UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologia

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Trabalho de Fim do Curso

TEMA:

A ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS FACE AOS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO REGIONAL: O CASO DA GOLO – AGÊNCIA DE PUBLICIDADE, LDA

Estudante: Santos Alberto Boca

Tutor: Mestre Vasco Chemane

Maputo, 2012

Santos Alberto Boca

TEMA:

A ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS FACE AOS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO REGIONAL: O CASO DA GOLO – AGÊNCIA DE PUBLICIDADE, LDA

Trabalho de fim do curso, apresentado à Universidade Politécnica como parte integrante dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, sob a sob a orientação do **Mestre Vasco Chemane.**

Estudante: Santos Alberto Boca

Tutor: Mestre Vasco Chemane

Maputo, 2012

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, **Santos Alberto Boca,** declaro por minha honra, que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência para obtenção de qualquer grau académico, e que ele constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e na bibliografia, as fontes por mim utilizadas para o efeito.

_____

Santos Alberto Boca

PARCER TÉCNICO

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Alberto Boca e Maria Nhambe, meus irmãos, Américo, Mónica, Sónia e Osório, aos familiares e amigos pela atenção e paciência que tiveram comigo ao longo da minha formação de muita dedicação e investigação.

Um especial apreço a minha esposa Alexandrina Mabjaia, aos meus filhos que tanto me viram aflito e preocupado com os estudos, que sempre souberam estar presentes e dar força para continuar. A todos estes vai um muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus pela força que me deu em todos os momentos da minha vida, tanto os difíceis e bem como os de alegria.

Em segundo lugar à minha esposa e aos meus filhos pela sempre acolhida, compreensão e pela participação decisiva ao longo da jornada de nossas vidas.

Em terceiro lugar gostaria de agradecer ao meu tutor Mestre Vasco Chemane, pela sua orientação e sabedoria que demonstrou ao longo desta pesquisa, pois sem ele este trabalho não seria possível.

Em quarto lugar, aos meus irmãos, amigos, colegas de serviço e demais familiares pela sua ajuda e apoio inestimável.

A todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

Muito Obrigado!

Índice

DECLARAÇÃO DE AUTORIA iii

PARCER TÉCNICO iv

DEDICATÓRIA v

AGRADECIMENTOS vi

SUMÁRIO EXECUTIVO xi

LISTA DE ABREVIATURAS xii

INTRODUÇÃO 1

1.1. Contextualização 1

1.2. Importância do Tema 3

1.3. Problema 4

1.4. Hipótese 5

1.5. Objectivos 5

1.5.1. Objectivo Geral 5

1.5.2. Objectivos Específicos 5

1.6. Limitações da Pesquisa 6

1.7. Estrutura do Relatório 6

2. ABORDAGEM TEÓRICA 8

2.1. A Estratégia nas Organizações 8

2.2. Planeamento Estratégico 9

2.3. Análise Estratégica 10

2.3.1. O meio Envolvente da Organização 10

2.3.2. O Meio Envolvente Contextual 11

2.3.3. Factores Críticos de Sucesso 13

2.3.3.1. Vantagem Competitiva 13

2.3.4. Análise da Empresa 14

2.3.5. Formulação da Estratégia 15

2.3.6. Implementação da Estratégia 16

2.3.7. Avaliação, Controlo e *Feedback* 18

2.4. O Balanced Scorecard 19

2.4.1. Limitações dos sistemas tradicionais de avaliação 21

2.4.2. O BSC como instrumento de avaliação 22

2.4.3. O *BSC* como sistema de gestão estratégica 23

2.4.4. Razões que levam à adopção do *BSC* 24

2.5. Integração Regional (ou Regionalismo) 25

2.5.1. Conceptualização 25

2.5.2. Integração entre Economias de Mercado 25

2.5.3. Objectivos da Integração Económica 26

2.5.4. Planeamento Estratégico e a Integração Regional 27

2.5.5. Os Efeitos Dinâmicos da Integração Económica 27

2.5.6. Vantagens e desvantagens da integração Regional 28

2.5.7. Etapas de Integração Económica 29

2.5.7.1. Zona de Livre Comércio 29

2.5.7.2. União Aduaneira 29

2.5.7.3. Mercado Comum 30

2.5.7.4. União Económica e Monetária 30

2.5.7.5. Integração Total 31

2.5.8. Modelos de Integração 31

2.5.8.1. Modelo Latino-americano de Integração Económica 31

2.5.8.2. Modelo Europeu de Integração Económica - A União Europeia 33

2.5.8.3. Modelos Africanos de Integração Económica 35

2.5.9. Impacto de Integração Económica para Moçambique 42

2.5.10. Moçambique e os esforços para a Integração Regional 43

2.5.11. As vantagens e desvantagens competitivas de Moçambique na SADC 43

2.5.12. Benefícios que as empresas moçambicanas podem retirar da Integração Regional 46

2.6. A Publicidade e Agências de Publicidade 47

2.6.1. A publicidade 47

2.6.1.1. Importância e Desenvolvimento da Publicidade 47

2.6.1.2. A Publicidade como Motor Económico 47

2.6.1.3 Acção da Publicidade sobre a Procura 48

2.6.2. Agência de Publicidade 48

3. METODOLOGIA 49

3.1. Estratégia de pesquisa 49

3.2. Tipo de pesquisa 49

3.2.1. Entrevistas 50

3.3. Tratamento de dados 50

3.4. População e Amostra 51

3.5. Modelo Teórico 51

4. ESTUDO DE CASO 53

4.1. A Empresa Golo-Agência de Publicidade, Lda 53

4.1.1. Breve Historial 53

4.2. Análise Estratégica da Golo 54

4.2.1. Natureza do negócio 54

4.2.2. Análise Interna /Externa da GOLO 54

4.2.3. Factores críticos de sucesso 55

4.2.3.1 Competências Centrais da GOLO 57

4.2.4. A Matriz Swot da GOLO 57

4.2.4.1. Pontos Fortes 57

4.2.4.2. Pontos Fracos 57

4.2.4.3. Oportunidades 58

4.2.4.4. Ameaças 58

4.2.5 Vantagem Competitiva 58

4.2.6. Produtos e Serviços 59

4.2.7. Mercados Alvo ou Posicionamento Estratégico 59

4.3. Formulação Estratégica 60

4.3.1 Formulação da Estratégia e Missão da GOLO 60

4.4. Implementação Estratégica 61

4.4.1. Estrutura Organizacional 61

4.4.4.1. Organização da GOLO 61

4.4.4.2. Organigrama 61

4.4.4.3. Áreas de Actuação da Golo - Agência de Publicidade, Lda. 62

4.4.4.4. Controlo de Gestão da GOLO 63

4.4.4.5. Organização de Recursos Humanos 64

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 65

6. CONCLUSÕES E RECOMEDAÇÕES 67

6.1. Conclusões 67

6.2. Recomendações 68

BIBLIOGRAFIA 69

SUMÁRIO EXECUTIVO

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios impostos pelo mercado e atingir os seus objectivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários factores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração regional, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além, das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adoptadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação. O presente trabalho pretende mostrar a importância da Adequação Estratégica numa Média Empresa e mostrar como esta empresa se organiza para enfrentar os desafios resultantes da formação de Blocos Regionais. A abordagem teórica, abarcou conceitos relacionados à estratégia nas organizações e a integração regional para compreensão da dinâmica do mercado europeu, asiático e africano respectivamente. O trabalho analisou o modelo de gestão da GOLO - Agência de Publicidade, Lda. e avaliou suas estratégias para enfrentar os desafios da integração regional. Os resultados mostram que a GOLO adopta estratégias adequadas, enfrentando algumas dificuldades na sua implementação para penetração em mercados regionais que não são relevantes para enfrentar com sucesso os desafios da integração regional. O estudo termina recomendando a GOLO no sentido de ajustar a sua gestão num contexto de concorrência e competição na região e no mundo, capacitando o seu "staff" e os recursos humanos de uma forma geral, numa perspectiva de tirar maior partido dos benefícios associados à integração regional.

Palavras-chave: **Integração Regional; Estratégia; Planeamento Estratégico; Publicidade.**

LISTA DE ABREVIATURAS

AFTA	Acordo de Comércio Livre da Ásia
ALCSA	Área de Livre Comércio Sul-Americano
AMEP	Associação Moçambicana de Empresas de marketing, Publicidade e Relações Públicas
CEDEAO	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
CMA	Área Monetária Comum
COMESA	Mercado Comum da África Oriental e Austral
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
EAC	Comunidade dos Países do Leste de África
ECOWAS	Comunidade Económica dos Estados Oeste Africano
EFTA	European Free Trade Association
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
ICE	Imposto de Consumo Específico
IVA	Imposto de Valor acrescentado
NAFTA	Acordo Norte-Americano de Livre Comércio
NUIT	Número único de Identificação Tributária
PIB	Produto Interno Bruto
PTA	Área de Comércio Preferencial
SACU	União Aduaneira da África Austral
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
SADCC	Conferência para a Coordenação para o Desenvolvimento da África Austral
UA	União Aduaneira
UE	União Europeia
UEM	União Económica Monetária

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores económicos dos Estados Membros da SADC-2008 40

Quadro 2 – Principais clientes 52

Quadro 3 – Principais Agências de Publicidade Moçambicanas 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- O Meio Envolvente da Organização 12

Figura 2 - Perspectivas cobertas pelo BSC..... 21

Figura 3 - Países membros da SADC..... 37

Figura 4: Modelo Teórico..... 52

Figura 5: Imagem externa da Golo-Agência de Publicidade, Lda..... 54

Figura 6 - Organigrama da GOLO..... 62

INTRODUÇÃO

No desenvolvimento das suas actividades, as organizações estão em permanente relação com o meio envolvente em que se inserem e a forma de gerir essa relação está na base do conceito de Estratégia. As organizações e o meio envolvente gerador de oportunidades e ameaças são dois pólos básicos dessa relação, que têm sido objecto de atenção, apresentando-se, por vezes, em forma de controvérsia sobre o grau e a intensidade com que o meio envolvente influencia ou determina as decisões estratégicas na organização e sobre a capacidade destas moldarem livremente o seu próprio caminho.

Vê-se, muitas vezes, o meio envolvente como factor determinante das estratégias organizacionais, isto é, perante as características e sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar os seus comportamentos de modo a garantir o seu sucesso e sobrevivência.

Hoje em dia, perante um meio envolvente turbulento, incerto, complexo e competitivo, a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante os desafios e mudanças que lhes são colocados e assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso. As que se mostrarem incapazes de responder às exigências que externamente lhe são colocadas tornam-se não competitivas e tenderão a ser naturalmente excluídas.

1.1. Contextualização

Desde a época da independência, praticamente todos os países africanos adoptam o regionalismo como opção de auto sustentação. Hoje existem mais organizações regionais na África (*Southern African Devolopment Community (SADC*), *Southern African Customs Union* (*SACU)*, *Common Monetary Area* (CMA), *Preferential Trade Area for Eastern and Southern African States* (PTA), *Common Market for Eastern and Southern Africa* (*COMESA*), *Economic Community of West African States* (*ECOWAS*), *Union Douaniere et Economique de l`Afrique Centrale* (*UDEAC)*, *East African community* (*EAC),* do que em qualquer outro continente e muitos países estão envolvidos em mais de uma iniciativa de integração regional.

Foi exactamente entre as décadas de 1960 e 1980 que mais 200 organizações inter-governamentais de cooperação económica surgiram no continente africano. A integração na África Austral tem se tornado um instrumento fundamental para o crescimento económico em Moçambique. O primeiro efeito do processo de integração regional começou pela necessidade

de Moçambique fazer grandes esforços no sentido de cumprir com as metas de convergência. Como tal, o país teve que estabelecer estratégias que levassem ao cumprimento das referidas metas, que directa ou indirectamente tiveram impacto na economia. Segundo Chichava (2000), a taxa de crescimento da economia de cerca de 7% em média ao ano, registada nos últimos 10 anos, foi atingida graças aos grandes investimentos realizados desde a área de agricultura, infra-estruturas, estradas e pontes (incluindo a ponte da unidade que é a ponte sobre o Rio Rovuma que liga Moçambique à Tanzânia), energia eléctrica e a electrificação do país, melhoramento dos ambientes de negócios, políticos e sociais. Além dos investimentos realizados, a abundância de recursos e a sua localização geográfica constituem suas vantagens comparativas.

No ambiente actual de constantes mudanças, a vantagem competitiva torna se cada vez mais temporária. Em vez de tentar assegurar uma vantagem estática, é preciso buscar continuamente novas fontes de vantagem, com recursos diferenciados e difíceis de copiar. Com isto a adequação estratégica torna se essencial para assegurar esta diferenciação

De acordo com Grant (1999), para ser eficaz, uma estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, e seus valores e metas. Barney (1996) também considera adequada a estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, ao mesmo tempo em que capitaliza sobre as forças e reduz ou elimina fraquezas da organização.

O presente trabalho visa analisar a adequação estratégica e análise estrutural do sector Publicitário em Moçambique. Será feito um estudo de caso na Empresa Golo-Agência de Publicidade, Lda. no contexto da integração económica regional da SADC. O estudo girará em torno do planeamento estratégico, da estratégia nas organizações, da análise estratégica, do *Balanced Scorecard*[1], da integração regional na SADC e do impacto de integração económica para Moçambique.

[1]Kaplan & Norton definiram inicialmente o **BSC** como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. BSC é um sistema que materializa a visão e o crescimento.

1.2. Importância do Tema

Para uma boa gestão das organizações quando se avança para um mercado comum, é necessária uma orientação geral a seguir e a definição de estratégia defensiva ou ofensiva adequada para a sobrevivência ou seu desenvolvimento. A análise estratégica de uma organização, parte da recolha de um conjunto vasto de informação sobre o meio envolvente da organização, informação essa que, depois de cuidadosamente analisada, irá permitir que se trace o caminho a seguir, com menor grau de incerteza na medida em que se formulariam estratégias conhecendo as forças que rodeiam a organização.

A função estratégica visa a realização de um diagnóstico que identifique de forma completa a situação da organização perante o seu meio envolvente, diagnóstico esse que deverá ter como objectivo encontrar de forma clara as ameaças e as oportunidades no ambiente externo, e que serão conjugadas, em termos analíticos, com o binómio forças/fraquezas da organização. A Análise Estratégica, assume extraordinária importância em países que caminham rumo ao mercado comum, para a conquista de novos mercados e a manutenção dos já existentes.

Atentos aos pressupostos acima avançados afigura-se pertinente frisar que o presente tema tem capital importância para organizações moçambicanas enquanto empresas.

O crescimento da dimensão das organizações moçambicanas e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças no ambiente de negócios caracterizado por crescente concorrência, têm exigido das mesmas, capacidades adequadas de formulação e implementação de estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios da integração para o mercado comum e atingir os seus objectivos de curto e médio prazos. Por outro lado, a velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de negócios associada a vários factores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados no âmbito da SADC, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e dos hábitos dos consumidores funcionam a seu modo, como determinantes da premente necessidade de redefinição das estratégias adoptadas pelas organizações moçambicanas em ordem a insuflar nelas capacidade contínua de inovação e adaptação.

É assim que a formulação e implementação de estratégias competitivas, impõe vários desafios a todas as organizações moçambicanas preocupadas em se impor no mercado nacional e regional, pelo que a escolha das estratégias para manter ou aumentar o nível de adequação competitiva,

envolve um grande esforço da parte destas, o que implica preparação para melhor operarem no mercado regional.

Tentamos nos parágrafos anteriores, demonstrar o contexto em que evoluem as organizações moçambicanas e o quão esse mesmo contexto é volátil e as implicações disso nas estratégias e modelos das mesmas, em jeito de evidenciar a importância do tema que abordamos, na medida em que para uma integração com sucesso rumo à conquista de novos mercados e sua manutenção nos já existentes, elas devem definir com clareza as estratégias a seguir. A importância deste tema se deve também ao facto de que através dele procuramos compulsar teorias e conceitos que apoiam a discussão sobre o impacto da integração regional, identificamos as vantagens e desvantagens competitivas que dela advêm, ao mesmo tempo que arrolamos os sectores onde Moçambique pode obter ganhos, assim como os pontos fracos do País.

1.3. Problema da Pesquisa

Tendo como pressupostos o facto de Moçambique possuir vantagens competitivas que bem geridas poderão permitir a conquista de uma quota considerável do mercado regional, uma vez que possui potencial invejável relativamente a situação geográfica estratégica, o que lhe permite desenvolver uma rede de transportes (marítimo, ferroviário, rodoviário e aéreo), bem como potencial para produzir energia eléctrica para alimentar o mercado regional e zonas portuárias para escoar mercadorias para os países do interior.

Não obstante estas e demais vantagens competitivas que o país possui, é pertinente recordar que de um modo geral os países da região possuem economias promissoras e com um grau de desenvolvimento digno de realce com potencial de se tornarem ameaças em detrimento de benefícios para Moçambique, pelo que é de capital importância o desenvolvimento de estratégias que permitam o país o máximo dos benefícios advenientes da integração regional.

Em decorrência do que foi acima dito, afigura-se pertinente questionar:

Em que medida a adequação estratégica das empresas moçambicanas face aos desafios impostos pela integração regional, permitirá que estas tenham capacidade para competir com as suas congéneres de países mais desenvolvidos ao nível regional?

1.4. Hipótese

Em função da pergunta de partida formulada no âmbito do problema de pesquisa, foram formuladas duas hipóteses abaixo indicadas para melhor explicar a problemática da adequação estratégica das empresas nacionais tendo em conta os desafios incontornáveis da integração regional:

- A adequação estratégica das empresas moçambicanas face aos desafios resultantes da integração regional permitirá que a Golo - Agência de Publicidade, Lda. possa concorrer em pé de igualdade com as empresas da região.
- Considerando que a maior parte dos países da região possuem uma economia mais desenvolvida que a moçambicana, a adequação estratégica da Golo não constitui a solução para superar os desafios impostos pela integração regional.

1.5. Objectivos

1.5.1. Objectivo Geral

O presente trabalho tem como objectivo geral analisar os desafios que se colocam e a posição estratégica da Golo – Agência de Publicidade, Lda., através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente nacional e regional e entender as competências desta para o alcance de resultados positivos, na perspectiva de que o país caminha para a integração económica regional na SADC, onde os desafios serão cada vez maiores em presença de gigantes económicos como a África do Sul, Angola, Botswana e a economia adormecida do Zimbabwe.

Assim sendo em função do objectivo geral acima e dos consequentes objectivos de cunho específico, será feita uma abordagem visando compreender melhor o problema de pesquisa e a variação de uma das hipóteses formuladas no âmbito do presente trabalho.

