

NOME: AGIRA ARUNE DAÚD

Título: A utilidade do Planeamento Estratégico com Instrumento de Gestão nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: O caso da Cidade de Maputo.



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Maputo, 05 de Agosto de 2011

NOME: AGIRA ARUNE DAUD

Título: A utilidade do Planeamento Estratégico como Instrumento de Gestão nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: O caso da Cidade de Maputo.



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Maputo, 05 de Agosto de 2011

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA_A POLITÉCNICA
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (ESGCT)
DEPARTAMENTO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS (AGE)
TRABALHO DE FIM DE CURSO (TFC)

Parecer Técnico-Científico

Estudante: **Agira Arune Daúd**

Tema: **A utilidade do planeamento estratégico como instrumento de gestão nas micro, pequenas e médias empresas: O caso da Cidade de Maputo.**

Docente: **Vasco Chemane**

Posição: **Tutor**

A licencianda **Agira Arune Daúd**, desenvolve no trabalho que nos é apresentado a apreciar como membros do júri, um tema deveras fundamental se considerarmos as mudanças em curso no país e na região ou até na economia mundial, que colocam as Micro, Pequenas e Médias Empresas Nacionais, perante um novo paradigma, o qual, quando combinado com o processo de integração em curso na SADC, resulta em novos desafios, como sejam o da competitividade, o do desenvolvimento económico interno, o da aposta em novos mercados ou produtos, o da resposta a um mercado da SADC amplo e caracterizado por necessidades novas e mutáveis, etc.

É, deste modo, um tema que tem o mérito de ir de encontro às preocupações do empresariado nacional, em termos de saber que estratégias adoptar para eficazmente enfrentar o “desconhecido” que acompanha por um lado o desenvolvimento económico interno e por outro, o movimento integracionista em curso.

Tratando-se de processos novos (o desenvolvimento económico e a integração regional), as empresas nacionais não dispõem ainda de adequados instrumentos de gestão que as permitam desenhar cabalmente as estratégias que se impõem, como é o caso do planeamento estratégico, ou se dispõem, a sua eficácia ainda é limitada.

A licencianda procura neste trabalho, obter dados quantitativos e qualitativos que permitam construir um quadro ilustrativo da percepção que existe no seio das Micro, Pequenas e Médias Empresas, sobre o que é o planeamento estratégico, o que é um plano estratégico, como é implementado o planeamento estratégico, qual a sua eficácia, que modelos de planeamento estratégico existem e como usá-los, etc., etapa necessária e indispensável para ajudar as mesmas empresas e o empresariado moçambicano em geral, a elaborar respostas às preocupações levantadas nos dois parágrafos anteriores.

III

A candidata a licenciada aborda o tema socorrendo-se dos termos, modelos e conceitos chave sobre a problemática do planeamento estratégico e do seu produto (o plano estratégico), trazendo ao de cima o que se passa, relativamente a esta problemática, no seio das empresas que usou como amostra e na sua envolvente (com ênfase na envolvente legal).

Nos capítulos 4 e 5 do relatório, referentes à Apresentação e Enquadramento Teórico dos Resultados da Pesquisa, a candidata, partindo do tema, faz uma incursão às Micro, Pequenas e Médias Empresas seleccionadas como amostra, procurando fazer os seus leitores perceberem a forma de actuação das mesmas, no seu esforço em busca ou na definição das estratégias que usam para lidarem com os mercados que atendem e para perspectivarem o futuro. A candidata faz esta incursão ou análise socorrendo-se de um conjunto de informações decorrentes da aplicação no terreno, do instrumento de pesquisa por ela desenvolvido, as quais depois processou em SPSS, instrumento adequado para tratamento da dados quantitativos como é o caso presente.

A candidata desenvolveu esta pesquisa com dificuldades, como sejam a fraca colaboração dos gestores e proprietários das empresas que potencialmente fariam parte da amostra, e também de algumas empresas integrantes da amostra seleccionada, dificuldades adicionadas aos problemas relativos à bibliografia, as dificuldades relativas aos factores tempo e distância para se encontrar com os entrevistados e aplicar o instrumento de pesquisa já referido, mas, não obstante estas dificuldades, conseguiu concluir o presente relatório em resultado da sua entrega, no combate aos desafios que foram surgindo.

Considerando a metodologia seguida, a pertinência do tema, os conceitos utilizados, a utilidade das constatações/conclusões e as recomendações que avança, e ainda a estrutura do relatório, é nossa modesta opinião que o relatório apresenta requisitos mínimos exigidos para trabalhos desta natureza, pelo que em nossa sã consciência, solicitamos aos caros colegas membros do júri, a sua apreciação.

Maputo, aos 05 de Agosto de 2011

O tutor

Mestre Vasco Chemane

Resumo

O Planeamento Estratégico é um instrumento de gestão fundamental para as empresas, pois ajuda a empresa a orientar-se no ambiente onde está inserida, reduzindo os efeitos das incertezas criadas pelo ambiente externo.

Tanto as grandes como as pequenas empresas devem fazer planeamento estratégico para melhor se posicionarem no mercado onde actuam. Muitas empresas bem sucedidas têm sido guiadas por estratégias derivadas da experiência ou da intuição, mas do que da análise, ou alcançam mesmo êxito sem qualquer estratégia explícita. Mas, nem todas elas sobrevivem as mudanças que decorrem no ambiente de mercado onde estão inseridas, daí a necessidade das empresas implementarem um sistema de planeamento para que possam melhor gerir seus negócios. O presente trabalho de fim de curso, constitui um instrumento de reflexão e contribuição para as MPME's da cidade de Maputo, pois aborda sobre aspectos relevantes para a gestão das mesmas.

No primeiro capítulo do trabalho apresentamos a introdução, a contextualização, os objectivos, a justificação e pertinência do tema, a abrangência do estudo, a identificação do problema e a organização do relatório.

Destacamos na revisão literária (segundo capítulo) os conceitos de planeamento, estratégia e planeamento estratégico, como forma de familiarizar o leitor acerca destes conceitos, através do entendimento dos diversos autores consultados.

Os procedimentos metodológicos usados na pesquisa foram abordados no terceiro capítulo e a recolha de dados foi feita através de um questionário de pesquisa à 22 MPMEs da cidade de Maputo.

Constam do quarto capítulo, a apresentação dos resultados da pesquisa, onde podemos verificar o perfil das MPME's inquiridas, o seu nível de percepção e o grau de envolvimento com o planeamento estratégico e ainda o grau de interferência da legislação no processo de planeamento estratégico nestas empresas inquiridas.

v

O enquadramento teórico ou discussão dos resultados de pesquisa podem ser encontrados no quinto capítulo, que é onde fazemos a ligação entre os resultados obtidos nas empresas inquiridas com a revisão da literatura, tomando em consideração também o estado actual do negócio das empresas em Moçambique.

As conclusões e recomendações do trabalho verificam-se no sexto e último capítulo.

Completam o trabalho as referências bibliográficas, os anexos e apêndices.

Agradecimentos

Aos meus pais em primeiro lugar, que sempre me apoiaram e me incentivaram para que eu conseguisse me formar.

A minha irmã, que me apoiou sempre e me incentivou, principalmente na fase de realização do meu trabalho de fim de curso.

Ao meu tutor, que tudo fez para que o trabalho fosse entregue em óptimas condições.

Aos meus colegas e amigos em geral e ao meu namorado em especial, que directa ou indirectamente contribuíram para que eu conseguisse alcançar os meus objectivos académicos.

As empresas, que se dignaram a fornecerem dados importantes para o estudo e apresentação do trabalho.

Aos Srs. Rafael Macamo e Paulo I. Chambal, ambos afectos a Direcção da Indústria e Comércio da Cidade de Maputo, pela disposição em fornecer dados relevantes para o trabalho.

E acima de tudo a Deus.

Lista de Figuras

Figura n°1: Relação entre a pirâmide organizacional e os tipos de Planeamento.....	6
Figura n°2: Matriz BCG.....	14
Figura n°3: Cadeia de Valores.....	16
Figura n°4: Ciclo Básico de Planeamento Estratégico.....	26
Figura n°5: Modelo do Processo de Planeamento Estratégico.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição das Empresas por Área de Actividade.....	33
Tabela 3: Número de Funcionários das Empresas.....	34
Tabela 4: Volume de Negócios nas MPME's.....	35
Tabela 6: Número de MPMEs que elaboram Planeamento Estratégico.....	36
Tabela 7: Razões pelas quais as empresas não elaboram Planeamento Estratégico.....	37
Tabela 8: Outros tipos de Planeamento Efectuado pelas Empresas.....	38
Tabela 10: Definição da Missão e Visão por parte das Empresas.....	39
Tabela 11: Análise do Ambiente Interno das Empresas.....	40
Tabela 12: Análise do ambiente externo onde as Empresas estão inseridas.....	40
Tabela 13: Constrangimentos ou ameaças que o ambiente externo tem criado às Empresas.....	41
Tabela 14: Oportunidades que o ambiente externo proporciona às Empresas.....	42
Tabela 15: Ferramentas de Planeamento Estratégico.....	42
Tabela 16: Factores Críticos de Sucesso.....	43
Tabela 17: Fontes de Vantagem Competitiva.....	44
Tabela 18: Critérios para desenvolver as Fontes de Vantagem Competitiva.....	45
Tabela 19: Estratégias de actuação no Mercado.....	45
Tabela 20: Tipos de Estratégias Genéricas.....	46
Tabela 21: Feedback e Controlo do Planeamento efectuado.....	46
Tabela 22: Planeamento Estratégico com instrumento de auxílio a gestão.....	47

Tabela 23: Risco que as Empresas correm por falta de Planeamento.....	47
Tabela 24: Dificuldades de Gestão que as Empresas Enfrentam.....	48
Tabela 25: Legislação do País.....	48
Tabela 26: Tipos de Leis que mais criam Dificuldades.....	49

x

Lista de Quadros

Quadro n°1: Características do Planeamento Estratégico.....10

Quadro n°2: Planeamento Estratégico versus Administração Estratégica.....11

XI

Lista de Gráficos

Gráfico 2: Tempo em que as Empresas Operam no Mercado.....	34
Gráfico 5: Tipos de Clientes das Empresas.....	35
Gráfico 9: Periodicidade com que as Empresas Elaboram o Planeamento Estratégico.....	39

Lista de Acrónimos

FCS's – Factores Críticos de Sucesso.

MIC - Ministério da Indústria e Comércio.

Mts - meticais.

PIB - Produto Interno Bruto.

MPME - Micro, Pequena e Média Empresa.

IPEME - Instituto para promoção de Pequenas e Medias Empresas.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O Paradigma Actual e os Desafios que se Colocam as MPMEs.....	1
1.2 Contextualização.....	2
1.3 Objectivos.....	3
1.3.1 Objectivo Geral.....	3
1.3.2 Objectivos Específicos.....	3
1.4 Justificação e Pertinência do Tema.....	3
1.5 Abrangência do Estudo.....	3
1.6 Identificação do Problema.....	4
1.7 Organização do Relatório.....	4
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Planeamento.....	5
2.2 Tipos de Planeamento.....	6
2.3 Estratégia.....	7
2.4 Estratégia Competitiva.....	9
2.5 Planeamento Estratégico.....	9
2.6 Missão do Planeamento Estratégico	11
2.7 Funções do Planeamento Estratégico.....	11
2.7.1 Funções Potenciais do Planeamento Estratégico.....	12
2.7.1.1 Funções Decisórias.....	12
2.7.1.2 Funções de Pilotagem da mudança estratégica ou de Comunicação.....	12
2.7.1.3 Funções de Poder.....	13
2.8 Ferramentas de Planeamento Estratégico.....	14
2.8.1 Matriz BCG.....	14

2.8.2 Modelo das Cinco Forças	15
2.8.3 Análise SWOT	15
2.8.4 Cadeia de Valor	15
2.8.4.1 Cadeia de Valor e Estrutura Organizacional.....	17
2.9 Filosofias do Planeamento Estratégico	17
2.9.1 Filosofia de Satisfação.....	17
2.9.2 Filosofia da Optimização.....	18
2.9.3 Filosofia de Adaptação.....	19
2.10 Processo de elaboração do Planeamento Estratégico.....	20
2.10.1 Determinação da Missão e Visão da empresa	20
2.10.1.1 Determinação da Missão da Empresa	20
2.10.1.2 Determinação da Visão.....	21
2.10.2 Análise Ambiental.....	21
2.10.2.1 Identificação dos factores Chave de Sucesso.....	21
2.10.2.2 Analise das Variáveis Ambientais Críticas Externas	22
2.10.2.3 Análise das Variáveis Ambientais Críticas Internas.....	22
2.10.3 Estabelecimento de Directrizes e Objectivos Estratégicos.....	23
2.10.3.1 Directrizes Estratégicas.....	23
2.10.3.2 Objectivos Estratégicos.....	23
2.10.4 Determinação das Estratégias.....	24
2.10.5 Avaliação da Estratégias.....	24
2.10.6 Controlo.....	25
2.10.7 Planeamento Estratégico em 10 Etapas.....	25
2.10.8 Ciclo Básico de Planeamento Estratégico.....	26
2.11 Estratégia e Estrutura Organizacional.....	26

2.11.1 Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional.....	27
2.12 Modelo Teórico do Processo de Planeamento Estratégico.....	28
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Método de Pesquisa.....	29
3.1.1 Tipos de Pesquisa.....	29
3.2 Colecta de Dados.....	30
3.2.1 Processamento dos Dados.....	31
3.3 Tamanho da Amostra.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
4.1 Perfil das MPMEs Inquiridas.....	33
4.2 Nível de Percepção e Grau de Envolvimento com Planeamento Estratégico.....	36
4.3 Grau de Interferência da Legislação no Processo de Planeamento estratégico nas MPMEs...48	
5 ENQUADRAMENTO TEÓRICO OU DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..	50
5.1 Sobre o Perfil e Carteira de Actividades.....	50
5.2 Sobre o Nível de Percepção e Grau de Envolvimento com o Planeamento Estratégico.....	50
5.3 Sobre a Legislação.....	53
5.4 Síntese do Capítulo.....	53
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
6.1 Conclusões.....	54
6.2 Recomendações.....	56
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
8 APÊNDICES.....	60
9 ANEXOS.....	69
1 - INTRODUÇÃO	

1.1 – O Paradigma actual e os desafios que se colocam às MPMEs

O mercado actual é completamente dinâmico, altamente competitivo e globalizado, exigindo um refinado conceito de estratégia para que as empresas possam buscar o melhor posicionamento dentro das suas áreas de actuação.

Empresas de qualquer porte, mas especialmente as pequenas e médias, são frequentemente mais eficientes pela via de terem que gerir recursos limitados e embora não existindo estudos comprovativos, aceitamos que essa eficiência é positivamente influenciada pela prática do planeamento estratégico, e em decorrência, oferecem serviços e produtos personalizados a seus clientes.

Exige-se que, além da prática do planeamento, as empresas tenham também capacidade de resposta imediata e que detenham um processo de tomada de decisões rápidas, objectivas e eficazes.

No contexto actual é inconcebível administrar uma organização sem um planeamento formalizado, implicando que, empresas que buscam solidez, crescimento ou desenvolvimento sustentável a longo prazo façam o uso dessa poderosa e indispensável ferramenta de gestão que é neste caso o planeamento estratégico, dar as evidências de que as empresas que mais planeiam são as que têm maior sucesso, às quais nos referimos indirectamente no parágrafo anterior.

Sobre o Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico é fundamental por prespectivar a empresa a médio e longo prazo, criando metas e procedimentos para construir um presente e futuro sólidos. Este, diz respeito à formulação de objectivos para a selecção de programas de acção e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. O planeamento estratégico é considerado uma ferramenta que permite um processo contínuo de interacção da empresa com seu ambiente, permitindo estabelecer seus objectivos e identificar suas potencialidades, além de orientá-la no aproveitamento de todos os seus recursos disponíveis.

1.2 - Contextualização

As MPMEs têm ganho terreno em várias economias em todo o mundo devido ao seu crescimento. Actualmente vários estudiosos no mundo têm desenvolvido pesquisas sobre os mais diversos aspectos que norteiam o assunto.

Deve-se destacar ainda que em muitas economias o avanço das MPMEs deu-se em função da necessidade de empreender (empreendedorismo) dos proprietários destas MPMEs, devido à falta de emprego que assola o mundo, provocada pelo avanço tecnológico verificado actualmente. Até poucas décadas atrás as MPMEs compreendiam a área comercial e industrial, mas devido à falta de tempo e à busca de maior qualidade de vida das pessoas, surgiram MPMEs de prestação de serviços em diversos domínios, para fazer face a estas necessidades por serviços, contribuindo assim para no crescimento da economia dos países.

Estas empresas possuem uma dimensão particular e diferente das grandes, por esta razão torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

Em Moçambique, existem MPMEs na área comercial, industrial e prestação de serviços. Na cidade de Maputo estas empresas estão distribuídas pelos 7 distritos municipais (Ka Mpfumo, Ka Chamanculo, Ka Maxaquene, Ka Mavota, Ka Mabukwane, Ka Catembe e Ka Inhaca). Para o caso da indústria temos o ramo alimentar e de bebidas que é constituído maioritariamente por pequenas empresas de Panificação, indústria de carnes e produção de bebidas espirituosas. Existem ainda, pequenas e médias indústrias gráficas, de serigrafia, tipografia e serálharia. Em relação ao comércio temos as mercearias, as charcutarias, as cantinas, as tabacarias, as ferragens dentre outros. Para o caso de empresas de prestação de serviços, temos lavandarias, barbearias, salões de cabeleireiro, *car wash* e outros, a área de prestação de serviços está implícita tanto na área comercial como na industrial¹.

As MPMEs no país reduzem o desemprego e contribuem para o crescimento do mesmo através das suas contribuições em impostos.

1.3 – Objectivos

¹ Dados obtidos em entrevista com os Srs. Rafael Macamo e Paulo I. Chambal ambos afectos á Direcção da Indústria e Comércio da Cidade de Maputo, no dia 15 de Junho de 2011.

Com relação a apresentação efectuada anteriormente sobre o tema do presente trabalho, foram definidos como objectivos do estudo os seguintes:

1.3.1 - Objectivo Geral

- Avaliar o contributo ou utilidade do Planeamento Estratégico a nível da MPMEs;

1.3.2 - Objectivos Específicos

- Analisar em que grau as MPMEs realizam o Planeamento Estratégico;
- Estudar ou identificar os constrangimentos que as mesmas enfrentam no contexto do Planeamento estratégico;
- Verificar o grau de satisfação decorrente dos resultados conseguidos pelo recurso ao Planeamento Estratégico;

1.4 – Justificação e pertinência do Tema

As MPMEs têm um papel crucial no desenvolvimento económico em Moçambique, através do crescimento da produção, criação de empregos e geração de renda, contribuindo desta forma para o aumento PIB. Este tema tem em vista o planeamento estratégico como uma técnica que pode direccionar estrategicamente as MPMEs, auxiliando os proprietários e gestores a entenderem o seu ambiente de mercado onde estão inseridas, fortalecendo seus pontos fortes e reduzindo os riscos a que estão sujeitas, possibilitando que elas tomem decisões mais acertadas e estejam melhor preparadas para o futuro.

A nossa proposta em apresentar o referido tema advém também do facto de que, estudos focalizando o planeamento estratégico a nível das MPMEs serem poucos, constituindo assim oportunidade para levarmos os gestores das empresas estudadas a revivenciam o tema.

