Ainda para o autor, as pequenas e médias empresas têm actividades diversificadas e estruturas flexíveis, que favorecem respostas rápidas a mudanças de mercado.

Devido ao seu vital contributo para o desenvolvimento económico, por exemplo, de Moçambique, o Governo está apostado em criar instrumentos que permitem estabelecer o ambiente adequado para a emergência, desenvolvimento e consolidação das PME's.

É nesse cenário que foi criado o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), ao abrigo do Decreto nº 47/2008, de 03 de Dezembro, de modo a operacionalizar a implementação da Estratégia das PME's, incentivar o desenvolvimento propício de negócios das empresas, prestar assistência técnica e facilitar o acesso ao financiamento, bem como promover, criar e gerir incubadoras de empresas.

Pode-se assim concluir que as PME's são de importância fundamental para a economia de qualquer país, tornando-se imprescindível que se preparem para enfrentar os desafios impostos por uma economia mundializada, preparando seus gestores para tomarem decisões tempestivas e assertivas, subsidiados por relatórios confiáveis, a fim de responderem aos desafios de um mercado em que a concorrência tende a se mostrar cada dia mais acirrada.

2.7.2 Classificação das PME's em Moçambique

Depois de se definir o que é uma empresa familiar, importa classificar este grupo de empresas, porque em Moçambique, pode-se dizer que a maioria das empresas familiares se enquadram, grosso modo, como PME's.

Como já referenciado, existem várias classificações de empresas segundo o seu tamanho. Especificar qualquer critério de tamanho para definir as PME's depende do critério ou realidades adoptadas por cada país, que por via de regra são diferentes (Valá, 2006).

Assim, em Moçambique, a definição adoptada considera o número de trabalhadores ao serviço, não havendo distinção de critério de tamanho de empresas por sector de actividade (INE, 2004).

Na classificação das empresas pode-se olhar a vários critérios, porém, no presente trabalho opta-se pela classificação segundo a sua dimensão.

Existem várias definições que visam caracterizar as empresas segundo o seu tamanho. Especificar os critérios de tamanho para definir as Pequenas e Médias Empresas (PME's) é algo necessariamente arbitrário, uma vez que diversos países adoptam critérios diferentes consoante suas realidades (Valá, 2006).

No Plano Geral de Contabilidade (PGC-NIRF) encontramos as empresas classificadas em Grande, Média e Pequenas empresas, onde nas duas primeiras classificações adopta-se o PGC-NIRF e na terceira, ou seja, nas pequenas empresas, é adoptado o PGC-PE.

Essas classificações olham principalmente para o volume do negócio e para o número de trabalhadores que cada tipo de empresa emprega.

Segundo Belchior (2015), o Decreto 44/2011 de 21 de Setembro faz a classificação das empresas da seguinte maneira:

- ✓ *Microempresa* - cujo número de trabalhadores e o volume de negócios não excede quatro trabalhadores e um milhão e duzentos mil meticais, respectivamente;
- ✓ *Pequena empresa*- cujo número de trabalhadores varia de cinco a quarenta e nove, e o volume anual de negócios varia de um milhão e duzentos mil meticais a catorze milhões e setecentos mil meticais;
- ✓ *Média empresa* - cujo número de trabalhadores varia de cinquenta a cem e o volume anual de negócios varia de catorze milhões e setecentos mil meticais a vinte nove milhões e novecentos e setenta mil meticais.

Tabela 1: Classificação das empresas, segundo o Decreto 44/2011 de 21 de Setembro

Categoria de empresa	Número de trabalhadores	Volume de negócios (MZN)
Micro	1 a 4	até 1.200.000
Pequena	5 a 49	1.200 000 a 14.700.000
Média	50 a 100	14 700 000 a 29.970.000

Fonte: Adaptado de Belchior (2015)

O artigo 2, do Decreto nº 70/2009, que aprovou o sistema de contabilidade para o sector empresarial (SCE), define, no seu âmbito de aplicação, os conceitos de empresa de grande e de média dimensão.

Para efeitos de aplicação do PGC-NIRF, empresas de grande dimensão (cf nº 2 do artigo 2 do Decreto nº 70/2009) são:

- a) As empresas públicas ou empresas de capitais maioritariamente públicos;
- b) As sociedades cujos títulos estejam cotados na Bolsa de Valores de Moçambique ou aqueles cujos títulos estejam cotados em qualquer outra Bolsa de Valores, desde que estas tenham a sua sede em Moçambique;
- c) Sociedades comerciais, que revistam qualquer dos tipos previstos no Código Comercial, que ultrapassem, com base nas suas demonstrações financeiras anuais individuais, um dos seguintes limites:
 - (i) Total de proveitos e ganhos igual ou superior a 1.275 Milhões de Meticais;
 - (ii) Total do activo líquido igual ou superior a 1.275 Milhões de Meticais;
 - (iii) Número médio anual igual ou superior a 500 trabalhadores.

As empresas de média dimensão (cf nº 3 do artigo 2 do Decreto nº 70/2009) são:

- a) As que não se enquadrem nas alíneas a) e b) do ponto anterior; e
- b) As sociedades comerciais que se enquadrem, com base nas suas demonstrações financeiras anuais individuais, num dos seguintes limites:
 - (i) Total de proveitos e ganhos igual ou superior a 500 milhões de Meticais, mas inferior a 1.275 milhões de Meticais;
 - (ii) Total do activo líquido igual ou superior a 500 milhões de Meticais, mas inferior a 1.275 milhões de Meticais; ou;
 - (iii) Número médio anual igual ou superior 250, mas inferior a 500 trabalhadores.

2.7.3 Características das PME's

Segundo a USAID (2015), as características das PME's podem ser resumidas da seguinte maneira:

(i) Relativamente ao crescimento do número de PME's, não satisfatório: o crescimento numérico das PME's é insuficiente para dar uma contribuição, mesmo que modesta, às oportunidades de emprego em Moçambique. Consequentemente, o crescimento do volume de negócios do sector das PME's como um todo também é fraco. Por seu turno, este facto impede a expansão do sector.

(ii) Oportunidades oferecidas pelas PME's: as PME's constituem menos de metade do emprego formal no sector empresarial, oferecendo, consequentemente, insuficientes oportunidades de emprego;

(iii) As micro-empresas constituem a maioria das PME's: as micro-empresas que empregam menos de cinco trabalhadores constituem a maioria preponderante das PME's.

(iv) Contribuição para o volume de negócios: as PME's contribuem com menos de metade do volume bruto de negócio, que se traduzem em cerca de 41% do volume bruto de negócio, enquanto a contribuição das grandes empresas constitui a maioria da produção nacional.

(v) Produtividade laboral das PME's: no geral a produtividade assume-se como sendo a relação entre a quantidade de produtos ou serviços produzidos e o tempo e recursos necessários para essa determinada produção. Num contexto comparativo e regional, relativamente a Moçambique, é efectivamente mais baixa que alguns países da África Subsaariana. Logo, a baixa produtividade laboral indica que a competitividade das empresas em geral também é inferior à dos outros países.

(vi) A manufactura e o comércio são as áreas que sustentam o sector das PME's. Verifica-se uma grande concentração de empresas no sector comercial. Este é também um fenómeno que se sente na indústria em todas as classes de dimensão. Não obstante, a manufactura é a maior em termos do volume de negócios bruto. Os dois sectores ultrapassam os outros por uma grande margem.

(vii) Desempenho das PME's nas indústrias tradicionais: assume-se como não sendo adequado. A deterioração das indústrias tradicionais em geral, e das PME's em particular, é notável. Constitui uma instabilidade económica, uma vez que a grande maioria da população depende das indústrias para o seu sustento.

2.8 Revisão da Literatura Empírica

Neste ponto, faz-se uma reflexão em torno de estudos realizados ao nível internacional sobre a temática em causa. Sendo vários os estudos que abordam a referida temática, para o presente estudo optou-se por apenas dois, como a seguir se menciona.

No primeiro estudo, realizado no Brasil pelo SEBRAE (2005), apurou-se que 90% das empresas são familiares. No entanto, o processo de continuidade do negócio familiar é de apenas 30% para a segunda geração e 14% para a terceira geração, respectivamente. Entre os principais desafios deflagrados pela globalização estão o crescimento da empresa e a continuidade do controlo familiar. Este estudo tinha como objectivo identificar o número de empresas de gestão familiar e o impacto destas na economia brasileira. O estudo conclui que 29% das empresas não chegam a concluir o primeiro ano de actividade, 42% não atingem o final do segundo ano, 53% encerram suas actividades antes do fim do terceiro ano, 56% não ultrapassam o quarto ano e que este percentual (56%) se repete no quinto ano de actividade.

O segundo estudo foi apresentado pela KPMG (2014), com o tema “questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais”. Este estudo tinha como objectivo analisar as fontes de financiamento para as empresas familiares. Para atingir os objectivos do estudo, foi utilizada a pesquisa documental, realizada por meio de análises das demonstrações financeiras das empresas familiares.

O estudo da KPMG (2014), concluiu que a sucessão nas empresas familiares pode ser eficiente e criar valor transgeracional, se utilizar adequadamente os recursos, adoptar uma perspectiva de longo prazo, com o posicionamento estratégico definido e promovendo o ajuste estratégico para atingir desempenhos superiores.

2.9 Revisão da Literatura Focalizada

Em Moçambique, também existem alguns estudos sobre estratégias de empresas com gestão familiar, podendo-se destacar o estudo de Moiane (2011), com o seguinte tema: Análise das Estratégias de Negócio da Empresa Kanela Celular, SA.

Neste estudo, Moiane (2011, p.11), afirma que:

Uma empresa precisa estar sempre a buscar inovações, estar actualizada, acompanhando as mudanças do mercado porque a sua sobrevivência depende da capacidade de interacção com ambiente de negócios em que opera. A permanente evolução dos mercados gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm que saber dar resposta e os concorrentes que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do ambiente correm o risco de perder clientes, e em última análise, de sair do negócio.