1.5.2. Objectivos Específicos

Para alcançar o objectivo geral, há que atingir objectivos específicos correspondentes, grosso modo, aos objectivos de cada capítulo deste trabalho, desta forma, visa-se, mais concretamente com este trabalho:

- Identificar os Pontos Fortes e Pontos Fracos da Golo;

- Oportunidades e Ameaças da Golo Agencia de Publicidade, Lda.
- Identificar a Estratégia actual da Golo; e
- Verificação, face à dinâmica do processo regional, o grau de adequação estratégica da Golo em relação aos desafios que se colocam e se colocarão.

1.6. Limitações da Pesquisa

Há escassez de estudos específicos sobre a matéria a nível nacional para além da inexistência de uma rede de comunicações e base de dados partilhável entre instituições com actividades afins.

Para superar as dificuldades encontradas durante a pesquisa, as fontes de informação foram usadas consoante o que se pretende explicitar, de acordo com a especialidade de cada uma.

As instituições contactadas não autorizaram a divulgação dos seus dados contabilísticos, daí as limitações em apresentar dados estatísticos.

As limitações acima expostas, levaram-nos a optar por uma pesquisa qualitativa.

1.7. Estrutura do Relatório

O relatório é constituido por seis pontos: O primeiro envolve aspectos introdutórios atinentes a pesquisa efectuada nomeadamente: a contextualização, a importância do tema, o problema de pesquisa, objectivos, limitações da pesquisa e estrutura do relatório.

O segundo é o de abordagem teórica e versa fundamentalmente sobre estratégia nas organizações, planeamento estratégico, análise estratégica, o balanced scorecard, a integração regional, a publicidade e agências de publicidade. Procura-se também apresentar resumidamente os passos a seguir no processo de elaboração de um plano estratégico; o balanced scorecard na perspectiva do controle; a integração regional da SADC e outros aspectos teóricos que servirão de base para a análise do tema.

O terceiro, apresenta os aspectos metodológicos bem como o modelo teórico seguido para pesquisa e compreensão da empresa escolhida para este estudo. O quarto, apresenta o estudo de caso, GOLO - Agência de Publicidade, Lda. Neste ponto, o trabalho de campo foi desenvolvido para obter respostas às questões definidas previamente nas ferramentas de pesquisa que fazem parte do relatório final, devido a não-aceitação por parte dos membros da direcção da GOLO, não foi possível apresentar de forma cabal os resultados da pesquisa resultantes do trabalho de

campo, que inclui a consulta aos principais documentos da Empresa tais como processos de contas, relatórios de diversos departamentos.

O quinto ponto discute desafios da integração regional na SADC e as medidas alternativas para a adequação estratégica da Golo. E, o último ponto (sexto), apresenta as principais conclusões e recomendações sobre a adequação estratégica das empresas moçambicanas face aos desafios impostos pela integração regional.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1. A Estratégia nas Organizações

Começou-se a falar em Estratégia, num contexto empresarial, nos anos sessenta[2], quando surgiram os primeiros modelos de análise estratégica. Tratava-se de responder a necessidade de tomar decisões de forma racional, substituindo a forma intuitiva e irregular que era corrente, e aproveitando aquele que foi o período mais longo de crescimento económico ininterrupto do século XX.

A emergência desta nova preocupação na gestão empresarial foi mais tarde perspectivada como tendo resultado de uma evolução gradual, que se iniciou com o Planeamento Financeiro, consistindo este na elaboração de orçamentos anuais como instrumento de controlo. Em seguida procurou-se alargar o horizonte temporal das previsões, recorrendo a modelos mais aperfeiçoados e permitindo decisões quanto aos objectivos e à Estratégia da Organização.

Para a empresa manter-se no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva. Se a estratégia competitiva não for proveniente de um processo de planeamento, ela terá sido desenvolvida em muitos casos por acções isoladas dos departamentos da empresa, o que não traz bons resultados. Porter (1986, p.14), reforça esta teoria quando diz "dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia."

"Estratégia Competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objectivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio[3]".

Kaplan (2000), afirma que as estratégias correspondem ao item mais importante do planeamento estratégico das empresas, pois é através delas que o executivo pode mudar o rumo das coisas. Não é o único factor determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência dos seus gestores é tão importante quanto a sua estratégia. E ela deve estar focada na satisfação das necessidades dos clientes.

De acordo com (Prahalad, 1997), o ponto central de uma estratégia é o de desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir dai, criar novos produtos e serviços. O processo requer

[2] Referimo-nos ao século XX.
[3] Vasconcelos Filho e Pangnoncelli, 2001, p. 298.

uma nova maneira de pensar, uma readaptação por parte dos dirigentes da organização. Para as empresas criarem estratégias que possam torná-las capazes de moldar o futuro, ou que não representem um mero exercício de posicionamento, é necessário que o processo da estratégia seja diferente. Isto é, não se trata de compreender o sector de actividade como ele é, mas entender como criar novas actividades, empreendimentos e negócios.

Partindo desta perspectiva, (Prahalad, 1997), diz nos que a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao facto, mas sim um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interacção entre clientes, empresas, tecnologias e mercado.

2.2. Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico é um processo de gestão que permite estabelecer uma direcção a ser seguida pela organização, com objectivo de se obter uma optimização na relação entre ela e o seu ambiente. O planeamento estratégico diz respeito à formulação de objectivos para selecção de programas de acção e para a sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a sua evolução esperada. Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a adaptar-se a mercados em contínua mudança. O planeamento estratégico orientado ao mercado cumpre exactamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objectivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e a sua missão organizacional.

O planeamento Estratégico implica:

- **Posicionamento** - de acordo com o referencial teórico de Porter, há necessidade cada vez maior das empresas, independentemente do seu tamanho ou indústria à qual pertencem, se posicionarem competitivamente perante o mercado em que actuam. O dinamismo das empresas da actualidade é um factor diferenciador e imprescindível para a sua sobrevivência. O factor ou factores diferenciadores, bem como a sua manutenção e aperfeiçoamento, é que fortalecerão a posição desta empresa no mercado. Assim, recursos, não só materiais, financeiros e económicos, mas também humanos devem ser desenvolvidos com o intuito de estabelecer a vantagem competitiva de forma consistente.

- **Adequação** - Segundo (Hoffer e Schendel), implica consistência entre todos os factores estrategicamente significativos, tanto os organizacionais quanto os estruturais e macro ambientais, bem como os elementos que constituem a estratégia propriamente dita. Conforme Grant (1998, p.13), acredita-se que " a falta de consistência entre a estratégia perseguida pela empresa e os ambientes externos e internos da organização constitui uma das principais razões para ineficácia da estratégia".

2.3. Análise Estratégica

A análise estratégica é parte integrante da gestão estratégica das empresas e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio e a análise da própria organização. O objectivo da análise estratégica é entender a posição estratégica das empresas através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

A análise estratégica parte da recolha de um conjunto vasto de informação sobre o meio envolvente da organização que, depois de cuidadosamente analisadas e estudada, irá permitir que se trace o caminho a seguir, com menor grau de incerteza do que se formulasse a estratégia sem conhecer as forças que rodeiam a organização.

Essencialmente, conforme ensina Martinet (1983), a função estratégica visa a realização de um diagnóstico que identifique de forma completa a situação da empresa perante o meio envolvente, diagnóstico esse que deverá ter como objectivo encontrar de forma clara as ameaças e as oportunidades que se encontram no ambiente externo, e que serão conjugadas, em termos analíticos, com o binómio forças/fraquezas da própria empresa.

Podemos então considerar duas grandes vertentes na análise estratégica, a respeitante à análise do meio ambiente e a que se debruça sobre o diagnóstico interno da empresa.

2.3.1. O meio Envolvente da Organização

Para poder formular uma estratégia devem identificar-se as tendências do meio envolvente contextual e transaccional, identificando as suas variáveis e implicações para a indústria. Devem ainda ser analisadas as condições de atractividade, a estrutura competitiva e os factores críticos

de sucesso de cada segmento de mercado de uma forma dinâmica. Conseguir-se-á assim uma perspectiva completa do negócio (ameaças e oportunidades que todos os concorrentes poderão encontrar).

A organização, sendo um sistema, encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A extensão com que a organização cumpre os seus objectivos de forma eficaz e eficiente encontra-se fortemente dependente da forma como esta se relaciona com o seu meio evolvente. Ela é influenciada pelo seu meio envolvente transaccional e pelo seu meio envolvente contextual, como ilustra a figura 1.

2.3.2. O Meio Envolvente Contextual

A finalidade da análise do envolvente contextual, segundo Freire, (2001, p. 66) é de tentar perceber quais os factores do ambiente económico e social que em geral afectam a actividade das empresas, tanto no momento actual como no futuro. O meio envolvente contextual é comum a todas as organizações e pode ser dividido em 4 contextos distintos: contexto económico, sócio-cultural, político-legal e tecnológico.

- **Contexto Económico**

  Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. As suas principais variáveis são o produto interno bruto; taxa de inflação, juros, poupança, câmbio e desemprego; e a balança comercial. De acordo com a função específica de cada organização, qualquer um destes factores pode ter um impacto maior no seu desenvolvimento.

- **Contexto Sócio-Cultural**

  Reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade.

  Das variáveis que integram este contexto destacam-se os estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade e estrutura etária. Inclui ainda factores como a taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica. Estes factores podem influenciar o desempenho das empresas, afectando a sua produtividade e qualidade e qualidade dos produtos.

- **Contexto político-Legal**

  Condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade. As suas principais variáveis são a estabilidade política, políticas económicas e

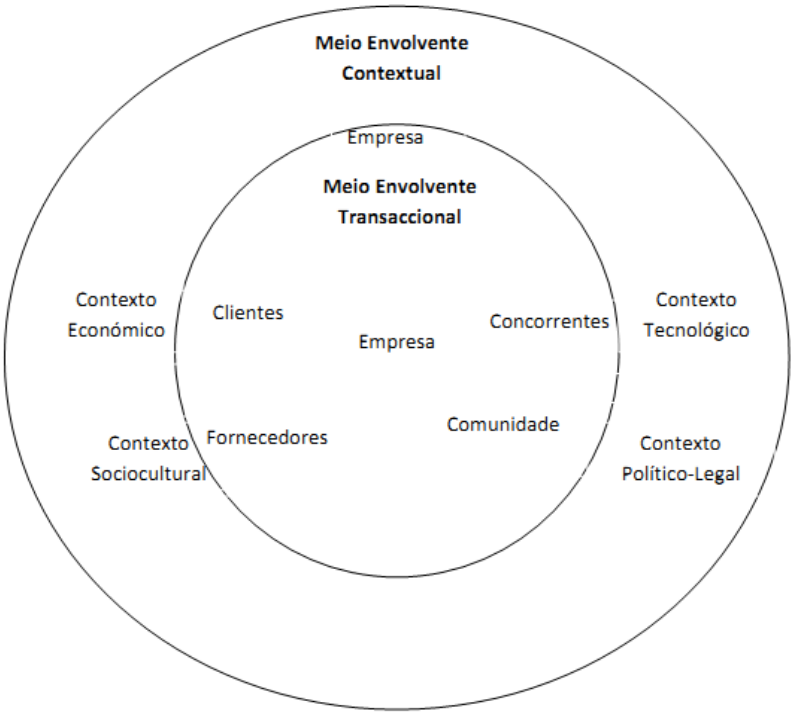
enquadramento legal. A legislação laboral, as restrições ao comércio externo, a legislação anti-monopólio e a prática de *lobbying*[4] são variáveis adicionais deste contexto que afectam a actividade da maior parte das empresas.

- **Contexto Tecnológico**

Traduz o progresso técnico da sociedade pois inovações tecnológicas são importantes factores de diferenciação no mercado se forem exploradas devidamente. Com factores adicionais a ter em conta termos a legislação de protecção de patentes, os programas governamentais de incentivo á investigação e as normas de qualidade.

Temos de ter em conta que a evolução dos quatro contextos não é independente, isto é, existem relações cruzadas entre as tendências que se observam. É importante também perceber que estas tendências podem ter diversos impactos em diferentes indústrias.

Figura 1- O Meio Envolvente da Organização



Fonte: Freire (2001, p. 66)

[4] ***Lobby*** (do inglês lobby, ante-sala, corredor) é o nome que se dá à actividade de pressão de grupos, ostensiva ou velada, com o objetivo de interferir directamente nas decisões do poder público, em especial do Legislativo, a favor de interesses privados.

2.3.3. Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de actividade. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado. A identificação dos factores críticos de sucesso torna-se desta forma fundamental num processo de planeamento estratégico pois irão ser estes que determinam um maior ou menor grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos.

Sempre que uma empresa apresenta como ponto forte um determinado factor crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

2.3.3.1. Vantagem Competitiva

Segundo Hit, et al. (1995, p. 5) estamos perante uma vantagem competitiva "quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que os seus concorrentes actuais e potenciais não estão a implementar em simultâneo e quando aqueles não conseguem replicar os benefícios desta".

Do acima exposto pode se depreender que a vantagem competitiva como a extensão com que uma determinada organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao oferecido pela sua concorrência.

Definindo o valor como o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado bem ou serviço, uma organização deterá uma vantagem competitiva relativa, segundo (Porter, 1985), se conseguir:

- Oferecer um bem ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a preços mais baixos do que os praticados por esta; ou
- Oferecer benefícios singulares adicionais ao cliente, que mais do que compensam um preço mais elevado que pratique, relativamente ao da concorrência.

Segundo o memo autor, existem apenas duas fontes de vantagens competitivas, a liderança de custo e a diferenciação.

A liderança de custo constitui uma vantagem competitiva quando a organização consegue oferecer um bem ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a um preço mais baixo do que ele.

A vantagem competitiva assente na diferenciação ocorre quando uma determinada organização consegue oferecer um bem ou serviço aos seus clientes a um preço que mais do que compensa os benefícios adicionais incorporados naquele, que não são oferecidos pela sua concorrência.

Para Porter e Mich (1985), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentada. A empresa que consiga um correcto posicionamento, pode obter elevadas taxas de rentabilidade, mesmo com uma estrutura industrial desfavorável, com rentabilidade média baixa.

Em seu entender, estratégia competitiva não é mais do que a busca, por uma organização, de uma posição competitiva favorável numa indústria.

Visa fundamentalmente, o estabelecimento de uma posição competitiva rentável e sustentável, contra as cinco forças que determinam a competição e rentabilidade nessa indústria (poder negocial dos clientes e fornecedores, ameaças de produtos substitutos e de entrada de novos concorrentes, e rivalidade entre concorrentes actuais).

2.3.4. Análise da Empresa

A análise da empresa, também chamada de análise interna, visa determinar os pontos fracos e fortes da organização, para em conjunto com as oportunidades encontradas através da análise externa, culminar numa análise SWOT[5]**.** A análise à envolvente interna baseia-se em três etapas distintas:

- Identificação da natureza dos principais recursos ao dispor da empresa e dos respectivos méritos;
- Percepção da dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência de utilização dos recursos; e
- Identificação das áreas em que a empresa detém mais ou melhores recursos que a concorrência.

Estas etapas permitem concluir onde residem os seus pontos fortes, pontos fracos e competências centrais.

[5] A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

Segundo Freire (2001, p. 133) a identificação das competências centrais da empresa faz-se comparando a empresa com a concorrência. Esta comparação permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos da Organização e pode ser sistematizada através do benchmarking estratégico[6]. Assim, para que um ponto forte seja considerado uma competência central tem de preencher três requisitos:

- **Valor –** representar uma fonte de vantagem competitiva, beneficiando os clientes;
- **Dificuldade de imitação –** difícil de imitar pela concorrência
- **Acesso a novos mercados –** proporcionar o acesso potencial a novos mercados.

As actividades mais importantes da empresa não correspondem necessariamente às suas competências centrais, uma vez que não garantem uma vantagem sustentada sobre a concorrência, na satisfação das necessidades dos clientes. Através do desenvolvimento interno e de parcerias ou aquisições de entidades externas, as competências centrais devem ser continuamente melhoradas, de forma a garantir o desenvolvimento sustentado da empresa, (Freire, 2001, p. 135).

2.3.5. Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia resulta, de um processo dinâmico de reflexão estratégica, análise interna e do meio envolvente, avaliação da estratégica actual, fixação da missão da organização e dos seus objectivos (globais, por divisão/negócio e por área estratégia de negócio) e, em função destes, da criação e selecção (entre as estratégias geradas e a estratégia actual) daquelas que melhor asseguram o relacionamento entre os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente (Santos, 2008, p. 376).

No processo de geração de alternativas estratégicas pode recorrer-se a algumas ferramentas de apoio, designadamente as seguintes:

- **Matriz produto - mercado**, que permite o mapeamento dos segmentos da indústria, a clarificação da estratégia actual e potencial (identificado de "janelas de oportunidades") e a clarificação da estratégia dos concorrentes na industria.
- **Representação gráfica dos grupos estratégicos presentes na industria (ou nos vários segmentos de mercado)** que permite a comparação da estratégia da organização com as

[6] *Benchmarking* consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidade de empresas seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão.

estratégias prosseguidas pelos seus concorrentes, a identificação de segmentos de mercado negligenciados por estes, e a aferição do sucesso relativo das várias estratégias presentes na industria ou segmento de mercado.

- **Matriz de desenvolvimento estratégico de Ansoff**[7], que promove a reflexão ao nível de eventuais vectores de crescimento da organização (diversificação, penetração de mercado, extensão de produto ou extensão de mercado).
- **Modelo do "quadrado estratégico"**, enquanto ferramenta susceptível de apoiar a reflexão em torno de vias alternativas de diversificação.
- **Diversos modelos de análise da carteira de negóci**os (designadamente a matriz de crescimento/quota de mercado, do BCG, a matriz ADL e a matriz da GE/McKinsey) que prescrevem a adopção das estratégias genéricas tidas mais adequadas, em função do posicionamento actual ou futuro da organização.

A escolha da estratégia a adoptar, de entre as estratégias alternativas concebidas com recurso às ferramentas propostas é feita, essencialmente, com base na aferição da extinção com que cada uma das variáveis alternativas estratégicas identificadas maximiza a posição competitiva da organização (a partir da criação de vantagens competitivas sustentáveis) nos segmentos de mercado com a máxima atractividade.

Em síntese, a estratégia a adoptar será aquela que, entre as várias possíveis, maximiza a probabilidade de consecução dos objectivos traçados pela organização. Nesta perspectiva, e no que concerne especificamente as empresas, a selecção da estratégia a adoptar dependerá, em última instância, do desempenho económico-financeiro esperado, associado a cada uma das alternativas estratégicas em presença. Naturalmente que o desempenho económico-financeiro (medido em termos da maximização do valor da empresa no longo prazo) de cada uma das estratégias alternativas dependerá, exclusivamente, do peso das vantagens competitivas que as mesmas permitirem à organização obter, em segmentos de mercado atractivos.