1.5- Abrangência do Estudo

Este estudo abrange 22 MPMEs da cidade de Maputo, nas diversas áreas de actividade como é o caso de indústria, comércio e prestação de serviços. É importante frisar que, na cidade de Maputo até ao ano de 2010, foram licenciadas 12647 empresas comerciais e 2014 empresas industriais, podemos verificar esta evolução da rede industrial e comercial², no anexo que consta no final do trabalho. Sendo assim a amostra seleccionada não pode ser representativa da população- mundo

² Dados fornecidos pela Direcção da Indústria e Comercio da Cidade de Maputo, pelo Sr. Paulo I. Chambal.

empresarial Moçambicano, por isso restringiremo-nos apenas a referir nas conclusões, que os resultados obtidos são para as MPME's inquiridas.

1.6 - Identificação do Problema

Em Moçambique, as MPMEs enfrentam graves problemas, sendo o pior destes, o de gestão, segundo a Directora IPEME Odete Tsamba³. Estes problemas muitas das vezes provêm do facto de que, as MPMEs no país, detêm o modelo de gestão que se baseia na centralização do poder numa só pessoa, isto é, o proprietário/sócio da empresa é que toma todas as decisões, não dando neste caso autoridade aos outros funcionários de o fazerem.

1.7 - Organização do relatório

Este, está organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo temos a introdução e os motivos pelos quais optamos pelo tema deste relatório.

O segundo capítulo se refere à Revisão da Literatura, onde constam os conceitos de Planeamento, Estratégia e Planeamento Estratégico.

No terceiro capítulo destaca-se a Metodologia e Estratégia da Pesquisa, onde descrevemos o tipo de pesquisa desenvolvida, a metodologia para a colecta e tratamento dos dados, e os procedimentos de interpretação dos mesmos.

No quarto capítulo Apresentamos os Resultados da Pesquisa, e no quinto capítulo estabelecemos o enquadramento teórico da situação que a pesquisa nos revela.

No sexto e último capítulo destacamos as Conclusões e Recomendações do trabalho efectuado.

Por fim seguem-se as Referências bibliográficas e também os anexos.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

³ Artigo do jornal a verdade de 28.04.2009.

Neste capítulo são desenvolvidos os conceitos de Planeamento, Estratégia e Planeamento Estratégico que sustentarão o trabalho proposto.

2.1 - Planeamento

Para Oliveira (2009), o planeamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efectivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

De acordo com Woiler e Mathias (1996), planeamento é um processo de tomada de decisões interdependentes, que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada.

Henry Mintzberg (2004), define o planeamento de formas distintas de acordo com análises feitas a obras de diferentes autores, neste caso para o mesmo, planeamento é:

- Pensar no futuro;
- Controlar o futuro;
- A tomada de decisão;
- A tomada de decisão integrada;
- Um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões;

Ainda para Mintzberg (2004), as organizações devem planear para:

- Coordenar as suas actividades;
- Assegurar que o futuro seja levado em consideração;
- Serem "racionais";
- Controlar.

O propósito do planeamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos técnicos e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objectivos empresariais de um modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O Planeamento exige fazer esforço de prever e analisar o desenvolvimento de múltiplas possibilidades.

O facto de se optar por algumas possibilidades, que de momento parecem mais prováveis, para planear, não significa que as outras não tenham sido estudadas. Assim, mesmo que os acontecimentos não venham a decorrer conforme o planeado, a organização estará mais preparada para responder às novas solicitações do que se não fizer qualquer esforço de planeamento (PINTO et al 2009).

2.2 - Tipos de Planeamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planeamento (OLIVEIRA 2009):

- Planeamento Estratégico;
- Planeamento Tático;
- Planeamento Operacional;

De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planeamento aos níveis de decisão numa *pirâmide organizacional* conforme o mostrado na figura nº1.

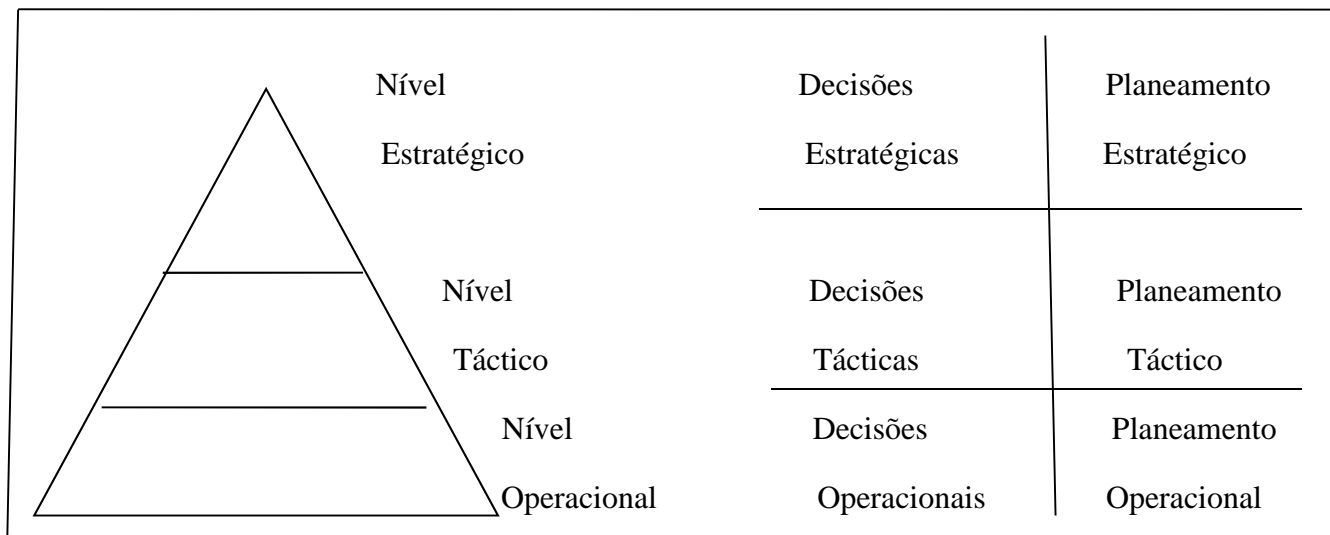


Figura nº1: Relação entre a pirâmide organizacional e os tipos de Planeamento

Fonte: Oliveira (2009:15)

O planeamento estratégico relaciona-se com objectivos de longo prazo e com estratégias e acções para alcançá-los, que afectam a empresa como um todo, enquanto o planeamento tático

relaciona-se com objectivos de médio prazo e com estratégias e acções que geralmente afectam somente parte da empresa (Oliveira 2009).

A relação entre o planeamento estratégico em seu sentido mais amplo e o planeamento tático ou gerencial e o planeamento operacional de uma empresa pode ser sumarizada nos seguintes aspectos (OLIVEIRA et al 2004):

- O planeamento estratégico determina a direcção geral dos planos da empresa e tem natureza ampla e genérica;
- O planeamento tático ou gerencial é aplicado na relação entre os objectivos globais (estratégia) e a mobilização e disposição de recursos (operações);
- O planeamento operacional representa o detalhamento de uma ou de mais operações específicas, procurando obter sempre a máxima eficiência no uso dos recursos com base nas estratégias e objectivos estabelecidos.

De acordo com Las Casas (2001), o Planeamento pode ser: *formal e informal*.

O Planeamento formal é uma metodologia que requer domínio de certas técnicas e conceitos específicos além de possuir a característica de ser escrito, enquanto, o planeamento informal é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica, e o output não é traduzido a documento escrito.

2.3 - Estratégia

A palavra estratégia tem raízes militares e significa "a função do general do exército", a mesma provem do grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com – *ag* (liderar). “Enquanto no contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, nos negócios, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial” (FREIRE 1997:18-19).

Existem diversas abordagens plausíveis para explicar o *conceito de estratégia* como destacamos a seguir.

Segundo Oliveira et al (2004), estratégia no contexto empresarial é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objectivos da empresa, bem como a adopção das linhas de acção e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

De acordo com Andrews citado por Oliveira (2009:180), “estratégia é um conjunto de objectivos, finalidades, metas, directrizes fundamentais e de planos para atingir esses objectivos, postulados de forma que defina em que actividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Para Ansoff citado por Oliveira (2009:180), “estratégia são regras e directrizes para a decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

A estratégia, para além de ser um instrumento administrativo facilitador e optimizador das interacções da empresa com factores externos à empresa, ela também têm forte influência sobre os factores internos da empresa, (OLIVEIRA 2009).

"A estratégia como área de gestão refere-se à direcção geral e à política de longo prazo da empresa, distinguindo-se das tácticas do breve prazo e das operações do dia-a-dia. Assim a estratégia de uma empresa pode ser definida como sendo constituída pelos seus objectivos de longo prazo e pelos meios gerais com que se pretende atingi-los....Característica importante da estratégia empresarial é a necessidade de considerar as reacções de outros a qualquer iniciativa tomada pela firma, particularmente as reacções das firmas suas concorrentes, mas também dos parceiros sociais, como os sindicatos, o Governo, as autarquias e os organismos de coordenação." (SMITH 1985:13).

As estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos, pois são processos imprevisíveis directamente relacionados com a criatividade e o conhecimento, exigem feedback permanente e reavaliações sempre que as condições pré-estabelecidas forem modificadas.

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planeamento estratégico (OLIVEIRA 2009).

Para a *Formulação de estratégias*, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos (OLIVEIRA 2009):

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objectivos, desafios, metas e políticas;
- O ambiente em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- A interacção entre a empresa e o seu ambiente visando a melhor adequação possível estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais executivos ou proprietários da empresa.

2.4 - Estratégia Competitiva

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que balizará o modo como uma empresa irá competir, quais serão suas metas a curto, médio e longo prazo, e quais serão as políticas necessárias para o efectivo cumprimento destas mesmas metas.

Na visão de Porter (1989:1) a "Estratégia Competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria".

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mais também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER 1989).

2.5 - Planeamento Estratégico

É uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios e o produto dela decorrente necessita ser actualizado continuamente. O grande benefício do planeamento estratégico é a tendência de redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo. Fischmann e Almeida (2009), afirmam que o planeamento estratégico é uma técnica que pode e deve ser usada por empresas de pequeno porte.

Para Oliveira (2009), planeamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direcção a ser seguida pela empresa, visando a optimização do grau de interacção com os factores externos não controláveis e actuando de forma inovadora e diferenciada.

Do ponto de vista de Cruz (1993), planeamento Estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo.

Para Oliveira et al (2004), pode-se conceituar o Planeamento Estratégico como o conjunto de objectivos, finalidades, metas, directrizes fundamentais e planos para atingir os objectivos estratégicos coordenados de forma a definir em que actividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Na visão de Moisismann e Fisch citados por Oliveira et al (2004), o Planeamento Estratégico pode ser conceituado como aquele planeamento que, centrado na interacção da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as directrizes estratégicas.

Segundo Gracioso (1987), planeamento Estratégico define-se pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objectivos, num ambiente competitivo e dinâmico.

Drucker (1984), defende que o planeamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático e com maior conhecimento possível do futuro contido, para tomar decisões actuais que não envolvam risco à empresa, devendo organizar sistematicamente as actividades necessárias à execução dessas decisões.

Características do Planeamento Estratégico

	Descrição
Objectivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objectivos da empresa Auditoria Externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Avaliação das opções estratégicas e selecção da melhor alternativa Operacionalização da estratégia
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um acto formal e consciente Uma estratégia bem formulada é complexa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

Quadro nº1: Características do Planeamento Estratégico

Fonte: Freire (1997:30)

Planeamento Estratégico versus Administração Estratégica

<i>Planeamento Estratégico</i>	<i>Administração Estratégica</i>
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com factos, ideias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo Comportamento.
Sistema de Planeamento.	Sistema de acção.

Quadro n°2: Diferença entre planeamento e administração estratégica

Fonte: Gaj (1995:23)

2.6 - Missão do Planeamento Estratégico

De acordo com Gracioso (1987), o planeamento estratégico tem como missão, corrigir as falhas do passado assumindo assim duas dimensões essenciais:

- 1) Ele está virado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa;
- 2) Procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa.

2.7 - Funções do Planeamento Estratégico

" Já dissemos que a função inicial do planeamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa." (GRACIOSO 1987:17).

De uma forma geral, as empresas usam o planeamento estratégico para (OLIVEIRA 2009):

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objectivos, desafios e metas;
- Optimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controlo, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- Optimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

2.7.1 - Funções Potenciais do Planeamento Estratégico

Essas funções podem classificar-se segundo Strategor (2000), em três categorias: as funções decisoriais, as funções de comunicação e as funções de poder.

2.7.1.1 - Funções Decisoriais

❖ Formalizar o processo de decisão estratégica

Permite a criação de um procedimento formal que canalize os processos de decisão, quando ocorrem incertezas no ambiente, pode ainda mencionar-se no mesmo espírito, a utilização de planos contingentes ou planos de urgência (STRATEGOR 2000).

❖ Constituir um reservatório de estudos, de previsão e de competências

Um dos benefícios do planeamento é a vigilância mais sistemática do ambiente via recolha de informações. Essas informações e a perícia dos analistas constituem uma ajuda à reflexão estratégica. Essa perícia dos serviços de estratégia constitui um trunfo profissional para os quadros que lá trabalham, permitindo adquirir uma visão da empresa e uma sensibilidade apurada para a evolução do ambiente tecnológico e concorrencial, trunfo precioso para o êxito de uma carreira (STRATEGOR 2000).

❖ Coordenar as decisões

Um dos papéis do planeamento formal pode ser, então, fornecer um quadro de coerência das opções, mesmo que elas sejam feitas segundo processos mais ou menos independentes (STRATEGOR 2000).

2.7.1.2 - Funções de Pilotagem da mudança estratégica ou de Comunicação

❖ Permitir a participação dos grupos nas decisões

O planeamento estratégico pode preencher uma função de comunicação ascendente permitindo aos diferentes grupos que constituem a empresa fazer ouvir a sua voz na escolha das orientações estratégicas (STRATEGOR 2000).

❖ Fornecer apoios de comunicação e uma linguagem estratégica comum

O planeamento estratégico pode facilitar a comunicação entre os membros da direcção-geral, este permite ainda que os diferentes níveis de directores possam trabalhar sobre estudos que servem de apoio a uma troca mais ampla de pontos de vista, comunicar entre si sobre questões a mais longo prazo (STRATEGOR 2000).

❖ Constituir um instrumento de concretização da estratégia

“Para muitos, o planeamento é menos um instrumento de tomada de decisão do que um meio de concretização. Nessa perspectiva, os sistemas clássicos de planeamento, utilizando situações financeiras idênticas a curto e a médio prazo, permitem uma melhor articulação do plano com o orçamento anual do que os planeamentos que assentam em matrizes de carteira cuja lógica de raciocínio é radicalmente diferente da lógica contabilística dos orçamentos. Um documento escrito que apresente opções para o futuro da empresa, sobre tudo se incluir “planos funcionais” (plano de marketing, financeiro, de produção), pode constituir um meio poderoso de comunicação descendente da direcção para o seu pessoal e num apoio a mobilização deste” (STRATEGOR 2000:308).

2.7.1.3 - Funções de Poder

❖ Expressar o discurso estratégico oficial

Sejam quais forem as suas estratégias e as suas modalidades de escolha, os dirigentes empresariais têm necessidade de justificar as suas orientações, tanto no interior como no exterior da empresa. No interior da empresa, dá ao pessoal a sensação de ser bem dirigido. O discurso estratégico racional do planeamento é igualmente essencial em relação aos parceiros externos da empresa. Também os accionistas e os banqueiros têm necessidade de ter a sensação de que a empresa está a ser bem dirigida (STRATEGOR 2000).

❖ Constituir um Instrumento do Exercício do Poder

Definir um procedimento para a decisão estratégica é o meio de controlar a distribuição da informação, a partilha do trabalho de reflexão, a composição das instâncias de decisão, a fixação dos critérios de escolha, a definição das prioridades estratégicas (STRATEGOR 2000).

Numa tal perspectiva, a concepção e a pilotagem do processo de planeamento podem considerar-se um dos meios de que o homem ou uma coligação no poder dispõem para orientar indirectamente o futuro da empresa e exercer o seu domínio (STRATEGOR 2000).

2.8 - Ferramentas de Planeamento Estratégico

Para Freire (1997) as empresas adoptam com frequência diversas ferramentas de Planeamento Estratégico como a matriz BCG, o modelo das cinco forças ou a análise SWOT, com o intuito de sistematizar o processo, eliminar a subjectividade e a intuição na escolha da melhor alternativa para a organização.

2.8.1 - Matriz BCG

Articula-se em torno de duas variáveis estratégicas que são:

- A taxa de crescimento do negócio e,
- A quota de mercado relativa da empresa no referido negócio.

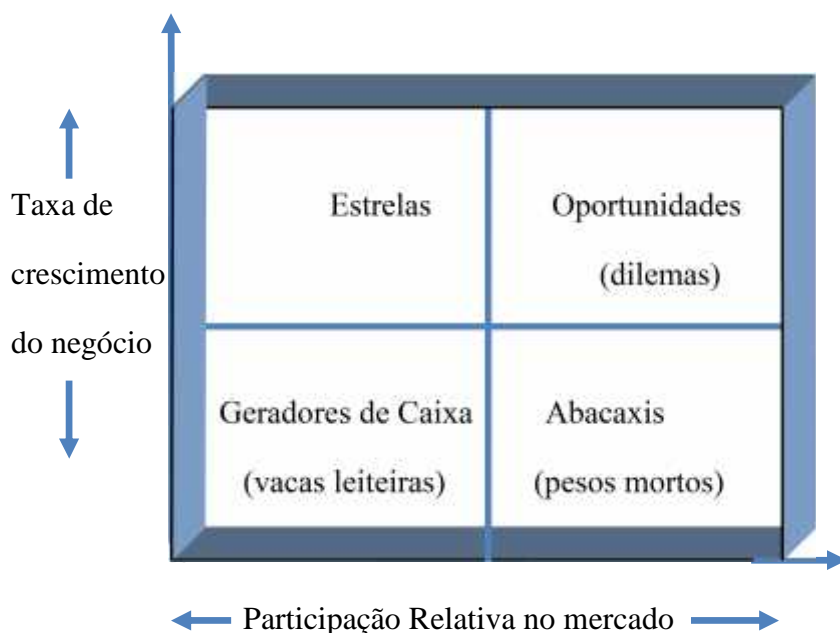


Figura nº2: Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998:79)

Especificamente, a taxa de crescimento do mercado no eixo vertical indica a taxa anual de crescimento do mercado em que a Unidade Estratégica de Negócio (UEN) opera. No eixo horizontal, mostra-se a participação relativa de mercado da UEN em relação ao seu concorrente mais próximo ou principal (KOTLER 1998).

O cruzamento dos valores medianos que as duas variáveis podem assumir (o valor da taxa de crescimento do PIB para o caso da variável “taxa de crescimento do negócio” e 1 para a variável “participação relativa no mercado”) dá origem a quatro células ou quadrantes que são usados para a classificação dos negócios numa dada carteira:

- ❖ Oportunidades – são negócios que operam em mercados de alta taxa de crescimento, mas com participações relativas de mercado baixa.
- ❖ Estrelas – são negócios considerados oportunidades que foram bem sucedidos, um negócio estrela é líder em um mercado de alto crescimento.
- ❖ Geradores de caixa – produzem dinheiro para a empresa pois ajudam a mesma a pagar suas contas e manter outros negócios.
- ❖ Abacaxis – são negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento, tipicamente geram pouco lucro ou dão algum prejuízo (KOTLER 1998).