Compreende-se que a estratégia é na sua essência composta por escolhas, e o processo da escolha estratégica é importante na definição da forma como a empresa irá competir, bem como assegurar que o seu foco esteja voltado para os clientes que percebem valor no seu produto ou serviço.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o processo de concepção e elaboração desta investigação, realizada com vista a alcançar os objectivos pré-definidos e referenciados na parte inicial do trabalho.

Segundo Bello (2009, p.25), a Metodologia "é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta de toda acção desenvolvida na realização do trabalho de pesquisa".

Para Reis (2010), a metodologia é considerada como um sistema de técnicas, métodos e procedimentos utilizados para a realização de uma pesquisa.

A metodologia utilizada foi escolhida em função dos objectivos que se pretendem alcançar com o presente trabalho, como se descreve:

3.1 Classificação da Pesquisa

3.1.1 Quanto ao objectivo

Quanto aos objectivos é uma pesquisa exploratória, que segundo Lakatos e Marconi (2001), inseridas em investigações empíricas, formulam questões e problemas que objectivam a familiarização do pesquisador com o ambiente, acontecimento ou fenómeno, sob investigação, estendendo-se para pesquisas futuras. A presente pesquisa é também descritiva, conforme assevera Lundin (2016, p.121), que refere que "a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Assim, entende-se que a pesquisa é descritiva porque foi feita uma descrição das estratégias de empresas com gestão familiar na ZENAS SERVIÇOS, Lda no período em análise.

3.1.2 Quanto a natureza

Pode-se dizer que a pesquisa é por natureza aplicada, porquanto objectiva encontrar uma solução para um problema, a partir dos conhecimentos gerados relativamente ao referido problema, tendo como suporte a colecta e análise de dados empíricos. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa aplicada caracteriza-se pela aplicação dos resultados na solução de problemas que ocorrem na realidade.

3.1.3. Quanto a Abordagem

O estudo substancia-se em uma perspectiva qualitativa. Segundo Teddie e Tashakkori (2006), *apud* Cardoso, Oliveira & Ghelli (2021, p.98), a abordagem é "qualitativa, na medida em que permitirá trazer elementos convincentes da temática em estudo, tendo como foco a realidade do contexto de estudo, com recurso a literatura fundamentalista".

Gerhardt & Silveira (2009) referem que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto ao paradigma, Ruas (2017), define que é a forma de fazer as coisas e /ou seguir práticas e/ou procedimentos, obedecendo e seguindo modelos e padrões que estão previamente estabelecidos e aceites como válidos, no âmbito de um determinado contexto.

Para o presente trabalho foi adoptado o Paradigma fenomenológico, uma vez que na entrevista aplicada ao gestor de topo, deu-se a conhecer e se interpretou as estratégias de empresas com gestão familiar, atribuindo um significado ao discurso do entrevistado. No entanto, o paradigma fenomenológico não se limita à pesquisa qualitativa. É, fundamentalmente um instrumento de análise lógica e de confronto à realidade, uma persistente desconfiança sobre o que está posto e a descrição fenomenológica pode contar com várias fontes de informação, inclusive a estatística.

Ainda segundo Ruas (2017), o paradigma fenomenológico é aquele que trata da colecta, análise e processamento de dados e informação qualitativa obtida fundamentalmente através dos métodos de entrevistas, observações, grupos focados e diários.

3.2 População de Estudo

3.2.1 População

Segundo Richardson (1999), População ou Universo é designado ao conjunto de elementos que possuem características comuns.

Gil (2009, p.41), corrobora, definindo a população como "o conjunto de todos os elementos ou resultados que estão a ser estudados ou analisados em uma pesquisa ou estudo".

Para Lakatos e Marconi (2010, p.36), População "é o conjunto de todas as unidades sobre as quais há o interesse de investigar uma ou mais características".

A população da presente pesquisa são os 50 colaboradores da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda compreendidos.

3.2.2 Amostra e o Processo de Amostragem

Segundo Lakatos e Marconi, (2010, p.38), "amostra é a parte representativa da população; aquela que realmente é estudada".

Para Gil (2009), no geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade, por essa razão, se usam "amostras", uma pequena representativa dos elementos que compõem o universo. Nestes casos, cabe ao pesquisador decidir ou pelo estudo de todo o universo ou apenas sobre uma parte desta.

Assim sendo, trabalha-se com uma amostra, que é uma parte dos elementos que compõem o universo, esperando que ela represente essa população ou universo, que se pretende estudar (Prodanov e Freitas, 2013).

Em um universo de 50 colaboradores da empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, a amostra do presente estudo foi constituída por 11 colaboradores, que ocupam cargos de gestão, nomeadamente: o Director Geral, os Directores, os Gerentes e Supervisores, tendo sido seleccionada por critérios de conveniência e por acessibilidade, e considerada como bastante para elaborar o estudo, ou seja, recolher as informações necessárias para o desenvolvimento do mesmo. Segundo Cervo e Bervian (2002), na conveniência ou acessibilidade, os elementos são escolhidos por serem os mais acessíveis ou fáceis de serem amostrados.

3.3 Técnicas de Recolha de Dados

3.3.1 Colecta de Dados Primários

A colecta de dados primários é proveniente da empresa em estudo. Para obter mais informações dos inquiridos e posterior confronto com o guião de entrevista, que discorre sobre as acções e estratégias desenvolvidas na ZENAS SERVIÇOS, organização de gestão familiar, subsumindo,

igualmente, o contexto teórico do estudo, recorreu-se a Entrevistas desestruturadas e um Questionário semi-estruturado.

Para Cervo e Bervian (2002), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se organiza um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

A entrevista foi feita ao Director Geral da ZENAS SERVIÇOS, Lda, como forma de aferir a percepção deste relativamente as Estratégias de Gestão Familiar.

Cervo e Bervian (2002, p.36), entendem a Entrevista como sendo "uma das principais técnicas de colectas de dados que pode ser definida como conversa realizada face-a-face pelo pesquisador junto ao entrevistado, para se obter informações sobre um determinado assunto".

Na óptica de Roesch, 2007, p.142, "o questionário é um instrumento de colecta de dados, que busca mensurar alguma coisa".

A amostra para o estudo, constituída por 11 colaboradores, foi extraída de um Universo de 50 colaboradores. Dos participantes da pesquisa, 10 responderam aos questionários e apenas 1 foi seleccionado para participar na entrevista.

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, a partir dos guiões de entrevista e do questionário, o mesmo foi realizado de forma individual e executado com o objectivo de garantir o máximo de sigilo aos participantes, estando de acordo com todos os requisitos éticos requeridos, sobretudo a garantia da confidencialidade dos dados e do anonimato.

O quadro n.º 3, a seguir, detalha a informação e referência.

Tabela 2 - Amostra

Cargo	Amostra
Director Geral	1
Directores	1
Gerente	8
Supervisor	1
Total	11

Fonte: dados da pesquisa

3.3.2 Colecta de Dados Secundários

Como dados secundários, o estudo recorreu a pesquisa documental, que serviram de base para a pesquisadora proceder a identificação do problema em estudo, para a elaboração do tema, a justificativa e objectivos do estudo. Foram, igualmente, realizadas consultas a livros, artigos científicos e dissertações de mestrado.

No dizer de Gil (2009, p.66), “a pesquisa bibliográfica é o levantamento de obras publicadas, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e material disponibilizado na internet”.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Análise de Dados

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas recorreu-se a Análise de Conteúdo, considerado por Bardin (1995, p.46), como "uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas".

A utilização desta técnica permitiu interpretar os resultados e descreve o que foi dito pelo entrevistado sobre o processo de formulação de Estratégias na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda.

Os dados obtidos através do questionário, foram analisados através da aplicação Microsoft Excel 2007 com suporte de gráficos. A interpretação dos dados colhidos foi suportada por abordagens teóricas encontradas na bibliografia consultada, que permitiram sua discussão e produção das conclusões do estudo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados relativos à Unidade Empírica de Análise, tendo por base a colecta de dados e a respectiva discussão, que foi cruzada com o referencial teórico.

4.1 Caracterização do local de estudo

A ZENAS SERVIÇOS, Lda é uma empresa de prestação de serviços de fornecimento, instalação e manutenção de câmaras de vigilância e seus acessórios, em Moçambique, mormente a cidade de Maputo.

Portanto, com o escritório Central em Maputo, a ZENAS SERVIÇOS, Lda é revendedor oficial das marcas Dahua, Hikvision e ZKteco.

A preocupação principal é atender os seus clientes de forma personalizada, elaborando projectos de segurança, implantando os serviços e acompanhando o seu desenvolvimento 24 horas por dia. Devido a demanda imposta por clientes, a empresa passou, a partir de 2012, a actuar na área de monitoramento de sistemas de alarmes e imagens.

4.2 Interpretação e Discussão dos Dados

4.2.1 Resultados da Entrevista ao Director Geral (Apêndice 1)

Nesta subsecção são apresentados os dados da Entrevista que permitiram analisar as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar, particularmente da ZENAS SERVIÇOS, Lda, no período em estudo. As questões foram respondidas pelo gestor principal e obedeceram ao roteiro, que constitui o guião da entrevista desestruturada. Para efeito de registo, impondo-se o anonimato, o referido gestor passa a ser designado por Gestor Principal (GP). Sucintamente, pode-se destacar o seguinte:

(i) Fundação, Missão e Visão da Empresa

De acordo com o gestor (GP) no que respeita a data de fundação e missão da instituição, a ZENAS SERVIÇOS, Lda foi criada em 2007, tendo como missão "dar resposta às exigências do cliente em busca do que há de melhor no mercado, em matéria de sistemas de segurança, com qualidade, inovação, confiabilidade e rentabilidade".

A ZENAS SERVIÇOS, Lda tem como visão: "ser uma empresa de destaque no mercado nacional de Sistemas de Segurança, em qualidade, inovação, rentabilidade e confiabilidade".