2.3.6. Implementação da Estratégia

Segundo Santos (2008, p. 377), a implementação estratégica, consiste, como o próprio nome indica, na sua operacionalização através das pessoas, e destina-se a assegurar as condições

[7] A **Matriz de Ansoff**, também conhecida como **Matriz Produto/Mercado**, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização e, muito especialmente, à consecução, no " terreno", dos objectivos traçados.

Para (Gonçalves, 1986), a implementação da estratégia é realizada através do recurso a uma série de instrumentos administrativos, que agrupa três categorias:

- **Estrutura Organizacional**: que envolve, não apenas a estrutura física, mas também os métodos de departamentalização (por produto, por cliente, por área geográfica), os métodos de especialização, os métodos de coordenação, a delegação de autoridade, e a organização informal;
- **Processos**: que integram, para além dos sistemas de afectação de recursos, os sistemas de avaliação e medida, os sistemas de informação e os sistemas de gestão de recursos humanos (selecção, recrutamento, avaliação, desenvolvimento, retribuição, sanção, e incentivos e prémios); e
- **Comportamento**: que inclui, além do comportamento interpessoal, o estilo de liderança e de utilização do poder.

No essencial, envolve a definição da estrutura organizacional mais susceptível de garantir o sucesso da estratégia delineada, a organização e afectação dos recursos organizacionais em função dos objectivos e da estratégia definida, a liderança e motivação das pessoas, e definição das políticas de gestão, regras e procedimentos tendentes a assegurar a execução prática dessa estratégia.

A definição da estrutura organizacional, que se revela determinante para o sucesso da estratégia, diz respeito às decisões relativas a forma como a organização em linha com a sua estratégia, se propõe definir as relações entre os seus vários recursos organizacionais. Em particular, envolve a definição do número de níveis hierárquicos bem com as respectivas responsabilidades e níveis de autoridade, o grau de descentralização ou centralização das decisões, e o formalismo ou informalidade adequadas à execução da estratégia definida.

A estrutura organizacional envolve ainda a forma como a organização articula as suas actividades e os seus processos, como privilegia as actividades e competências nucleares consideradas críticas para o sucesso da organização (considerando os factores críticos de sucesso e as fontes de vantagens competitivas), ao mesmo tempo que assegura o nível de autonomia, criatividade e flexibilidade adequados à execução da estratégia definida.

Um aspecto relevante, a este propósito, refere-se à decisão relativamente ao tipo de estrutura divisional ou departamental a adoptar, não apenas ao nível da organização como um todo (nível corporativo), mas também ao nível das várias divisões, negócios e unidades estratégicas de negócios. Em função da estratégia seleccionada, a organização deve adoptar o esquema de departamentalização mais susceptível de garantir o sucesso da estratégia traçada.

Em particular, esta deve decidir o tipo de departamentalização a adoptar se será do tipo funcional (por funções ou natureza dos vários departamentos), divisional (por produtos, por projecto, por mercados ou por unidades estratégicas de negócios) ou ainda se a configuração a adoptar será do tipo matricial ou em rede. Esta decisão depende, em última instância, da estratégia definida. Associada à decisão sobre a estrutura organizacional a adoptar está a decisão sobre a afectação dos recursos organizacionais às várias actividades, processos e departamentos da organização. Mais uma vez, trata-se de uma decisão que depende da estratégia a adoptada.

2.3.7. Avaliação, Controlo e *Feedback*

A avaliação, controlo e feedback do processo de gestão estratégica reveste-se de uma importância crucial. É através deste processo que se monitoriza e avalia, de forma contínua e sistemática, o nível de consecução dos objectivos da organização, se apuram os respectivos desvios e se propõem as soluções mais adequadas à sua correcção. Integram também a contínua monitorização do meio evolvente da organização (e aferição do nível de comparabilidade com a estratégia), a sistemática avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada, a coerência e consistência das políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e os objectivos fixados, o grau de adequação da afectação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia, e o nível de coerência e consistência entre os vários objectivos organizacionais e destes com a estratégia formulada.

A ferramenta essencial de avaliação e controlo de desempenho das organizações reside no seu sistema de controlo de gestão que compreende, em regra três subsistemas:

- O Controlo Estratégico, que envolve, sobretudo, a monitorização e avaliação de variáveis organizacionais com relevância estratégica e incide, essencialmente, na avaliação do desempenho da organização nas actividades associadas a factores críticos de sucesso e na monitorização do meio envolvente contextual e transaccional;

- O Controlo Operacional, que se destina a aferir, fundamentalmente, a eficácia e eficiência do processo produtivo; e
- O Controlo Orçamental, cujo objectivo consiste, essencialmente, na monitorização das actividades de natureza económico-financeira e no controlo do cumprimento do orçamento da organização.

A amplitude e profundidade do controlo de gestão a realizar, as variáveis objecto de avaliação e controlo, a sua periodicidade e o tipo dos relatórios a emitir dependem, fundamentalmente, da estratégia da organização e, em particular, da natureza dos seus objectivos, indicadores e metas.

Embora com níveis de desenvolvimento tecnológico diferenciados de organização para organização, o sistema de controlo de gestão organizacional consiste normalmente num sistema de monitorização sistemática de performance, apoiado em aplicações informáticas mais ou menos integradas (no sentido em que englobam as informações relativas às várias áreas da organização, como a área financeira, distribuição, stocks, operações, área comercial desenvolvidas e parametrizadas em função das necessidades específicas de informação e controlo das organizações e suas estratégias.

Os objectivos organizacionais fixados (de natureza financeira e não financeira), o seu horizonte temporal, os respectivos indicadores, metas e iniciativas, são sistemáticas e continuamente comparados com os dados referentes ao desempenho real da organização. Destas comparações resulta a emissão periódica de relatórios de gestão sintéticos (em moldes previamente parametrizados, em função das necessidades específicas da organização) que são comunicados aos respectivos responsáveis (por via electrónica, digital ou em suporte papel).

A comunicação (ou *feedback*) assume um papel crucial. Se, por um lado, assegurar aos gestores a informação necessária à gestão da organização e à tomada oportuna de medidas correctivas indispensáveis ao aprofundamento do conhecimento e aprendizagem organizacionais, a partir da clarificação das relações de causa efeito que se estabeleçam entre as decisões, políticas de gestão e desempenho da organização.

2.4. *O Balanced Scorecard*

O conceito de Balanced Scorecard (BSC), ou Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE), foi originalmente introduzido na gestão em 1992, por David Norton e Robert Kaplan, através da

publicação, na prestigiada revista norte-americana HBR[8], de um artigo intitulado *the Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*.

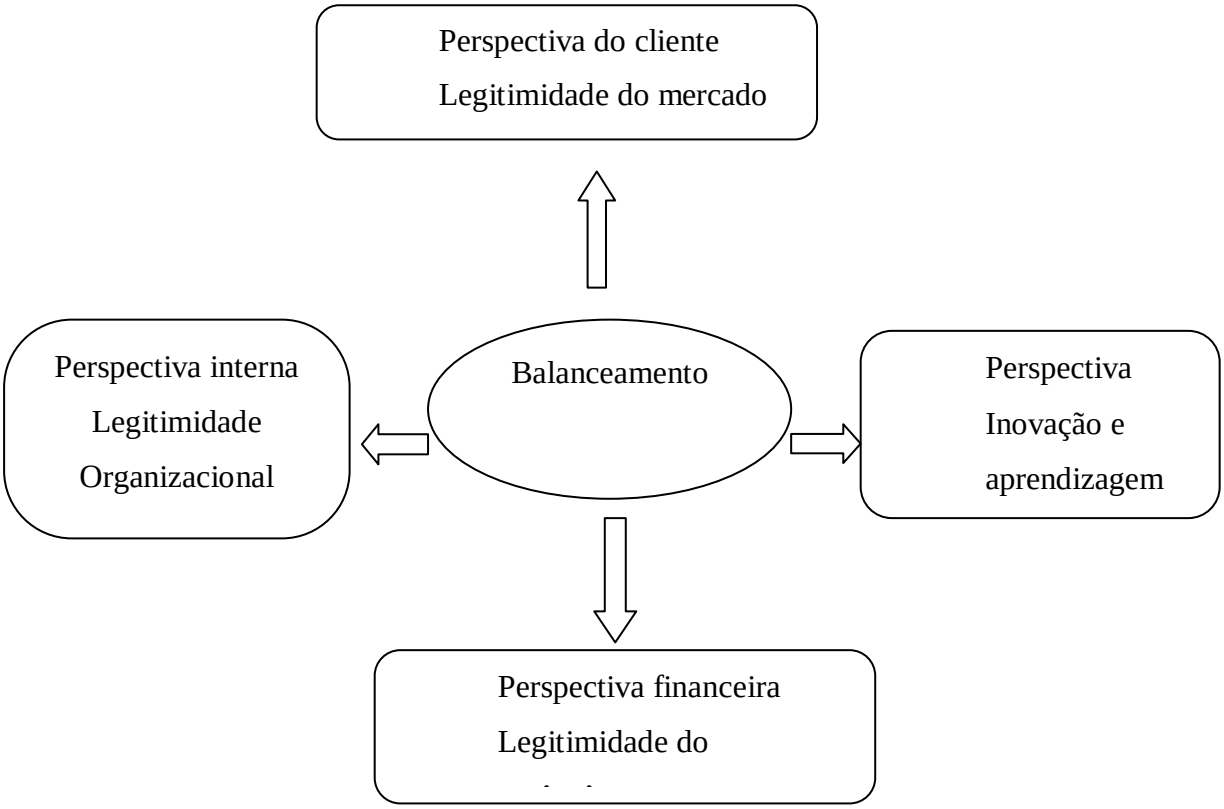
O *BSC* (ou PEGE), é uma potente ferramenta de gestão estratégica, pois permite as organizações não só a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno. Inicialmente concebido como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, o BSC constitui hoje um verdadeiro modelo ou sistema de gestão estratégica.

Segundo Carvalho e Filipe (2010, p. 209), O BSC, propondo orientações para cada uma das legitimidades, ou paradigmas empresariais, pretende, ser um instrumento completo e integrado, em termos retrospectivos e prospectivos: de facto, o BSC explora o paradigma do mercado (customer perspective), o paradigma[9] da organização (*internal perspective*) e o paradigma do accionista (*financial perspective*), completando e integrando esta visão tripartida com uma componente de inovação e aprendizagem (*learing perspective*). A adequação às várias legitimidades e paradigmas é perfeita e completa, ainda, pela resulta do trabalho (a aprendizagem e a inovação) para essas várias legitimidades e paradigmas.

[8] Prestigiada Revista americana de negócios

[9] **Paradigma** (do grego *parádeigma*) literalmente modelo, é a representação de um padrão a ser seguido. É um pressuposto filosófico, matriz, ou seja, uma teoria, um conhecimento que origina o estudo de um campo científico; uma realização científica com métodos e valores que são concebidos como modelo; uma referência inicial como base de modelo para estudos e pesquisas.

Figura 2 - Perspectivas cobertas pelo BSC



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010, p. 209)

2.4.1. Limitações dos sistemas tradicionais de avaliação

Os sistemas de medição do desempenho organizacional tradicionais encontram-se assentes essencialmente na informação contabilística, financeira e orçamental proveniente, principalmente, de sistemas de informação de gestão mais ou menos integrados, ou directamente dos documentos contabilísticos de síntese, tais como balanço, demonstração dos resultados por natureza e por funções, demonstração dos fluxos de caixa, mapa de origem e de aplicação de fundos, anexos ao balanço e à demonstração dos resultados, ou de outras fontes como, por exemplo, da contabilidade analítica e ainda, de elementos económico-financeiros de carácter previsional.

Mesmo que completados com outros dados de análise e de relatórios, têm-se revelado incapazes de fazer compreender, prever e controlar as determinantes do sucesso organizacional, sucesso esse que, de resto, mais do que de variáveis tangíveis e de curto prazo (como são, por natureza,

as variáveis de desempenho económico-financeiro), depende sobretudo de variáveis intangíveis, como a qualidade dos serviços oferecidos, o nível de satisfação e a taxa de retenção dos clientes, a eficiência ao nível do desempenho de actividades e processos, as competências distintivas da organização, a sua posição competitiva, a atractividade das indústrias/segmentos de mercado onde aposta, a competência e motivação dos seus recursos humanos, a capacidade de inovação, a flexibilidade e capacidade de adaptação e resposta a constantes mutações do meio envolvente e outros (Santos, 2008, p. 382).

Embora seja importante que uma organização goze de boa situação económico-financeira, essa condição, embora necessária, não é suficiente para assegurar o seu sucesso no médio e longo prazos, sobretudo quando integrada num meio envolvente em constante mutações, como é aquele em que hoje se vive. Naturalmente que é importante que uma empresa goze de uma boa rentabilidade (dos capitais próprios, das vendas, do investimento total, do activo e outros), duma boa rotação do seu activo, de autonomia financeira, de equilíbrio financeiro no curto, médio e longo prazos (traduzida em bons rácios de liquidez e solvabilidade).

Tudo isso é muito importante, mas não chega pois na verdade, uma súbita alteração nas preferências dos clientes, o aparecimento de um produto substituto, a entrada de um novo concorrente, a aprovação de uma nova legislação que limite ou condicione o exercício da actividade da empresa, o impacto nefasto da colocação, por esta, no mercado, de um novo produto ou serviço de qualidade deficiente, constituem alguns exemplos de como, de um momento para o outro, uma organização rentável e financeiramente equilibrada, se pode transformar numa organização em dificuldades (Santos, 2008 p 383).

2.4.2. O BSC como instrumento de avaliação

As limitações inerentes aos modelos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional (baseados exclusivamente numa perspectiva financeira, conjugadas com a crescente necessidade, evidenciada pelas organizações, de adopção de medidas intangíveis e de natureza essencialmente qualitativa (mais susceptíveis de assegurar a compreensão, medição e previsão da capacidade das organizações de gerarem valor no médio e longo prazos) terão estado na base do aparecimento do *Balanced Scorecard*.

Surgindo como resposta às necessidades sentidas pelas organizações, o *balanced scorecard* (Painel Equilibrado de Gestão Estratégica) veio a constituir-se como nova metodologia de

avaliação do desempenho que permite o balanceamento ou equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes, entre os indicadores de curto e os indicadores médio e longo prazos, e entre os indicadores de resultados e os indicadores indutores de resultados.

Permitindo assim uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das organizações, sob quatro ópticas diferentes e interdependentes: óptica financeira, óptica dos clientes, óptica dos processos internos de negócio, e óptica da aprendizagem e desenvolvimento. No essencial, (Kaplan e Norton, 1992), defendem a adopção do *Balanced Scorecard* como ferramenta susceptível de avaliar em que medida a organização consegue:

- Cuidar dos interesses dos accionistas, designadamente através da maximização do seu valor;
- Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes (meio através do qual garante a satisfação dos interesses dos detentores de capital);
- Melhorar e inovar os processos críticos (para acrescentar valor aos clientes e, por essa via, satisfazer os interesses dos seus accionistas) e;
- Aprender, desenvolver e melhorar os seus inputs (matérias – primas, materiais, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financeiros, sistemas de informação, e outros), processos de transformação (actividades e processos de negócios) e outputs (bens e serviços), no sentido de assegurar a criação de competências distintivas que lhe assegurem vantagens competitivas sustentáveis (que permitem satisfazer as necessidades dos seus clientes e, em última instância, dos seus accionistas), (Santos, 2008, p. 383).

2.4.3. O *BSC* como sistema de gestão estratégica

De acordo com Santos (2008, p. 388)**,** foi concebido inicialmente, em 1992, apenas como instrumento de avaliação do desempenho organizacional, o BSC vem sendo encarado, sobretudo nos tempos mais recentes, como um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interactivo de gestão estratégica, susceptível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão. É neste sentido, aliás, que Kaplan e Norton o definem como modelo de gestão que, assentando na tradução da estratégia em objectivos operacionais concretos, se destina a promover a adopção de comportamentos estrategicamente

alinhados por parte das pessoas - chave da organização, susceptíveis de assegurar a consecução dos seus objectivos estratégicos.

2.4.4. Razões que levam à adopção do *BSC*

De acordo com Santos, (2008, p. 424)**,** as organizações adoptam o *Balanced Scorecard* por inúmeras razões, que variam desde a necessidade da adopção de uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional, até ao propósito da adopção de um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Entre as principais razões que levam à sua implementação, destacam-se, nomeadamente:

- A clarificação e obtenção de consensos relativamente à estratégia da organização;
- A necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada;
- A necessidade de focalização da atenção da gestão e dos recursos da organização nos aspectos críticos do negócio;
- O desenvolvimento da capacidade de liderança da organização;
- A educação, motivação e envolvimento dos membros da organização;
- A definição de objectivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos;
- O alinhamento de programas e investimentos com a estratégia;
- A necessidade da criação de um sistema de avaliação, controlo e feedback;
- O alinhamento dos comportamentos dos membros da organização com a sua estratégia;
- A necessidade de criação de um sistema que assegure a transformação da estratégia num processo operativo exequível;
- O propósito de assegurar o contínuo alinhamento dos recursos da organização com a estratégia definida;
- O desenvolvimento de um instrumento de suporte à decisão e de monitorização do desempenho.

(Kaplan e Norton, 1996) a notam, a este propósito, que a generalidade das organizações que adoptaram o BSC, independentemente das razões que as levaram a esta decisão, continuaram adoptá-lo em período subsequente mas, desta feita, com um propósito em regra mais ambicioso. Mais do que isso, a grande maioria destas organizações passou a utilizar o balanced scorecard como a base do seu sistema de gestão.

2.5. Integração Regional (ou Regionalismo)

2.5.1. Conceptualização

Do ponto de vista económico, o conceito vária de acordo com o enfoque acentuado pelos diversos autores. Na linguagem corrente a palavra integração significa a junção de várias partes num todo (Balassa, 1982, p. 11).

Segundo Ferreira, (1997, p. 17) integrar significa tornar inteiro, completar, incluir num todo.

Balassa, (1982, p. 20), considera integração ao processo pelo qual os Estados decidem transferir uma parte da sua soberania para uma entidade política soberana, que exige para além da correspondente manifestação de vontade, atitudes políticas conducentes a essa associação. Entretanto, a integração regional refere-se ao movimento para estabelecer ligações entre um grupo de países dentro de um determinado espaço geográfico, motivado pelos interesses comuns e compartilhados para cooperação nas áreas de comércio e outros sectores económicos, com vista a alcançar uma zona de livre comércio e, subsequentemente, estabelecer uma união alfandegária.