2.8.2 - O modelo das cinco forças (de Michael Porter)

Segundo Freire (1997) o modelo das cinco forças explica a origem da rentabilidade estrutural das indústrias. De acordo com este modelo, a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores:

- O potencial de novas entradas;
- Pressão de produtos substitutos;
- Poder Negocial dos Fornecedores;
- Poder negocial dos Clientes;
- Rivalidades entre Concorrentes Actuais;

2.8.3 – Análise SWOT

Esta análise consiste em relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com oportunidades e ameaças do meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas (FREIRE 1997).

2.8.4- Cadeia de Valor

Apresentada por Michael Porter na sua obra *A Vantagem Concorrencial*, ela permite fazer a distinção entre as actividades principais e as funções de apoio (STRATEGOR 2000).

Michael Porter, propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. De acordo com este modelo, toda a empresa consiste em uma síntese de actividades executadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. A cadeia de valor identifica nove actividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio (veja a figura 3), (KOTLER e KELLER 2006).

A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa actividades individuais são um reflexo de sua história, da sua estratégia, do seu método de implementação da sua estratégia, e da economia básica das próprias actividades (PORTER 1989). Importante esclarecer que, o conceito de valor aqui usado, é o mesmo a que se refere Porter quando afirma que "em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender"⁴.

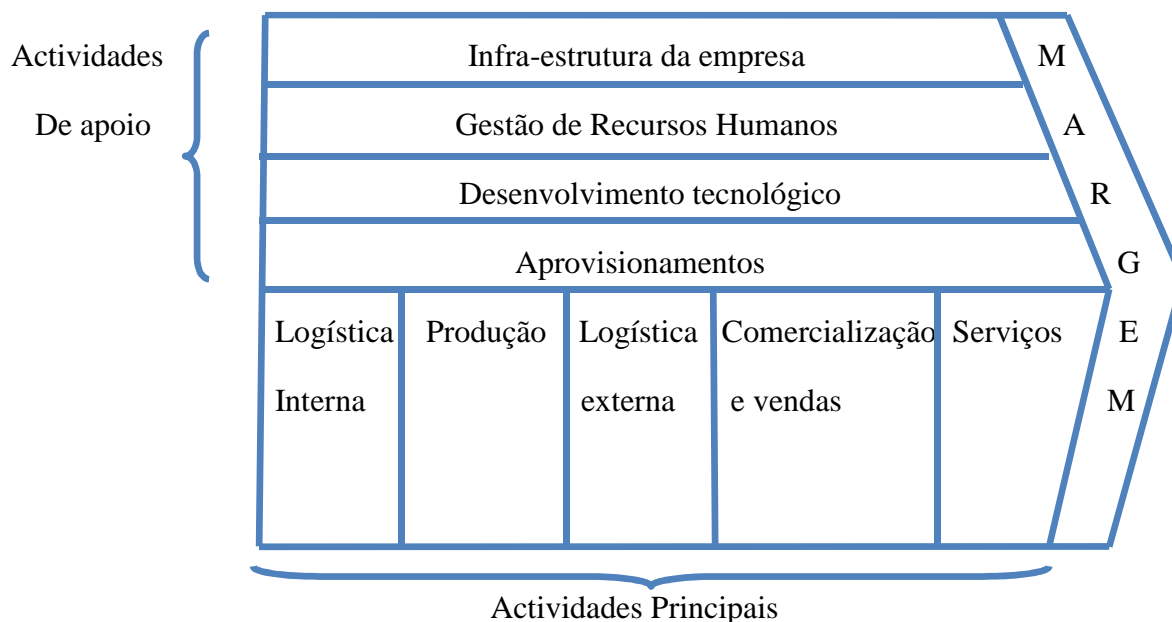


Figura n°3: Cadeia de Valores

Fonte: Strategor (2000:51)

⁴ Porter, Michael E. 1989, Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, pag.34.

2.8.4.1 – Cadeia de Valor e Estrutura Organizacional

A cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. Ela também pode desempenhar um papel valioso no projecto da estrutura organizacional. A estrutura organizacional compara os benefícios da separação e da integração. A necessidade de integração entre unidades organizacionais é uma manifestação dos elos. Normalmente existem muitos elos dentro da cadeia valor, e a estrutura organizacional não fornece mecanismos para coordená-los ou optimizá-los. A cadeia de valor oferece uma forma sistemática de dividir uma empresa em suas actividades distintas, podendo, assim, ser usada para examinar como são as actividades de uma empresa, e como poderiam ser agrupadas. Uma empresa talvez consiga traçar os limites das unidades mais ajustados às suas fontes de vantagem competitiva e estabelecer os tipos apropriados de coordenação, relacionando sua estrutura organizacional à cadeia de valor, e aos elos dentro dela e com fornecedores ou canais. Uma estrutura organizacional que corresponde a cadeia de valor irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva (PORTER 1989).

2.9 - Filosofias do Planeamento Estratégico

De acordo com Ackoff citado por Oliveira, (2009:10), “existem três tipos de filosofias de planeamento dominantes, sendo que a maioria dos processos de planeamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles”.

2.9.1 - Filosofia de Satisfação

Esta filosofia designa os esforços para se alcançar um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo, sendo que satisfazer é fazer "suficientemente bem", mas não necessariamente "tão bem quanto possível".

O nível que define a satisfação é o que o tomador de decisões está disposto a fixar e, frequentemente, é o mínimo necessário.

A preocupação básica desta filosofia está no aspecto financeiro, sendo dada grande ênfase ao orçamento e suas projecções. Não é dada grande importância aos demais aspectos do planeamento de recursos humanos, tecnológicos, equipamentos, materiais, serviços, porque está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido e

normalmente, é feita apenas uma projecção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas.

A grande vantagem dessa filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica. Neste sentido, tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado ao processo de planeamento (OLIVEIRA 2009).

2.9.2 - *Filosofia da Optimização*

Esta filosofia significa que o planeamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa operacional.

Neste caso, os objectivos são formulados em termos quantitativos pois são reduzidos a uma escala comum, monetária e combinados em uma medida geral e ampla de desempenho. Isto porque o planeador optimizador tende a ignorar os objectivos não quantificáveis, porque eles não poderão ser incorporados em um modelo a ser optimizado. O planeador procura conduzir todo o processo de planeamento através de modelos matemáticos que serão optimizados, isto é, procura-se optimizar o processo decisório.

Os modelos disponíveis são aplicáveis a algumas partes da empresa, não resolvendo todos os problemas e, nestas condições o planeador optimizador tende a ignorar os aspectos que ele não pode modelar, tais como os inerentes a recursos humanos e à estrutura organizacional da empresa.

Os executivos devem estar atentos ao facto de que mesmo o melhor modelo matemático pode ser sabotado por resistências activas ou passivas, efectuadas pelos indivíduos da empresa que não foram motivados para o plano.

A filosofia de optimização visualiza a maximização do lucro para a empresa, tendo como base o sistema de preços dos seus produtos e serviços e o nível de tecnologia aplicada na empresa. E esta não tem sido uma situação mais viável para as empresas, pois, basicamente elas tendem a obter resultados satisfatórios e não óptimos (OLIVEIRA 2009).

2.9.3 - Filosofia da Adaptação

A filosofia da adaptação também chamada *homeostase*, procura equilíbrio interno e externo da empresa após a ocorrência de uma mudança, pois o desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema empresa de modo efectivo.

Nesta situação, a empresa pode adoptar diferentes respostas aos estímulos externos. A resposta pode ser passiva, em que o sistema muda seu comportamento de modo desfasado, adoptando as soluções normais para o estímulo tais como, mais economia de material, dispensa de pessoal dentre outras. A resposta pode ainda ser antecipatória ou adaptativa, quando há preocupação por parte da empresa em procurar antecipar as mudanças de seu ambiente externo e adaptar-se a esses novos estados. Finalmente, pode adoptar uma resposta auto-estimulada, em que há preocupação constante pela busca de novas oportunidades para crescimento ou expansão da empresa Ackoff citado por (OLIVEIRA 2009).

Esta filosofia algumas vezes é chamada de planeamento inovativo e apresenta as seguintes características:

- Baseia-se na suposição de que o principal valor do planeamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração dos mesmos;
- Supõe que a maior parte da necessidade actual de planeamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controlos, e que os profissionais das empresas são os responsáveis pela maioria das confusões que o planeamento tenta evitar ou eliminar; e que,
- O conhecimento futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer um tipo diferente de planeamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

Estas filosofias de actuação, aparecem como consequência do tipo de objectivos que os executivos formulam para as empresas (OLIVEIRA 2009).

2.10 – Processo do Planeamento Estratégico

Não existe uma metodologia universal de planeamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipo de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo (LORANGE e VANCIL citado por OLIVEIRA 2009).

É também importante afirmar que, o planeamento estratégico de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objectivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem acções imediatas que operacionalizem o planeamento estratégico. A falta destes aspectos deve ser suprida através do desenvolvimento e implantação dos planeamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA 2009).

A sequência básica para a elaboração de um plano estratégico compreende, (OLIVEIRA et al 2004):

- 1) A determinação da missão e visão da empresa;
- 2) A análise ambiental que inclui:
 - A identificação dos factores chave de sucesso;
 - A análise das variáveis ambientais críticas internas e externas;
- 3) O estabelecimento de directrizes e objectivos estratégicos;
- 4) A determinação de estratégias;
- 5) A avaliação dessas estratégias;
- 6) Controlo;

2.10.1 - A determinação da missão e visão da empresa

2.10.1.1 - Determinação da missão da Empresa

"Determinar a missão de uma entidade é a primeira e talvez a mais crítica etapa da elaboração do planeamento estratégico, uma vez que ela actua como referência na orientação de todo o processo de planeamento empresarial e decisório, em seu sentido mais amplo. A missão escrita deve proporcionar uma visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito e forma de actuação" (OLIVEIRA et al 2004:41).

Esta, deve reflectir a razão de ser da organização, tendo uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo a empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.1.2 – Determinação da visão da empresa

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, neste contexto a visão proporciona o grande delineamento do planeamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA 2009). A Visão é também a definição de onde uma empresa quer estar em um determinado período de tempo.

Para um adequado delineamento da visão da empresa, esta deve ser clara quanto ao objectivo de lucro, deve definir e respeitar os direitos das pessoas, deve juntamente com os valores empresariais direccionar-se aos focos básicos ou seja – clientes, funcionários e fornecedores. Esta deve incrementar a participação de mercado da empresa e a respectiva lucratividade, pelo aumento da percepção pelos clientes, de seus produtos e serviços em relação aos de seus concorrentes, deve ainda desenvolver uma cultura de actuação para os resultados (QUIGLEY citado por OLIVEIRA 2009).

2.10.2 - Análise ambiental

A análise ambiental visa avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes externo e interno. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos factores chave de sucesso para a empresa, os quais orientarão a identificação e análise das variáveis ambientais críticas internas e externas (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.2.1 - Identificação dos Factores Chave de Sucesso

Um factor chave de sucesso representa um atributo do qual a entidade deve dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócios. A especificação desses factores depende de forma directa da definição da missão da empresa. De modo geral entende-se que um factor chave de sucesso é aquele com relação ao qual a empresa precisa obter um desempenho satisfatório para ser bem sucedida.

Estes podem ser de natureza quantitativa quanto qualitativa. A imagem de uma empresa na comunidade e no mercado em que actua representa um factor qualitativo, a obtenção de rentabilidade mínima sobre o capital investido caracteriza, neste caso, um factor quantitativo (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.2.2 - Análise das Variáveis Ambientais Críticas Externas

Estas são representadas por factores económicos, políticos, sociais e tecnológicos cujo comportamento pode afectar os factores chave de sucesso positiva ou negativamente, e gerar oportunidades e ameaças ao negócio da empresa (OLIVEIRA et al 2004).

Ameaça neste contexto, é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo que poderá prejudicar o desempenho da entidade em relação aos factores chave de sucesso.

Inversamente, *oportunidade* consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar o seu desempenho em relação aos factores chave de sucesso.

2.10.2.3 - Análise das Variáveis Ambientais Críticas Internas

O objectivo da análise do ambiente interno é identificar as potencialidades e vulnerabilidades da empresa, permitindo complementar a plataforma iniciada aquando da análise externa, a qual constituirá a base a partir da qual serão escolhidos os objectivos e formuladas as estratégias para a sua consecução. A formulação de estratégias sem a identificação prévia das potencialidades e vulnerabilidades pode levar a um conhecimento incorrecto ou parcial da realidade, levando a escolha de alternativas que dificultam a exploração adequada da empresa (OLIVEIRA et al 2004).

Estas representam factores ligados aos processos de operação, administração e decisão (formal e informal) de uma empresa, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, seus recursos materiais, humanos e tecnológicos. O comportamento destas variáveis também pode afectar os factores chave de sucesso, constituindo-se respectivamente em pontos fortes (potencialidades) e pontos fracos (vulnerabilidades) da organização (OLIVEIRA et al 2004).

Pontos fortes são aqui definidos como características intrínsecas à empresa que a colocam em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz relativamente aos factores chave de sucesso, ao contrário, pontos fracos consistem em características existentes na organização que a colocam em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz em relação a um ou mais factores chave de sucesso (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.3 Estabelecimento de Directrizes e Objectivos Estratégicos

“As directrizes e objectivos estratégicos constituem benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação. Ambos são formulados com base no quadro referencial resultante da avaliação dos ambientes interno e externo da empresa”, (OLIVEIRA et al 2004:45).

2.10.3.1 - Directrizes Estratégicas

Influenciam e são influenciadas pela análise da situação, já que envolvem aspectos amplos de actuação da empresa que servem como base para o direccionamento de toda a entidade, são importantes no processo de selecção e dimensionamento dos objectivos estratégicos globais.

Estas podem ser definidas como um conjunto de indicações de carácter amplo que direccionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objectivos estratégicos globais, (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.3.2 - Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos globais para determinado horizonte de planeamento devem ser estabelecidos com o intuito de alcançar ou conservar níveis de desempenho pelo menos satisfatórios em relação a cada factor chave de sucesso identificado na empresa. Isso é possível com referência às conclusões da análise ambiental, na qual estão apresentadas de forma preliminar as acções alternativas relevantes que podem ser implementadas. Entende-se por objectivos estratégicos, o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado, (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.4 - Determinação das estratégias

As estratégias básicas são escolhidas segundo as opções " produto-mercado-tecnologia " abertas à empresa ou segundo as opções de estratégias genéricas existentes. No caso específico das alternativas "produto-mercado", alguns exemplos são (OLIVEIRA et al 2004):

- ❖ Estratégia de penetração de mercado;
- ❖ Estratégia de desenvolvimento de produto;
- ❖ Estratégia de desenvolvimento de mercado.

Para o caso das estratégias genéricas, as existentes são (PORTER 1989):

- ❖ Liderança no Custo;
- ❖ Diferenciação;
- ❖ Estratégia de Foco.

2.10.5 - Avaliação das Estratégias

Os quatro critérios relacionados a seguir podem ser utilizados para auxiliar o processo de selecção de estratégias, posto que uma forma de reduzir o leque de alternativas será a eliminação das que:

- ❖ Não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades;
- ❖ Não reduzem as vulnerabilidades;
- ❖ Não eliminam as ameaças do ambiente interno e externo;
- ❖ Mantêm o risco associado às operações;

Todos estes critérios constituem a malha por meio da qual qualquer estratégia proposta deverá passar. Quanto maior for o número de critérios definidos, menor será o número de estratégias seleccionadas. Uma vez escolhidas as estratégias, elas devem ser relacionadas juntamente com os objectivos estratégicos a que se referem e com as estimativas de investimento necessárias, (OLIVEIRA et al 2004).

2.10.6 - *Contolo*

O Controlo é outra etapa de Planeamento estratégico que deve ser contemplada neste processo. O controlo pode ser definido, em termos simples, como a acção necessária para assegurar a realização dos objectivos, desafios, metas, estratégias e Projectos estabelecidos (OLIVEIRA 2009). Esta etapa em sentido amplo, envolve processos de:

- ❖ Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- ❖ Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- ❖ Comparação do desempenho real com os objectivos, desafios, metas, projectos estabelecidos;
- ❖ Tomada de acções corretivas provocadas pelas análises efectuadas;
- ❖ Acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da acção de natureza corretiva;
- ❖ Adição de informações ao processo de planeamento para desenvolver os ciclos futuros da actividade administrativa.

2.10.7 - *O Planeamento Estratégico em 10 Etapas (CRUZ 1993):*

- 1) Definição do Negócio;
- 2) Objectivos e Alvos;
- 3) Previsões e Desvios;
- 4) Análise do Contexto Externo;
- 5) Auto-Análise;
- 6) Estratégias Alternativas;
- 7) Selecção das Estratégias;
- 8) Avaliação;
- 9) Planos de Acção e Orçamentos;
- 10) Controlo;

2.10.8 - Ciclo Básico de planeamento Estratégico

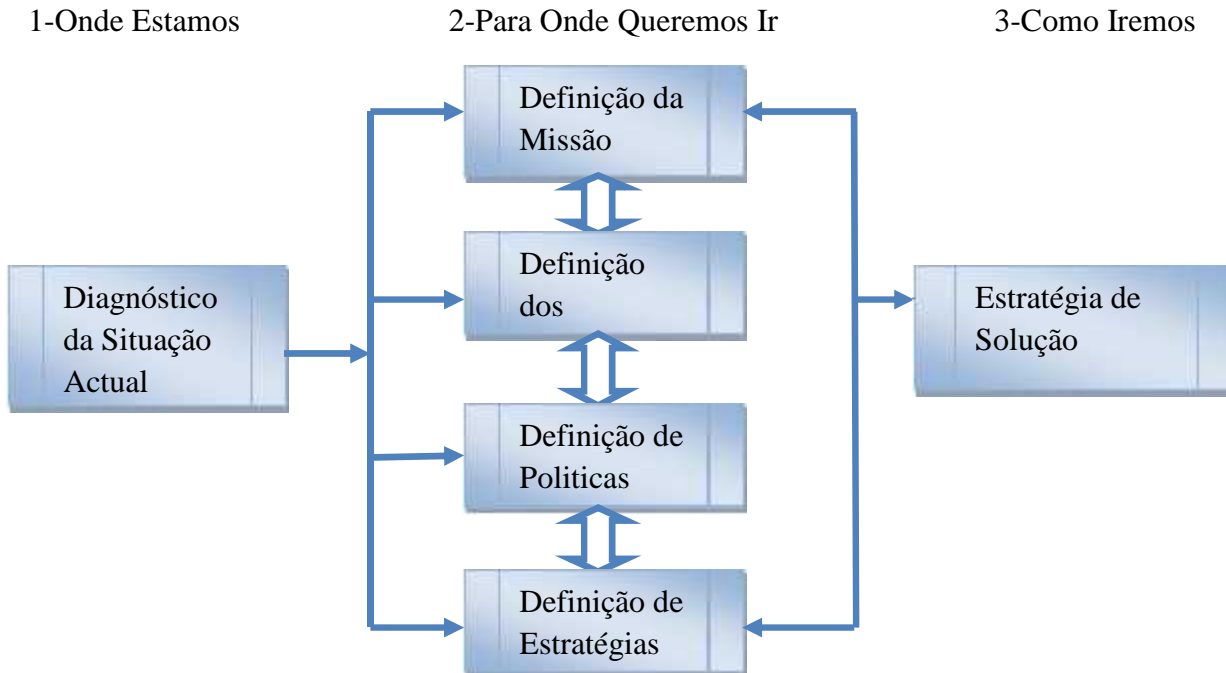


Figura nº4: Ciclo Básico de Planeamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira, et al (2004:40).