(ii) Contexto Estratégico da Empresa

Segundo o GP, a Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização, sendo que no processo de elaboração de estratégias competitivas a ZENAS SERVIÇOS, Lda, baseia-se nas 5 forças de Porter como ferramenta de competição para proporcionar maior qualidade e precisão na identificação de vantagens competitivas, bem como realizar e avaliar o *SWOT*, que integra o planeamento estratégico, entando que instrumento que visa auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra a empresa e, concomitantemente, permite fazer previsões para o futuro.

(iii) Incorporação da Estratégia na Missão e Visão da Empresa

Questionado sobre a Missão e Visão da Empresa, e o seu incorporamento na estratégia organizacional, o entrevistado afirma que a estratégia da ZENAS SERVIÇOS, Lda, sustenta-se efectivamente na sua visão e missão, substanciando-se nos seguintes valores:

- ✓ Cliente está sempre em primeiro lugar, ou seja, o foco está na satisfação do cliente;
- ✓ Trabalho em equipa para promover a coesão e ganhos de produtividade;
- ✓ Excelência dos produtos e serviços;
- ✓ Ética empresarial e da moral;
- ✓ Integridade.

Os valores referenciados visam atingir os seguintes objectivos estratégicos:

- ✓ Consolidar uma posição de liderança nos mercados;

- ✓ Assegurar o crescimento equilibrado da ZENAS SERVIÇOS, Lda, em vendas e rentabilidade.

Na prossecução dos objectivos estratégicos elencados, a ZENAS SERVIÇOS, Lda, desenvolve a sua actividade orientada pela identificação de oportunidades de crescimento rentável, onde além de usar a marca ou apenas vender produtos e serviços de parceiros estratégicos, desenvolve produtos e serviços que satisfazem as necessidades do mercado, avaliando a viabilidade financeira, levando em consideração os custos de abertura e funcionamento do negócio e o período de retorno de investimento.

Segundo McCarthy (1996) *apud* Toledo, Prado e Petraglia (2007), o processo de planeamento estratégico de marketing ajuda a identificar oportunidades atractivas e o desenvolvimento de estratégias de negócios rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing, mediante um composto de marketing especializado.

Entende-se que o planeamento estratégico de marketing é usado para prever o tamanho do mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da empresa em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento.

(iv) Base de Formulação das Estratégias na ZENAS SERVIÇOS, Lda

Segundo o gestor (GP), a base de Formulação das Estratégias na ZENAS SERVIÇOS, Lda é o Planeamento Estratégico da ZENAS SERVIÇOS, Lda, que fornece à empresa uma visão do futuro, através da qual a empresa analisa o segmento de sua actuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o preço dos produtos e serviços, as vantagens a longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos. Na ZENAS SERVIÇOS, Lda, o proprietário é o responsável pela tomada de decisões com base nas informações do ambiente em que a empresa está envolvida, formalizando e divulgando a todos os níveis hierárquicos da organização os planos, metas e objectivos a serem alcançados, bem como as normas e regras da organização para alcance dos resultados.

(v) Análise global das estratégias da empresa

Segundo o gestor (GP), a análise global das estratégias da empresa é feita através de uma análise SWOT, que compreende o estudo e definição dos pontos fortes e fracos da empresa, que estão relacionados ao ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, presentes no ambiente externo, conforme o quadro 4 abaixo.

Quadro 2: Análise SWOT da ZENAS SERVIÇOS, Lda

Forças	Fraquezas
- Experiência do investidor; - Parcerias estratégicas com as empresas nacionais; - Qualidade e personalização do atendimento; - Qualidade superior dos produtos e serviços.	Necessidade de consolidar a marca no mercado nacional.
Oportunidades	Ameaças
- Servir grupos adicionais de clientes - Crescimento rápido no mercado	- Recessão económica e perda do poder de compra; - Elevada capacidade financeira dos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa

(i) Análise dos Pontos Fortes

- ✓ **Experiência do investidor** - o investidor tem experiência de mercado, assumindo o risco na busca de uma alta posição no referido mercado e subsequente potencial de lucratividade.
- ✓ **Parcerias estratégicas com as empresas nacionais** - permitem o acesso a regiões onde muitos dos seus concorrentes não têm capacidade para explorar, devido às dificuldades relacionadas com elevados custos de distribuição elevados. A ZENAS SERVIÇOS, Lda, por exemplo estabeleceu parcerias no espaço físico da ADC, SA sem incorrer em custos de arrendamento.

- ✓ **Qualidade e personalização do atendimento, qualidade superior dos produtos e serviços**
 - Como revendedor oficial da Dahua, Hikvision e ZKteco, à ZENAS SERVIÇOS, Lda é exigido que seus produtos e serviços detenham um padrão de qualidade similar aos fornecedores, pelo que seus colaboradores têm sido submetidos a formações técnicas sobre atendimento e montagem de câmeras de vigilância. No que se refere as câmeras de vigilância e equipamentos, a ZENAS SERVIÇOS, Lda só compra de empresas que ofereçam garantia de qualidade, pelo que qualquer cliente tem a certeza que em caso de alguma anomalia nos produtos, pode retornar para reclamação e caso se certifique que a anomalia não foi por mau uso por parte do cliente, o produto é imediatamente trocado.

(ii) Análise dos Pontos Fracos

- ✓ **Necessidade de consolidar a marca no mercado nacional.** A necessidade das empresas em posicionar a sua marca fortemente a fim de vencer a concorrência se tornou cada vez mais urgente e a ZENAS SERVIÇOS, Lda procura ajustar a sua proposta de valor à realidade dos clientes, alinhando-a com seus processos comerciais.

(iii) Análise das Oportunidades

- ✓ **Servir grupos adicionais de clientes** - a ZENAS SERVIÇOS, Lda segmenta os clientes em grupos com interesses comuns, identificando o prevalecimento do cultivo de vínculos cooperativos a longo prazo, no lugar de estrito interesse próprio;
- ✓ **Crescimento rápido no mercado** – a empresa está concentrada em Maputo, aonde a referida concentração tende a crescer, dado que as taxas de crescimento são mais altas precisamente onde existem mais empresas. A criação de novos negócios surge também como uma alternativa para aumentar a quota de mercado, como a segurança física, que faz parte dos objectivos de longo prazo da empresa.

(iv) Análise das Ameaças

- ✓ **Recessão económica e perda do poder de compra** - numa conjuntura de crise financeira e económica em que os mercados internacionais estão bastante afectados e se assiste diariamente à falência de empresas por todo o mundo, a ZENAS SERVIÇOS, Lda busca adaptar-se às novas necessidades e desejos dos clientes, a partir da intervenção dos gestores na auscultação e aprimoramento do processo produtivo e da comercialização com o fito de obter necessária rentabilidade. A ZENAS SERVIÇOS, Lda não está imune a este risco e opta por cortes nas despesas, como as associadas as comissões de vendas dos colaboradores.
- ✓ **Elevada capacidade financeira dos concorrentes** – os potenciais concorrentes são dotados de elevada capacidade financeira, constituindo ameaças a curto e médio prazos, elevando a ZENAS SERVIÇOS, Lda, a maiores desafios em termos competitivos.

(v) Avaliação da situação de mercado da ZENAS SERVIÇOS, Lda

Segundo o gestor (GP), para a avaliação da situação de mercado da ZENAS SERVIÇOS, Lda, assume-se o modelo de cinco forças de Porter, de onde extraiu-se o seguinte:

- a) **A Rivalidade entre Empresas Concorrentes** - no interior do sector moçambicano de prestação de serviços de fornecimento, instalação e manutenção de câmeras de vigilância e seus equipamentos, o número de empresas é pequeno e o grau de rivalidade é entendido como baixo.

A ZENAS SERVIÇOS, Lda assume ter dois tipos de concorrentes:

- ✓ Concorrentes directos, que possuem produtos e serviços iguais, visando a mesma fatia de mercado da empresa. A Charon MZ, Prime - Segurança e Automação e iTrack - Sempre Visível, são exemplos de concorrentes directos da ZENAS SERVIÇOS, Lda.
- ✓ Concorrentes indirectos, os que possuem produtos e serviços substitutos, mas que competem no mesmo mercado.

As empresas de Segurança são exemplos de concorrentes indirectos da ZENAS SERVIÇOS, Lda. Os níveis de aceitação destes serviços pelo mercado, a apetência aquisitiva, são factores que motivam a intensa rivalidade que se verifica. A dimensão do mercado global, face ao mercado actual, sem falar dos produtos e serviços que ainda não estão a ser explorados pelo mercado actual devido a limitações decorrentes da infraestrutura tecnológica, mostra que há um potencial enorme por explorar.

- b) **O Poder Negocial dos Fornecedores** – a maior dos suprimentos deste mercado provém do mercado exterior. Os sistemas, aparelhos, tecnologias, peças, componentes e outros materiais tecnológicos vem na sua totalidade importados do estrangeiro, não sendo produzidos no mercado nacional. Esta ausência de fornecimento nacional de equipamento tecnológico resulta do baixo nível de desenvolvimento tecnológico que o país regista, sendo que a ruptura de stock de câmeras de vigilância e equipamentos da Dahua, Hikvision e ZKteco condiciona a prestação de serviços da ZENAS SERVIÇOS, Lda.
- c) **O Poder Negocial dos Clientes** – a ZENAS SERVIÇOS, Lda mantém uma boa relação com os clientes e diferencia os seus produtos e serviços, de modo que estes possuam qualidade e tenham preços competitivos.
- d) **A Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes** – a ameaça de entrada de novos concorrentes existe, mas com algumas dificuldades, particularmente na aquisição de equipamentos de vigilância. Existe grande dificuldade em conseguir equipamentos de vigilância, pois não existem no mercado, só por encomenda e são diferentes das existentes.
- e) **A Ameaça de Produtos Substitutos** – a segurança física ainda é uma das opções em crescimento no mercado moçambicano, pois a maioria das empresas prefere ainda a protecção do seu património por meio de pessoas e não através do uso de tecnologias, o que compromete os objectivos de crescimento da ZENAS SERVIÇOS, Lda.