Namburete (2002, p. 117) considera integração económica "o processo através da qual dois ou mais países se juntam numa relação económica estreita do que cada um deles tem com o resto do mundo".

Num enfoque clássico, integração significa a abolição de entraves em movimentos de mercadorias, pessoas e capitais, alargando a actuação da oferta e da procura, como resultado de uma política comum visando a eliminação das distorções das políticas sectoriais.

2.5.2. Integração entre Economias de Mercado

Segundo Namburete (2002), a integração não é nenhuma novidade e tem jogado um papel importante na história de muitas nações. A constituição dos Estados Unidos criou uma integração económica ao abolir em 1789 as tarifas separadas dos 13 Estados. De referir que antes Nova Iorque cobrava direitos sobre importações de Connecticut[10]. A Áustria eliminou as barreiras internas ao comércio em 1775, a França em 1790. Sessenta anos antes de os franceses adoptarem o comércio livre dentro das suas próprias fronteiras havia mais de 4000 portagens

[10] ***Connecticut*** (ou ***Coneticute*** ou ***Conecticute***) é um dos 50 estados dos Estados Unidos da América, localizado na região da Nova Inglaterra. Connecticut é o terceiro menor estado norte-americano em extensão territorial.

internas. No século XIX houve a Zolverein[11] (União Aduaneira) alemã de 1834, que era um esquema entre muitos Estados soberanos e que só foram unificadas politicamente em 1871.

A criação do GATT (G*eneral Agreement on Tariffs and Trade*) foi uma decisão importante para permitir que parceiros comerciais pudessem estabelecer esquema de preferência, determinando a extensão do tratamento da nação mais favorecida às tarifas. Estabeleceu-se ainda que os países ricos deveriam baixar ou abolir as tarifas a favor dos países mais pobres.

Mas o direito de dar preferência sob as regras do GATT ficou sujeito a duas restrições:

- O acordo não deve, no seu todo, resultar em barreiras mais restritivas aos exportadores de fora do que as já existentes,
- Impede quem os países façam restrições quantitativas, ou seja, imponham quotas ou proibições a certos produtos internacionais como forma de proteger a produção nacional, Moçambique é parte do GATT, (Protocolo Comercial da SADC, Artigo 23, nºs e 2).

2.5.3. Objectivos da Integração Económica

Os objectivos da integração económica segundo (Murapa, 2002) são:

- Aumentar o fluxo de comércio intra-regional dos membros do bloco integrado;
- Aumento do nível geral da produção, para aproveitar as economias de escala;
- Alcançar o desenvolvimento e crescimento económicos sustentáveis e aumentar o padrão e a qualidade de vida dos povos;
- Aumento da eficiência entre os produtores do bloco integrado e a produtividade nos países em face da concorrência e de um maior mercado crescente;
- Desenvolver valores, sistemas e instituições comuns; e
- Convergência económica, pois se julga que ao se integrarem os países mais pobres terão tendência a crescer.

Os países consideram a necessidade de integrar ou cooperar regionalmente apenas se perceberem ganhos colectivos no acordo.

[11] ***Zollverein*** é o nome da aliança aduaneira que teve como meta a liberdade alfandegária para os 39 estados alemães, o que favoreceu a liberdade entre as suas fronteiras internas facilitando assim o maior comércio e uma maior estrutura para os processos industriais, excluindo a Áustria, que era rival da Prússia. Foi dissolvido em 1866, mas foi restabelecido em 1867 com os estados do Sul participando. O novo *Zollverein* era mais forte.

2.5.4. Planeamento Estratégico e a Integração Regional

A criação de mercados regionais proporciona situações em que cada vez mais, as empresas precisam de se organizar e definir seus objectivos e estratégias para que possam atingir seus resultados esperados e contornar possíveis situações que comprometeriam o sucesso nos negócios. Para que o sucesso aconteça, é necessário o desenvolvimento de um planeamento estratégico que é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a organização como um todo, permitindo-lhe modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à concorrência (Reis et. al., 2008, p. 271).

2.5.5. Os Efeitos Dinâmicos da Integração Económica

É muito provável que a integração económica tenha efeitos dinâmicos que afectem as curvas das possibilidades produtivas dos países membros. Estes efeitos são geralmente de duas categorias:

- **Efeito - concorrência**, o qual inclui elevados níveis de investimento, aperfeiçoamento dos sistemas de *marketing*, maior eficiência produtiva, maior ímpeto na adopção e desenvolvimento de novas tecnologias.
- **Efeito de escala**, que resulta do facto de que um mercado mais vasto significa que as industrias podem obter economias de escala impossíveis em mercados mais limitados.

Existem muitos casos em que os efeitos dinâmicos da integração económica ultrapassam de longe os efeitos estáticos negativos do desvio do comércio, com impressionantes crescimentos económicos gerados pelo aumento da concorrência e pelo desenvolvimento de economias de escala. Com efeito, não faz sentido criticar um esquema que originou um desvio do comércio de 10%, quando o mesmo esquema originou um crescimento económico suficiente para duplicar ou triplicar o comércio total. No caso da União Europeia, um estudo efectuado por Nicholas Owen demonstrou que os efeitos dinâmicos fundamentalmente baseados em economias de escala resultaram num incremento de 3 a 6% do PIB dos primeiros seis membros da Comunidade Europeia (Namburete, 2002, p. 124).

É, contudo, importante referir que os efeitos dinâmicos da integração económica não são necessariamente positivos. Se, por exemplo as economias de escala são significativas mas as tarifas externas são elevadas, com um mercado mais alargado possibilitando economias de

escala, novas indústrias são criadas por detrás de muralhas de protecção a custos suficientemente baixos para conquistar os mercados importadores, estas indústrias nunca teriam sobrevivido sem barreiras ao comércio. Isto é conhecido como supressão do comércio que pode ocorrer a seguir ao estabelecimento da integração económica, e é muito provável quando as barreiras são fortes.

Consideremos agora o caso em que a integração económica aumenta as disparidades regionais dentro dos países membros. O novo dinamismo dentro da união tem efeitos mais favoráveis em alguns membros do que noutros. Em muitas uniões as barreiras culturais e linguísticas à migração impedem a fácil movimentação de mão-de-obra das regiões em declínio para as mais prósperas (Ibidem).

2.5.6. Vantagens e desvantagens da integração Regional

De acordo como Balassa (1973), em todas as modalidades de integração supranacional, ocorre a redução ou eliminação das tarifas ou impostos de importação entre os países membros. Por isso, os países que integram esses blocos (zona de livre comércio, união aduaneira, mercado comum ou união económica e monetária) adoptam, logo de início, a redução das tarifas de importação de várias mercadorias.

Neste sentido, os acordos de integração económica trazem uma série de consequências para as empresas e a população dos países que integram esses blocos. Os consumidores podem se beneficiar dos produtos mais baratos que entram no país. No entanto, muitos desses consumidores podem ser prejudicados com o desemprego, em virtude da falência ou diminuição da produção das empresas nas quais trabalhavam, pois muitas delas não conseguem concorrer com os produtos mais baratos que vêm dos outros países com os quais são mantidas alianças.

Dessa forma, no âmbito das empresas e da sociedade num país que compõe um bloco, há ganhadores e perdedores. Mas, apesar dessas implicações, os blocos económicos, de modo geral, têm actuado sem que haja maior participação da sociedade nas decisões. Estas são tomadas pelos governantes e pela elite económica. No caso da UE, decisões mais importantes, na maioria dos países, são tomadas após consulta à população através de plebiscitos. Excepção à UE, não é este processo que ocorre no resto do mundo (Balassa, 1973).

2.5.7. Etapas de Integração Económica

A forma de integração regional refere-se à política comercial de reduzir ou eliminar as barreiras comerciais, de forma discriminatória, somente entre as nações interligadas, de acordo com a teoria do comércio internacional, consideram-se cinco as situações clássicas de integração económica:

2.5.7.1. Zona de Livre Comércio

Esta é a primeira fase da integração económica entre países. Segundo Balassa (1973), numa zona de comércio livre, as barreiras ao comércio de produtos entre os países participantes são abolidas, portanto cada país mantém as suas pautas próprias em relação aos países não membros.

A formação da zona de livre comércio é formalizada por um tratado entre os países interessados, no qual as partes negociam a criação de uma zona de livre circulação de bens, sem a existência de qualquer tipo de barreira. Nessa forma, para impedir que países fora da zona se beneficiem do acordo preferencial, é criado um importante instrumento de comércio de controlo de origem, o qual determina a procedência dos bens que poderão se beneficiar das preferências negociadas.

São exemplos de zonas de livre comércio a EFTA-*European Free Trade Association* entre os países nórdicos e transalpinos e o NAFTA-*North American Free Trade Agreement.* Na América latina, o Brasil vem liderando a formação da ALCSA- Àrea de Livre Comércio Sul-Americano, no Oriente, os países do sudoeste da Ásia criaram o AFTA- *Asian Free Trade Agrement.* (Thorstensen, 1994).

2.5.7.2. União Aduaneira

União Aduaneira (UA) corresponde a uma das formas de integração económica na qual os países membros de uma zona de Livre Comércio adoptam uma mesma tarifa às importações provenientes de mercados externos. À essa tarifa dá-se o nome de Tarifa Externa Comum (TEC). A aplicação da TEC redunda na criação de um território aduaneiro comum entre países de uma UA, situação que torna necessário o estabelecimento de regras comuns em matérias alfandegárias e, em última análise, a adopção de políticas comerciais comuns. (Salvatore, 2000).

2.5.7.3. Mercado Comum

Terceira etapa do chamado Mercado Comum, que tem a União Europeia como principal modelo. A maior diferença entre o Mercado Comum e a União Aduaneira é que esta última regula apenas a livre circulação de mercadorias, enquanto o Mercado Comum prevê também a livre circulação dos demais factores produtivos. A expressão "factores produtivos" compreende dois grandes elementos: capital e trabalho. Da liberalização desses factores decorre, por um lado, a livre circulação de pessoas (trabalhadores ou empresas) e, por outro, a livre circulação de capitais (investimento, remessas de lucro e outros).

Do ponto de vista dos trabalhadores, a livre circulação implica a abolição de todas as barreiras fundadas na nacionalidade, mas também a instituição de uma verdadeira condição de igualdade de direitos em relação aos nacionais de um país. No que se refere ao capital, a condição de Mercado Comum supõe a adopção de critérios que evitem restrições nos movimentos de capital em função de critérios de nacionalidade. Em tais situações, o capital de empresas oriundas de outros países do Mercado Comum não poderá ser tratado como "estrangeiro" no momento de sua entrada (investimento) ou saída (remessa de lucros ou dividendos), (Salvatore, 2000).

Além disso, o Mercado comum pressupõe a coordenação de políticas macroeconómicas e sectoriais (definição de metas comuns em matéria de juros, fiscal, cambial, por exemplo). (Salvatore, 2000).

2.5.7.4. União Económica e Monetária

A União Económica e Monetária (UEM) constitui a etapa mais avançada e complexa de um processo de integração. Ela está associada, em primeiro lugar, à existência de uma moeda única e uma política comum em matéria monetária conduzida por um Banco Central comunitário. A grande diferença em relação ao Mercado Comum está, além da moeda única, na existência de uma política macroeconómica.

O único exemplo de uma União Económica e Monetária é a União Europeia. Em 1992, com a assinatura do tratado de Maastricht, são definidos os pré-requisitos para a entrada dos países membros da CEE na nova UEC: deficit público máximo de 3% do PIB, inflação baixa e controlada, dívida pública de, no máximo, 60% do PIB, moeda estável, dentro da banda de flutuação do Mecanismo Europeu de Câmbio, e, taxa de juro de longo prazo controlada. Em Janeiro de 1999 é lançado o Euro, moeda única reconhecida por 11 dos 15 países membros da

EU. A moeda seria usada apenas em transacções bancária até 2002, ano em que passaria a circular nos países que a adoptassem, substituindo as moedas locais para fins de transacções correntes, como compras e pagamentos. Foi criado, igualmente, um Banco Central Europeu, que está sediado na Alemanha. (Murapa, 2002).

2.5.7.5. Integração Total

Como etapa final do processo de integração regional, tem-se a Integração Económica Total. Esta fase pressupõe unificação das políticas monetárias, fiscais, sociais e anti-cíclicas, exigindo o estabelecimento de uma autoridade supranacional cujas decisões são obrigatórias para os Estados membros (Balassa, 1973).

2.5.8. Modelos de Integração

2.5.8.1. Modelo Latino-americano de Integração Económica

- **Mercosul**

O Mercosul foi formalizado no tratado de Assunção e assinado em 26 de Março de 1991, entre a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, com o objectivo de incrementar as relações comerciais. Neste tratado foram estabelecidos compromissos de natureza comercial entre os membros. Nele foram ainda definidos os pilares básicos do projecto de criação de um Mercado que estipulava que de 1991 à 1995 todas as mercadorias e serviços teriam livre acesso comercial entre os países membros (Guimarães, 2010).

O Mercosul tem ainda como associados a Bolívia (1996), Chile (1996), Peru (2003), Colômbia (2004). O estatuto de membro associado estabelece-se por meio de acordos bilaterais, denominados Acordos de Complementação Económica, firmados entre o bloco e cada país associado. Nesse acordo se estabelece um cronograma para a criação de uma zona de livre e uma gradual redução de tarifas entre o Mercosul e os países associados (Guimarães, 2010).

As economias dos países membros são bastante diferenciadas – os PIB's (de 1999) dos dois maiores – Brasil e Argentina, são US$ 1.552.542 milhões e US$516.951 milhões, respectivamente, muito superiores aos da Venezuela (US$ 153.331 milhões), Uruguai (US$ 32.885 milhões) e do Paraguai (US$ 29.014 milhões) (Idem).

No período (1991/1994), o comércio Intra-Mercosul apresentou um crescimento extraordinário de 188,7%, comparado ao aumento do comércio com o resto do mundo, de quase 50%. No entanto, esta evolução não foi uniforme entre os quatro países, porque a maior parcela coube aos "dois grandes" – Argentina e Brasil, cujas trocas comerciais passaram de US$ 4,2 biliões para US$ 15.8 biliões - um incremento que corresponde a quase 75% da variação absoluta observada no comércio intra-regional (Idem).

Um trabalho intitulado "assimetrias no Mercosul" elaborado e recentemente concluído pela Rede de Investigações Económicas do Mercosul mostra que, após 16 anos de integração, o Brasil foi o maior beneficiário do Mercosul e que o bloco não reduziu as desigualdades regionais existentes aquando da sua criação. Por outro lado, a união não conseguiu reduzir os desequilíbrios de rendimento e desenvolvimento que atingem sobretudo os pequenos países do bloco- Paraguai e Uruguai (Idem).

O estudo analisa ainda o actual nível das assimetrias e mostra que o Brasil foi o grande beneficiado do desarmamento tarifário. Sem barreiras para vender os seus produtos dentro do bloco, os sectores produtores de bens de alta tecnologia (os de maior valor agregado) brasileiros ganharam um espaço de exportação dentro da união que não teriam fora dele. A argentina, o Uruguai e o Paraguai começaram a importar do Brasil máquinas e equipamentos que antes eram importados de outros países, porque ficou mais barato.

O Brasil apresentou melhorias competitivas em vários sectores industriais. Os outros países apenas ganharam competitividade nos sectores industriais de baixa tecnologia (têxteis, confecções e calçado) e transformação de produtos naturais (tabaco, bebidas, alimentos, entre outros). Por exemplo, o peso do Paraguai dentro do Mercosul é pequeno, a sua economia representa apenas 0,9% do bloco. Além disso, entre 1991 e 1999, o Paraguai recebeu somente 0,1% dos investimentos estrangeiros directos na região. A percentagem subiu levemente no período 2000-2004 quando chegou a 0,3%. Para complicar, o rendimento *per capita* paraguaio é apenas de 33,8% da média do Mercosul (Guimarães, 2010).

Estes, são algumas das ilações que por exemplo os membros da SADC, sobretudo os mais fracos deveriam tirar e evitar. Uma união egoísta, do tipo cada um por si, só traz vantagens os membros mais fortes e provoca atraso económico aos outros. Se no Mercosul o Brasil é o maior interessado e beneficiado, na região austral é a África do Sul (Idem).

Por outro lado, os recursos naturais (camarão, peixe, madeira, etc.) e outros que existem em mais de um país membro devem ser explorados mediante estabelecimento de quotas. Por

exemplo, a África do Sul não deve disputar a exploração de certos recursos com os mais pequenos porque é muito forte noutras áreas. O importante, Angola deve ser "compensada"na quota de madeira e assim por diante. Isto encurta a distância entre os países e evita que os que estão a frente estejam cada vez mais a frente e isolados dos restantes. Resumindo, isto gera estabilidade, desenvolvimento, coesão económica, social e reduz as assimetrias entre os membros (Idem).

2.5.8.2. Modelo Europeu de Integração Económica - A União Europeia

- **1945-1959 – -Antecedentes**

A União Europeia foi criada com o objectivo de pôr termo às frequentes guerras entre países vizinhos, que culminaram na segunda Guerra Mundial. A partir de 1950, a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço começa a unir económica e politicamente os países europeus, tendo em vista assegurar uma paz duradoura. Os seis países fundadores são a Alemanha, a Bélgica, a França, a Itália, o Luxemburgo e os Países Baixos[12]. Os anos 50 são dominados pela guerra fria entre o bloco de Leste e o Ocidente. Em 1956, o movimento de protesto contra o regime comunista na Hungria é reprimido pelos tanques soviéticos. No ano seguinte, em 1957, a União Soviética lança o primeiro satélite artificial (o Sputnik 1), liderando a "corrida espacial". Ainda em 1957, o tratado de Roma institui a Comunidade Económica Europeia (CEE) ou "Mercado Comum".

- **1960-1969 - Um período de crescimento económico**

A década de 60 é caracterizada pela emergência de uma "cultura jovem", com grupos como the Beatles, que atraem multidões de jovens por onde quer que passem, contribuindo para lançar uma verdadeira revolução cultural e acentuando o fosso entre as gerações. Trata-se de um bom período para a economia, favorecida pelo facto de os países da União europeia terem deixado de cobrar direitos, aduaneiros sobre as trocas comerciais realizadas entre si. Além disso, decidem também implantar um controlo conjunto da produção alimentar, de forma a assegurar alimentos suficientes para todos. Em breve, se passaria a registar, aliás, excedentes de produtos agrícolas. O mês de Maio de 68 tornou-se famoso pelas manifestações de estudantes em Paris, sempre associadas à denominada "geração de 68".

- **1970-1979 - Uma comunidade em expansão – O primeiro alargamento**

[12] Países Baixos são duas províncias da Holanda, Holanda do Norte e Holanda do Sul.