2.11 - Estratégia e Estrutura Organizacional

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns, (MILLS citado por OLIVEIRA 2009). A estratégia ajuda a definir o tipo de estrutura a ser usada na organização com vista a responder os objectivos traçados pela mesma. A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objectivos e estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa (OLIVEIRA 1992). A estrutura deve ser adequada a cada tipo de organização tendo em conta os seus factores críticos de sucesso. Estratégias fracas e implícitas podem não deixar perceber a existência de formas estruturais inadequadas e, ao mesmo tempo, estruturas inadequadas impedem estratégias estimuladoras do desenvolvimento, com vantagem competitiva e voltadas ao futuro (GAJ 1995). É importante, manter um alinhamento dinâmico da estrutura organizacional com as tendências do meio envolvente, para garantir a coesão a longo prazo entre a estratégia e a estrutura da empresa (FREIRE 1997).

2.11.1 - Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que normalmente se traduzem em diferenças na cultura e estrutura organizacionais. As diferenças organizacionais comumente implicadas por cada estratégia genérica traduzem uma série de implicações, pois da mesma forma que normalmente existem inconsistências económicas para a implementação de mais de uma estratégia genérica, uma empresa não quer que sua estrutura organizacional seja subótima por combinar práticas inconsistentes. Em geral, por exemplo, a liderança no custo implica sistemas de controlo rígidos, minimização de despesas indirectas, busca de economias de escala e dedicação à curva da aprendizagem; estes factores poderiam ser contraproducentes para uma empresa que está procurando diferenciar-se por meio de um lançamento constante de novos produtos criativos. O conceito de estratégias genéricas também tem implicações para o papel da cultura no sucesso competitivo. A cultura, que dificulta a definição do conjunto de normas e atitudes que ajudam a modelar a organização, passou a ser considerada um elemento importante de uma empresa de sucesso (PORTER 1989).

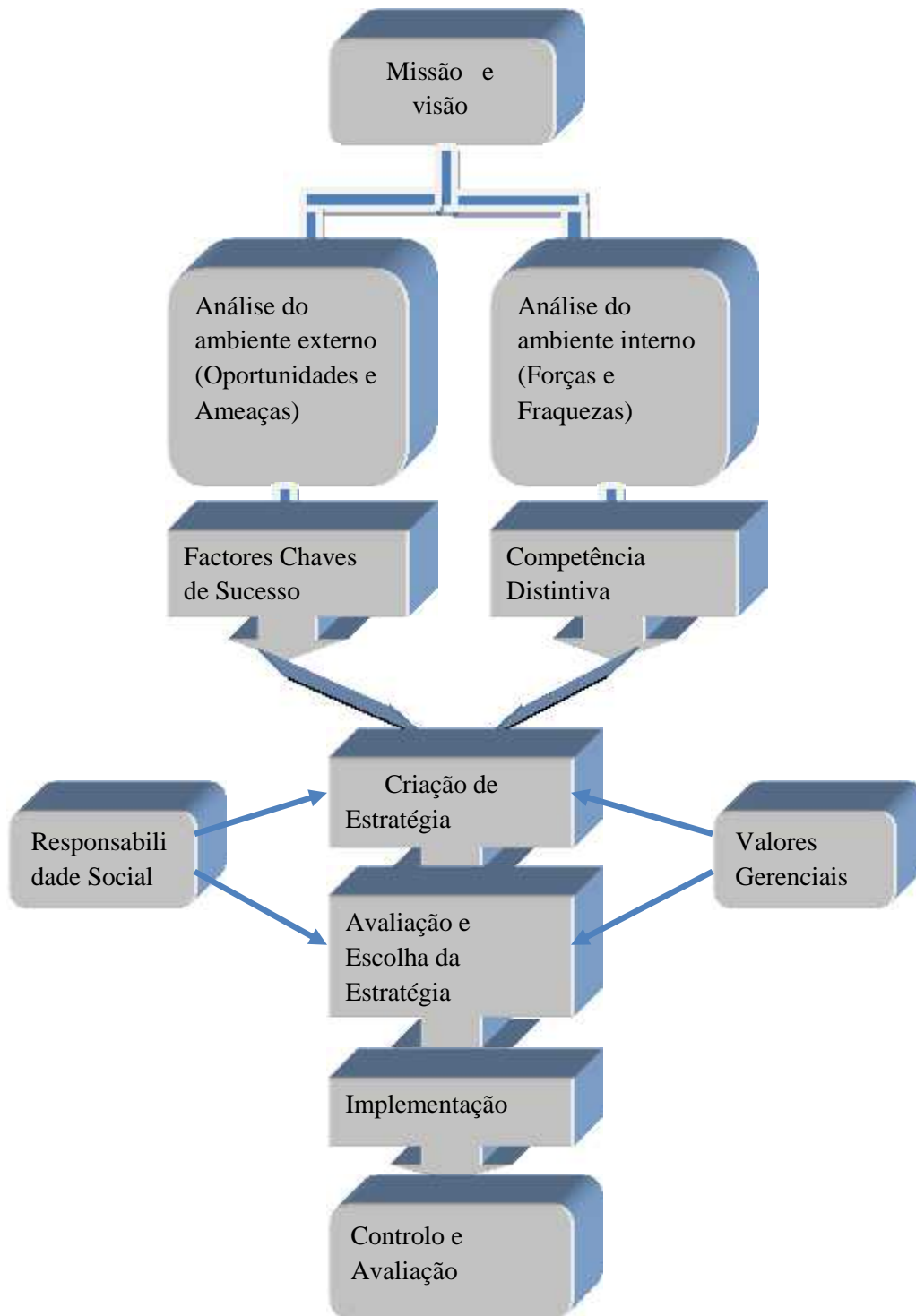
2.12 - Modelo Teórico do Processo de Planeamento Estratégico

Figura nº5: Modelo do Processo de Planeamento Estratégico

Fonte: Autor baseado em Mintzberg (2004:43)

3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresentamos a metodologia que seguiremos nesta pesquisa nomeadamente a estratégia da colecta de dados, da análise e interpretação dos mesmos.

3.1 - Método de Pesquisa

De acordo com Oliveira (2001), a metodologia estuda os meios ou métodos investigação do pensamento correcto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito, encontrar os fenómenos que são objectos de estudo, dando-lhes suporte científico para uma monografia, dissertação de mestrado ou tese de doutorado.

Gil (1987) define método como o caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para atingir o conhecimento.

Segundo Oliveira (2001) método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objecto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

Neste caso, o método usado na pesquisa presente, pode ser verificado nos números 3.1.1 no 3º parágrafo, 3.2 no 2º parágrafo e 3.3 no 3º parágrafo.

3.1.1 – Tipos de Pesquisa

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos Gil (2008).

De acordo com Gil (1987), pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Ainda segundo este a pesquisa tem como objectivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Para se atingir o objectivo proposto optou-se no presente trabalho pelo uso da *pesquisa descritiva-exploratória* utilizando uma abordagem quantitativa, que segundo Richardson citado Boaventura (2004:56) o método quantitativo caracteriza-se “pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas

estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc”.

Oliveira (2001), afirma ainda que, são vários os autores que não estabelecem distinção entre os métodos qualitativo e quantitativo, tendo em vista que, a pesquisa quantitativa também é qualitativa.

Segundo Gil (1987) a pesquisa descritiva tem como principal objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis através do uso de técnicas padronizadas de colecta de dados, como por exemplo o questionário.

Gil (1987), destaca que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

O objectivo das pesquisas exploratórias é o de proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo acerca de determinado facto (GIL 1987).

Ainda de acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como objectivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições , seu planeamento é portanto bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao facto estudado.

3.2 - Colecta de Dados

A fase prática da pesquisa inicia-se com a aplicação das técnicas seleccionadas a fim de efectuar-se a colecta de dados previstos (OLIVEIRA 2001).

Nesta pesquisa foi utilizado como instrumento de colecta de dados o questionário, que segundo Gil (1987) é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas (Anexo pag.64).

Foi elaborado um questionário estruturado com perguntas 26 fechadas, englobando aspectos relacionados com o perfil da empresa e elaboração do planeamento estratégico por parte das MPMEs.

De acordo com Gil (1987), alguns autores estabelecem como regra geral que o número de perguntas de um questionário não deve ultrapassar a trinta.

3.2.1 – Processamento dos Dados

Os dados obtidos na pesquisa, foram processados em programa informático SPSS, por forma a proporcionar uma melhor apresentação e visualização dos mesmos, tanto por meio de tabelas como por meio de gráficos.

3.3 - Tamanho da Amostra

Amostra é segundo Gil (1987), um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

De acordo com Gil (1987) a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.

A pesquisa de campo, foi realizada através de uma amostra não probabilística composta por 22 MPMEs da Cidade de Maputo nas diversas áreas de actividade. Esta amostra foi seleccionada por conveniência devido à conjuntura empresarial que vivemos em Moçambique, onde a maioria das empresas não quer que sua informação seja divulgada mesmo que seja apenas para efeitos de pesquisa académica. Esta amostra deriva da amostragem por tipicidade e por acessibilidade.

Dentro das 22 empresas inquiridas foi pedido para que 3 gestores ou 3 funcionários da área administrativa respondesse ao inquérito, pelo que tínhamos um total 66 respostas, mas obtivemos apenas 46 respostas, sendo que 20 foram descartadas, ou seja, as empresas simplesmente não responderam ao questionário alegando que o mesmo apresentava questões cujas respostas são informações confidenciais para a empresa.

Devemos aqui destacar que, pelo facto desta amostra conter número limitado de empresas, enquanto temos na Cidade de Maputo 12.647 empresas industriais e 2.014 empresas industriais licenciadas até o ano de 2010, significa que a mesma não é representativa para a população de

empresas a operarem na cidade de Maputo. Portanto, há que referir como se obteve a amostra usada e como tal, as conclusões do estudo, não podem levianamente serem transpostas para o mundo empresarial moçambicano. Quando muito, pelo tamanho da amostra usada e sua localização.

Para Gil (1987) a amostragem por tipicidade consiste em seleccionar um subgrupo de população que com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Na amostragem por acessibilidade, o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo, este tipo de amostragem aplica-se em estudos exploratórios ou qualitativos (GIL 1987).

4 - A PRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

É apresentado neste capítulo, o resultado da pesquisa efectuada junto as MPMEs, que serviram de amostra neste estudo.

4.1 - Perfil das MPMEs Inquiridas

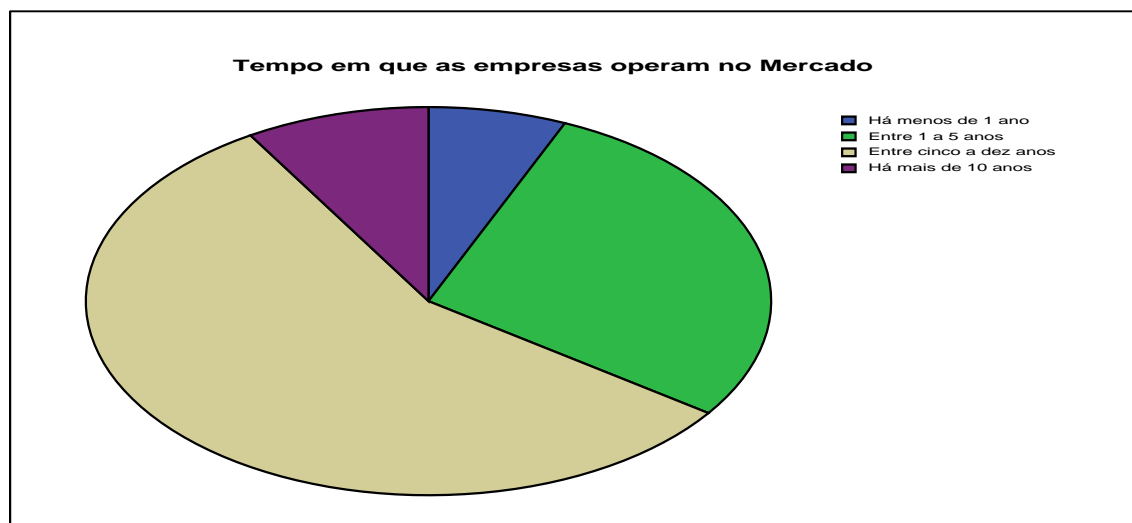
Tabela 1: Distribuição das Empresas por áreas de Actividade

Áreas de actividade das Empresas		Frequência	Percentagem
Respostas	Empresa Comercial	22	47,8
	Empresa Industrial	4	8,7
	Empresa de Prestação de Serviços	12	26,1
	Empresa Comercial e Industrial	3	6,5
	Empresa Comercial, Industrial e de Prestação de Serviços	3	6,5
	Empresa Industrial e de Prestação de Serviços	1	2,2
	Empresa Comercial e de Prestação de Serviços	1	2,2
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Com base nesta tabela é possível notar que a maioria das MPMEs da cidade de Maputo dedicam-se ao comércio totalizando 47,8% das respostas obtidas nas empresas inquiridas, e algumas dedicam-se a mais de uma área de actividade somando um total de 17,4%. Com base na amostra seleccionada foi possível notar também que poucas MPMEs dedicam-se à área industrial, o que compreende apenas 8,7% da amostra, o que significa que na cidade de Maputo poucas empresas dedicam-se à indústria (entende-se, indústria transformadora).

Gráfico 2: Tempo em que as Empresas Operam no Mercado



Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Das MPMEs inquiridas, a maioria opera no mercado há 5 e 10 anos, o que lhes confere um conhecimento do ambiente de negócios onde estão inseridas. Como podemos verificar no anexo da pag. 72, 6,5% opera no mercado a menos de 1 ano, 28,3% opera no mercado há 1 e 5 anos e 8,7% opera há mais de 10 anos.

Tabela 3: Número de Funcionários das Empresas

Número actual de funcionários das empresas

		Frequência	Percentagem
Respostas	De 3 a 15 funcionários	11	23,9
	De 15 a 30 funcionários	11	23,9
	De 30 funcionários em diante	24	52,2
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 3 é possível constatar-se que, a maioria das MPMEs inquiridas trabalha com mais de 30 funcionários, significando que estas empresas albergam um número considerável de funcionários, demonstrando que as mesmas têm dado um contributo na redução do desemprego e no alívio da pobreza.

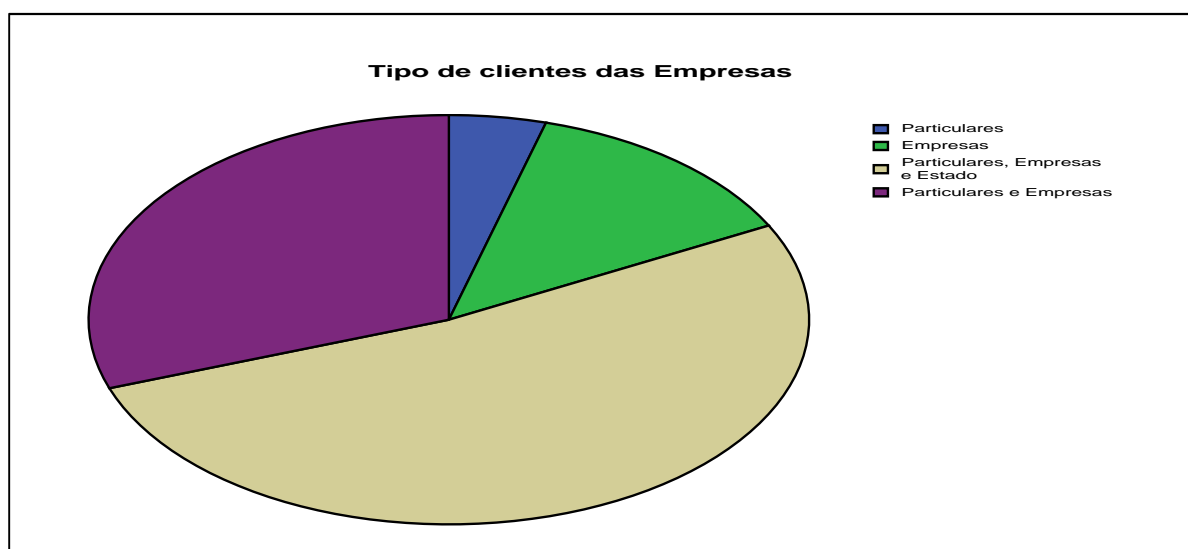
Tabela 4: Volume de Negócios nas MPMEs

Volume de negócios das Empresas (em meticais)		Frequência	Percentagem
Respostas	Até 5.000.000.00	5	10,9
	Entre 5.000.000.00 a 10.000.000.00	17	37,0
	Acima dos 10.000.000.00	11	23,9
	Total	33	71,7
Sem Resposta		13	28,3
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

O volume de negócios da maioria das MPMEs inquiridas situa-se entre os 5.000.000 mts a 10.000.000 mts, numa frequência de 17 empresas. O volume de negócios de 11 empresas situa-se acima dos 10.000.000 mts e o volume de negócios de 5 empresas situa-se entre os 5.000.000 mts ou menos. Esta questão não foi respondida por todos os inquiridos porque estes alegam ser uma questão confidencial somando um total de 13 respostas (28,3%) negativas, logo a avaliação foi feita com base nas respostas obtidas das empresas que responderam à questão.

Gráfico 5: Tipos de Clientes das Empresas



Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

No gráfico 5 verificamos que, a maioria das empresas inquiridas atendem os três segmentos de clientes (particulares, empresas e estado) totalizando uma percentagem de 52,2% da população inquirida, seguida das empresas que atendem os dois segmentos de clientes (particulares e empresas) que totalizam 30,4%. Poucas MPMEs atendem apenas um segmento de clientes. Estes resultados mostram que as MPMEs da Cidade de Maputo estão muito activas no mercado pois servem também ao Estado com seus produtos e serviços, tido como principal comprador no quadro actual da nossa economia.

4.2 – Nível de percepção e grau de envolvimento com o planeamento estratégico

Tabela 6: Número de MPMEs que elaboram o Planeamento Estratégico

		Planeamento Estratégico	
		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	28	60,9
	Não	18	39,1
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Tendo em conta a população inquirida, é possível afirmar que em Maputo as MPMEs se envolvem com o planeamento estratégico, pois 28 respostas foram positivas quanto à questão, o que compreendem uma percentagem de 60,9%, sobre o total das respostas, significando que a maioria das empresas inquiridas está informada da possibilidade de redução do risco da incerteza ambiental através do recurso a esta ferramenta.

Às MPMEs que responderam negativamente a questão do Planeamento Estratégico, foi oferecida a oportunidade de indicarem a razão pela qual estas não o elaboram, e as respostas foram diversificadas de acordo com cada empresa, a tabela 7 mostra as respostas.