(vi) A Comunicação das Estratégias entre a empresa e os *Stakeholders*²

O entrevistado, GP, entende que existe um adequado canal de comunicação das Estratégias entre a empresa e os *stakeholders*, pois possibilita trabalhar com fornecedores, clientes e mercados de forma integrada. Os canais de comunicação utilizados pela ZENAS SERVIÇOS, Lda servem para informar sobre a qualidade dos produtos e serviços que a empresa disponibiliza e ajudam a criar uma opinião em seu público, consolidando a sua imagem e fortalecendo a confiança das informações que ela fornece.

Segundo Brum (2010), a comunicação é essencial para qualquer tipo de empresa, independentemente de seu segmento de actuação ou de seu porte, sendo de grande auxílio para o desenvolvimento e crescimento das organizações, pois, com o avanço da tecnologia, a comunicação passou a ser importante para as organizações, acrescentando valores aos produtos e serviços.

Os dados apresentados concordam com Christopher (2001), ao afirmar que as recompensas vão para as organizações que melhor estruturam, coordenam e gerem os relacionamentos com seus parceiros, em uma rede comprometida com relacionamentos melhores, mais estreitos e mais ágeis com seus clientes finais.

(vii) Estratégias Implementadas e o alcance dos Objectivos

Sobre este aspecto, o GP respondeu que as estratégias são estabelecidas conforme a situação do ambiente e na implementação das referidas estratégias, o seu maior objectivo está na geração de resultados financeiros positivos para a ZENAS SERVIÇOS, Lda, mas consolidando os padrões de qualidade dos produtos e serviços, requeridos pelos clientes e demais *stakeholders*.

² Segundo Henderson (1998), *stakeholders* “são todas as pessoas ou organizações, que de alguma forma, estão relacionadas e são influenciadas pelas acções de uma organização e que são motivadas por um conjunto de objectivos”.

Segundo Okumus (2001), nem sempre é possível afirmar se o processo de implementação trouxe os resultados esperados, ou principalmente se os resultados alcançados, desejados ou não, foram devido ao sucesso ou ao fracasso da implementação. Entendemos, todavia, que a definição, implementação de determinada estratégia e o respectivo acompanhamento e controlo são efectivamente essenciais para o sucesso, ou seja, alcance dos objectivos.

(viii) Comentários sobre a actuação da empresa em termos de Estratégias

Na visão do entrevistado, a empresa tem a seu favor a proximidade com os seus parceiros, pautando suas acções de forma estratégica, auxiliando-se de seu *mix* e variedade de produtos e serviços, proporcionando maior lealdade aos seus clientes.

4.3.2 Resultados do Questionário

A presente subsecção reserva-se a apresentação e análise de informação obtida dos 10 gestores da empresa objecto de estudo, onde se evidenciam os resultados da pesquisa e a análise dos mesmos, através de gráficos.

O acentuado crescimento económico da Cidade de Maputo demanda capacidade estratégica das organizações e observa-se que a movimentação económica do município é potencializada por empresas com gestão familiar sobre as quais houve especial interesse de pesquisa, entre outros factores.

Dados do MIC (2019), indicam que o sector das PME's, o comércio é a actividade dominante, seguida pela indústria de hotelaria (Serviços) e de processamento (Indústria). Uma característica importante das PMEs é a grande concentração de empresas no comércio varejista/ retalhista e atacadista/grossista. Contudo, o sector do comércio não é o maior em termos de volume de negócios. Apesar de um número esmagador de empresas, o volume de negócios é inferior ao da indústria manufactureira.

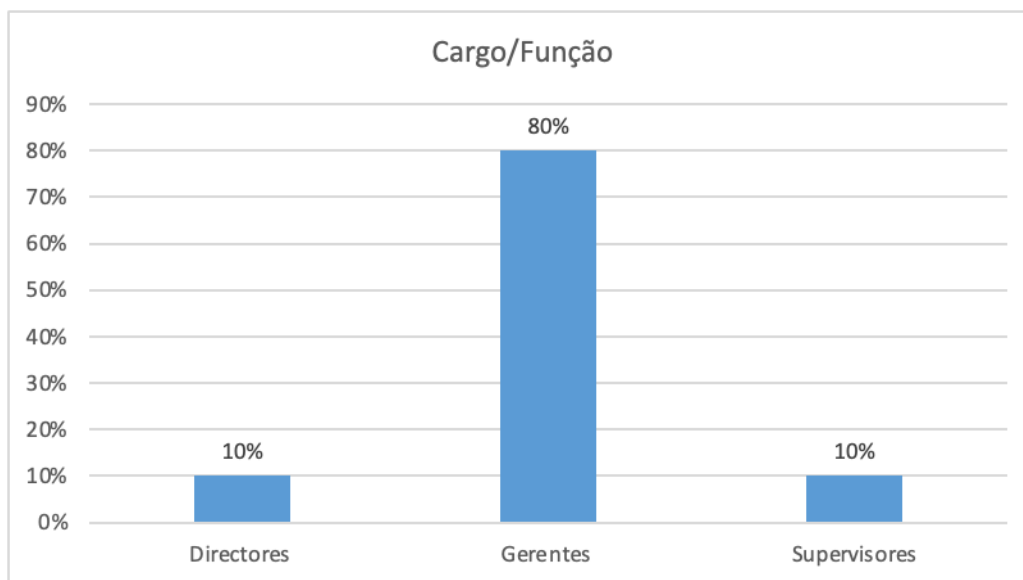
I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

(i) Cargo/Função

Tendo em conta a estrutura da empresa, assumiu-se necessário registar os cargos e funções dos colaboradores inquiridos.

Analisando o gráfico 1, referente ao Cargo/Função desempenhado pelos inquiridos, constata-se que 80% (8) dos inquiridos assumem as funções de Gerentes. Um colaborador, ou seja, 10% assume a função de Supervisor e um outro colaborador, portanto 10%, assume a função de Director. Pode-se concluir nestes termos, que os colaboradores têm o seu cargo/função e actividades bem definidos, sendo consequentemente responsáveis pela tomada de decisão nas respectivas áreas.

Gráfico 1 – Cargo/Função



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

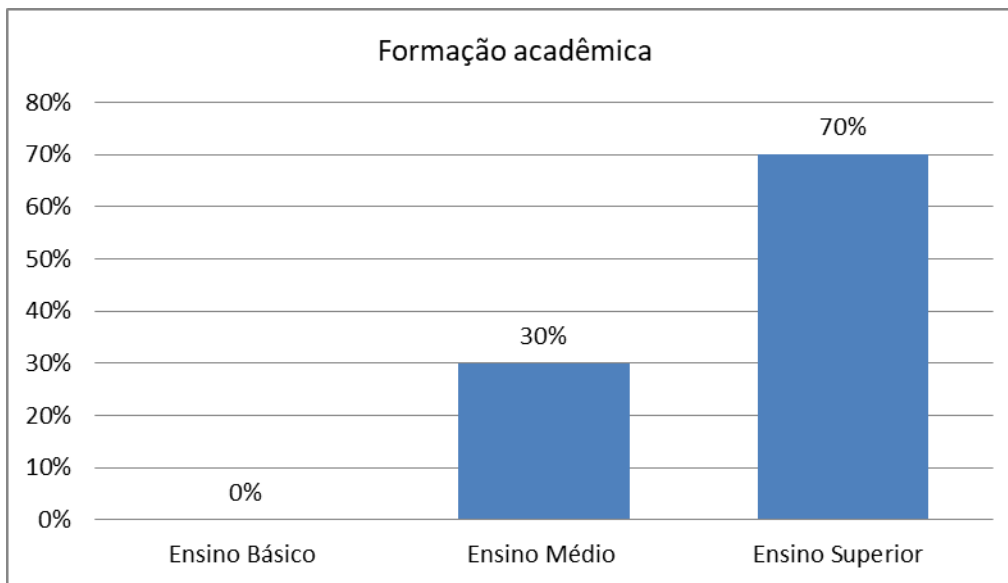
(ii) Formação académica

No concernente a formação académica dos colaboradores da empresa, estudada, o gráfico 2 mostra que a maior parte (70%), correspondente a 7 inquiridos, possui o ensino superior, sendo que 30% correspondente a 3 inquiridos, têm o ensino médio.

Assim, percebe-se que esta empresa emprega em grande escala, colaboradores com o ensino superior concluído e também com o Ensino Médio, ainda que em menor escala, não abrindo espaço para colaboradores que possuem o ensino básico.

O facto encontra em Leone (2005), a posição que a formação deve promover a autonomia dos indivíduos no sentido de estes procurarem cada vez mais desenvolver suas capacidades, devendo enquadrar-se numa lógica de acção social, na medida em que a formação favorece a promoção profissional e eleva os níveis de qualificação dos trabalhadores, as pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania activa.

Gráfico 2 – Formação acadêmica



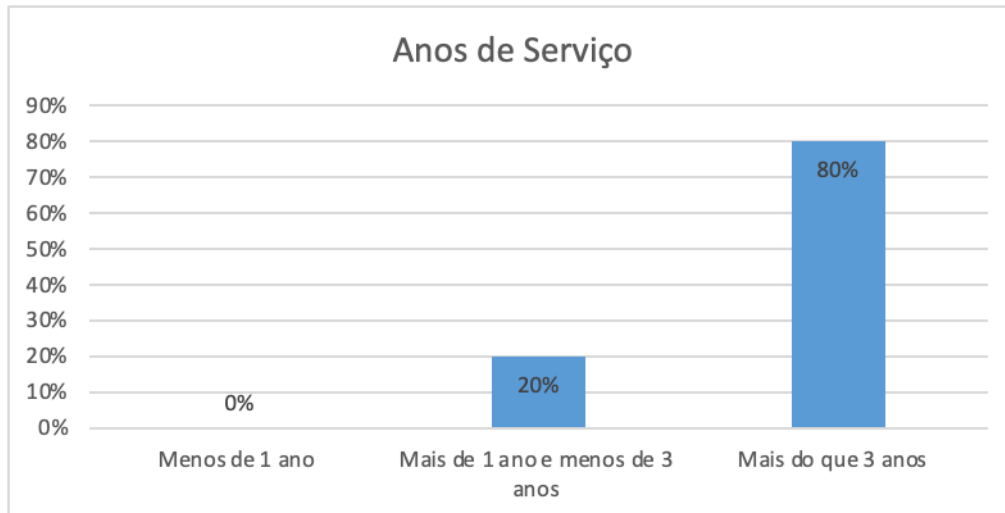
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

(iii) Anos de Serviço

Conforme o gráfico 3, tem-se que 80% dos inquiridos, correspondentes a 8 colaboradores, têm mais de 3 anos de serviço, sendo que 2 colaboradores (20%), possuem mais de 1 ano e menos de 3 anos de serviço, respectivamente.