A Dinamarca, a Irlanda e o reino Unido aderem à União Europeia em 01 de Janeiro de 1973, elevando assim o número dos Estados-Membros para nove. Na sequência do breve, mas violento, conflito israelo-árabe em Outubro de 1973, a Europa debate-se com uma crise energética e problemas económicos. A queda do regime de Salazar em Portugal, em 1974, e a morte do General franco em Espanha, em 1975, põem fim às últimas ditaduras de direita na Europa.

No âmbito da política regional da União Europeia, começam a ser atribuídas elevadas verbas para fomentar a criação de empregos e de infra-estruturas nas regiões mais pobres. O parlamento Europeu aumenta a sua influência na UE e, em 1979, os cidadãos passam, pela primeira vez, a poder eleger directamente os seus deputados.

- **1980-1989 - A fisionomia da Europa em mutação – A queda do Muro de Berlim**

O sindicato polaco *Solidamosc* e o seu dirigente *Lech Walesa* tornam-se muito conhecidos não só na Europa como no mundo inteiro na sequência do movimento grevista dos trabalhadores do estaleiro de *Gdansk* durante o Verão de 1980. Em 1981, a Grécia torna-se o décimo Estado-Membro da UE, seguindo-se-lhe a Espanha e Portugal cinco anos mais tarde. Em 1986, é assinado o Acto Único Europeu, um tratado que prevê um vasto programa para seis anos destinado a eliminar os entraves que se opõem ao livre fluxo de comércio na UE. Criando assim o "Mercado Único". Com a queda do Muro de Berlim em Novembro de 1989, dá-se uma grande convulsão política: a fronteira entre a Alemanha de Leste e a Alemanha Ocidental é aberta pela primeira vez em 28 anos e as duas Alemanhas em breve se unificarão, formando um único país.

- **1990-1999 - Uma Europa sem fronteiras**

Com o desmoronamento do comunismo na Europa central e Oriental, assiste-se a um estreitamento das relações entre os europeus. Em 1993 é concluído o Mercado Único com as "quatro liberdades": livre circulação de mercadorias, serviços, de pessoas e de capitais. A década de 90 é também marcada por mais dois tratados, o tratado da União Europeia ou Tratado de *Maastricht*, de 1993, e o Tratado de Amesterdão, de 1999. A opinião pública mostra-se preocupada com a protecção do ambiente e com a forma como os europeus poderão colaborar entre si em matéria de defesa e segurança. Em 1995, a União Europeia passa a incluir três novos Estados-Membros, a Áustria, a Finlândia e a Suécia. Uma pequena localidade luxemburguesa dá o seu nome aos acordos de "*Schengen*", que gradualmente permitirão às pessoas viajar sem que os seus passaportes sejam objecto de controlo nas fronteiras. Milhões de jovens estudam

noutros países com o apoio da UE. A comunicação é facilitada à medida que mais pessoas começam a utilizar o telemóvel e a internet.

- **A partir de 2000 - Uma década de expansão**

O euro é a nova moeda de muitos europeus. O 11 de Setembro de 2001 torna-se sinónimo de "Guerra contra o terrorismo" depois de terem sido desviados aviões para embaterem em edifícios de Nova Iorque e Washington. Os Estados-Membros da União europeia começam a trabalhar cada vez mais em conjunto para lutar contra a criminalidade. As divisões políticas entre a Europa Ocidental e a Europa Oriental são finalmente declaradas sanadas quando dez novos países aderem à União Europeia em 2004. Muitos consideram que é altura de a Europa ter uma constituição. Mas a questão de saber qual o tipo de constituição mais adequada está longe de ser consensual, pelo que debate sobre o futuro da Europa continua.[13]

2.5.8.3. Modelos Africanos de Integração Económica

Na primeira e segunda conferência dos países independentes de África, realizadas em Acra, Gana, em Abril de 1958, e em *Addis Abeba*, Etiópia, em Junho de 1960, foram discutidos os problemas económicos desses países e chegou-se a um consenso de que a fragmentação do continente e a concentração da produção numa pequena gama de produtos primários de exportação, constituíam grandes obstáculos à diversificação das actividades económicas e à criação de mercados modernos e internacionalmente competitivos. Foi, portanto, acordado que os países africanos independentes deviam promover a cooperação económica entre si.

Duas opções foram discutidas para implementação das estratégias de integração económica em África (Murapa, 2002):

a) **A fórmula pan africana**, que advoga a criação imediata duma organização económica continental (esta fórmula derivou em parte das ideias do líder ganense Kuame Nkrumah), e

b) **A fórmula sub-regional**, que defendia a implementação de acordos de cooperação entre países vizinhos que, eventualmente, poderia gerar formas de cooperação geograficamente mais alargadas.

[13] http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_pt.htm, (30 de Junho de 2011)

A maioria dos países estava a favor da opção sub-regional e, neste sentido, a Comissão Económica da ONU para África (ECA), propôs a divisão do continente em quatro sub-regiões: oriental e austral, central, ocidente e Norte de África.

- **CEDEAO**

É a organização de integração regional que engloba quinze países da África Ocidental: Benin, Burkina Fasso, Cabo Verde, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo.

O tratado de Lagos, que estabeleceu a CEDEAO, foi assinado em Maio de 1975 com o objectivo de promover o comércio regional, a cooperação e o desenvolvimento na região. Desde então houve apenas duas mudanças entre os membros: a entrada de Cabo Verde em 19786 e a saída da Mauritânia em 2002. O tratado da CEDEAO foi revisto e assinado em Julho de 1993, de forma a acelerar a integração económica e aumentar.

- **SADC**

A Comunidade para desenvolvimento de África Austral (SADC), teve como génese a Conferência para a Coordenação para o Desenvolvimento da África Austral (SADCC), que foi oficialmente formada em 1 de Abril de 1980, com os seguintes países membros: Angola, Botswana, Lesoto, Malawi, Moçambique, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabwe, tendo sido identificados os seguintes objectivos estratégicos (Murapa, 2002):

- Reduzir a dependência do mundo exterior, em particular, da África do Sul;
- Promover a auto-confiança colectiva dos estados membros;
- Promover e coordenar a cooperação económica por meio de um projecto de uma abordagem orientada por sector e;
- Promover uma acção conjunta para garantir a compreensão internacional e o seu apoio prático para a estratégia da SADCC.

Cada Estado membro assumiu a responsabilidade de coordenar um ou mais sectores em função da sua vantagem competitiva, cabendo para Moçambique os sectores de transportes, comunicações, cultura, informação e desportos.

Com o estabelecimento da democracia na África do Sul, em 1990, a SADCC passou a centrar-se em questões económicas com o objectivo de desenvolver estratégias e políticas que levassem os Estados da África Austral a emergir como bloco económico, resultando a Comunidade para o

Desenvolvimento da África Austral (SADC) a 17 de Agosto de 1992 em Windhoek, na Namíbia.

Os objectivos da SADC são de alcançar o desenvolvimento e o crescimento económico sustentáveis, aliviar a pobreza, elevando o padrão da qualidade de vida das pessoas e ainda apoiar os mais desfavorecidos do sul da África, através da integração regional (Murapa, 2002).

Outros objectivos da SADC são: fomentar valores políticos comuns, sistemas e instituições, como também promover e defender a paz e segurança, incentivando a auto-sustentação com base na auto-confiança colectiva e interdependência dos Estados membros.

A SADC e os seus estados membros actuam em conformidade com os seguintes princípios: Igualdade de soberania de todos os Estados membros; Solidariedade, paz e segurança; direitos humanos, democracia e o estado de direito; equidade, equilíbrio e benefício mútuo; e resolução pacífica de litígios. (SADC, 1999).

A integração económica regional na SADC é guiada pelo protocolo comercial assinado em 24 de Agosto de 1996. Como parte da sua implementação, os estados membros têm vindo a negociar a redução das tarifas, regras de origem, mecanismos de resolução de disputas, acordos sobre produtos especiais e eliminação de barreiras não tarifárias e harmonização das Alfândegas, documentação do comércio e procedimentos de desalfandegamento, visando criar bases para a integração dos países.

Figura 3 - Países membros da SADC

Fonte: www.geopolitica.freewebpages.org, 24 de Novembro de 2011

- **Protocolo Comercial da SADC**

O protocolo Comercial da SADC, assinado em Maseru aos 24 de Agosto de 1996, que entrou em vigor em 25 de Janeiro de 2000, estabelece um novo quadro que regula a cooperação económica entre os Estados Membros da Região e tem como objectivo promover o comércio e o desenvolvimento intra-regional, eliminando gradualmente as barreiras tarifárias e a remoção das barreiras não tarifárias ao comércio (www.sadc.int, 17 Maio 2011).

Para tal, os países membros comprometeram-se a levar a cabo a liberalização do comércio de bens e serviços, com vista ao aumento da produção e da produtividade, investimento nacional, transfronteiriço e estrangeiro bem como a diversificação e industrialização da produção tendo em vista o desenvolvimento económico sustentável da região, bem ainda a simplificação e harmonização dos procedimentos aduaneiros na importação, exportação e trânsito de mercadorias, bem como, da nomenclatura pautal (Idem).

Assim, dentro deste contexto, o processo de integração económica regional da SADC tem um calendário definido nos seguintes termos (Idem):

- **2008 - Zona de Livre Comércio**

Pressupôs a já descrita, livre circulação de mercadorias internamente produzidas ou as consideradas originárias dentro da Comunidade SADC, de acordo com os critérios definidos nas Regras de Origem estabelecidas no Protocolo Comercial, livres de direitos mas sujeitos a Imposto de Valor acrescentado (IVA), Imposto de Consumo Específico (ICE) e outros impostos, se aplicável;

- **2010 -União Aduaneira**

Esta é a fase subsequente a Zona de Livre Comércio em que, para além da livre circulação de mercadorias, preconizou a adopção de:

a) Uma pauta Aduaneira única na qual se aplica uma taxa externa comum; e
b) Fundo/cofre de receita aduaneira comum e critérios de partilha da receita cobrada, tendo como pressupostos, por exemplo, o seguinte: Nível de importação intra-regional de cada Estado membro, produto Interno Bruto (PIB)[14] e rendimento *per capita*.

[14] O PIB é o valor de toda a produção de bens e serviços ocorrido dentro das fronteiras do país, sem considerar a nacionalidade dos que se apropriaram dessas rendas, sem descontar rendas eventualmente enviadas ao exterior e sem considerar as recebidas do exterior, dai o qualificativo "interno".

- **2011 – Mercado Comum**

Projectou-se para esta fase integração a um nível superior de uma União Aduaneira, pois para além da abolição de tarifas e barreiras comerciais entre os Estados Membros e da harmonização das políticas aduaneiras, também haverá livre circulação de mão-de-obra e capital, harmonização de políticas laborais e de comércio; e

- **2016 – União Económica**

Nesta fase, os Estados membros prevêem a harmonização e, até mesmo, a unificação das políticas monetárias e fiscais assim como a existência de um Banco Central comum, prevendo-se ainda a convertibilidade obrigatória e limitada das diferentes Moedas da região.

Moçambique como signatário deste protocolo, já vem implementando o mesmo desde Setembro de 2001.

Em conformidade com os desígnios do Protocolo Comercial da SADC, Moçambique estabeleceu o seu calendário para a redução e/ou eliminação gradual dos direitos de importação na região rumo à sua abolição total até 2015.

Para tal, alterou-se a Pauta Aduaneira adoptando duas ofertas, uma Básica para a África do Sul e a outra Diferenciada para os restantes Membros da SADC. O motivo da diferenciação das ofertas prende-se com a necessidade de contrabalançar a dimensão da economia sul-africana em relação à dos restantes Membros da SADC de modo a reduzir o seu impacto nas pequenas economias.

Como se pode depreender, o desarmamento tarifário resulta numa perda de receitas aduaneiras por parte dos Estados membros, uma vez que os direitos aduaneiros deixam de ser cobrados para um considerável número de produtos e, ao mesmo tempo, como consequência outros fenómenos se antevêem susceptíveis de contrapor tais perdas.

Quadro 1 - Indicadores económicos dos Estados Membros da SADC-2008

País	PIB (Bilões US$)	Popula ç. (m)	PIB per Capita	Tx.Cresc (%)	Exp.p/SADC(US$)(m)	Exp.P/o resto Mundo (US$ (m)	Área (Km^2)
África do Sul	283	47.9	5,900	5.1	5,304	58,596	1.219.912
Angola	61	16.3	3,764	21.1	-	44,320	1.246.700
Botswana	12	1.6	7,694	5.4	548	4,479	600.370
Lesoto	2	2.4	667	4.9	92	474	30.355
Madagáscar	7	17.0	431	6.3	-	989	587.040
Malawi	4	13.4	264	7.4	208	665	118.480
Maurícias	7	1.3	5,354	4.6	160	2,168	1.860
Moçambique	8	20.5	369	7.0	455	2,381	801.590
Namíbia	7	2.1	3,524	4.4	1,126	3,393	825.419
RDC	10	61.1	166	6.3	-	1,587	2.345.410
Suazilândia	3	1.2	2,450	2.4	131	1,781	17.363
Tanzânia	16	39.0	415	7.3	290	1,536	945.090
Zâmbia	11	12.2	915	5.3	1,306	3,694	752.614
Zimbabwe	1	11.7	55	X	X	X	390.580
Total	432	247.7	1,743				

Fonte: www.sadc.int. 21 de Maio de 2011 (Manual - Zona de Comércio Livre da SADC, 2008).

As receitas combinadas do mercado da SADC atingem o valor de 431 bilhões de dólares americanos e abrangem uma população total de 247 milhões de habitantes (2007). A África do Sul é a maior economia da Região com um produto Interno bruto (PIB) de 282 bilhões de dólares americanos, representando 65% do mercado total da SADC. O país com maior número populacional é a RDC cuja população atinge os 61 milhões de habitantes.

Por outro lado, Botswana, Maurícias, Namíbia e Suazilândia têm populações de 2 milhões de habitantes ou inferiores. O PIB *per capita* vária também grandemente. Para o Botswana o PIB *per capita* é no valor de 7694 dólares americanos por ano, enquanto, para Malawi e para a RDC, o PIB está estimado em 264 e 166 dólares americanos, respectivamente.

A Região inclui várias economias dinâmicas. Angola é a economia com o crescimento mais acelerado, com uma taxa de crescimento estimada em 21%, os outros países, Malawi, Moçambique e Tanzânia, atingiram um crescimento do PIB de 7%.

O países pertencentes a SADC pretendem a entrada da África do Sul na organização, como já aconteceu, por diversas razões (www.sadc.int. 21 de Maio de 2011) pelo que este país tem como importância para a SADC:

- É sempre bom ter um motor que lhes permita avançar, para um caminho de crescimento económico, na realidade torna-se mais fácil para os países em redor que haja um país que funcione como pólo de crescimento, visto que os seus investimentos terão efeitos positivos na procura de produtos dos outros países;
- Após anos de tensão, a existência de um país com características de potência militar dentro da região pode garantir um clima de paz e estabilidade;
- A dependência que existe entre alguns países da SADC em relação à África do Sul perde a sua importância, a partir do momento que este país faz parte da organização
- Torna-se possível a vinda de maiores recursos monetários para a região, em virtude de que com a África do Sul no interior da organização o investimento apresenta menores riscos e maior atractividade;
- O facto de a África do Sul ser uma economia com características de semi-potência mundial, torna a organização, como um todo, com maior peso económico e político tanto a nível continental como mesmo mundial.

Para a África do Sul, também, interessa a entrada na organização, pois isso permite-lhe:

- Um mercado vastíssimo para os seus produtos, apesar de o poder de compra ser mais reduzido, e, para uma região considerada balcanizada[15], como é o continente africano, um mercado com mais de 247 milhões de pessoas torna-se atraente;

[15] (uma região, país ou outra unidade política) em unidades menores, ineficazes e muitas vezes em conflito entre si.

- Maior chamariz para o Investimento Directo Externo para o seu país, com o objectivo de servir o mercado alargado da SADC;
- Tentativa de criar um clima de segurança e estabilidade à região dando maior credibilidade económica às suas pretensões de potência regional.

2.5.9. Impacto de Integração Económica para Moçambique

Segundo a Estratégia de Moçambique para o processo de integração regional na SADC (2008), a abertura do comércio estimula toda a economia: aumenta as receitas dos países exportadores e proporciona aos consumidores dos países importadores uma escolha mais vasta de bens e de serviços, a preços mais baixos, graças a uma maior concorrência, além de permitir que os países possam produzir e exportar os bens e os serviços em que são mais competitivos.

De facto, a ampliação do mercado resultante da integração económica, pode conduzir a uma intensificação da concorrência com uma série de efeitos favoráveis para o país e o consumidor em particular, como preços mais baixos, maior quantidade, melhor qualidade, aceleração do processo tecnológico, redistribuição do rendimento entre os habitantes de diversos países e dentro de cada país.

A Estratégia citada defende que a possibilidade de um mercado mais amplo pode fazer surgir grandes empresas que possibilitem o aproveitamento das economias de escala ao permitir custos médios unitários mínimos e que possibilita a concorrência no mercado regional e internacional.

A eliminação das tarifas de importação resulta na redução da receita aduaneira, o que atrasa categoricamente muitas iniciativas de integração económica regional, sobretudo para países que dependem mais das receitas de importações. Uma vez que os países têm receio de perder essa receita. Por outro lado os direitos aduaneiros, além de ser um instrumento de política comercial e industrial, constituem fonte de receita para a despesa pública (idem).

Na medida em que uma união aduaneira discrimina contra fornecedores mundiais de baixo custo e causa importações com perda, temos o desvio do comércio o qual pode assim elevar ou reduzir o bem-estar nos países membros, dependendo da intensidade do desvio. Contrariamente, na medida em que a união aduaneira liberaliza o comércio dentro do grupo e causa uma redução ineficiente dentro da área ocorre uma criação do comércio (idem).

A integração económica regional, pelos maiores compromissos que envolve, e pelos elevados riscos que implica, obriga de forma mais marcante, ao melhoramento da própria política económica e a realização de transformações importantes na estrutura económica nacional.

A integração económica aumenta as oportunidades de emprego tanto do pessoal qualificado, bem como para o pessoal não qualificado a partir da maior mobilidade de mão-de- obra e do surgimento de novos investimentos.

A integração pode, portanto, potenciar o crescimento económico. Mas pode ter efeitos negativos, como por exemplo o facto de, ao pôr em competição economias com diferentes graus de desenvolvimento poder, se não for devidamente controlada, aumentar o fosso entre os países mais avançados e os países em vias de desenvolvimento, marginalizando ainda mais as economias mais pobres da região (Balassa, 1973).