Tabela 7: Razões pelas quais as empresas não elaboram Planeamento Estratégico

Razões pelas quais as Empresas não fazem Planeamento Estratégico

		Frequência	Percentagem
Respostas	Porque não conhece o conceito e nem como se elabora o mesmo	2	4,3
	Por falta de pessoal qualificado para o fazer	14	30,4
	Por falta de meios financeiros para fazer	2	4,3
	Total	18	39,1
Sem Resposta		28	60,9
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

As 28 empresas que não responderam á questão sobre as razões que as levam a não se envolverem com o planeamento estratégico, são as que elaboram o Planeamento Estratégico. Das empresas que não se envolvem com o planeamento estratégico, a maioria respondeu que a principal razão era a falta de pessoal qualificado para o fazer, isto porque estas empresas não apostam em pessoal formado em gestão para fazer parte dos funcionários da empresa.

Ainda sobre as empresas que não se envolvem com o planeamento estratégico foi questionado se estas faziam algum outro tipo de planeamento, tendo se registado respostas diversas consoante as opções de respostas dadas no inquérito, como podemos verificar na tabela 8.

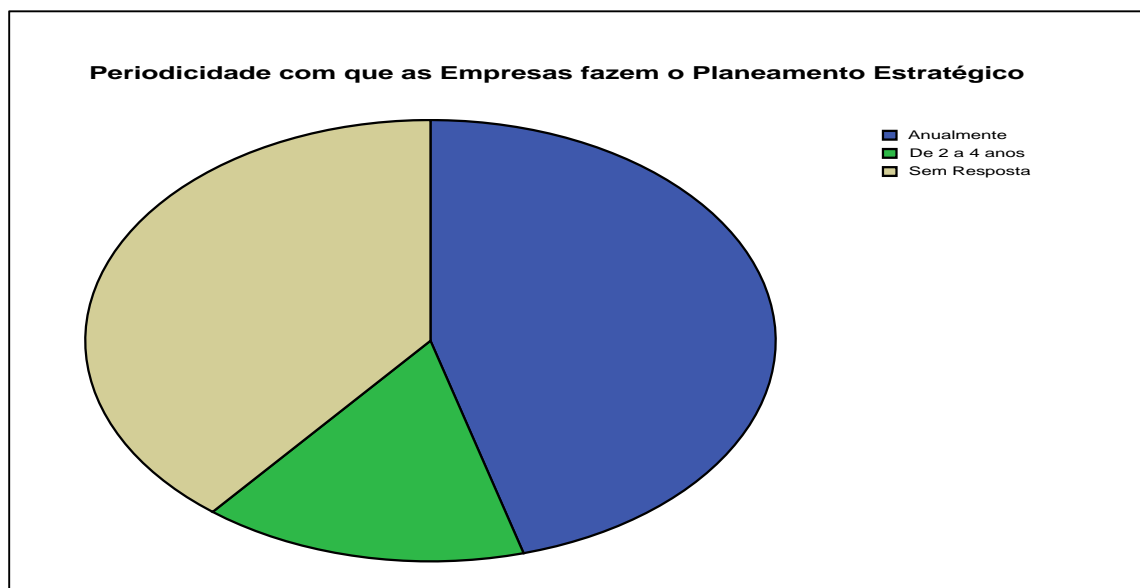
Tabela 8: Outros tipos de Planeamento Efectuado pelas Empresas

Outros tipos de Planeamento feitos pelas Empresas		Frequência	Percentagem
Respostas	Planeamento da Produção	7	15,2
	Planeamento de Vendas	4	8,7
	Previsões Financeiras-Orçamento	5	10,9
	Planeamento da Produção e Orçamento	1	2,2
	Planeamento de Produção, vendas e orçamento	4	8,7
	Planeamento de Produção e Vendas	2	4,3
	Total	23	50,0
	Sem Resposta	23	50,0
Total	46	100,0	

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Das respostas obtidas, a maioria das empresas que não se envolvem com o planeamento estratégico respondeu que alternativamente fazia o planeamento da Produção totalizando 15,2% da população, seguindo-se com uma percentagem de 10,9%, dos que fazem Previsões Financeiras-Orçamento. Obtivemos um total de 23 respostas para esta questão o que significa que mesmo aquelas empresas que fazem o planeamento estratégico, também fazem outros tipos de planeamento, e neste caso 5 empresas porque deveríamos ter um total de 28 empresas que não responderiam a esta questão seguindo a ordem do inquérito.

Gráfico 9: Periodicidade com que as Empresas Elaboram o Planeamento Estratégico



Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

A maioria das empresas respondeu que faz Planeamento Estratégico anualmente correspondendo neste caso 45,7% das respostas das empresas inquiridas outros 15,2% responderam que fazem o Planeamento de 2 a 4 anos e 39,1% não respondeu à questão porque não se envolvem com o planeamento estratégico, estes dados podem ser encontrados na tabela 9 (Anexo). Dentre as opções de resposta havia uma outra opção que era de 4 anos em diante de planeamento, que nenhuma empresa por sinal escolheu.

Tabela 10: Definição da Missão e Visão por parte das Empresas

A Empresa já tem definida a sua Missão e Visão?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	25	54,3
	Não	3	6,5
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Tendo em conta a tabela 10, é possível notar que, a maior parte das empresas que elaboram o planeamento estratégico já tem definida sua missão e visão numa frequência de 25 empresas e apenas 3 empresas não têm. As empresas que não responderam a esta questão são as que não fazem o planeamento estratégico. Sendo a definição da missão e visão da empresa uma das etapas críticas na elaboração do planeamento estratégico, podemos afirmar que a maioria das empresas inquiridas elaboram o planeamento estratégico com algum conhecimento da causa, apesar da indicação em contrário evidenciada pelo gráfico 9.

Tabela 11: Análise do Ambiente Interno

A Empresa faz análise do seu ambiente interno?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	28	60,9
	Sem Resposta	18	39,1
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

A partir da tabela 11 concluímos que, todas as empresas que fazem o planeamento estratégico também procedem à análise do ambiente interno, pois nenhuma delas optou pela opção não. Significando que estas empresas estão preocupadas em saber como a sua empresa se comporta a nível interno e assim melhorar o que for necessário. Para contrapor a esta questão foi também questionado as empresas se faziam a análise do ambiente externo ao que todas responderam positivamente a questão como podemos notar na tabela 12, denotando estes dados, que existe algum conhecimento teórico sobre o conceito e a metodologia de suporte.

Tabela 12: Análise do ambiente externo onde as Empresas estão inseridas

A Empresa faz análise do ambiente externo onde está inserida?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	28	60,9
	Sem Resposta	18	39,1
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Tendo em conta a análise do ambiente externo, foi questionado às empresas quais os constrangimentos ou ameaças que este ambiente proporciona às empresas, pois sabemos que o ambiente externo às empresas é muito dinâmico, ao que estas responderam que seu maior calcanhar de *aquilis* em relação a este assunto seria a rivalidade ente os actuais concorrentes numa percentagem de resposta de 30,4%, seguido da fácil entrada de novos concorrentes com uma percentagem de 15,2%, a pressão de Produtos substitutos e a fraca rentabilidade do negócio foram outras das opções que as empresas consideraram como ameaças criadas pelo ambiente externo que totalizam juntas outros 15,2%, estes factos podem ser avistados na tabela 13.

Tabela 13: Constrangimentos ou ameaças que o ambiente externo tem criado às Empresas

Constrangimentos ou ameaças que o ambiente externo tem criado para as Empresas

		Frequência	Percentagem
Respostas	A fácil entrada de novos concorrentes	7	15,2
	A rivalidade entre actuais concorrentes	14	30,4
	A pressão de produtos substitutos	3	6,5
	A fraca rentabilidade do negócio	4	8,7
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Para além de ameaças, o ambiente externo proporciona também oportunidades para as empresas. As empresas que souberem aproveitar essas oportunidades ficam em vantagem em relação aos concorrentes. Para o caso das empresas inquiridas, a maior oportunidade que o ambiente externo proporciona às mesmas é o crescimento/desenvolvimento económico do país com uma percentagem de 32,6%, seguido do aumento do número de clientes e o uso de sinergias comerciais e tecnológicas com uma percentagem de 10,9% ambas, como podemos verificar na tabela 14.

Com o crescimento/desenvolvimento económico do país as empresas também crescem pois o número de clientes das empresas aumenta e as empresas podem até abrir filiais devido à

demanda pelos produtos e serviços que advém desse desenvolvimento económico do país. O surgimento de mais canais de distribuição é outra das oportunidades que o ambiente externo proporciona às empresas e tem uma percentagem de apenas 6,5%.

Tabela 14: Oportunidades que o ambiente externo proporciona às Empresas

Oportunidades que o ambiente externo proporciona as Empresas		Frequência	Percentagem
Respostas	Crescimento/desenvolvimento económico do país	15	32,6
	Aumento do número de clientes	5	10,9
	O uso de sinergias comercial e tecnológica	5	10,9
	Surgimento de mais canais de distribuição	3	6,5
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Tabela 15: Ferramentas de Planeamento Estratégico

Ferramentas de Planeamento Estratégico usadas pelas empresas		Frequência	Percentagem
Respostas	Análise SWOT	15	32,6
	Modelo das 5 forças	4	8,7
	Total	19	41,3
Sem Resposta		27	58,7
Total		46	100,0

Fonte: Autor com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

A ferramenta de Planeamento Estratégico mais usada pelas empresas inquiridas é a análise SWOT com uma percentagem de 32,6%, seguido do Modelo das 5 Forças com uma percentagem de 8,7%. Foi proposta às empresas inquiridas a opção de resposta, através de outra ferramenta de planeamento estratégico, nomeadamente a matriz BCG, que registou nenhuma resposta o que podemos interpretar como resultado do desconhecimento desta ferramenta por parte das

empresas inquiridas. Das 28 respostas esperadas obtivemos apenas 19 o que significa que 9 empresas não responderam a questão porque, não conhecem as ferramentas de planeamento Estratégico ou usam outras não mencionadas no inquérito, estes dados são encontrados na tabela 15.

Tabela 16: Factores Críticos de Sucesso

A Empresa já sabe quais são os Factores Chave de Sucesso de negócio que pratica?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	27	58,7
	Não	1	2,2
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Das empresas que se envolvem com o planeamento estratégico, 27 sabem quais são os factores críticos de sucesso dos mercados ou segmentos que atendem, e apenas 1 não sabe. Podemos assim afirmar que as empresas inquiridas sabem quais são seus factores críticos de sucesso porque a maioria respondeu positivamente a esta questão como podemos verificar na tabela 16, e por isso sabem o que devem melhorar dentro do seu negócio para melhor servir aos seus clientes. Conhecendo os factores críticos de sucesso dos seus mercados as empresas têm em princípio, um desempenho satisfatório com relação a estes factores, para que sejam melhores do que a concorrência.

Tabela 17: Fontes de Vantagem Competitiva

Fontes de Vantagem Competitiva das Empresas		Frequência	Percentagem
Respostas	Conhecimentos/ Background dos gestores	9	19,6
	Competência/experiência técnica	7	15,2
	Competência/experiência dos colaboradores administrativos	5	10,9
	Competência/experiência dos colaboradores da área de Marketi	4	8,7
	Competência/experiência dos colab. de logística e compras	2	4,3
	Outras	1	2,2
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 17 nota-se que a maioria das empresas respondeu que os conhecimentos/background dos gestores era sua fonte de vantagem competitiva com uma percentagem de 19,6%, seguindo a competência/experiência técnica com uma percentagem de 15,2%. Outras fontes de vantagem competitiva das empresas eram a competência/experiência dos colaboradores administrativos, a competência/experiência dos colaboradores da área de marketing, a competência/experiência dos colaboradores de logística e compras e 1 empresa escolheu a opção outras.

Tabela 18: Critérios para desenvolver as Fontes de Vantagem Competitiva

Criterios usados pelas Empresas para desenvolver as Fontes de Vantagem Competitiva		Frequência	Percentagem
Respostas	Plano estratégico	21	45,7
	Factores críticos de sucesso	7	15,2
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Com relação à tabela 18 verificamos que, dos critérios para o desenvolvimento de vantagem competitiva o mais usado pelas empresas inquiridas de Maputo é o plano estratégico com uma percentagem de 45,7%, seguido dos factores críticos de sucesso com uma percentagem de 15,2%. Nenhuma empresa optou pela cadeia de valores como um critério de definição de vantagem competitiva, enquanto esta era outra das opções do inquérito, o que podemos interpretar como desconhecimento desta ferramenta teórica por parte das empresas inquiridas.

Tabela 19: Estratégias de actuação no Mercado

A Empresa já criou uma Estratégia de actuação no mercado onde está inserida?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	26	56,5
	Não	2	4,3
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Das empresas que se envolvem com o planeamento estratégico, só 26 definiram uma estratégia de actuação no mercado onde estão inseridas, 2 destas ainda não definiram sua estratégia de actuação no mercado, como podemos verificar na tabela 19.

Tabela 20: Tipos de Estratégias Genéricas

Tipo de Estratégias Genéricas adoptadas pelas Empresas

		Frequência	Percentagem
Respostas	Liderança no custo	9	19,6
	Diferenciação	14	30,4
	Estratégia de foco	3	6,5
	Total	26	56,5
Sem Resposta		20	43,5
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 20 constatamos que, das empresas que definiram suas estratégias de actuação no mercado, a maioria optou pela estratégia genérica de diferenciação, o que mostra que as empresas actualmente estão muito interessadas em oferecer aos seus clientes um produto com qualidade diferenciada em relação aos concorrentes. A liderança no custo é outra das estratégias mais usadas pelas empresas inquiridas. A estratégia de foco é ainda pouco usada pelas empresas inquiridas da cidade de Maputo.

Tabela 21: Feedback e Controlo do Planeamento Efectuado

A Empresa analisa o feedback e faz controlo do Planeamento efectuado?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	24	52,2
Sem Resposta		22	47,8
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 21, podemos constatar que todas as respostas foram positivas, o que significa que as empresas estão preocupadas em saber qual foi o seu desempenho decorrente do planeamento efectuado. Para esta questão tivemos 4 respostas descartadas, o que significa que estas empresas são indiferentes a esta questão, porque não a responderam. Fazendo o controlo da implementação do planeamento efectuado as empresas estarão a par do seu desempenho, e assim adoptaram atempadamente as correcções necessárias.

Tabela 22: Planeamento Estratégico com Instrumento de Auxílio à gestão

Para o caso da sua empresa o Planeamento Estratégico auxilia na gestão?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	26	56,5
	Sem Resposta	20	43,5
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 22, podemos verificar que, para 26 das empresas que se envolvem com o planeamento estratégico, este é tido como um instrumento de auxílio à gestão, ao passo que para 2 empresas esta questão não foi respondida. Nenhuma das empresas inquiridas respondeu negativamente a esta questão, o significa que as empresas da cidade de Maputo consideram o planeamento estratégico como uma ferramenta indispensável para a gestão das mesmas, o que em certa medida contradiz a afirmação que citamos no primeiro capítulo, da Sra Odete Tsamba, salvaguardando naturalmente os limitamentos deste estudo, que indicamos na metodologia.

Tabela 23: Risco que as Empresas correm por falta de Planeamento

A Empresa já esteve em risco de Fechar por falta de Planeamento?

		Frequência	Percentagem
Respostas	Sim	4	8,7
	Não	24	52,2
	Total	28	60,9
	Sem Resposta	18	39,1
	Total	46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Quanto ao risco que as empresas correm por falta de planeamento estratégico, a maioria das empresas respondeu negativamente a esta questão, alegadamente por estas fazerem sempre outra modalidade de planeamento (nomeadamente o tático e o operacional). Apenas 8,7% das empresas ou seja 4 responderam positivamente à questão, como podemos notar na tabela 23.

Tabela 24: Dificuldades de Gestão que as Empresas Enfrentam

Dificuldades de Gestão que as Empresas Enfrentam		Frequência	Porcentagem
Respostas	Falta de Escolaridade da mão-de-obra	11	23,9
	Problemas com a concorrência	9	19,6
	Dificuldades na tomada de decisões estratégicas	8	17,4
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Na tabela 24, referente as dificuldades de gestão que as empresas enfrentam, a maior parte delas é a falta de escolaridade com uma percentagem de 23,9%, contra os 19,6% dos problemas que enfrentam com a concorrência e dos 17,4% das dificuldades na tomada de decisões estratégicas.

4.3 – Grau de interferência da legislação no processo de planeamento estratégico nas MPMEs

Tabela 25: Legislação do País

As leis vigentes no nosso país dificultam no negócio da sua Empresa?

		Frequência	Porcentagem
Respostas	Sim	16	34,8
	Não	10	21,7
	Total	26	56,5
Sem Resposta		20	43,5
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Quanto à Legislação Moçambicana, a maioria das respostas das empresas foi positiva, mostrando que a legislação em Moçambique dificulta de certa forma o negócio das empresas incluindo o processo de planeamento estratégico. 34,8% das empresas tem problemas devido a legislação, 21,7% afirma que a mesma não afecta de nenhuma forma no negócio de suas empresas e 2 das

empresas não responderam a questão pois o número de respostas obtidas foi 26 enquanto deveriam ser 28.

Estas empresas que não responderam devem se sentir constrangidas em falar do assunto ou até mesmo acham este assunto irrelevante para elas, pois preferiram saltar para outras perguntas. Para as empresas que responderam positivamente, foi questionado sobre quais as leis que mais dificuldades criam para o seu negócio, ao que podemos ver as respostas na tabela 26.

Tabela 26: Tipos de Leis que mais criam Dificuldades

Tipos de leis que mais criam dificuldades		Frequência	Percentagem
Respostas	Legislação Fiscal	3	6,5
	Legislação do Trabalho	9	19,6
	Legislação de procurement do Estado (concursos do estado)	1	2,2
	Legislação Fiscal e do trabalho	2	4,3
	Legislação Fiscal e Procurement do Estado	1	2,2
	Total	16	34,8
Sem Resposta		30	65,2
Total		46	100,0

Fonte: Autora com base nos dados obtidos na pesquisa efectuada

Como podemos notar, para as empresas inquiridas a legislação do trabalho é que mais dificulta o negócio das empresas com uma percentagem de 19,6%, seguido da legislação fiscal com 6,5%. Outras empresas apontaram dois tipos de leis totalizando neste caso 6,5%. Apenas uma empresa citou a legislação de procurement do Estado como sendo a que mais dificulta o negócio de sua empresa.

5 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO OU DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo faremos a discussão dos resultados da pesquisa procurando ter como referencial o estudo actual da teoria ou do contexto do planeamento estratégico, estabelecer uma análise comparativa em que o objecto é a actuação das empresas inquiridas reportadas no capítulo anterior.

5.1 – Sobre o Perfil e Carteira de Actividades

Quanto ao perfil e carteira de actividades, referimos no momento oportuno a tendência do conhecimento do volume de negócios, a menor aposta para a indústria transformadora e o recurso a diversificação (relacionada ou não), evidenciando o conhecimento que existe nas MPMEs inquiridas, de que o equilíbrio, a gestão do risco e mesmo o crescimento do volume de negócios é mais eficaz quando conseguido pela via do aproveitamento de sinergias internas que esta opção estratégica proporciona.