Conforme os resultados acima, é possível afirmar que para assumir cargos de gestão na empresa é preciso ter mais do que 3 anos de serviço, o que demonstra que são gestores com experiência profissional relevante para a empresa, porque ela incentiva a continuidade do trabalho para alguns colaboradores, como forma de manter o conhecimento e a experiência no ambiente empresarial.

Gráfico 3 – Anos de Serviço



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

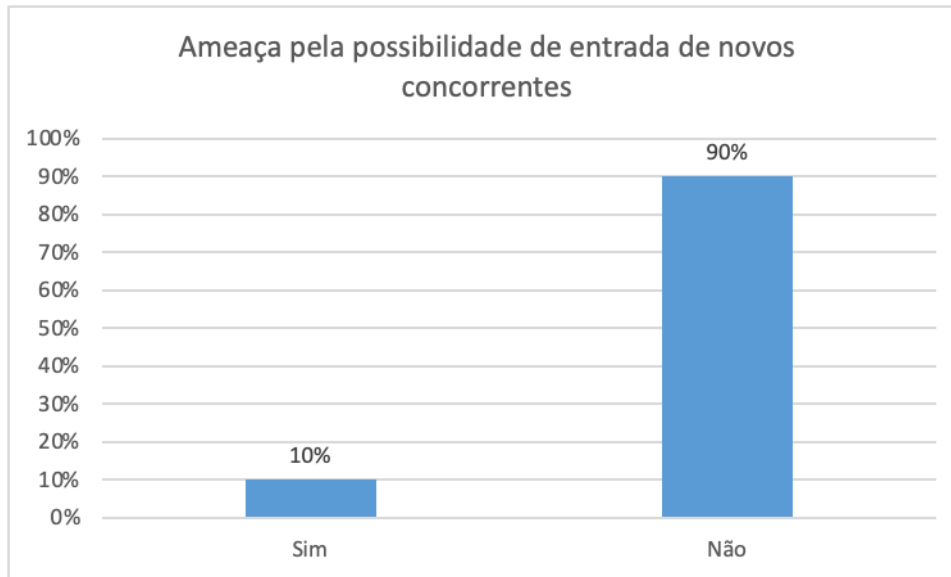
(iv) Ameaça de entrada de novos concorrentes

No que concerne a ameaça de entrada de novos concorrentes, 90%, ou seja, 9 inquiridos, afirmaram negativamente o facto de a empresa sentir ameaça de entrada de novos concorrentes e 10%, ou seja, 1 inquirido, afirmou positivamente. Este resultado deve-se ao facto de a ZENAS SERVIÇOS, Lda ter experiência acumulada na prestação de serviços.

Para Porter (1999, p.58), para as organizações que operam em um segmento de mercado, “ a entrada de novos concorrentes pode causar impactos negativos, como a redução dos preços e das margens de lucro e o aumento da inflação nos fornecedores (que terão mais clientes buscando os mesmos insumos, produtos ou serviços)”.

Esse facto leva a pesquisadora a afirmar que a entrada de novos concorrentes na indústria poderá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e consequentemente aumentando o nível de rivalidade.

Gráfico 4 – Ameaça pela possibilidade de entrada de novos concorrentes



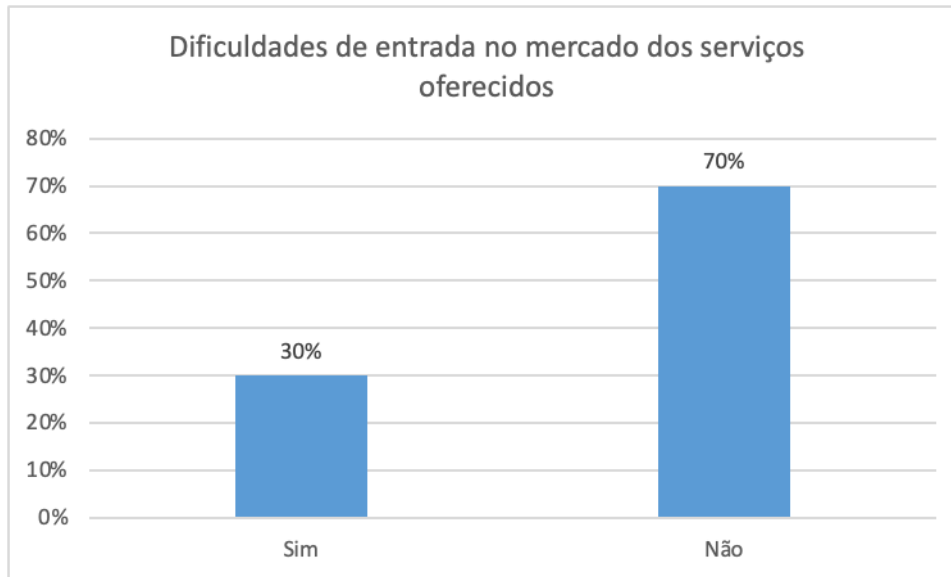
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

(v) Dificuldades de entrada no mercado dos serviços oferecidos

Quando questionados sobre a existência de dificuldades de entrada no mercado dos serviços oferecidos, 70%, ou seja, 7 inquiridos responderam negativamente, seguidos de 30%, portanto 3 inquiridos responderam positivamente, como mostra o gráfico 5.

Para Porter (1999), dentro da análise de uma determinada indústria, as barreiras à entrada representam o conjunto de factores que se apresentam como restrição ou impedimento à entrada de novas empresas no negócio e sector em causa. Um produto pode ser considerado substituto quando ele tem a capacidade de satisfazer o consumidor em seus desejos e em suas necessidades, podendo ser diferente do produto inicial do sector, uma vez que sectores com pressão de produtos substitutos terão menores rentabilidades e menores margens devido à alta competitividade.

Gráfico 5 – Dificuldades de entrada no mercado dos serviços oferecidos



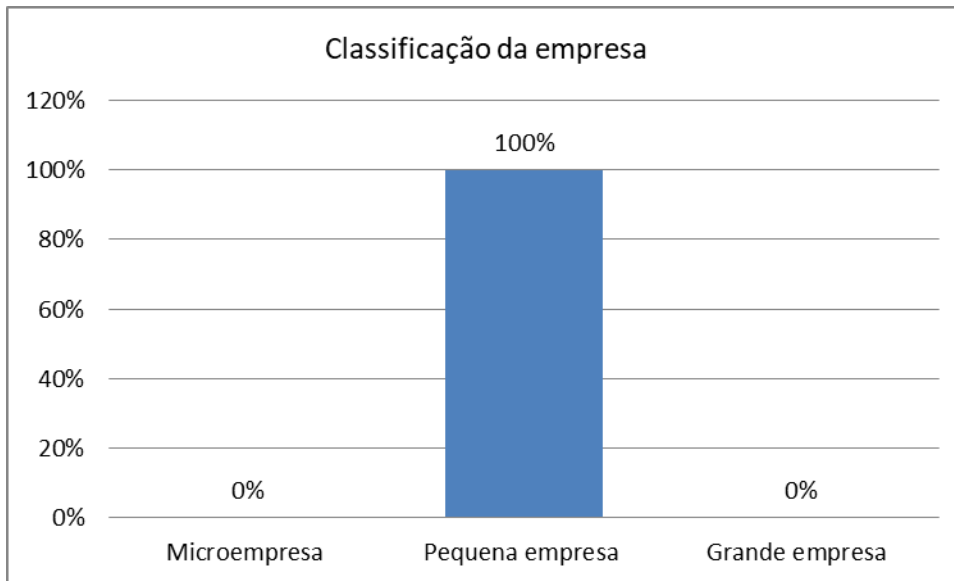
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

(vi) Classificação da empresa

Como demonstra o gráfico 6, ao serem questionados sobre a classificação da empresa, houve unanimidade em 100% por parte dos respondentes, portanto foi considerada como sendo uma pequena empresa.

Em Moçambique, o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas define-as de acordo com o número de trabalhadores e volume de negócios anual, sendo que o volume de negócios é o factor preponderante na classificação (Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, Decreto n° 44/2011 publicado no artigo 3° do Boletim da República, I Série n° 38 de Setembro de 2011).