2.5.10. Moçambique e os esforços para a Integração Regional

Moçambique é um dos países pioneiros das ideias de integração regional na medida em que esta pode representar uma alternativa para as economias pequenas no sentido de ajudar a enfrentar os constrangimentos impostos pela ordem económica internacional. O grau de abertura de uma economia para com o exterior pode determinar a sua habilidade para a integração regional o que pode propiciar mais a criação do comércio e o aumento do bem-estar das populações. Moçambique tem se mostrado activo no âmbito da integração regional. Participou activamente nas negociações da maior parte dos acordos e protocolos no âmbito da SADC e, tem por outro lado uma variedade de acordos multilaterais, regionais e bilaterais, que permitem ao País acesso preferencial a muitos mercados, incluindo os EUA e a União Europeia. Moçambique assinou acordos bilaterais de investimento com a África do Sul, Portugal, Zimbabwe, Maurícias, França. Itália, China, Egipto, Indonésia, Argélia, Suíça, Alemanha, Holanda, Suécia, Dinamarca, Reino Unido, Cuba e EUA (SARN, 2004:23). (Chichava, 2007)[16].

2.5.11. As vantagens e desvantagens competitivas de Moçambique na SADC

As teorias das vantagens comparativas (vantagem da especialização da produção de cada país em função dos seus recursos naturais ou do seu avanço tecnológico) desenvolvidas em 1817,

[16] As vantagens e Desvantagens Competitivas de Moçambique na Integração Regional

pelo economista David Ricardo, e mais tarde explicadas por Eli Heckscher, em 1919, e Bertil Ohlin, em 1933, deixaram de servir como explicação para o desenvolvimento do comércio internacional, sendo, em parte, substituídas pela teoria da vantagem competitiva desenvolvida por Porter.

Porter defende que a competitividade nacional depende da produtividade nacional. Mas como nenhum país é competitivo em todos os sectores, e porque as economias são altamente especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados, "os clusters", se organizam para competirem a nível global, pois são as empresas que concorrem e não os países (Porter, 1990). Assim, para avaliar a posição competitiva de uma economia podem ser usados 4 aspectos de base do modelo de Porter:

- **As condições dos Factores**

  Em Moçambique ou seja, os factores de produção necessários para competir a nível da região. A localização geo-estratégica de Moçambique na região Austral de África constitui uma vantagem competitiva, nomeadamente, os sistemas e relações estabelecidas durante o colonialismo com os países do *hiterland*. Os portos moçambicanos com as linhas férreas e estradas ligando a maior parte dos países membros da SADC para além de constituir a espinha dorsal dos corredores de desenvolvimento de Mtwara, Niassa, Beira e Maputo, constituem a essência da vantagem competitiva de Moçambique no âmbito da integração regional. Também constituem vantagens competitivas do País as grandes potencialidades na produção de energia, principalmente largos hidro-recursos, carvão, gás natural e biomassa[17]. Basta referir que a hidroeléctrica de Cahora-Bassa tem um potencial estimado em 2.075 megawats dos quais só cerca de 14% estão sendo consumidos no país através da empresa de Electricidade de Moçambique (EDM), que mesmo adicionados aos consumos da MOZAL não ultrapassam os 50%. Com a barragem de Mpanda Nkuwa este potencial aumentará em mais 2.600 megawats. (Chichava, 2007).

[17] **Biomassa** é a massa total de organismos vivos numa dada área. Esta massa constitui uma importante reserva de energia, pois é constituída essencialmente por hidratos de carbono. Dentro da biomassa, podemos distinguir algumas fontes de energia com potencial energético considerável tais como: a madeira (e seus resíduos), os resíduos agrícolas, os resíduos municipais sólidos, os resíduos dos animais, os resíduos da produção alimentar, as plantas aquáticas, e as algas, www.campus.fct.unl.pt/afr/ipa_9900/grupo0051.../**biomassa**.htm, 17 de Junho de 20011.

- **As condições da Procura**

Quanto às condições de procura, não obstante o país ter índices de pobreza absoluta (54%) em 2003, esforços do Governo e das próprias populações têm sido desenvolvidos e, cada ano que passa, não obstante o aumento do gap[18] entre os pobres e os ricos, o número de Moçambicanos com crescente melhoria do seu nível de vida tem estado a aumentar no campo e nos centros urbanos. O contacto constante com a mais dinâmica economia da região (a África do Sul), tem estado a contribuir para a emergência de um grupo de clientes Moçambicanos exigentes e capazes de pressionar e influenciar o sector produtivo nacional para a inovação e qualidade. É uma vantagem competitiva que se está erguendo, e com impacto para o processo de integração regional. (Chichava, 2007).

- **As Indústrias Relacionadas e de Suporte**

Constitui uma desvantagem competitiva para o país a situação de *Indústrias Relacionadas e de suporte* pois, não obstante a campanha *"Made in Mozambique*" a indústria moçambicana precisa de uma grande reestruturação e desenvolvimento. Há muitos factores que contribuem para o estágio atrasado da indústria em Moçambique. A falta de empreendedores arrojados, os altos custos do capital para investimentos, as altas taxas de tributação ao rendimento, a falta de cultura, mentalidade e capacidade empresarial associados a uma visão de curto, médio e longo prazo, são de entre muitos factores aqueles que podem condicionar o surgimento, desenvolvimento e consolidação de um sector empresarial forte e dinâmico (Chichava, 2007).

- **A Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresariais.**

No que concerne a este factor, há já sinais positivos de se estarem a revolucionar as condições que regulam a criação, organização, desenvolvimento e gestão das empresas em Moçambique, bem como a forma de dirimir conflitos entre elas. As medidas de reforma que o Governo tem estado a implantar desde 2001 na simplificação de procedimentos, requisitos e regulamentos de actividade têm estado a contribuir para a melhoria do ambiente de negócios no país, que ainda constitui uma desvantagem competitiva no âmbito da integração regional (Chichava, 2007).

[18] ***Gap***, significa: distanciamento; afastamento, hiato, separação, distanciamento (entre duas coisas); lacuna, vácuo, divergência, diferença, atraso (económico, tecnológico etc.).www.dicionarioweb.com.br/**gap**.html, 11 de Outubro de 2011.

2.5.12. Benefícios que as empresas moçambicanas podem retirar da Integração Regional

Cada vez mais se reconhece que, presentemente, a competitividade não se baseia tanto no desempenho de sectores e empresas isolados, mas sim no funcionamento eficiente de cadeias de valor onde interagem agentes, cujas actividades contribuem para o desenvolvimento da cadeia como um todo. Em geral, a interacção e complementaridade entre empresas pode gerar lucros que os actores não obteriam se actuassem isoladamente no mercado. (www.proyectoamm.org/archivos/AMM-Estudio-4-portugues.pdf. 07 de Outubro de 2011).

Os potenciais lucros que podem ser obtidos por meio da cooperação são diversos. Por um lado, ela permite criar redes de transferência de conhecimento e aprendizagem, o que é fundamental num contexto onde a concorrência no mercado tem a ver, cada vez mais, com a capacidade de inovar, diferenciar produtos e atender necessidades específicas dos clientes. Por outro, surgem possíveis benefícios da especialização produtiva que podem resultar em lucros de escala para os produtores individuais, e de eficiência e alcance para a rede de cooperação como um todo. Em terceiro lugar, a cooperação pode permitir a realização de projectos ou iniciativas conjuntas em matéria de acesso a mercados de exportação, capacitação de pessoal e actividades. (Idem)

Os processos de integração regional, como o caso da SADC, podem favorecer o inicio de processos de complementaridade e cooperação. Em particular, a eliminação de barreiras tarifárias e reguladas, pode permitir o início de processos de especialização com base no intercâmbio de produtos e serviços finais, ou produtores de um país podem incluir fornecedores de países sócios em suas cadeias de abastecimento, ou estabelecer relações de *outsoursing*[19] de determinadas actividades.

A criação de *Joint ventures*[20] ou alianças estratégicas também é uma possível consequência dos processos de integração, bem como o surgimento de *clusters* ou redes empresariais supranacionais. Neste tipo de esquemas podem entrar empresas pequenas e médias que, através da cooperação e integração de actividades com os pares podem obter melhorias significativas de eficiência colectiva através do alcance de economias de escala e de âmbito, impossíveis de obter individualmente (idem).

[19] ***Outsourcing*** (em inglês, "*Out*" significa "fora" e "*source*" ou "sourcing" significa fonte) designa a acção que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligada a ideia de sub-contratação de serviços.

[20] ***Joint venture*** **ou empreendimento conjunto** é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica

2.6. A Publicidade e Agências de Publicidade

2.6.1. A publicidade

Segundo Caetano (2011), a publicidade é uma técnica de comunicação que, através da persuasão e/ou informação, procura induzir um grupo pré-definido de pessoas a comprar um produto ou serviço, levando-o a um condicionamento identificativo com ele.

2.6.1.1. Importância e Desenvolvimento da Publicidade

O objectivo principal da publicidade é chamar a atenção do público para um produto ou serviço com o objectivo de promover a sua venda. Filha da industrialização, a publicidade moderna é uma consequência da produção pelo lucro. A manutenção da prosperidade nas economias ocidentais depende do consumo de tudo quanto se produza. Pela sua capacidade persuasiva, a publicidade não só modificou hábitos pessoais e sociais, como transformou em produtos necessidades gerais, aquilo que era reservado apenas a uma elite endinheirada, elevando, assim, o nível de vida de populações inteiras. (Caetano, 2011, p. 27).

Segundo Caetano (2011) no decurso do século XIX, a produção industrial substituiu, na Europa Ocidental e nos E.U.A., a produção artesanal e doméstica na metalurgia, nas indústrias alimentares, no vestuário e num número crescente de artigos de consumo standard.

A produção em massa exigiu a criação de um mercado alargado. Um mercado de massas. Mercado esse que só poderia com uma melhor distribuição do poder aquisitivo e com um acréscimo do volume de vendas. E isso, só foi possível com a Publicidade.

2.6.1.2. A Publicidade como Motor Económico

Para um novo produto ou um novo serviço, para uma inovação ou uma novidade tecnológica, a publicidade pode criar mercado onde ele ainda não existe, abrindo oportunidades à indústria e ao comércio, seja criando novas necessidades seja satisfazendo necessidades já sentidas.

A publicidade, como agente regulador, quando o ciclo da produção não é paralelo ao ciclo de consumo, exerce o papel de agente regulador, de estabilizador. Quer a produção seja regular e o consumo periódico, quer a produção seja periódica e o consumo regular, quer a produção e o consumo seja periódicos, mas não coincidentes, o papel da publicidade é aumentar sempre o consumo durante os períodos em que é de interesse forçá-lo, não só para evitar necessidades

repentinas de aumento de produção, como para evitar custos de armazenagem de excedentes nos canais de distribuição. A publicidade permite acelerar o ritmo de rotação dos stocks, permitindo não só reduções do preço de custo como do preço de venda aos consumidores. (Hass, 1994).

2.6.1.3 Acção da Publicidade sobre a Procura

Segundo (Caetano, 2011), a procura de um produto depende, em última análise, da sua utilidade, devendo entender-se por utilidade a capacidade do produto satisfazer uma necessidade do consumidor, seja ela fundamental ou não, real ou não, provocada ou não. A escolha depende do nível de rendimento, do tipo de necessidade e do valor-utilidade que o consumidor atribui a cada produto oferecido no mercado. Na maioria dos casos, a pressão publicitária tende a criar um aumento da procura global, o que significa que maior quantidade de produto será comprada pelo mesmo preço.

2.6.2. Agência de Publicidade

Segundo Caetano (2011), Agência de Publicidade é uma organização comercial independente, composta por sectores técnicos e criativos, com o objectivo de idealizar e produzir a publicidade identificando os meios e veículos de comunicação que mais caracterizam os clientes das empresas anunciantes. Hoje, as grandes características de uma agência de publicidade são:

- Criar mensagens publicitárias que irão divulgar os produtos, serviços e/ou marcas das empresas anunciantes, tendo como princípio exaltar os factores positivos e evitar a exibição dos pontos negativos. Isso não se trata de desonestidade é sim, uma maneira de mostrar ao público um lado atraente;
- Produzir e materializar as ideias propostas e aprovadas;
- Exercer a função de estabelecer um canal entre uma empresa anunciante, uma empresa meio (veículo de comunicação) com o intuito de atingir o consumidor final.

Não podemos esquecer que a publicidade é uma acção de persuasão, não de vendas. Ela deve atrair a atenção do consumidor para a existência das marcas de empresas, assim como seus respectivos produtos e serviços. Tem que ser bonita, despertar o desejo e, aí sim, a vontade de comprar. Para que o acto da compra de determinado produto ou serviço se concretize, outras variáveis de marketing deverão fazer sua parte, como por exemplo, preço e distribuição.

3. METODOLOGIA

3.1. Estratégia de pesquisa

Os procedimentos de pesquisa utilizados foram bibliográficos através de materiais já publicados, como livros, revistas científicas, artigos científicos que de forma directa ou indirecta abordam a temática em abordagem. Segundo Fachin (2001, p. 127) a pesquisa bibliográfica fundamenta-se na consulta do acervo bibliográfico, que é um manancial inesgotável de sabedoria humana. Para um máximo aproveitamento desse manancial, foi é necessária uma leitura cuidadosa além de análise e redacção dos textos, recomendação que procuramos realizaer dentro das nossas limitações humanas.

3.2. Tipo de pesquisa

Este trabalho pela sua abordagem é uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com (Malhotra, 2006), a pesquisa qualitativa, tem como objectivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões, das motivações do contexto do problema; normalmente é utilizada para número pequeno de casos não-representativos, ou seja, a amostra é em número reduzido, a colecta de dados é não-estruturada, a análise de dados é não-estática e os resultados desenvolvem apenas uma compreensão inicial do problema estudado.

Já para Leopardi (2002, p. 117), este tipo de pesquisa "é utilizada quando não se podem usar instrumentos de medida precisos, desejam-se dados subjectivos, ou se fazem estudos de um caso particular, de avaliação de programas ou propostas de programas", ela auxilia na compreensão do contexto social do problema sob a perspectiva dos sujeitos investigados e sob a perspectiva do pesquisador.

Portanto, a pesquisa qualitativa não busca a generalização, ou seja, quando da análise dos dados colectados, ela terá por objectivo apenas "compreender um fenómeno em seu sentido mais intenso, em vez de produzir inferências que possam levar à constituição de leis gerais ou a extrapolações que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura" (Apolinário, 2006, p. 159).

A pesquisa classifica-se também como uma descritiva porque descreve as características do mercado em que a empresa estudada se insere, seus fenómenos, identificando variáveis explicativas visando identificar os factores que contribuem para as ocorrências dos fenómenos

aprofundando o conhecimento da realidade, sendo de grande valia para se encontrar variáveis necessárias para determinar quais os factores críticos para o sucesso da empresa. Conforme (Cervo, 2002), os factos na pesquisa, são observados, analisados e posteriormente registados sem serem manipulados.

Há estudos descritivos que se denominam "estudos de casos", cujo objectivo é aprofundar a descrição de determinada realidade, mas cujos resultados são válidos apenas para o caso em estudo. Assim, por exemplo, o resultado conseguido no estudo da Golo – Agência de Publicidade, Lda., não pode ser generalizado para outras agências. Contudo, "aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipótese para o encaminhamento de outras pesquisas" (Triviños, 1987, p. 111).

3.2.1. Entrevistas

Segundo (Gil, 1995), entrevista é a técnica de colecta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obter os dados que interessam a uma investigação. O tipo de entrevista realizada neste trabalho pode ser considerado uma entrevista focalizada estruturada, segundo classificação proposta pelo mesmo autor. É focalizada, pois nossa investigação foi dirigida para um tema bem específico, isto é, adequação estratégica da Golo - Publicidade, Lda. no âmbito da integração regional; e é estruturada, porque desenvolveu-se a partir de uma relação de perguntas. Para aplicação desta técnica, desenvolvemos instrumentos de pesquisa (ver anexos).

As entrevistas foram realizadas na Administração Geral da Golo – Agência de Publicidade, Lda., CTA e AMEP- Associação Moçambicana das Empresas de Publicidade e Marketing.

A Estratégia usada para a colecta de dados foi de entrevistas presenciais a uma amostra de indivíduos das instituições seleccionadas.

3.3. Tratamento de dados

Os dados colhidos com base nas entrevistas foi estabelecido um paralelismo com as abordagens teóricas discutidas na revisão da literatura. A ferramenta principal utilizada para o tratamento e

análise dos dados das entrevistas foi Microsoft Office Word de uma forma condensada em rubricas evitando se deste modo excesso de números.

3.4. População e Amostra

Em virtude de ter-se realizado um estudo qualitativo que incidiu sobre a empresa Golo que constituiu foco principal da pesquisa. Pelo que a tipologia da população se estivéssemos perante um estudo quantitativo diríamos que são empresas de publicidade. A população deve ser entendida como a totalidade de elementos, sujeitos ou objectos que possuem informações relevantes para a compreensão do problema de pesquisa. Contudo em virtude da pesquisa ser qualitativa, foi seleccionada apenas uma empresa para efeitos de estudo de caso que é a GOLO - agência de publicidade.