É evidente que ainda é pequeno o número de empresas envolvidas com a diversificação apenas 17,4% da amostra inquirida, mas é indicador de que o conceito é conhecido quer pela via do domínio teórico, quer pela via da percepção das boas práticas que os gestores das mesmas têm observado.

O mesmo se pode dizer no que se refere ao conceito de segmentação, considerando que 82,6% das empresas inquiridas, atendem mais do que um segmento de mercado, isto é, entre as empresas inquiridas está presente a teoria à volta da segmentação, as vantagens que o recurso a esta opção estratégica pode trazer, e vimos nisso, a manifestação da conformidade da actuação desta, com o conhecimento teórico que compulsamos no capítulo 2.

5.2 Sobre o nível de Percepção e o Grau de Envolvimento com o Planeamento Estratégico

Quanto ao grau de envolvimento destas empresas com o Planeamento estratégico, foi possível notar que as empresas inquiridas o elaboram na sua maioria ou seja conhecem esta ferramenta de gestão. Para o caso das empresas que não elaboram o planeamento estratégico a falta de pessoal qualificado para o fazer é a razão mais sonante.

As empresas inquiridas optam agora por períodos curtos de planeamento estratégico devido a dinâmica do mercado, pois as mudanças estratégicas devem ocorrer em tempo recorde para que a

empresa não fique ultrapassada com relação aos concorrentes. Através da definição dos conceitos de missão e visão as empresas conseguiram melhor orientar o seu processo de planeamento estratégico, por isso a maioria das empresas inquiridas faz a definição destes conceitos, pois só assim o processo de planeamento estratégico será bem delineado dentro delas e a empresa saberá qual é o seu posicionamento estratégico. Há contudo a assinalar que existe um défice de conhecimento quando se trata de diferenciar os planeamentos estratégico, táticos e operacional pois conforme a tabela nº 9 em anexo 45,7% das empresas inquiridas entendem o planeamento anual como sendo estratégico.

A actuação das empresas inquiridas, identificada pela pesquisa, vai de encontro com o conceito de planeamento estratégico, normalmente o recurso à análise SWOT e ao Modelo das cinco Forças, ferramentas estudadas na revisão da literatura. Através da análise SWOT estas empresas identificam seus pontos fortes e fracos e detectam oportunidades e ameaças que provêm do meio envolvente com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as mesmas. Através do Modelo das cinco forças, se devidamente utilizado as empresas teriam percepção conjunta da utilidade dos factores: potencial de novas entradas, pressão dos produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes actuais e poderem assim definir estratégias a seguir em decorrência disso.

Mas é importante realçar que, esta questão das ferramentas de Planeamento estratégico coloca de certa forma em dúvida o grau de entendimento das empresas inquiridas sobre o planeamento estratégico, pois algumas empresas que elaboram o planeamento estratégico não faz o uso correcto das ferramentas de planeamento estratégico, as quais são fundamentais para que a empresa se auto avalie dentro do ambiente de negócios onde estão inseridas e avalie também a capacidade dos seus concorrentes.

A definição dos FCS's são uma importante etapa em relação a qual a maioria das empresas inquiridas respondeu positivamente. É suposto que, assim estas empresas deveriam ter um desempenho satisfatório e serem bem sucedidas. Mas não é o que acontece na maior parte das empresas inquiridas, pois o desempenho da empresa como tal, não é totalmente satisfatório olhando neste caso para as queixas constantes dos clientes que podem ser verificadas nos livros de reclamações e sugestões. Esta situação leva ao questionamento da qualidade do planeamento

estratégico levado a cabo nas empresas inquiridas, isto é, o grau de adequação estratégica ainda carece de melhorias.

Outra questão que fica aqui pendente, quanto ao processo de planeamento estratégico nas MPMEs inquiridas é o facto de que estas empresas dizem-se conhecedoras deste instrumento de gestão mas, se for comparada a sua competitividade com as MPMEs de outros países vizinhos, as empresas inquiridas são menos competitivas, o que também pode ser atribuído à influência de outros factores ambientais fora do controle das empresas.

As empresas inquiridas acham importante definir também estratégias de actuação no mercado (capítulo 2 número 2.10.4) para tal, a liderança no custo é a estratégia genérica por elas mais usada, pois estas empresas procuram oferecer aos clientes produtos com a mesma qualidade a preços relativamente baixos em relação aos da concorrência, procurando assim atrair mais clientes para sua empresa o que a corresponder a realidade (ver observações nossas sobre o tamanho da amostra), denota preocupação com a problemática da competitividade e o conhecimento de que estratégias adoptar para a conseguir, o que pressupõe que com o tempo, as estratégias que assim agem conseguirão este desiderato ganhando com isso, ela mesma, os seus clientes e o país.

A fase de implementação do plano estratégico elaborado é crítica e deve ser tomada em conta, pois se mal implementados, os resultados que se obterão serão diferentes dos resultados esperados pela empresa, tornando-se fundamental que durante implementação do plano o acompanhamento pelos diversos executivos da empresa (pelo recurso às diversas ferramentas de controle).

Estas empresas afirmam ainda que o planeamento estratégico é uma ferramenta de auxílio a gestão das mesmas, pois teoricamente através do planeamento estratégico as empresas podem reduzir os efeitos das incertezas que o ambiente proporciona (capítulo 2 número 2.5, 2.6 e 2.7), apesar disto, ainda persistem dificuldades de gestão dentro das empresas inquiridas cuja causa advém do facto da falta de experiência, conhecimento e contacto dos gestores das mesmas em relação aos instrumentos de gestão de empresas, e também porque estas empresas não contratam pessoas formadas para fazerem parte dos funcionários das mesmas. Uma das causas que pode estar por trás deste problema pode ser o facto de que para manter um funcionário formado na

empresa acarretar custos elevados em relação a um que não está formado (frequentou a universidade, licenciatura).

5.3 – Sobre a legislação

A legislação em Moçambique traz de certa forma alguns problemas aos negócios das empresas inquiridas, principalmente a legislação do trabalho, mas deve-se aqui referir que, no contexto económico actual a legislação do procurement do Estado tem trazido muitas dificuldades para as empresas Moçambicanas no geral, logo deve-se considerar que algumas das empresas inquiridas não entendem exactamente o que esta lei preconiza, não obstante a maioria das empresas inquiridas ter apontado, que tem como cliente o Estado.

5.4 – Síntese do Capítulo

Em certa medida, os dados da pesquisa se enquadram com a teoria estudada, na medida em que a fraca competitividade das empresas, não obstante elas referirem que estão envolvidas com o planeamento estratégico, vem confirmar o que a teoria diz, sobre o facto de que não basta elaborar o plano estratégico, para automaticamente ser-se competitivo, deve-se também olhar para outros factores como, a questão dos planeamentos táticos e operacionais nas empresas, deve-se olhar para a questão dos critérios que as empresas usam para desenvolver as fontes de vantagem competitiva, porque uma empresa ganha vantagem competitiva, executando actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Aduzimos neste capítulo, as conclusões e recomendações atinentes à discussão que fizemos no capítulo anterior.

6.1 Conclusões

Para elaborar um planeamento estratégico bem estruturado, a empresa deve entender com clareza as suas forças e suas habilidades dentro do contexto de seu sector, afim de criar vantagens competitivas e converter em sucesso as oportunidades existentes.

Quanto as conclusões retiradas no trabalho, devemos ressaltar que estas devem ser tomadas em conta com base no tamanho da amostra referido no capítulo 3 número 3.3.

O Perfil da MPMEs inquiridas demonstra a capacidade destas empresas em se manter no mercado, pois tomando como ponto de partida o tempo em que estas empresas operam notamos que elas já têm conhecimento do negócio que praticam e assim continuam a oferecer seus produtos e serviços ao mercado. Outra questão relevante é o facto de que estas empresas, albergarem um número considerável de trabalhadores, contribuindo assim para a redução do desemprego. As MPMEs inquiridas contribuem ainda para o desenvolvimento do país através das receitas por estas produzidas como podemos notar na tabela 4 que fala do Volume de negócios destas empresas.

Através da pesquisa efectuada foi possível notar que, as MPMEs da cidade de Maputo (tendo em conta as empresas inquiridas) elaboram o planeamento estratégico, mas este planeamento não é tão estruturado quanto deveria ser, pois algumas empresas que o elaboram não seguem o processo de planeamento como deve ser, outras não usam ferramentas de planeamento estratégico na época de concepção do plano. E ainda estas empresas inquiridas dizem conhecer seus FCS's, mas olhando para o desempenho de algumas delas, se nota que devem melhorar para se tornarem empresas competitivas, não só a nível da Cidade de Maputo como também a nível do país.

Outro problema detectado nas MPMEs inquiridas foi o facto de que, a sua maior dificuldade de gestão é falta de mão-de-obra qualificada ou seja a falta de escolaridade das pessoas.

Notou-se ainda, no decurso da apresentação dos resultados da pesquisa, que algumas das empresas inquiridas não conseguiram dizer se faziam o controlo do planeamento efectuado, o que constitui pedra fundamental do processo de implementação e dita se a empresa está a concretizar o que o plano preconiza, e quais os desvios e melhorias devem ser efectuadas pela empresa aquando da realização do planeamento estratégico para os períodos subsequentes.

Das empresas inquiridas a maioria faz a análise do seu ambiente de negócios, assim notamos que, as empresas estão preocupadas com a análise tanto do ambiente interno como o externo onde estão inseridas para que possam fazer face atempadamente às mudanças (oportunidades e ameaças) deste ambiente e assim melhor se posicionarem com relação aos concorrentes. Fazendo a análise interna estas empresas saberão quais são sua potencialidades e vulnerabilidades para que possam assim definir melhor seus objectivos e suas estratégias de actuação.

As empresas inquiridas afirmaram que, o seu maior problema quanto a legislação era no caso a lei do trabalho, mas pode-se notar actualmente que a maioria das empresas Moçambicanas têm diversos problemas quanto à legislação de procurement do Estado, logo esta contradição pode levar à conclusão de que no processo de planeamento estratégico, a análise do ambiente macro não é feita devidamente pelas empresas inquiridas tendo em conta que estas têm como cliente o Estado.

Poucas MPMEs afirmaram que estiveram em risco de fechar as portas por falta de Planeamento alegando neste caso que elas sempre pautaram por fazer o planeamento, que pode neste caso ser estratégico ou não.

Foi possível ainda notar no capítulo 5, que existe uma certa contradição quanto ao aspecto do processo do planeamento estratégico elaborado nas empresas inquiridas, pois estas empresas afirmam que observam as etapas de planeamento estratégico como deve ser, mas os resultados que foram possíveis identificar no capítulo 5 mostram que estas não são precisas no que dizem, podemos tomar como exemplo o caso dos FCS's, no desempenho das empresas e a análise do ambiente macro.

Como foi dito no início do trabalho que o objectivo geral deste era avaliar o contributo que o planeamento estratégico trazia para as MPMEs, podemos afirmar que para o caso das empresas inquiridas foi possível constatar que o planeamento estratégico auxilia a gestão destas empresas,

contribuindo para um melhoramento do desempenho das mesmas. Mas é de relevar a questão da competitividade destas empresas em relação as empresas dos países vizinhos.

6.2 Recomendações

As MPMEs devem apostar mais em pessoal formado em diversas áreas por forma a dinamizar as actividades que realizam, fazendo com as mesma se desenvolvam, pois se a empresa contratar pessoas formadas estas trazem ideias muito úteis para as empresas. Com pessoal formado as empresas poderão estar mais organizadas em termos contabilísticos, de gestão e em diversas outras áreas cruciais para o crescimento e desenvolvimento das mesmas.

Mais MPMEs deveriam elaborar o planeamento estratégico, como forma de reduzir e contrabalançar os efeitos das incertezas que enfrentam, devido as constantes mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Para as empresas que elaboram o planeamento estratégico, deveriam reformular melhor a maneira como o fazem para que esse planeamento seja bem estruturado, pois algumas etapas importantes são por elas deixadas de lado, o que contribuirá futuramente para uma incoerência do plano elaborado, principalmente quanto às ferramentas de Planeamento estratégico, pois estas ajudam a empresa a fazer uma auto-avaliação com relação ao ambiente de negócio onde estão inseridas e ainda, quanto ao controlo da implementação do planeamento efectuado, pois é muito importante controlar e analisar o feedback para que se saiba quais foram os reais benefícios que a empresa obteve por ter feito um plano estratégico e que se este foi na verdade útil para a gestão da empresa.

A questão da melhoria no processo de planeamento estratégico nas empresas inquiridas é uma questão muito relevante. As empresas devem também tomar em conta que devem elaborar um planeamento estratégico de qualidade de acordo com as características da empresa e que contemple ainda a maior parte possível das etapas do processo de planeamento estratégico referidas no capítulo 2 deste relatório.

O governo Moçambicano deve reformular suas leis por forma a melhorar o ambiente de negócios no país, criando assim oportunidades para que mais empresas sejam criadas e para que sejam também, melhorados os negócios das empresas já existentes.

Outra questão muito relevante para as empresas, no geral é o facto de que estas devem colaborar mais com os estudantes, no sentido de disponibilizarem dados para pesquisas académicas que

vêm sendo feitas, pois um dos grandes problemas encontrados aquando da realização deste trabalho foi a questão da fraca colaboração das empresas no sentido de disponibilizar seus dados.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor 1977, *Estratégia Empresarial*, São Paulo, Editora MC Graw – Hill.

BOAVENTURA, Edivaldo M. 2004, *Metodologia da Pesquisa- Monografia, Dissertação, Tese*, São Paulo, Editora Atlas S.A, 1ª Edição.

Colecção Legislação 4, *Código Comercial - República de Moçambique*, Plural Editores, 1ª Edição.

CRUZ, Eduardo 1993, *Planeamento Estratégico Um Guia para a PME*, Lisboa, Texto Editora, 4ª Edição.

DRUCKER, Peter F. 1984, *Introdução à administração*, São Paulo, Editora Pioneira Thompson.

FREIRE, Adriano 1997, *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa/São Paulo, Verbo Editora, 1ª Edição.

GAJ, Luís 1995, *Administração Estratégica*, São Paulo, Editora Ática SA, 3ª Edição.

GIL, António Carlos 2008, *Como elaborar Projectos de Pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas SA, 4ª Edição.

GIL, António Carlos 1987, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Editora Atlas SA.

GRACIOSO, Francisco 1987, *Planejamento Estratégico Orientado para o mercado*, São Paulo, Editora Atlas SA.

KOTLER, Philip 1998, *Administração de Marketing - Analise, Planejamento, Implementação e Controlo*, São Paulo, Editora Atlas SA, 5ª Edição.

KOTLER, Philip e KELLER, Kelvin Lane 2006, *Administração de Marketing*, São Paulo, Pearson Prentice Hall Editora, 12ª Edição.

MINTZBERG, Henry 2004, *A Queda e Ascensão do Planeamento Estratégico*, Porto Alegre, (Bookman) Artmed Editora SA.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, 2009, *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Praticas*, São Paulo, Editora Atlas SA.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, 1992, Sistemas, Organização e métodos – Uma Abordagem Gerencial, São Paulo, Editora Atlas SA, 3ª Edição,

OLIVEIRA, Silvio Luiz 2001, Tratado de Metodologia Científica – Projectos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses, São Paulo, Pioneira Editora.

PINTO, Carlos A. Marques, SALGADO, José A.M. et al 2009, Fundamentos de Gestão, Lisboa, Editorial Presença, 2ª Edição.

PORTER, Michael E. 1989, Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Rio de Janeiro, Elsevier Campus Editora, 27ª Edição.

SMITH, John Grieve 1985, Estratégia Empresarial, publicações Europa América, 2ª Edição.

Strategor, Política Global da Empresa, Coleção “Gestão e Inovação” – Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade, Publicações Dom Quixote.

WOILER, Sam São e MATHIAS, Washington Franco 1996, Projectos – Planeamento, Elaboração e análise, São Paulo, Editora Atlas, SA, 1ª edição, 11ª tiragem.

SOTOMANE, Carlos Davide Cassimo, Guia de Elaboração e Apresentação do trabalho de Projecto. ISPU

Internet

Google:

Books.google.co.mz/books

OUTRAS OBRAS CONSULTADAS

FISCHMANN, A. A. ; Almeida, M.I.R. (2009) Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo, Editora Atlas SA.

LAS CASAS, A.L. (2001) Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa. 2ª Edição, São Paulo. Editora Atlas SA.

LONGENECKER, J.G. ; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. (1997) Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial. 1ª Edição, São Paulo, Editora Makron Books.

8 - APÊNDICES

APÊNDICE A

Correspondência entregue as empresas para fazer formalmente o pedido de resposta ao questionário de pesquisa.

Assunto: Pedido de Resposta do Questionário

Estimado Gestor/Director

Agira A. Daud, vem por meio desta carta, convidar a V.Excia a responder o questionário em anexo, que faz parte do trabalho de fim de curso que está elaborando, como forma de conclusão da Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, pela Universidade Politécnica.

A sua colaboração é muito importante, pois será a base da pesquisa que servirá para apurar se as Pequenas e Medias Empresas da cidade de Maputo elaboram o planeamento estratégico, de que forma o fazem e qual o contributo ou utilidade do planeamento estratégico para as empresas.

Agradeço pela sua colaboração.

Agira A. Daud
(Licencianda)

Junho de 2011

APÊNDICE B

Modelo do Questionário de Pesquisa entregue as MPMEs da Cidade de Maputo para o levantamento de dados.

Questionário de Pesquisa

1) Em que área de actividade a empresa está inserida?

Comércio () Indústria () Prestação de Serviços ()

2) Há quanto tempo a empresa opera no mercado?

Há menos de 1 ano () Entre 1 a 5 anos () Entre 5 a 10 anos () Há mais de 10 anos ()

3) Qual é o numero actual de Funcionários da empresa?

De 3 a 15 funcionários () De 15 a 30 funcionários () De 30 funcionários em diante ()

4) Qual é o volume de negócios da empresa (em meticais)?

Até 5.000.000,00 () Entre 5.000.000,00 a 10.000.000,00 () Acima dos 10.000.000,00 ()

5) Em que tipo de mercado actua ou que tipo de clientes serve?

Particulares () Empresas () Estado ()

6) A empresa faz planeamento Estratégico?

Sim () Passe automaticamente para a questão 9 Não () Responda a questão 7 e 8 e termine por ai

7) Porquê a empresa não faz planeamento Estratégico?

Porque não conhece o conceito e nem como se elabora o plano estratégico ()

Por falta de pessoal qualificado para o fazer ()

Porque acha desnecessário fazer este exercício de planeamento estratégico ()

Por falta de meios financeiros para o fazer ()

8) A empresa faz algum outro tipo de Planeamento?

Planeamento da Produção ()

Planeamento de Vendas ()

Previsões Financeiras - Orçamento ()

Sobre o Processo de Planeamento Estratégico

9) Com que periodicidade a Empresa faz o Planeamento Estratégico?

Anualmente () De 2 a 4 anos () De 4 anos em diante ()

10) A empresa já tem definida a sua Missão e visão?

Sim () Não ()

11) A empresa faz análise do seu ambiente interno?

Sim () Não ()

12) A empresa faz análise do ambiente externo onde está inserida?

Sim () responda as 2 questões seguintes Não () passe para a questão 15

13) Quais os constrangimentos ou ameaças que o ambiente tem criado para a sua empresa?