Gráfico 6 – Classificação da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

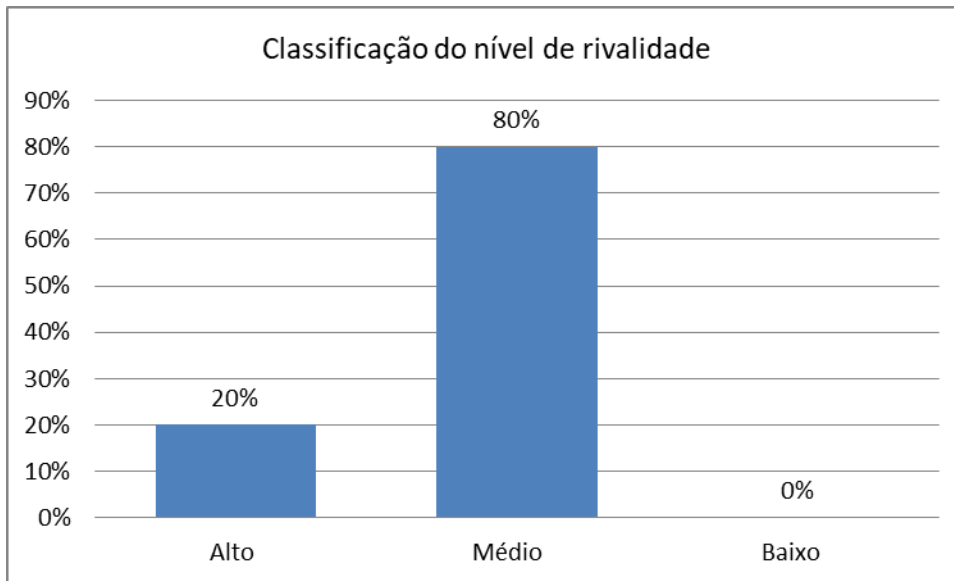
(vii) Classificação do nível de rivalidade

No que tange ao nível de rivalidade entre as empresas do seu sector, verifica-se que 80%, ou seja, 8 dos inquiridos entendem ser médio e os restantes 20%, portanto 2, afirmaram ser alto.

Em função do que foi exposto acima, de forma geral, foi-nos possível perceber que a rivalidade dos concorrentes, dentro da indústria, é média-alta devido ao individualismo exacerbado das empresas e a diminuição da cooperação entre as mesmas.

Serra, Torres e Torres (2004, p.36) afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”.

Gráfico 7 – Classificação do nível de rivalidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

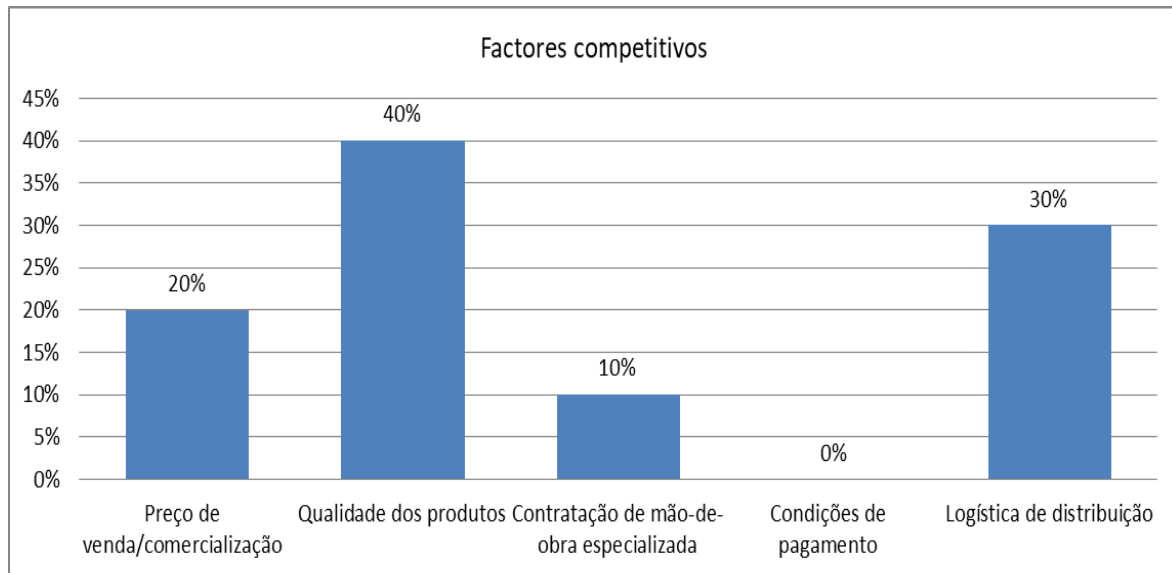
(viii) Factores competitivos de maior importância

Questionados sobre os factores competitivos de maior importância, 40% (4) dos inquiridos consideram ser a Qualidade dos produtos, 30% (3) consideram ser a Logística de distribuição, 20% (2) consideram ser o Preço de venda/comercialização e 10% (1) consideram ser a Contratação de mão-de-obra especializada. Portanto, é possível observar que o gestor considera que direccionando o trabalho ao grupo/equipe garante melhores resultados relativamente à centralizar a tarefa em si.

De acordo com Juran (2011), a qualidade consiste nas características dos produtos que atendem às necessidades dos consumidores, e assim proporcionam a satisfação em relação ao produto, sendo que a qualidade é a ausência de falhas.

A pesquisadora concorda com a opinião de Juran (2011), e salienta que na prestação de serviços, compreender a necessidade do cliente e entender o que ele espera dos serviços prestados é imprescindível, ou seja, o facto de agregar valor ao serviço está directamente ligado ao facto de atender às necessidades e expectativas do cliente.

Gráfico 8 – Factores competitivos



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

(ix) Conhecimento de Realização de Sucessão do Gestor Familiar

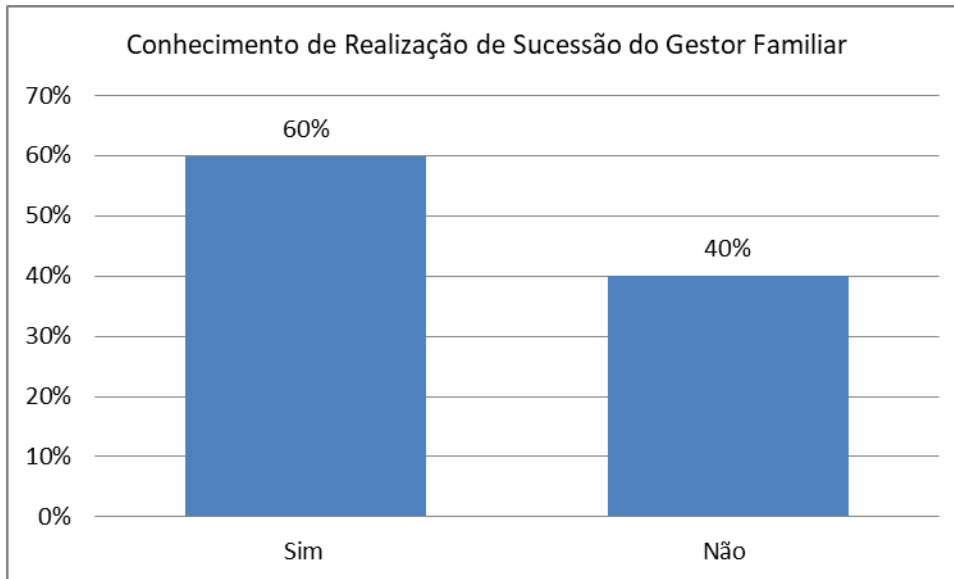
Relativamente ao conhecimento de realização de sucessão do gestor familiar, 40%, ou seja, 4 inquiridos afirmaram positivamente e 60% (6) negativamente, conforme o gráfico 9.

De acordo com os resultados supracitados, percebe-se que a maior parte dos inquiridos não concorda que existe sucessão do gestor familiar na empresa, porque sempre que há necessidade de sucessão do gestor, dá-se prioridade a competência do indivíduo.

Segundo Oliveira (2010, p.35), a sucessão familiar de forma planeada

É apenas uma das diversas vantagens que uma organização poderá obter com uma gestão moderna e profissionalizada e este processo poderá ser feito internamente buscando acordo entre os membros da família como uma simples divisão de cotas de capital ou percentual em acções.

Gráfico 9 – Conhecimento de Realização de Sucessão do Gestor Familiar



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

(x) Papel ou actuação do gestor familiar na empresa

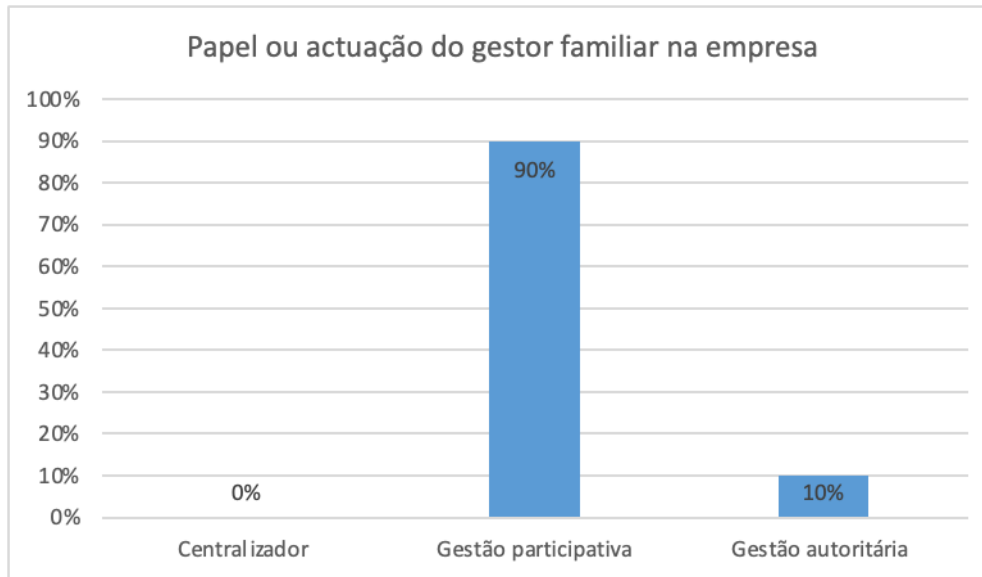
Questionados sobre o papel ou actuação do gestor familiar na empresa, o gráfico 10 mostra que 90%, ou seja, 9 inquiridos afirmaram ser uma Gestão participativa e os restantes 10%, ou seja, 1 inquirido afirmou ser uma Gestão autoritária.

Verificando os resultados supracitados, pode-se concluir que a gestão participativa é uma forma de administração utilizada por líderes, que sabem valorizar a equipe de trabalho, e reconhecem que o capital intelectual é o primeiro passo para a construção de uma vantagem competitiva duradoura, e sustentável, com base nas pessoas e um activo que os concorrentes não conseguem copiar.