3.5. Modelo Teórico

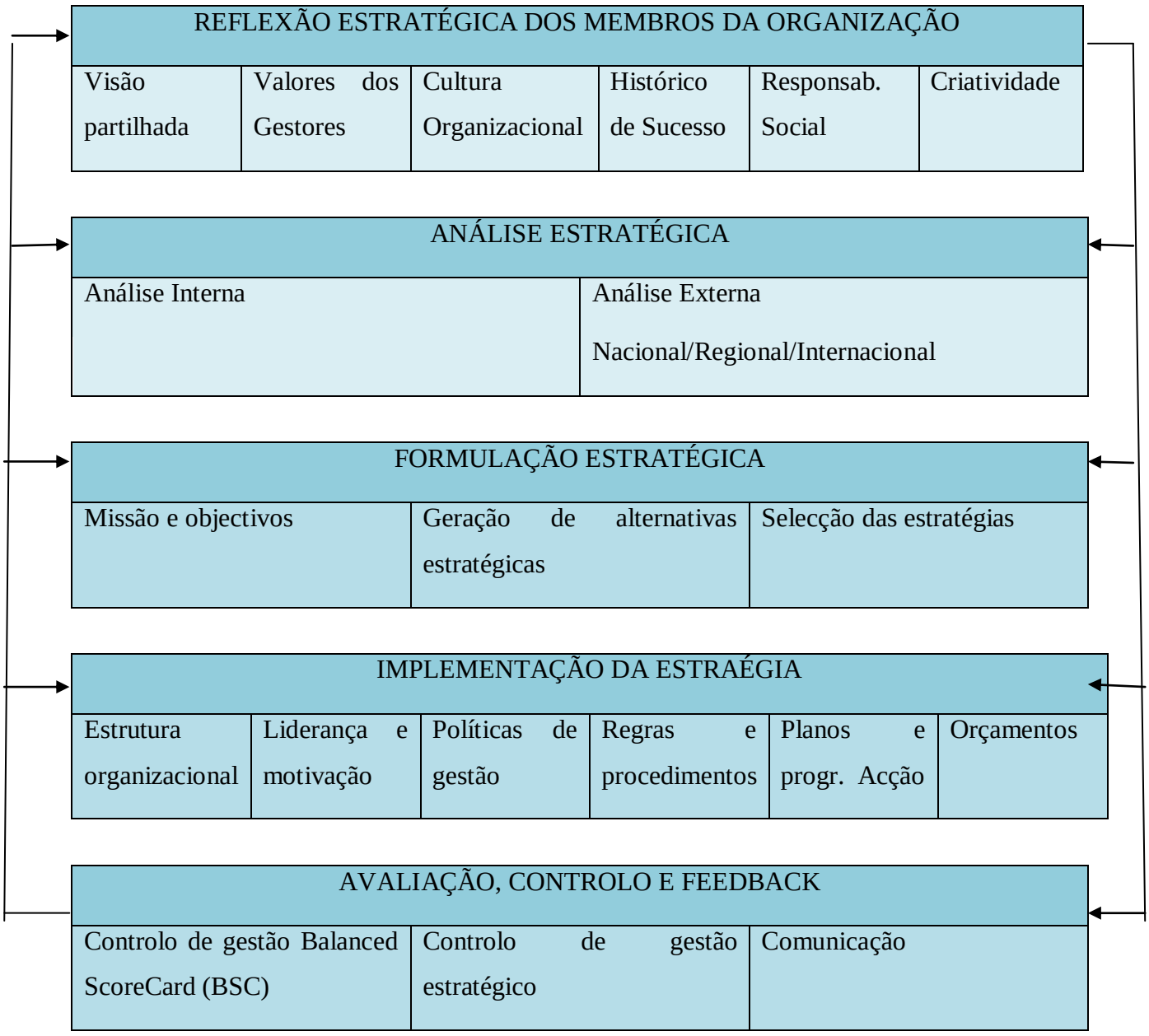
O modelo teórico resulta da pesquisa bibliográfica e conduziu o estudo de caso. Conforme a figura 4 evidência. O processo de gestão estratégica é composto por vários elementos e desenvolve-se de forma essencialmente sequencial, em dois sub-processos distintos e sucessivos: a formulação da estratégia e a implementação da estratégia.

O sub-processo da formulação da estratégia inicia-se a partir da clarificação da missão e definição dos objectivos estratégicos da organização. Uma vez definidos estes, o processo envolve a análise da sua situação competitiva, nomeadamente através do estudo do meio envolvente externo e dos seus factores internos relevantes, identificando-se, a partir desse estudo, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização.

O sub-processo avança, seguidamente, para o desenvolvimento, formulação e selecção das estratégias (para os níveis corporativo, das unidades de negócio e das áreas funcionais) mais adequada à consecução dos objectivos estratégicos da organização, dentro das limitações e oportunidades relacionadas com o seu ambiente interno e externo.

Uma vez formuladas as estratégias corporativas, por negócio e por área funcional, o segundo sub-processo, o da implementação das estratégias, ocupa-se da execução dos planos estratégicos formulados, do controlo e *feedback da* forma como estão a ser levados a cabo, e dos resultados obtidos.

Figura 4: Modelo Teórico



Fonte: Adaptado com base em (Santos, 2008, p. 372)

4. ESTUDO DE CASO

4.1. A Empresa Golo-Agência de Publicidade, Lda

4.1.1. Breve Historial

Golo – Agência de publicidade, matriculada na Conservatória de Registo das Entidades Legais sob o número: 6901, com o NUIT 400017476, localiza-se na Av. Mao Tsé Tung, 488, Cidade de Maputo, é uma empresa de capitais moçambicanos.

A Golo foi fundada em 1957, com mais de 50 anos de experiência ao serviço do marketing e da comunicação em Moçambique e na região, ajudou a criar e construir algumas maiores marcas e casos de sucesso no País. É uma agência de publicidade de serviço completo, prestando aos seus clientes trabalhos de comunicação integrada 360º em above-the-line[21] e até o below-the-line[22].

No seu portfólio[23] de serviços, inclui-se a gestão de clientes, desenvolvimento criativo, produção, planificação, estratégia e compra de midia de publicidade do anunciante e implementação de campanhas integradas.

A GOLO é também a agência de publicidade mais premiada no país e uma das mais premiadas de África com mais de 200 prémios internacionais em festivais locais e internacionais que incluem: Cannes, Nova Iorque, Brasil, Portugal, Inglaterra entre outros. É da GOLO por exemplo, o 1º e único Leão de Ouro em *Cannes* para a publicidade moçambicana, o maior troféu publicitário do Mundo. Os seus trabalhos incluem clientes comercias e também causas sociais com inúmeros casos de sucesso no passado recente. Conta com uma equipa a atender um pequeno número de clientes, de forma a se poder focalizar totalmente aos seus projectos, a GOLO possui uma estrutura capaz de atender às necessidades dos clientes mais exigentes.

A Golo, tida como a mais criativa do país, tem apenas 25 funcionários, cuja maior parte está na empresa desde a sua (ré) fundação. O Director Geral Thiago Fonseca assume que prefere ter poucos clientes a quem presta um serviço personalizado.

A Golo assume-se como uma agência especialista na construção de marcas. O seu grande ponto de diferenciação é o "Pensamento local" (o lema da agência é "*think local*").

[21] Above The Line é usado, por contraposição com Below The Line, para designar os esforços de Marketing através dos Media. Exemplos de Marketing Above The Line são Anúncios nos Jornais, na TV, na Rádio, no Cinema, etc.
[22] O conceito de below the line (ou BTL) é utilizado, por contraposição com above the line (ATL), para designar os esforços de marketing fora dos media. Exemplos de marketing below the line são promoções, feiras, patrocinios, internet, ou acções de telemarketing. Na grande distribuição, é muito utilizada a técnica de pôr a força comercial a fazer a venda personalizada do produto nos corredores.
[23] Um portfólio ou portofólio (ou ainda portefólio) é uma lista de trabalhos de um profissional ou empresa.

Figura 5: Imagem externa da Golo-Agência de Publicidade, Lda.

Fonte: Golo

4.2. Análise Estratégica da Golo

4.2.1. Natureza do negócio

Prestação de serviço e desenvolvimento de campanhas publicitárias. Através de profissionais a seu serviço, estuda, concebe, executa e distribui publicidade aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objectivo de promover a venda de mercadorias, produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que serve.

4.2.2. Análise Interna /Externa da GOLO

A Golo está situada na Capital do país, onde o fluxo de investimento, nacional e estrangeiro, aumenta a cada ano. Os principais fornecedores, estão devidamente identificados e localizam-se na Cidade de Maputo.

Da entrevista concedida pela Directora Geral Adjunta, ficou visível que a GOLO enfrenta concorrência desleal por parte de alguns Fornecedores que contactam directamente as empresas/clientes e oferecem descontos acima dos praticados no mercado.

A Golo é uma empresa constituída por moçambicanos e pioneira na área de publicidade. Desde a sua (ré) fundação que vem consolidando a sua posição no mercado e contribuindo positivamente no desenvolvimento social, em especial, através da criação de postos de trabalho, geração de riqueza e no geral, na sua modesta contribuição para o crescimento da economia nacional.

A estratégia de desenvolvimento, segundo a Responsável pela área de atendimento, é de crescimento interno e com recurso a algumas parecerias inteligentes. Os Estatutos da empresa não prevêem uma abertura de capital a pessoas estranhas com relativa facilidade, sendo necessária a concordância dos sócios. Esta estratégia visa fundamentalmente a promoção do crescimento da empresa pela via de diversificação e segmentação de mercado, gestão e controlo rigoroso de custos versus receitas, isto é, a garantia de uma boa gestão e criteriosa.

A empresa dispõe de tecnologia de ponta, o que garante a boa qualidade dos seus trabalhos e entrega atempada dos mesmos.

A imagem da empresa é considerada um dos activos que deve ser preservado enquanto que o clima organizacional é considerado um processo em contínua formação.

4.2.3. Factores críticos de sucesso

Os principais factores críticos de sucesso identificados na Industria onde a GOLO actua são:

- Tecnologia de ponta;
- Qualificação profissional dos funcionários;
- Relacionamento com os Clientes;
- Criatividade dos funcionários;
- Habilidade de responder rapidamente às condições de mudança do mercado;
- Tomada de decisão rápida;
- Imagem/reputação favorável perante os clientes;
- Acesso ao capital financeiro;

Respondendo a uma pergunta formulada durante a entrevista sobre as oportunidades e ameaças que se abrem com o processo de integração regional na SADC, disse estar tranquila e está esperançada que haverá mais benefícios com abertura ao mercado comum, necessitando para isso dar continuidade aos investimentos tecnológicos e formação contínua dos recursos

humanos. A GOLO tem sido classificada, nos últimos anos, como a maior e melhor empresa do ramo em Moçambique. As realizações da GOLO, nestes anos de actuação, possibilitaram a formação de uma carteira de clientes de considerável porte, em termos qualitativos, dentre nós destacamos.

Quadro 2 – **Principais clientes**

CLIENTES	RAMO DE ACTIVIDADE	LOCALIZAÇÃO
BCI – Banco Comercial e de Investimento	Banca	Cidade de Maputo
CGM – Compras em Grupo	Serviços	Cidade de Maputo
Clean África	Serviços	Cidade de Maputo
Draftfcb	Publicidade	África do Sul – Cap Town
ENTREPOSTO	Viaturas	Cidade de Maputo
EPSILON INVESTIMENTO	Imobiliário	Cidade de Maputo
Kraft Foods/Cadbury	Alimentação	África do Sul – JHB
MINED – Ministério da Educação	Educação	Cidade de Maputo
MOÇAMBIQUE CAR RENTAL	Aluguer de viaturas	Cidade de Maputo
PSI – Population Services International	ONG	Cidade de Maputo
TVM – Televisão de Moçambique, E.P	Televisão	Cidade de Maputo
VARRUM BEVERAGES MOZ (PEPSI)	Alimentação e Bebidas	Maputo Província
VM – Vodacom Moçambique, S.A.	Telecomunicações	Cidade de Maputo

Fonte: GOLO

4.2.3.1 Competências Centrais da GOLO

As competências centrais de uma organização são aquelas que têm a capacidade de criar valor, sendo essenciais para o desenvolvimento das vantagens competitivas e de diferenciação. Essencialmente, as competências centrais envolvem um conjunto de recursos importantes e difíceis de reproduzir e capacidades que as organizações possuem para que se possam distinguir da concorrência. Dessa forma, é possível caracterizar as competências centrais da GOLO, como sendo as que se encontram relacionadas com o serviço prestado aos seus clientes, uma vez que este é o grande mote pelo qual se regem.

O serviço prestado aos clientes, a qualidade dos spots publicitários, produtos gráficos, e outros, são acima de tudo as características relacionadas com as competências centrais da Golo, enquanto Agência de Publicidade.

É possível caracterizar como competência central a forma como é gerida toda comunicação entre os vários sectores da GOLO, para além da forma como a instituição consegue captar os melhores profissionais, através dos quais o valor da instituição sobe.

4.2.4. A Matriz Swot da GOLO

4.2.4.1. Pontos Fortes

- O reconhecimento da marca "Think Local" por parte dos clientes e concorrentes;
- Credibilidade da empresa no mercado;
- Bom relacionamento com os clientes (fidelização);
- Diversidade e abrangência de soluções publicitárias;
- Boa parceria com fornecedores (nacionais e internacionais);
- Uso de equipamento e tecnologia de ultima geração;
- A gestão financeira e de recursos humanos e bastante cuidada e criteriosa;
- Funcionários comprometidos com a empresa.

4.2.4.2. Pontos Fracos

- Recurso a mão-de-obra estrangeira por não existirem quadros qualificados no pais nas áreas de Art Directores e Designes, especialistas em publicidade.

4.2.4.3. Oportunidades

- Existência de potenciais mercados a nível regional e internacional;
- Abertura de mercado regional;
- Novos mercados em formação, promoções, falhas dos concorrentes;
- Crescimento económico do país;
- Os investimentos em Mega Projectos.

4.2.4.4. Ameaças

- Falta de legislação consistente
- Alto nível de concorrência com os (Fornecedores)
- Perda de media, devido ao poder de influência dos meios
- Altas taxas de tributação ao rendimento

4.2.5. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva está no foco da empresa actuar em vários segmentos do mercado publicitário, através da prestação de serviços e comercialização de produtos/serviços publicitários, podendo desta forma oferecer uma solução integrada e completa para os seus clientes. Um outro facto no qual a GOLO se diferencia dos seus concorrentes é a experiência de mais de 50 anos na área publicitária, permitindo desta forma que a empresa desempenhe um papel de grande importância neste mercado. Podemos destacar também como vantagem competitiva a sua carteira de clientes.

Segundo o Presidente da AMEP, as principais agências de publicidade que actuam no mercado nacional estão alistadas no quadro 3.

Quadro 3 – Principais Agências de Publicidade Moçambicanas

Brand Advertiding	Ferro & Ferro
DDB Moçambique	Golo- Agência de Publicidade, Lda.
Eurobrand	Imagem Global
Executive Center	Olgivy Moçambique

Fonte: AMEP

4.2.6. Produtos e Serviços

A actividade da GOLO, consiste na gestão de clientes, desenvolvimento criativo, produção de peças publicitárias, planificação, estratégia e compra de media e implementação de campanhas integradas.

Peça publicitária é cada um dos elementos produzidos para uma campanha de publicidade, ou de promoção de vendas. Eis uma relação das peças publicitárias mais comuns:

- Anúncio (Jornal Ou Revista)
- Encarte
- Filme (Televisão)
- *Spot* (Rádio)
- *Jingle* (Rádio)
- Cartaz
- *Outdoor*
- Painel :
- Letreiro
- Folder
- *Banner*
- Brinde

4.2.7. Mercados Alvo ou Posicionamento Estratégico

De acordo com informações da Direcção de Atendimento, a empresa através da oferta dos seus produtos/serviços, serve principalmente o mercado da cidade de Maputo, que é o maior centro comercial e financeiro do país e onde se localizam as sedes das grandes empresas que actuam em Moçambique, serve também a alguns países membros da SADC, tais como a África do Sul e Angola. No futuro planeia entrar em outros mercados com o investimento que está a ser feito para a produção de conteúdos.

4.3. Formulação Estratégica

4.3.1 Formulação da Estratégia e Missão da GOLO

A missão da GOLO é criar, posicionar e gerir marcas de empresas e instituições por meio das ferramentas do marketing, da comunicação, da publicidade e do *design* gráfico gerando valor agregado e lucro para seus clientes conexos de elevada qualidade, respeitando os princípios da sustentabilidade, maximizando a criação de valor para os sócios e seus colaboradores.

Da entrevista concedida pela Directora Geral Adjunta ficou referido que a Estratégia da GOLO consiste na consolidação da posição actual, mediante crescimento; aumento de produtividade; optimização das operações de produção; estratégia de diferenciação; formação de pessoal e Investimento em tecnologias para o alcance de novos mercados nacionais e na região.

- **Missão**

Criar, posicionar e gerir marcas de empresas e instituições por meio das ferramentas do marketing, da comunicação, da publicidade e do design gráfico gerando valor agregado e lucro para seus clientes.

- **Visão**

Ser uma agência de referência em criação e gestão de marcas para seus clientes e para o mercado, além de um exemplo de empresa rentável, auto-sustentável e funcional para seus gestores e seu corpo de profissionais, mantendo a integridade da actividade e a perpetuação de seus valores.

- **Valores**

Criatividade, coerência estética, senso crítico, comprometimento, ética e respeito à actividade profissional publicitária e a todos os demais que valorizem essa actividade.

Objectivos Estratégicos da GOLO Orientadas para Região da SADC

A principal estratégia da GOLO orientada para a região da SADC e a Estratégia de Desenvolvimento, pois os seus executivos procuram desenvolver a sua empresa através de duas direcções: Novos mercados e clientes ou tecnologias diferentes daquelas que a GOLO domina, combinando-as com a diversificação interna.

4.4. Implementação Estratégica

4.4.1. Estrutura Organizacional

Sendo o objecto exclusivo o exercício da actividade publicitária, a Golo dispõe para o efeito de colaboradores de reconhecida competência profissional, capazes de assegurar a vários clientes em simultâneo um serviço de qualidade nos campos de análise de marketing, produção, concepção e criação, planificação de media, compra de espaço e do controlo de campanhas de publicidade.

4.4.2. Organização da GOLO

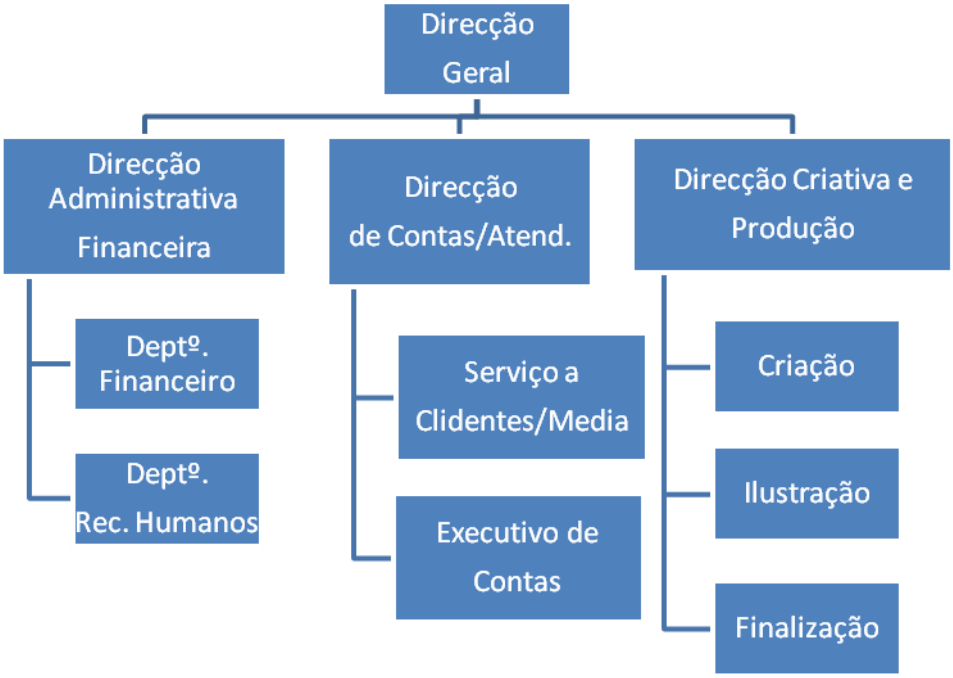
A Direcção Geral é responsável pelo desenvolvimento e pela gestão global do conjunto das diferentes direcções, garantindo a respectiva coordenação em matéria de recursos financeiros, técnicos, humanos e outros.