A fácil entrada de novos concorrentes ()

A rivalidade entre actuais concorrentes ()

A pressão de produtos substitutos ()

A fraca rentabilidade do negócio ()

14) Que oportunidades o ambiente externo tem proporcionado à sua empresa?

O crescimento/desenvolvimento económico do país ()

Aumento do número de clientes ()

O uso de sinergias comercial e tecnológica ()

Surgimento de mais canais de distribuição ()

Integração vertical a jusante e a montante ()

15) As leis vigentes no nosso país dificultam no negócio da sua empresa?

Sim () responda a questão seguinte Não () passe automaticamente para a questão 17

16) Quais os tipos de leis que criam mais dificuldades?

Legislação Fiscal ()

Legislação do trabalho ()

Legislação de Procurement do Estado (concursos do Estado) ()

17) Quais são as Ferramentas de Planeamento Estratégico que a empresa usa?

Análise SWOT ()

Modelo das cinco Forças ()

Matriz BCG ()

18) A empresa já sabe quais são os factores Chave de Sucesso do negócio que pratica?

Sim () Não ()

19) Quais as fontes de vantagem competitiva da sua empresa?

Conhecimentos/background dos gestores ()

Competência/experiência técnica ()

Equipamentos/tecnologia ()

Competência/experiência dos colaboradores administrativos ()

Competência/experiência dos colaboradores da área de marketing ()

Competência/experiência dos colaboradores das áreas logística e compras ()

Outras ()

20) Qual foi a base ou critério seguido para desenvolver essas fontes de vantagem competitiva?

Plano Estratégico ()

Cadeia de Valor ()

Factores críticos de Sucesso ()

21) A empresa já Criou uma Estratégia de actuação no mercado onde esta inserida?

Sim () se sim responda a questão seguinte Não () se não passa para a questão 23

22) Qual das estratégias genéricas a empresa adoptou?

Liderança no custo ()

Diferenciação ()

Estratégia de Foco ()

23) A empresa analisa o feedback e faz o controlo do planeamento efectuado?

Sim () Não ()

24) Para o caso da sua empresa, o Planeamento Estratégico auxilia na gestão?

Sim () Não ()

25) A empresa já esteve em risco de Fechar por falta de Planeamento?

Sim () Não ()

26) Quais são as dificuldades de gestão que a empresa enfrenta?

Problemas Financeiros ()

Falta de escolaridade da mão-de-obra ()

Problemas com a Concorrência ()

Dificuldade na tomada de Decisões Estratégicas ()

9 - ANEXOS

ANEXO 1: Tabelas

Tabela 2: capítulo 4

Tempo em que as empresas operam no Mercado

		Frequência	Percentagem
Respostas	Há menos de 1 ano	3	6,5
	Entre 1 a 5 anos	13	28,3
	Entre cinco a dez anos	26	56,5
	Há mais de 10 anos	4	8,7
	Total	46	100,0

Tabela 5: capítulo 4

Tipo de clientes das Empresas

		Frequência	Percentagem
Respostas	Particulares	2	4,3
	Empresas	6	13,0
	Particulares, Empresas e Estado	24	52,2
	Particulares e Empresas	14	30,4
	Total	46	100,0

Tabela 9

Periodicidade com que as Empresas fazem o Planeamento Estratégico

		Frequência	Percentagem
Respostas	Anualmente	21	45,7
	De 2 a 4 anos	7	15,2
	Total	28	60,9
Sem Resposta		18	39,1
Total		46	100,0