Segundo Ribeiro (2006, p.164), a gestão participativa é importante na medida em que “os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes e imediatos”.

Parafrazeando o autor, é possível identificar a importância do líder neste processo para coordenar e manter a equipe no foco do trabalho, mas principalmente conseguir demonstrar a importância neste acto, do valor que as pessoas têm para a organização.

Gráfico 10 - Papel ou actuação do gestor familiar na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

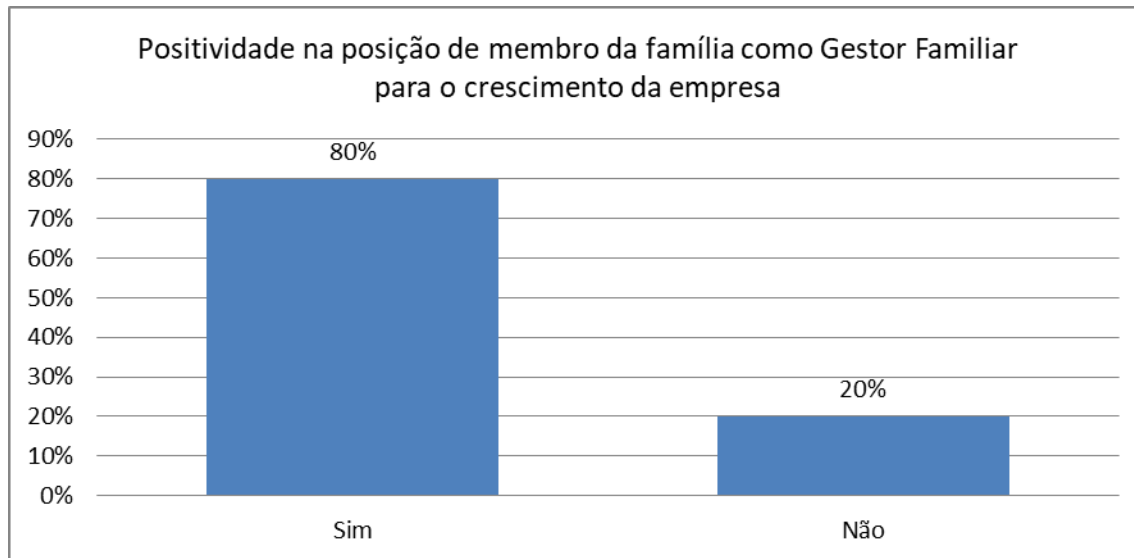
(xi) Posição de membro da família como Gestor Familiar

Questionados sobre a posição de membro da família como Gestor Familiar, conforme o gráfico 11, 80%, ou seja, 8 inquiridos afirmaram que esta é positiva e 20%, ou seja, 2 inquiridos afirmaram ser negativa.

Segundo Werner (2004), é importante tomar em consideração as características do gestor para construir características positivas sobre empresas familiares, principalmente quando existe um processo de sucessão no qual o gestor principal não está mais a frente, a organização pode perder a visão inicial do negócio, então os pontos negativos começam a ter maiores influências, e as taxas de mortalidade tendem a aumentar nestas etapas.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, é visível a importância da gestão participativa para a ZENAS SERVIÇOS, Lda, pois é necessário que existam visões diferentes da mesma realidade e o diferencial é o conhecimento adquirido por colaboradores ao estarem de posse da informação que lhes é oferecida pela vivência da qual fazem parte.

Gráfico 11 - Positividade na posição de membro da família como Gestor Familiar para o crescimento da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (202)

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O estudo tinha como objectivo geral analisar as estratégias de Gestão Familiar adoptadas pela ZENAS SERVIÇOS, face a competitividade no mercado das PME's. Foram definidos três objectivos específicos: (i) descrever as Estratégias de Gestão Familiar na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda; (ii) identificar o processo de formulação das estratégias na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda; e (iii) avaliar a percepção dos gestores relativamente ao impacto das estratégias de Gestão Familiar na competitividade da ZENAS SERVIÇOS, Lda.

Os resultados de pesquisa, mostra-nos que as empresas familiares geralmente são administradas por integrantes da família, sendo que as suas maiores dificuldades ocorrem no ambiente familiar, que podem dificultar a organização no estabelecimento de uma gestão estratégica, razão pela qual devem saber lidar com as mudanças, as sucessões, e para que isso aconteça, sem prejuízo para as mesmas, os gestores e a equipe no geral necessitam estar constantemente preparados para as referidas mudanças.

Partindo dessa premissa, procurou-se investigar as estratégias competitivas adoptadas pela ZENAS SERVIÇOS, Lda, baseadas no modelo das cinco forças de Michael Porter.

O estudo conclui que relativamente à rivalidade entre os concorrentes, a ZENAS SERVIÇOS, Lda adopta estratégias de liderança via custo que actuam por meio da implementação de políticas de preços, lançamento de produtos, acções de marketing, propaganda, promoções.

Relativamente aos produtos ou serviços substitutos, pode-se observar que, em detrimento do constante avanço tecnológico, a ZENAS SERVIÇOS, Lda fornece produtos e serviços com qualidade e a preços competitivos perante a concorrência.

Sobre o poder de negociação dos clientes, uma vez na posse das informações necessárias dos produtos e serviços, a ZENAS SERVIÇOS, Lda força os preços para baixo, ou seja, redução dos valores negociando por melhores preços e qualidade, entre os concorrentes, dado que é o cliente que possui o poder de negociação determinado pelo volume de negócios e frequência de compras efectuadas na empresa.

Sobre a entrada de novos concorrentes, na área de actuação na cidade de Maputo existem muitos concorrentes experientes por estarem no mercado a maior tempo, sendo em maior número. No entanto, a ZENAS SERVIÇOS, Lda possui grandes diferenciais, tais como, qualidade de atendimento, preços justos e personalização de atendimento adequadas a realidade do cliente. Esses diferenciais fazem com que seja preferida no mercado.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, a ZENAS SERVIÇOS, Lda garante condições facilitadoras de compras nos principais fornecedores, através de estratégias adoptadas pela direcção da empresa. O volume de negócios e a relação de confiança construída pela ZENAS SERVIÇOS, Lda, facilita a negociação dos melhores preços, parcelamentos de pagamentos e redução dos custos de transporte, montagem e assistência técnica.

No contexto das conclusões indicadas, pode-se assegurar de uma forma geral, que a pesquisa alcança seus objectivos ao responder à problemática em estudo, mostrando como as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar percebidos pelos gestores contribuem na competitividade do mercado.

No que se refere as Estratégias de Gestão Familiar na ZENAS SERVIÇOS, Lda, constatou-se que a empresa dimensiona o seu *mix* de serviços, faz a análise dos preços de forma a manter a lucratividade e proporciona maior lealdade de seus clientes.

Quanto ao objectivo específico relacionado com o processo de formulação das estratégias na empresa ZENAS SERVIÇOS, Lda, aponta-se que o processo de formulação de Estratégias proporciona a identificação de vantagens competitivas, a empresa formula a sua estratégia com base numa filosofia de mudança sustentada, com vista a alcançar um crescimento assente num esforço de reestruturação organizativa, no estabelecimento de alianças internas e na adesão a uma aliança global, de forma a realmente atender às demandas de seus parceiros.

No que tange ao ao último objectivo específico relacionado com a avaliação da participação das estratégias de Gestão Familiar na competitividade da ZENAS SERVIÇOS, Lda, constatou-se que este é positivo, na medida em que satisfaz as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e os legítimos interesses do seu proprietário, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera.

Importa realçar que o estudo não é acabado, e que este pretende contribuir para área científica e criar debates na área e nos estudos sobre as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar.

Assim, assume-se prosseguimento do estudo exigindo-se que sejam incluídas as outras variáveis quantitativas, é o caso da Utilização de Indicadores de Desempenho Económico para a tomada de decisão.

5.2 Recomendações

Recomenda-se a ZENAS SERVIÇOS, Lda o seguinte:

- ✓ Levar em consideração acções estão a ser feitas para aumentar a competitividade, avaliando as oportunidades do mercado onde a empresa possui um desempenho superior as concorrentes, podendo assim definir padrões em um determinado sector;
- ✓ Aperfeiçoar as estratégias de gestão familiar por meio de estrutura forte, equilibrada, composta pelos mais capazes em cada área de actuação;
- ✓ Dados os resultados verificados sobre o conhecimento de realização de sucessão do gestor familiar, constantes no gráfico 9, a empresa deveria fazer vários estudos de modo a averiguar possíveis estratégias de gestão familiar que possam alavancar a competitividade da empresa.