Segundo dados apurados na entrevista, a concepção da estrutura organizacional atende os níveis de desenvolvimento da empresa e a evolução do meio ambiente. A Direcção Geral da Empresa é composta por 2 elementos: Um Director Geral e Director Geral Adjunto, que tem a responsabilidade de acompanhar as diferentes áreas e a evolução dos negócios, o ambiente interno e externo e ajusta as políticas de gestão para melhor enfrentar novos desafios impostos pelo mercado.

4.4.3. Organigrama

O organigrama da Golo – Agência de Publicidade, Lda., é composto por várias Direcções e vários Departamentos e segundo a Directora geral Adjunta da empresa, esta metodologia facilita aos funcionários terem um contacto mais fluido com a direcção, sem que haja centralização na tomada de decisão.

Figura 6 - Organigrama da GOLO



Fonte: GOLO

4.4.4. Áreas de Actuação da Golo - Agência de Publicidade, Lda.

Dentro da GOLO ocorre uma divisão das tarefas. Como uma empresa, há departamentos designados para determinadas funções, porém, por se tratar de uma profissão "criativa" às vezes esses departamentos, ou o modo operacional desta empresa, podem diferenciar de empresas de outros segmentos. Alguns sectores mais importantes que encontramos nesta organização são: Atendimento, Media, Planeamento, Criação, Finalização, Produção (Produção gráfica).

- **Direcção Geral**

É formada pelos sócios, têm a função de controlo geral e planeamento da empresa, define a política do pessoal e relações com fornecedores e clientes.

- **Direcção Administrativa/Financeira**

Tem como função, o planeamento financeiro do exercício e é responsável pelo controlo orçamental. Supervisiona áreas administrativas. (Tesouraria, Contabilidade e Recursos Humanos).

- **Direcção de Contas/Atendimento**

Tem a função de gerir o departamento de contacto, sendo o Director dos Directores de Contas.

- **Executivo de Contas**

Representa o Cliente na Agência e vice-versa. Gere o orçamento/*budget* de marca de acordo com as regras e discute a estratégia operacional de marketing. É o responsável pelo dia-a-dia de trabalho na conta. Tem de cumprir os prazos sendo sua gestão e negociação importantes para dar credibilidade ao Cliente.

- **Media**

O responsável de Media na GOLO, coordena toda a área de meios e é responsável pela estratégia de Media. Faz o estudo de mercado e de meios para manter a actualização da informação. Está presente nos momentos mais importantes das reuniões com o Cliente e apresenta a Estratégia de Media, representando ainda a Agência junto dos meios e suportes. É ainda o responsável pela negociação anual de espaço.

- **Direcção Criativa/Produção**

Composta pelo director criativo, *copy writer* ou redactor, *art director* ou visualizador, *designer*, produtor fotográfico, produção gráfica e arte finalista.

É composta pelas duplas de criação, formadas pelo director de arte, que é o responsável pela parte visual das peças publicitárias e pelo redactor, responsável pela criação dos textos (títulos, slogans e outros textos), esta dupla é coordenada pelo Director de Criação. É deste departamento que saem as ideias para os anúncios, dispõe actualmente de oito (8) colaboradores.

4.4.5. Controlo de Gestão da GOLO

O controlo de gestão da GOLO é centralizado. O Orçamento anual é a principal linha de orientação para os diversos sectores da empresa. A contabilidade é terciarizada para permitir que os gestores da área financeira focalizem as suas atenções na gestão e acompanhamento do negócio. A empresa de contabilidade contratada, remete mensalmente, após o fecho de contas, que por regra ocorre até ao dia 18 do mês seguinte ao que diz respeito, um balancete analítico à Direcção Financeira e esta se encarrega de actualizar o mapa de acompanhamento mensal que compara o real do orçamento. Apurados os desvios, esta Direcção prepara um relatório

provisório com proposta e recomendações e é submetido à Direcção Geral para ser apreciado e discutido em reunião de carácter regular, a cada dia 25 do mês seguinte ao do relatório, envolvendo todas as direcções. As recomendações saídas da reunião em forma de relatório mensal são implementadas pelos respectivos directores de áreas que terão de prestar contas no mês seguinte.

4.4.6. Organização de Recursos Humanos

A empresa enfrenta a falta de mão-de-obra qualificada para as áreas de Criação e como consequência tem recrutado pessoal estrangeiro. O acompanhamento de pessoal em todos os departamentos da empresa é garantido pelas chefias directas que por conveniência são responsabilizados por criar um bom ambiente de trabalho.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como corolário da pesquisa efectuada foi possível verificar que os principais membros (sócios, directores e quadros da empresa) partilham a mesma visão e a empresas tem historial de sucesso que permite aos gestores encarem os desafios com alguma criatividade e tem a cultura de gestão geoestratégica.

Na análise ao ambiente externo da GOLO foram identificadas sectores de actividade consumidores dos serviços/produtos da GOLO, tal é o caso dos sectores de telefonia móvel, bancário, transportes, serviços e outros e nota-se a presença forte da concorrência interna (Empresas de publicidade e marketing e os meios) e a nível externo, publicidade dirigida e por alinhamento pelas grandes multinacionais (Coca-Cola, Unilever e outras). A GOLO não tem assistido passivamente a esta concorrência, dotando-se continuamente de capacidade e *know-how*, para superar estes constragimentos. Esta estratégia tem melhorado a competitividade da empresa. A Direcção Geral da empresa tem se empenhado na busca de recursos humanos qualificados e nas tecnologias apropriadas para enfrentar os concorrentes.

Sobre as oportunidades e ameaças que se abrem com o processo de integração regional (SADC), a Direcção reconhece as dificuldades que possam advir mas admite que os ganhos serão maiores com a criação de mercado comum e a GOLO vai aperfeiçoar a sua estrutura de produção e aumentar os índices de produtividade para alcançar tais benefícios da regionalização. Esta estratégia da empresa contrária um dos princípios de estratégia, o princípio de ataque, segundo o qual, os competidores menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm o risco de perder clientes e em última análise de sair do negócio.

A Empresa detém bom poder negocial junto dos fornecedores, tendo conseguido através de contratos, prazos de pagamento que variam de 45 a 60 dias sem juros. Esta capacidade negocial da GOLO perante seus fornecedores constitui um dos pontos fortes que contribui para a redução de custos e condiciona o nível de investimento e nível de rentabilidade.

Uma das estratégias seleccionadas é de desenvolvimento e crescimento, a empresa está suficientemente preparada para competir com suas congéneres regionais e em particular da RAS, o nosso maior parceiro comercial na região. Não é sugerida nem referido no plano estratégico qualquer menção a qualquer forma de integração vertical nem internacionalização.

A estrutura organizacional da empresa é por funções. As Áreas estão centradas por conveniência de coordenação de acções de Atendimento. Esta estrutura está muito centralizada e não mostra como a empresa pretende atingir e gerir mercados regionais.

O quadro da empresa é composto por pessoal estrangeiro e nacional. O pessoal nacional desempenha funções de coordenação nos níveis intermédios e ao nível da base. Existe um manual de organização que descreve as principais actividades a desempenhar por cada pessoa. Entretanto não foi identificado durante a pesquisa qualquer política que vise motivar e incentivar o pessoal.

No que concrne a avaliação, controlo e *feedback* o orçamento anual é a principal ferramenta de avaliação de estratégia para os diversos sectores da empresa. Este importante documento anual está mensalizado para facilitar o controlo e elaboração de relatórios com propostas de melhorias sugeridas aos diversos departamentos da GOLO. Esta cultura de elaboração de orçamentos bem como o seu acompanhamento é um dos pontos fortes. Entretanto, as metas contidas no orçamento não são explicitadas em acções diárias para permitir as chefias directas medir diariamente os desvios e não esperarem pelo final do mês para correcções de desvios, portanto não existe o acompanhamento diário.

Existem alguns mapas de acompanhamento mensal que permitem avaliar alguns indicadores pré-estabelecidos. Mas, tais mapas de acompanhamento trazem consigo alguns indicadores que não traduzem o conjunto de estratégias, não garantindo por isso, uma análise e visão aperativa da estratégia que as ferramentas do BSC – Balanced Score Card poderiam proporcionar.

6. CONCLUSÕES E RECOMEDAÇÕES

6.1. Conclusões

Em face da pesquisa realizada foi possível obter as seguintes conclusões:

- A integração económica regional na SADC, pelos compromissos e riscos que implica tem levado a que a GOLO melhore e aposte no investimento em tecnologia com vista a dotar-se de capacidade para competir com as suas congéneres dos países mais desenvolvidos ao nível regional, o que nega a hipótese de que considerando que a maior parte dos países da região possuem uma economia mais desenvolvida que a moçambicana, a adequação estratégica da Golo não constitui a solução para superar os desafios impostos pela integração regional;
- Ademais, da integração económica regional da SADC resulta um espaço alargado de ambiente para oportunidades de negócios, o que é uma realidade que deve ser encarada e estrategicamente gerida pela GOLO, onde as empresas que não reagirem à existência de um mercado livre, maior e competitivo dada a ausência do proteccionismo, certamente perderão;
- O importante é obter ganhos da integração regional da SADC por meio de aumento das receitas através da exportação dos seus serviços, beneficiar os consumidores através das vantagens da concorrência, para além de vantagens de especialização em Publicidade em que a GOLO é mais competitiva e tomar medidas preventivas para fazer face aos desafios decorrentes da integração;
- De facto, a análise factual apresentada nos capítulos anteriores, sugere que a GOLO, precisa de desenvolver uma forma de actuação que lhe permita maximizar os benefícios do processo de negócios de forma a capitalizar a sua actuação no mercado regional.
- A nível macro, o nível de integração entre as economias dos países membros da SADC continua muito reduzido, fazendo com que os benefícios primários do processo de integração regional ainda não sejam visíveis. O nível de comércio entre esses países e Moçambique continua extremamente incipiente, excluindo a África do Sul. Por outro lado, o fluxo de capitais entre esses países e Moçambique é quase que inexistente.

6.2. Recomendações

Com vista a dotar a GOLO de capacidade para competir com as suas congéneres e numa perspectiva de tornar visíveis os ganhos associados à integração regional e promover a concorrência e competição entre empresas na região e no mundo, importa recomendar o seguinte:

- A GOLO poderia ajustar a sua gestão ao contexto de concorrência e competição na região e no mundo, capacitando o seu "staff" de uma forma geral, promovendo o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, numa perspectiva de tirar maior partido dos benefícios associados à integração regional.
- A nível Macro além do esforço que vem sendo realizado pelo governo, torna-se necessário consolidar a criação e funcionamento das instituições democráticas, implantando a governação descentralizada e participativa, a transparência na tomada de decisões, a introdução de mecanismos de prestação regular de contas e a melhoria do ambiente de negócios no país, aspectos que, se trabalhados em conjunto, irão concretizar e firmar o investimento nacional e estrangeiro no país.

7. BIBLIOGRAFIA

APOLINÁRIO, F. Dicionário de **Metodologia Científica: Um guia para a Produção do Conhecimento Científico.** São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSA, Bela. **The Theory of Economic Integration.** Clássica Editora, 2ª edição, Lisboa, 1961.

BALASSA, Bela. **Reforma da Política Económica nos Países em Desenvolvimento**. 1ª edição, Lisboa, 1982.

CARDOSO, Fernando Jorge. **SADC for SADCC: a "C" for a change**. Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais, Lisboa, 1993.

_____. **SADCC e Interdependência Económica na África Austral: Realidades e Perspectivas.** Estudos Afro-Asiáticos, 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**. 4ª Ed. São Paulo: Makron, 2002.

CHICHAVA, José António da Conceição. **As vantagens e desvantagens competitivas de Moçambique na Integração Económica Regional**, (S/D).

FREIRE, Adriano. **Estratégia Sucesso em Portugal.** Lisboa, Verbo, 2001.

_____. **Estratégias – Sucesso em Portugal.** 1ª Edição, Verbo, 1998.

GIL, António Carlos. **Como elaborar projectos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Abílio, MOURINHO; Paulino. **Globalização, Gestão & Competitividade**, 2010.

CAETANO, Joaquim; MARQUES Humberto. RASQUILHA, Luís; RODRIGUES, Miguel Silva; FERREIRA, Bruno Borges. **Fundamentos de Marketing.** Edições Silabo, 2011.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.**In: Produção, n. 1, v. 17, p. 216-229, jan./abr. 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. S/E. 1989.

REIS, Rui Lopes; REIS, PIMENTEL, Henrique. S/T. Escolar Editora, 2008.

SADC, 1992, **Treaty of Southern African Development Community**.

SADC, 1992, **SADC: Towards Economic Integration, Centre for SADC**. 1994 Progress in Southern African Development Cooperation (SADC, 1999).

NAMBURETE, Salvador. **Economia Internacional**. S/E. 2002.

ROBALO, Santos, António J.: **Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa, 2008.

SANTOS, Juliana Soares. **A Integração Regional na África Austral. S/E,** 1999.

SOUSA Ferreira, Eduardo. **Integração económica.** S/E. 1983.

University of the Western Cape. **Southern African Studies.** S/E. April 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas , 1987.

VALIGY, Ismael. SADCC: **Um Modelo de Cooperação Regional. Desenvolvimento, Relações Internacionais, e Integração na África Austral, Seminário Conjunto CEA/IEEI**. Lisboa, 1989.

Páginas da Internet

http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_pt.htm,. Acesso em 10/07/11.

http://portugues.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mozambique/ Acesso em 10/07/11.

http://www.kpmg.co.mz/corporate/Midia/Files/Indice-do-Ambiente-de-Negocios-2010 Acesso em 3/09/11.

www.geopolitica.freewebpages.org, Acesso em 7/07/11.

www.proyectoamm.org/archivos/AMM-Estudio-4-portugues.pdf Acesso em 19/11/11.

www.sadc.int Acesso em 10/04/11.

ANEXOS

Anexo 1: Roteiro de entrevista aos representantes da GOLO

À DIRECÇÃO GERAL DA GOLO

Esta entrevista tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica.

1. Qual é a composição do Capital Social da empresa?
2. Qual é a Missão da Empresa?
3. Qual é a visão da Empresa?
4. Quais são os Valores da Empresa?
5. Quais são as principais politicas de gestão na empresa?
6. Em que medida as empresas concorrentes representam uma ameaça para a GOLO?
7. Que medidas a empresa tem tomado face da ameaça dos actuais concorrentes?
8. Que atitudes a GOLO tomaria em face do surgimento de concorrentes regionais no âmbito da Integração Regional?
9. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
10. A empresa está preparada para fazer face a concorrência no âmbito da Integração Regional? Caso sim; qual o fundamento/meios? Estão em preparação ou já existem? Em caso de estarem em preparação, essa preparação está concentrada na criação de que tipo de meios? (tecnológicos, humanos, etc.). Caso existam, em que se baseiam (tecnológicos, humanos, financeiros)
11. Que oportunidades e ameaças poderão advir do processo de Integração Regional para a GOLO?
12. Que estratégia de desenvolvimento a empresa tem adoptado para fazer frente ao processo de Integração Regional?
13. A GOLO está suficientemente preparada para competir com suas congéneres regionais e em particular da RAS o nosso maior parceiro comercial na região?
14. Qual é a visão estratégica da Empresa face aos desafios impostos pela Integração Regional?
15. Que perspectivas a GOLO tem relativamente as estratégias delineadas para enfrentar os desafios impostos pela Integração Regional?

Muito obrigado!

Anexo 2: Roteiro de entrevista aos representantes da GOLO

À DIRECÇÃO DE ATENDIMENTO DA GOLO

Esta entrevista tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica

1. Quais são os principais serviços comercializados pela GOLO? Quais são considerados estratégicos?
2. A empresa faz algum planeamento em Marketing?
   2.1. Com que periodicidade?
   2.2. Se respondeu afirmativamente a questão anterior, diga por favor quem participa no mesmo?
   2.3. É feita alguma monitoria do processo de implementação do mesmo?
3. Que mercados a empresa atende actualmente e quais os que se propõe agregar futuramente?
4. Qual é a quota de mercado que a empresa detém actualmente ao nível local e regional?
5. A Empresa enfrenta algum tipo de concorrência (nacional/regional)?
   5.1. Como a classifica (forte/fraca)?

Muito obrigado!

Anexo 3: Roteiro de entrevista aos representantes da GOLO

A DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA GOLO

Esta entrevista tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica

1. Qual é o número de efectivos da empresas e as respectivas nacionalidades, bem como o níveis académicos?
2. Qual a estrutura organizacional da empresa? (solicitar organigrama)
3. Que dificuldades a empresa enfrenta no campo de selecção e recrutamento de trabalhadores?
4. Há algum tipo de programa interno ou externo destinado a preparar os colaboradores para enfrentarem desafios impostos pela Integração regional?
5. A empresa faz avaliação de desempenho aos seus trabalhadores? Se sim, como é conduzido?

Muito obrigado!

Anexo 4: Roteiro de entrevista aos representantes da AMEP

AO PRESIDENTE DA AMEP

Esta entrevista tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica

1. Qual é o número de Agências de publicidade existentes em Moçambique?
2. Quais são as agências de publicidade que mais se destacam no mercado moçambicano?
3. Quais são as agências de publicidade que mais se destacam na região da SADC?
4. Que acções e estratégias a AMEP tem desenvolvido e adoptado no âmbito da Integração Económica Regional?
5. Que desafios o sector publicitário moçambicano espera enfrentar face a ZCL da SADC?
6. Até que ponto o sector publicitário nacional está preparado para colher eventuais benefícios da Integração Regional ao nível da SADC?
7. Que factores podem contribuir para um bom ambiente de negócios na área publicitária face ao alargamento do mercado regional da SADC?
8. O que a AMEP espera oferecer e receber da região da SADC?

Muito obrigado!

Anexo 5: Roteiro de entrevista aos representantes da CTA

À CTA

Esta entrevista tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica

1. Até que ponto prevê que os factores macroeconómicos vão afectar o ambiente de negócios em Moçambique no âmbito da Zona do Comércio livre da SADC?
2. Acha que o negócio vai melhorar em Moçambique como resultado da Integração Regional?
3. Que acções a CTA tem desenvolvido no âmbito da Integração regional?
4. Quais são as principais fraquezas que o país apresenta no âmbito da Integração Económica Regional?
5. Até que ponto o país está preparado para colher possíveis benefícios da Integração Regional?
6. Será que o empresariado nacional está preparado para competir em pé de igualdade com o empresariado regional e em particular com o sul-africano?

Muito obrigado!