ANEXO 2: Gráficos

Gráfico 1

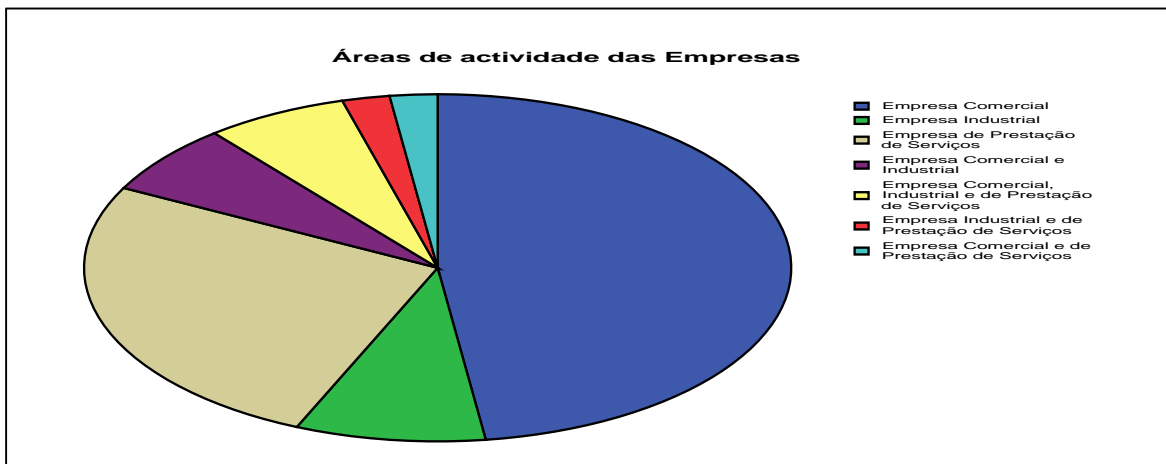


Gráfico 3

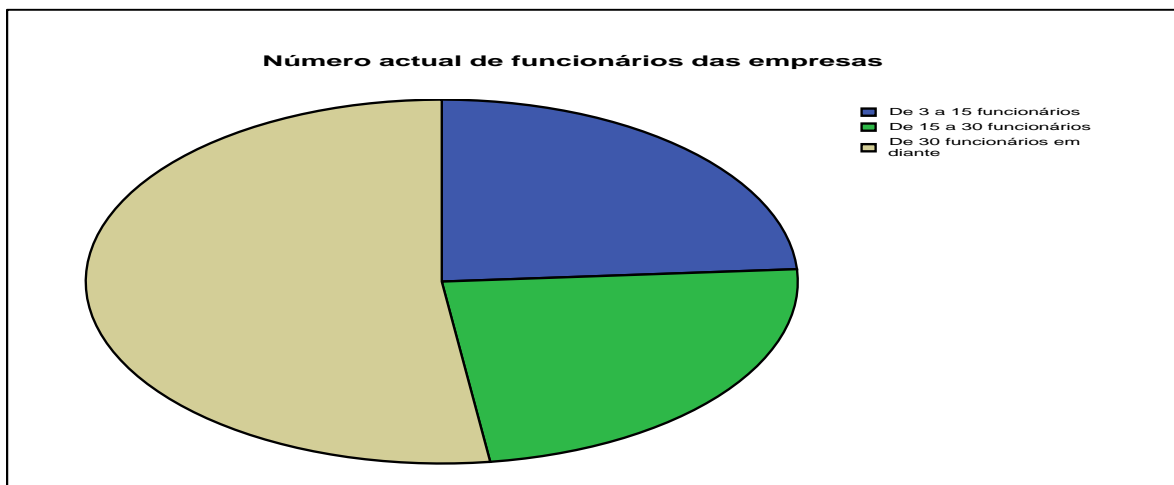


Gráfico 4

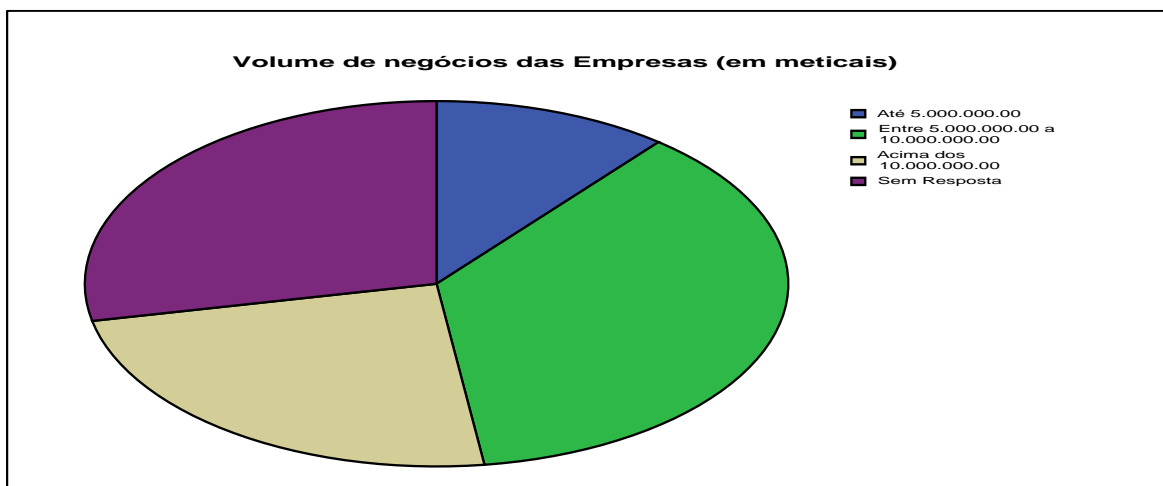


Gráfico 6

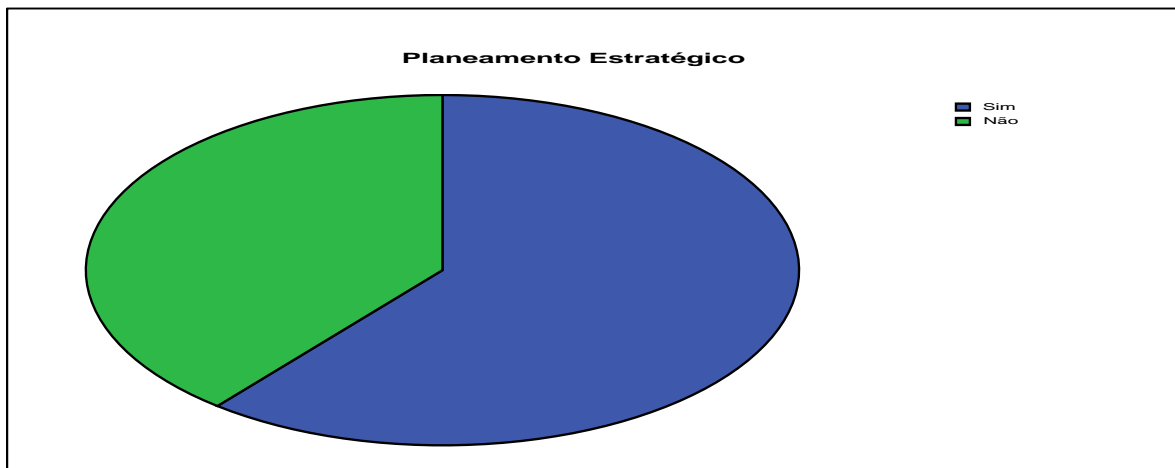


Gráfico 7

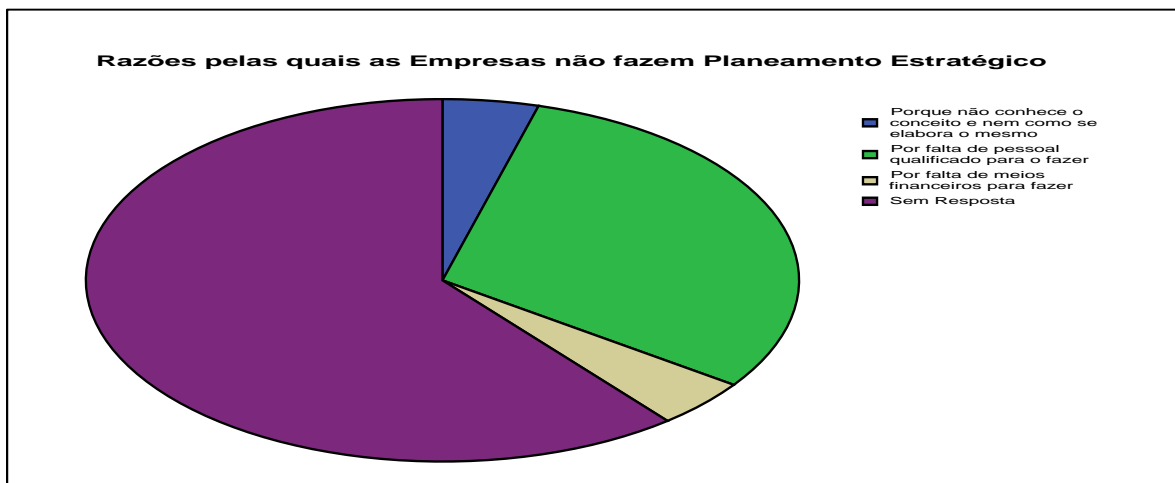


Gráfico 8

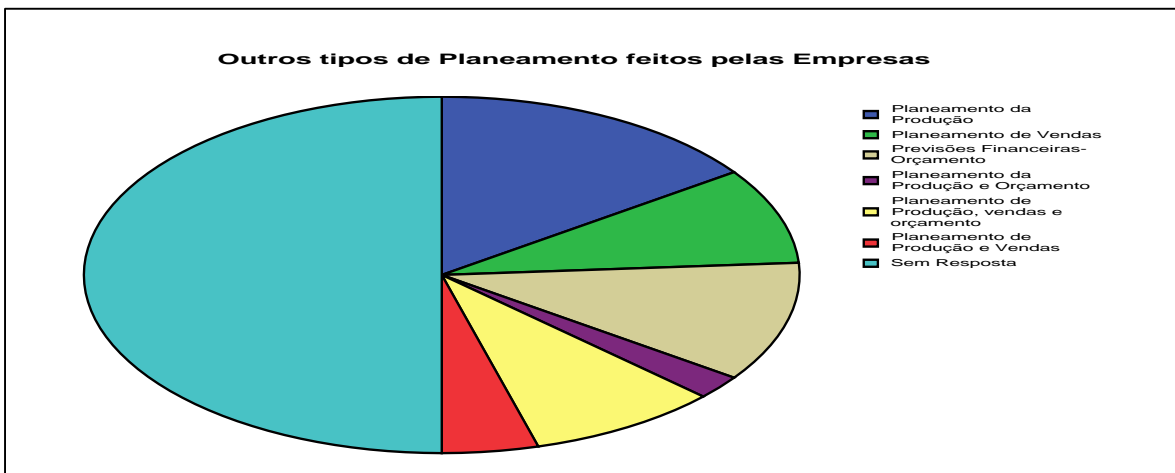


Grafico 10

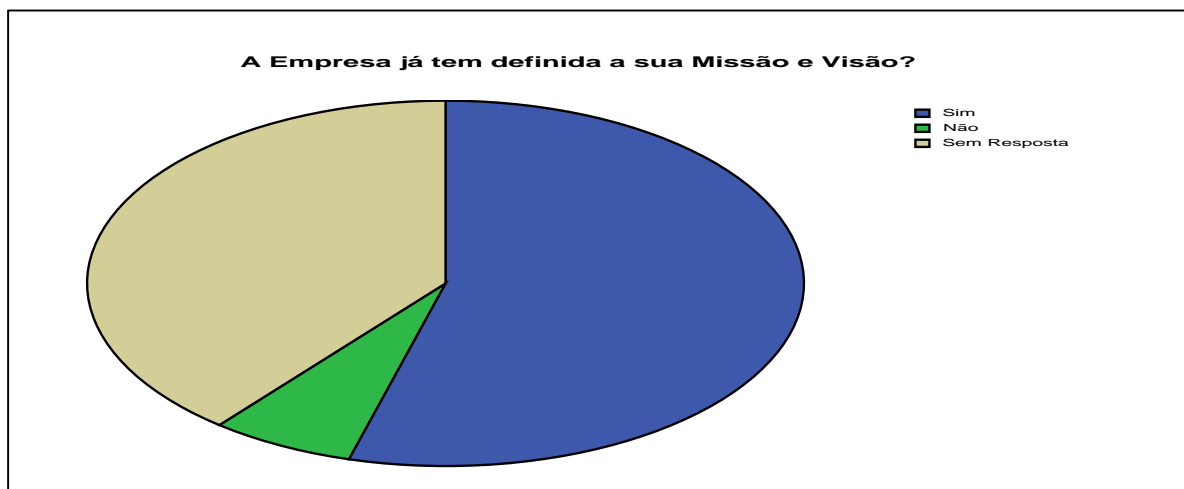


Grafico 11

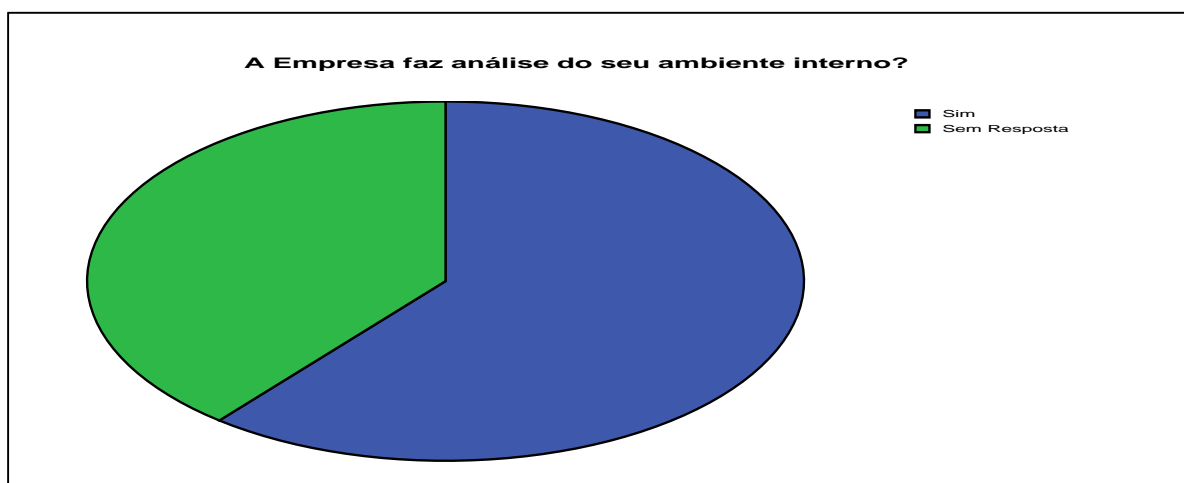


Grafico 12

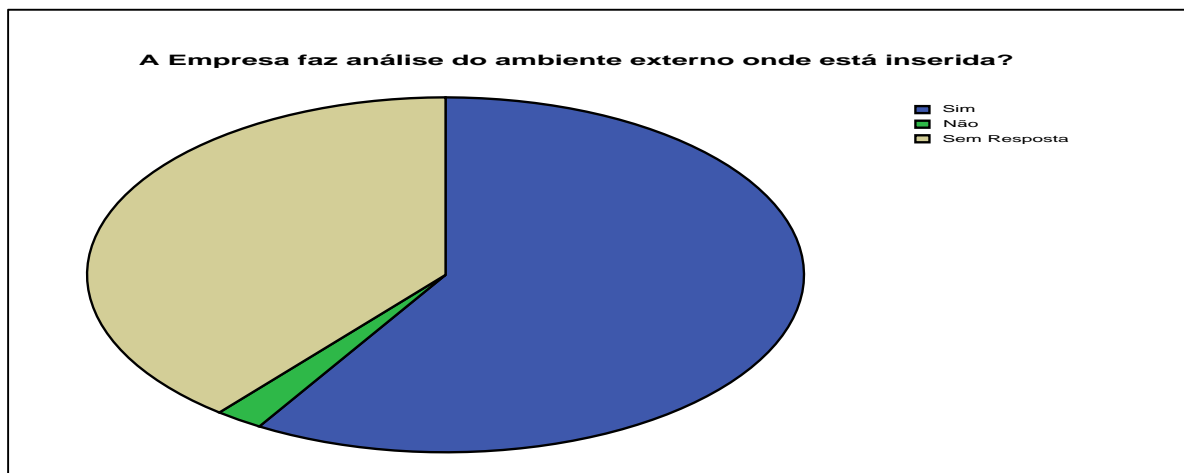


Grafico 13



Grafico 14

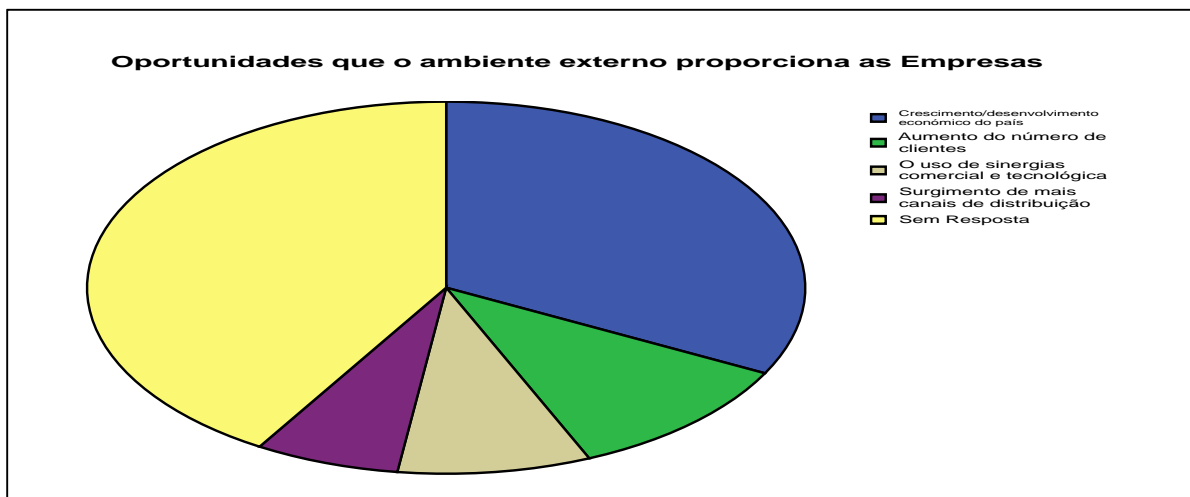


Grafico 15

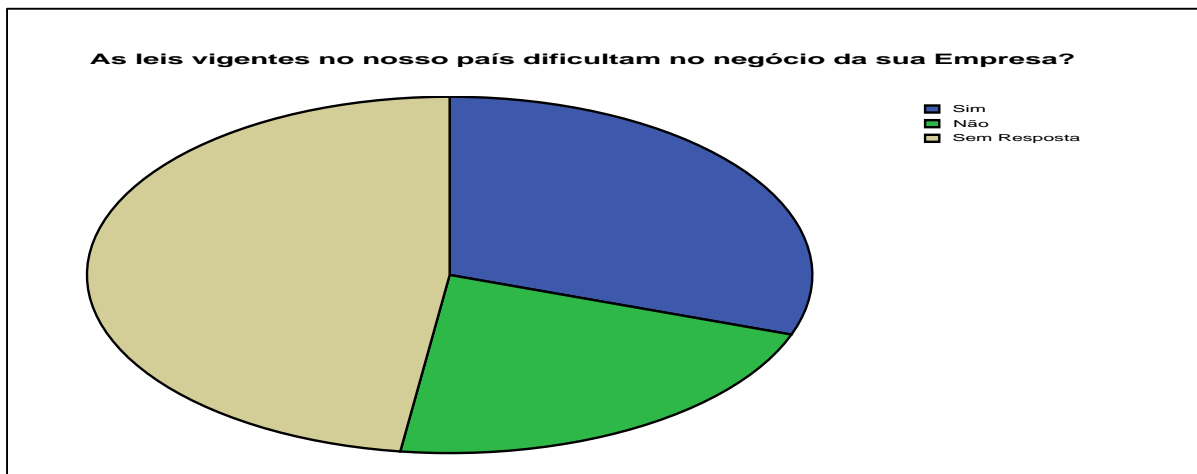


Grafico 16



Grafico 17

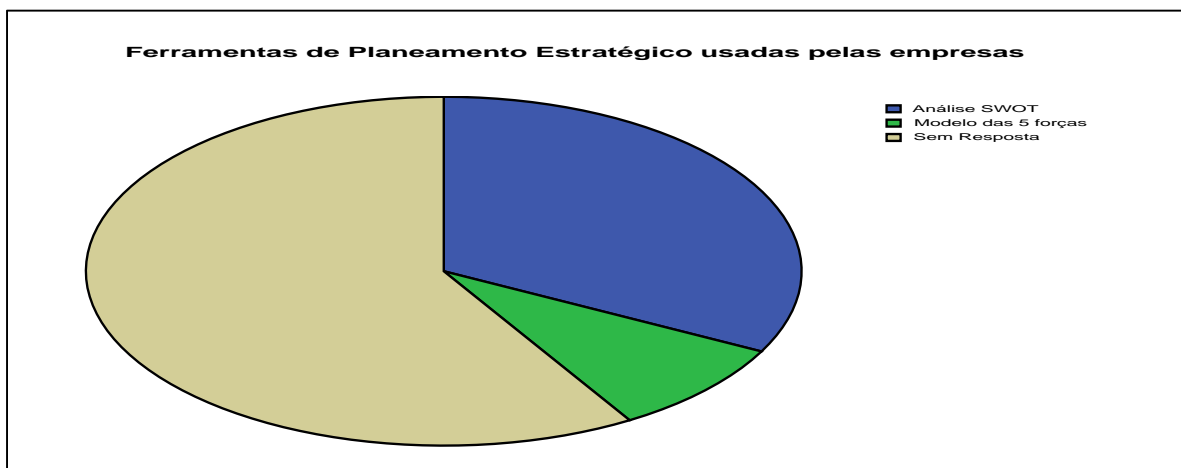


Grafico 18

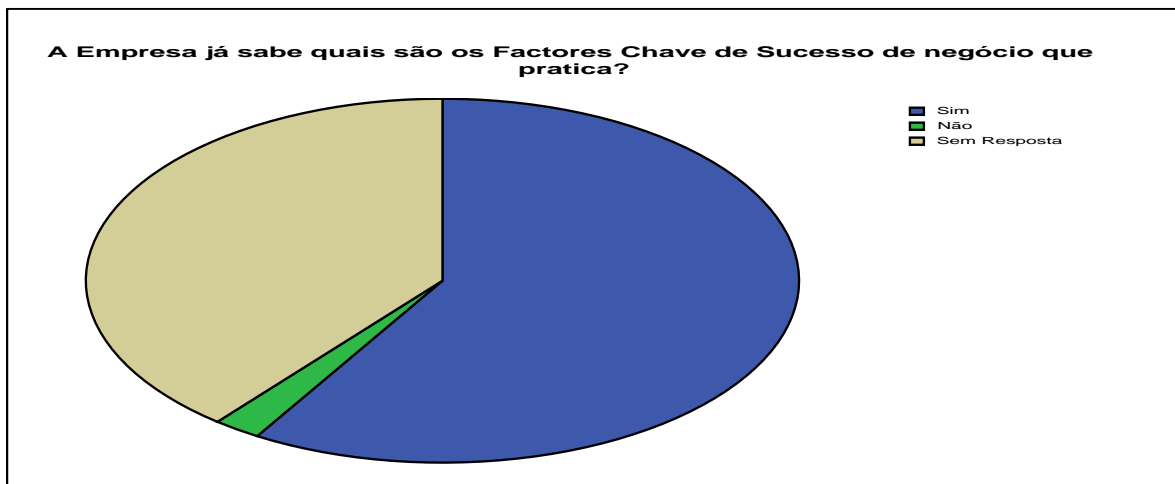


Grafico 19

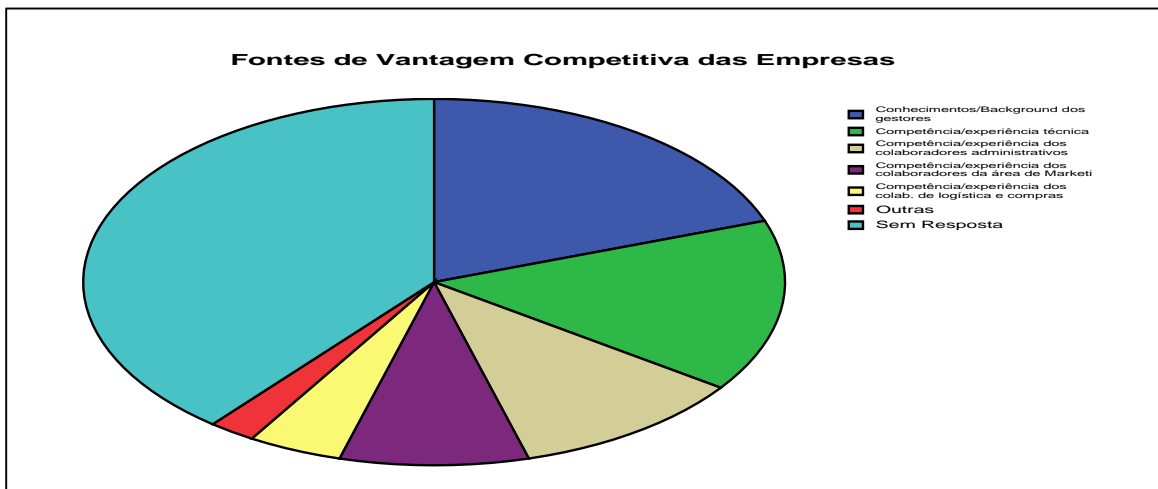


Grafico 20



Grafico 21

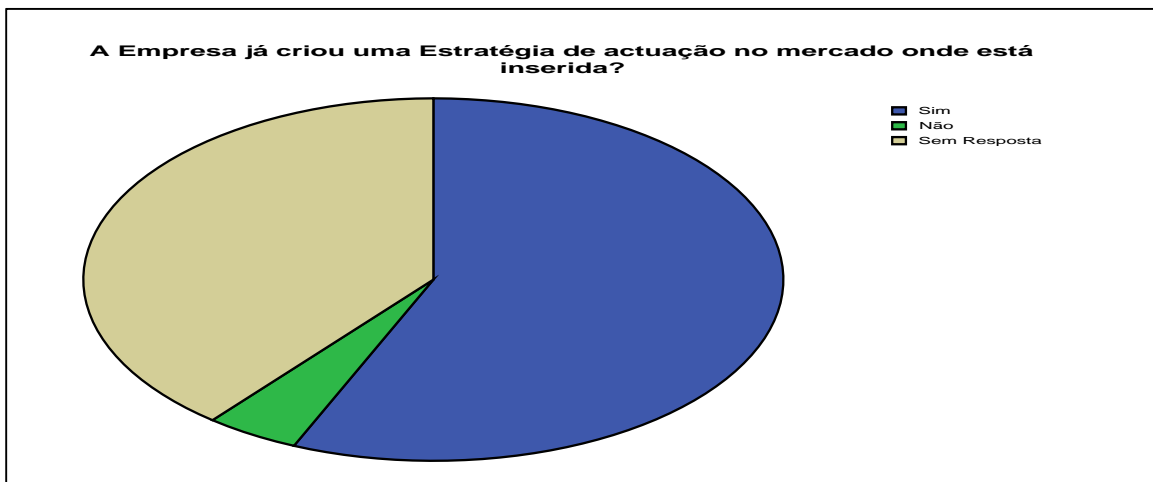


Grafico 22

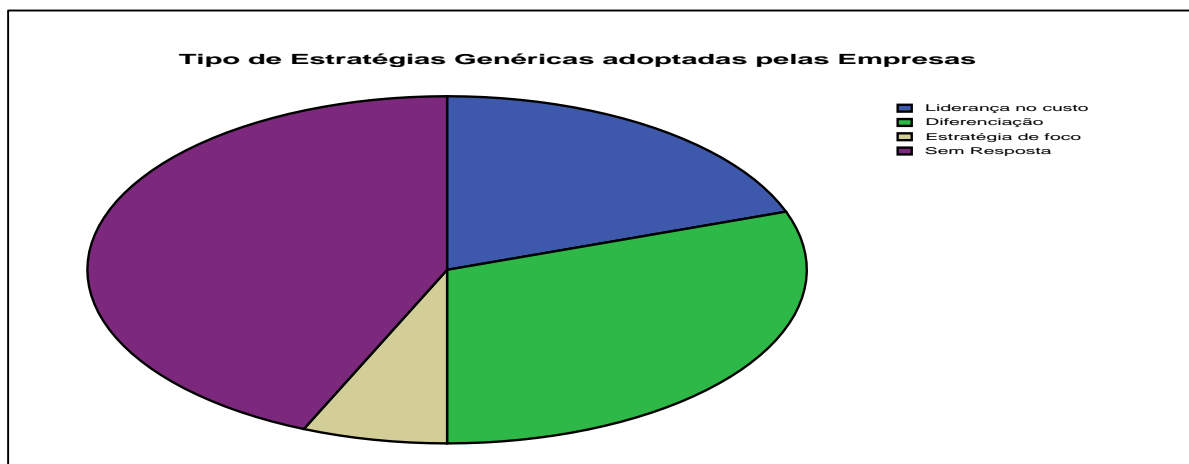


Grafico 23

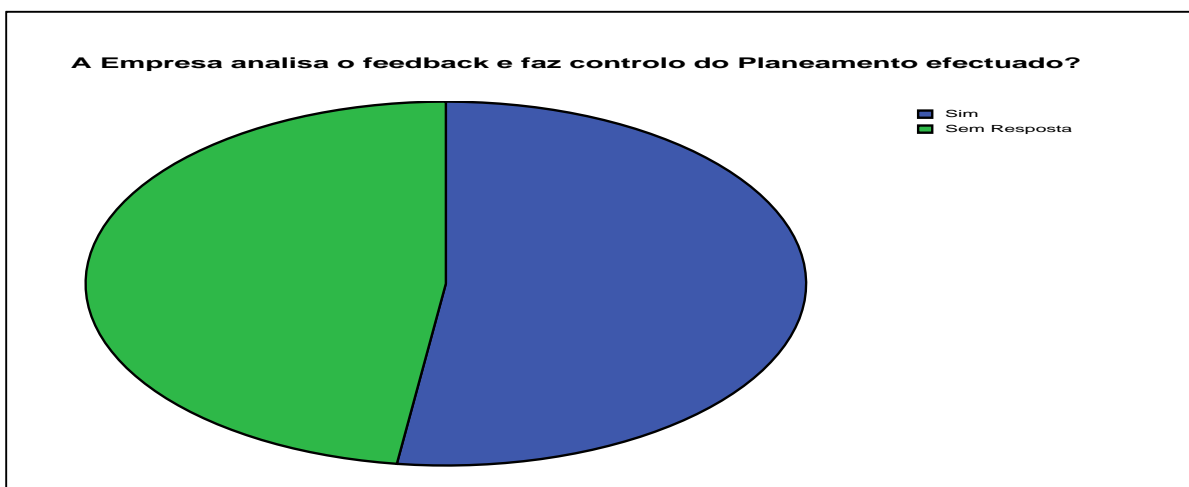


Grafico 24

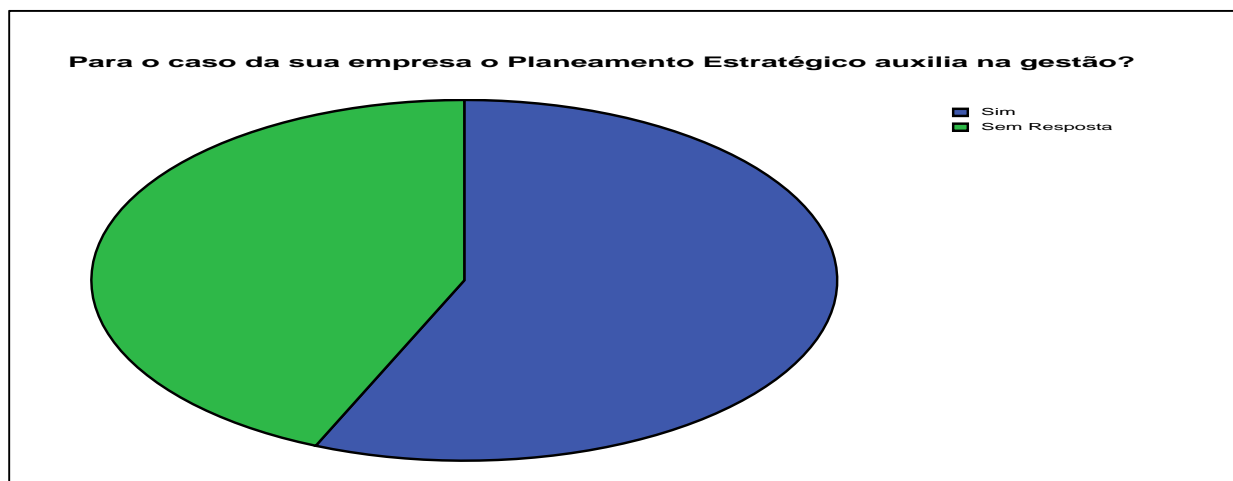
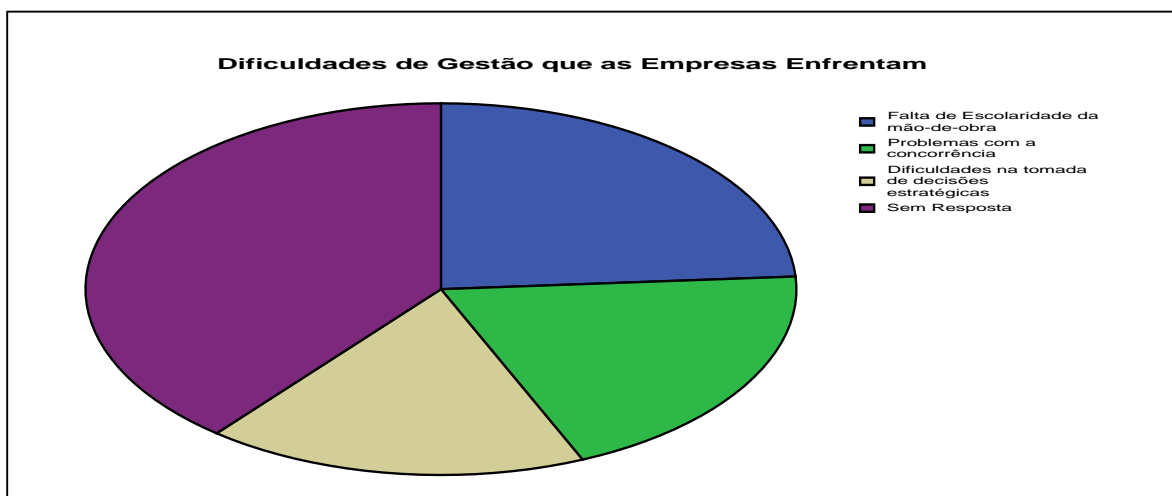


Gráfico 25



Gráfico 26



ANEXOS 3: Evolução da Rede Industrial e Comercial da Cidade de Maputo