5.3. Estudos futuros

Recomenda-se a realização de estudos sobre estratégias de gestão familiar em outras empresas moçambicanas, em particular de prestação de serviços, para a partir da comparação dos respectivos resultados, se aferir a percepção dos gestores em relação aos factores de competitividade seria comum para todas as empresas moçambicanas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2016). *Estratégia de Portfólio de Marcas*. *Direção Estratégica*, 22(10). n.40, pp.8-12.
- Alcântara, N. B & Machado Filho, C. A. P. (2014). *O processo de sucessão no controle das empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.16, n.1, p. 139-151
- Ansoff, H. I (2010). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Brasil: Atlas
- Araújo, D. B (2007). *Sucessão nas organizações Brasileiras*. Brasília, Brasil: UFRGS
- Bardin, L (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, Lda
- Brasiliano, A. C. R. (2012). *Factores Críticos de sucesso e a gestão do risco*. São Paulo, Brasil: Fundação Getúlio Vargas.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégias da empresa*. São Paulo, Brasil: Integrare
- Belchior, O (2015). *Financiamento PME: um guia prático para apoio às empresas no acesso ao crédito*. Maputo: Texto Editores
- Beuren, I. M (2000). *Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial*. [2ª ed]. São Paulo, Brasil: Atlas
- Borges, A. F & Lescura, C (2012). *Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira*. In: XXXV Encontro do ANPAD. Anais do XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, Brasil: Setembro.
- Calegari, J. A. (2016). *Empresa Familiar e Sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Cardoso, M. R. G.; Oliveira, G. S. & Ghelli, K. G. M. (2021). *Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa*. *Cadernos da Fucamp*, v.20, n.43, pp.98-111.
- Cervo, A. L & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. [5ª ed]. São Paulo, Brasil: Prentice Hall

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. [7ª ed.]. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier
- Chiavenato, I. (2012). *Princípios da Administração*. [6ª ed.] Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Chiavenato, I & Sapiro, A. (2009). *Planeamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados*. [2ª ed.] Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier
- Christopher, M. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning
- Coser, D. G.; Cenci, F.; Jaques, R. & Zanella, L. F. T. (2021). *Planeamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade*. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira.
- Davis, J. A.; Pitts, E. L.; Cormier, K. (2000). *Challenges Facing Family Companies in the Gulf Region*. Family Business Review. v. XIII, n. 3, p. 217-237. September
- Ferrari, G. M. M. (2014). *Empresa familiar: O desafio da sucessão*. Pindamonhangaba, Brasil: FUNVIC
- Galli, L. C. L. C. (2015). *Empresas Familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais*. Jaboticabal: FUNEP
- Gerhardt, T. E & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projectos de pesquisa*. [5ª ed]. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). *As empresas são grandes colecções de processos*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19
- Henderson, H. (1998). *Construindo um mundo onde todos ganhem*. São Paulo, Brasil: Cultrix
- Hungund, S., & Mani, V. (2019). *Benchmarking of factors influencing adoption of innovation in software product SMEs: An empirical evidence from India*. Benchmarking: An International Journal, 26(5), 1451-1468
- Inês, A. I. P., Pires, P. M. P., Leite, M. P, & Moreira, A. C. (2021). *As pequenas e médias empresas e o desafio da inovação aberta*. Gestão e Desenvolvimento, (29), pp.199-221.

- Lachini, T. C. (2015). *Fenómeno da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso em uma Pequena Empresa Familiar Capixaba*. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia Científica*. São Paulo, Brasil: Atlas
- Leone, N. M. C. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo, Brasil: Atlas
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. [5ª ed]. São Paulo, Brasil: Pioneira
- Lundin, I. B. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. Maputo, Moçambique: Escolar
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo, Brasil: Atlas
- MIC – Ministério da Indústria e Comércio (2019). *Pequenas e Médias Empresas em Moçambique: Situação, Perspectivas e Desafios*. Maputo, Moçambique: MIC
- Moiane, A. A. (2011). *Análise das Estratégias de Negócio da Empresa Kangela Celular, SA*. Trabalho de Licenciatura submetido em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane. Maputo, Moçambique: UEM
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório*. [5ª ed]. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Okumus, F. T. (2001). *Rumo a uma estrutura de implementação de estratégia*. *Jornal Internacional de Gestão Hoteleira Contemporânea*, v. 13, n. 7, pp.327-338
- Paim, N. M; Laimer, C. G; Tonial, R. B & Rauber, A. O. (2017). *A Sucessão em Empresas Familiares*. *Revista de Administração e Comércio Exterior*. Vol 3. (1). ISSN 2447-2719.
- Padoveze, C. L. (2003). *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning
- Porter, M. E. (1999). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus

- Prodanov, C. C & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. [2ª ed]. Novo Hamburgo, Brasil: Feevale
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*, [2ª ed]. Lisboa, Portugal: Factor
- Ribeiro, J. C. (2006). *Administração Participativa: Caminho para o Sucesso*. Rondônia: Campus
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. [3ª ed]. São Paulo, Brasil: Atlas
- Roesch, S. M. A. (2007). *Projectos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Brasil: Atlas
- Roman, D. J.; Piana, J.; Lozano, M. A. S. P. L.; Mello, N. R.; Erdmann, R. H. (2012). *Factores de competitividade organizacional*. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 27-46.
- Rothwell, R & Dodgson, M. (1993). *Technology-based SMEs: their role in industrial and economic change*. *International Journal of Technology Management*, Special publication on small firms and innovation, 8-22.
- Ruas, J. (2017). *Como Fazer Propostas de Investigação, Monografias, Dissertações e Teses: Manual de Metodologias de Investigação*. Maputo, Moçambique: Escolar
- Santos, F. L. (2008). *Estratégia e Competitividade*. Porto, Portugal: Porto
- Teirlinck, P., & Spithoven, A. (2013). *Research Collaboration and R&D Outsourcing: Different R&D Personnel Requirements in SMEs*. *Technovation*, 33, 142-153
- Toledo, L. A.; Prado, K. P. L. A. & Petraglia, J. (2007). *Aspectos Reflexivos do Plano de Marketing no Âmbito das Actividades de Marketing*. v. 3 (2). Abril-Junho, p. 74-100
- Tomsitti, C. C & Freire, F. S. (2006). *Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes*. Araçatuba: Universidade Paulista
- USAID (2005). *Financial Services to Support International Trade in Mozambique*. Maputo, Mozambique: USAID
- Valá, S. (2006). *Pobreza, Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Económico dos Distritos em Moçambique*. Maputo, Moçambique: IESE

Ward, J. L. (2003). *Planear para prosseguir*. HSM Management. [5ª ed]. São Paulo: HSM

Werner, B. (2005). *Governança na Empresa Familiar*. São Paulo, Brasil: Bookman

Webgrafia

Carlzon, J. (2003). *Refletindo sobre sucessão*. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 20 de Setembro de 2020.

EGESTOR (2015). *A importância da gestão para o sucesso da sua empresa*.

Disponível em:

<https://blog.egestor.com.br/a-importancia-da-gestao-para-o-sucesso-da-sua-empresa/>. Acesso em: 05/10/2021

KPMG. (204). *Questões sobre empresas familiares: fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais*.

Disponível:

em:

http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/empresas_familiares.aspx Acessado em 18 de Setembro de 2023.

Timeni, S. (2018). *Empresa familiar: vantagens e desvantagens*. Disponível em: <http://timeni.com.br/index.php/2018/06/05/empresa-familiar-vantagens-edesvantagens/>. Acesso em: 14 de Outubro de 2022

SEBRAE (2005). *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. Disponível: http://www.sebraesc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acessado em 18 de Setembro de 2021.

Legislação

Decreto nº 44/2011, de 21 de Setembro, aprova o Estatuto das MPME

Decreto nº 47/2008, de 3 de Dezembro, cria o Instituto Para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME)

Decreto nº 70/2009, de 22 de Dezembro aprova o sistema de contabilidade para o sector empresarial (SCE)

APÊNDICES

Apêndice 1

Entrevista para a Direcção Geral da ZENAS SERVIÇOS, Lda

O presente guião de entrevista tem fins meramente académicos, pois, pretende-se com o mesmo, analisar as Estratégias de Empresas com Gestão Familiar. A sua colaboração é muito importante para a investigação e pede-se que as respostas reflectam as suas convicções, de forma verdadeira.

A pesquisadora garante a total confidencialidade das suas respostas.

1. Quando foi fundada a ZENAS SERVIÇOS, Lda e qual é a sua missão e visão?
2. Que conceito dá a Estratégia Empresarial?
3. Como incorporam a estratégia na missão da empresa?
4. Qual é a base de Formulação das Estratégias na ZENAS SERVIÇOS, Lda?
5. Como é feita a análise global das estratégias da empresa?
6. Como é feita a avaliação da situação de mercado da ZENAS SERVIÇOS, Lda?
7. O que tem a dizer sobre a comunicação das estratégias entre a empresa e os *stakeholders*?
8. De que maneira as Estratégias implementadas pela ZENAS SERVIÇOS, Lda têm alcançado os seus objectivos?
9. Teça alguns comentários sobre a actuação da empresa em termos de Estratégias.

Obrigado

Apêndice 2

Questionário para os colaboradores

Caro Gerente,

O presente questionário destina-se a recolher informações relativas a Estratégia Empresarial. O mesmo surge na sequência de uma pesquisa académica para o trabalho final de grau de Mestrado em Gestão de Empresas, na Universidade Politécnica. O objectivo da pesquisa é analisar as estratégias de Gestão Familiar adoptadas pela ZENAS SERVIÇOS, para a competitividade no mercado. Antecipadamente agradece-se a sua colaboração. Toda a informação será assumida como sendo confidencial, por isso sinta-se à vontade ao responder.

Dados sociodemográficos

1. Cargo/Função

- a) Director () b) Gerente () c) Supervisor () d) Apenas colaborador:
_____ ()

2. Formação académica

- a) Ensino Básico () b) Ensino Médio () c) Superior ()

3. Anos de Serviço

- a) Menos de 1 ano () b) Mais de 1 ano e menos de 3 anos () c) Mais do que 3 anos ()

Dados sobre a dinâmica organizacional

4. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado?

- a) Sim () b) Não ()

5. Os serviços oferecidos no mercado podem dificultar a entrada de novos concorrentes?

a) Sim () b) Não ()

6. A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:

a) Microempresa () b) Pequeno empresa () c) Grande empresa ()

7. Como classifica o nível de rivalidade entre as empresas do seu sector?

a) Alto () b) Médio () c) Baixo ()

8. Qual dos seguintes factores competitivos a sua empresa classifica relativamente ao grau de importância?

a) Preço de venda/comercialização () b) Qualidade dos produtos () c) Contratação de mão-de-obra especializada
d) Condições de pagamento e) Logística de distribuição

9. Tem conhecimento de ter sido realizada a sucessão do Gestor Familiar na empresa?

a) Sim () b) Não ()

10. Como caracteriza o papel ou actuação do gestor familiar na empresa?

a) Centralizador () b) Gestão participativa () c) Gestão autoritária ()

11. Em sua opinião, a posição de membro da família como Gestor Familiar é positiva para o crescimento da empresa?

Sim () Não ()

Justifique sua posição ? _____

Obrigada