

**OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM MOÇAMBIQUE
– O CASO DAS EMPRESAS NACIONAIS**

Anabela Guidione Quibe

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas**

Orientador:

**Prof. Doutor Nelson Santos António, Professor catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão**

Março 2015

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação.

Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 30 de Março de 2015

(Anabela Guidione Quibe)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia _____ de _____ de _____ por nós,
membros do júri examinador do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
(ISCTE ó IUL).

Nomes

Assinaturas

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por me acompanhar e abençoar todos os dias....

Ao Professor Dr. Nelson Santos António, meu orientador, pela disponibilidade e forma incentivadora, determinada e crítica como orientou toda a dissertação.

À Ernst & Young, Lda (Moçambique), pelo apoio moral e compreensão, para a concretização deste sonho. Estendo a minha gratidão à Marta Banze e os demais amigos e ex-colegas no Departamento de Auditoria (*Assurance*), pela força que sempre me deram para a realização deste objectivo.

Ao meu marido, Domingos Fumo, aos meus filhos, Válter, Dalton, Shelton e Yunis (este último, nascido ao longo deste percurso académico), pelo apoio que sempre transmitiram e pela forma como puderam compreender as minhas ausências nocturnas e até de finais de semana para a concretização deste sonho.

Ao dr. Benedito José Murambire Júnior, pelo apoio e orientação no uso do *software* SPSS.

E por fim,

À minha mãe, que nos criou (a mim e a meus irmãos) com muito sofrimento, mas com muito carinho... e que sempre incentivou-nos a estudar

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho mais velho, o Válder Fumo, por tudo que passou em Setembro de 2014, e pela força do ãquerer viver e vencerõ que fez com que ele vencesse mesmo, e continuasse com vida...e a mim própria, pela força e coragem, que Deus me deu inesperadamente, para conseguir suportar e saber tratar um dos momentos mais difíceis da minha vida, como mãe.

...Só Deus sabe o quanto lhe sou grata...

ÍNDICE GERAL

LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	viii
SUMÁRIO EXECUTIVO	ix
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO	xv
1.1 Contextualização	xv
1.2 Objectivos da pesquisa	xix
1.3 Relevância do tema	xx
1.4 Formulação do problema da pesquisa	xxi
1.5 Estrutura da pesquisa	xxiii
2. REVISÃO DA LITERATURA	1
2.1 Estratégia	1
2.2 Planeamento estratégico	3
2.3 Gestão	5
2.4 Instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais	5
2.4.1 Análise SWOT	8
2.4.2 Matriz BCG	9
2.4.3 Matriz GE	10
2.4.4 Análise de cenários	10
2.4.5 Análise PIMS	12
2.4.6 Análise da cadeia de valor	13
2.4.7 O <i>Balance Scorecard</i>	13
2.4.8 Brainstorming	15
2.4.9 Análise de Recursos e Capacidades	16
2.4.10 Modelo das cinco forças de Michael Porter	16
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	23
3.1 Método escolhido	23
3.2 Tamanho e composição da amostra	23
3.3 Técnica de recolha de dados	24
3.4 Técnicas de análise de dados	26
4. RESULTADOS DA PESQUISA	27
4.1 O Sector Empresarial em Moçambique	27
4.1.1 Breve caracterização do sector	27
4.1.2 As maiores empresas de Moçambique	28
4.1.3 Contribuição do sector para o Produto Interno Bruto (PIB)	30
4.1.4 A utilização de instrumentos de estratégia em Moçambique	32
4.2 Composição da amostra	33
4.2.1 Distribuição das empresas por número de trabalhadores	33
4.2.2 Distribuição das empresas por estatuto jurídico	34
4.2.3 Distribuição das empresas por sectores de actividade	35
4.3 Características da amostra	36
4.3.1 Número de trabalhadores por sectores de actividade	36
4.3.2 Distribuição das empresas por Estatuto Jurídico e Sector de actividade	37
4.4 Resultados relacionadas com a utilização dos instrumentos de estratégia	37
4.4.1 Número de empresas que utilizam os instrumentos	37
4.4.2 Número de empresas que usam os instrumentos por estatuto jurídico	38
4.4.3 Número de empresas que usam os instrumentos por número de trabalhadores	39
4.4.4 Número de empresas que usam os instrumentos por sector de actividade	40
4.4.5 Fonte dos Instrumentos	41
4.4.6 Origem da ajuda para a utilização dos instrumentos	41
4.5 Resultados sobre a importância e as dificuldades de utilização dos instrumentos	42
4.5.1 Importância do uso dos instrumentos de estratégia	42
4.5.2 Dificuldades na utilização dos instrumentos	43

4.6	Relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas.....	44
4.7	Resultado das entrevistas	46
5.	RESUMO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
5.1	Resumo das características da Amostra	48
5.1.1	Número de Trabalhadores	48
5.1.2	Estatuto Jurídico	48
5.1.3	Sectores de Actividade	49
5.2	Resumo dos resultados sobre o uso dos instrumentos.....	49
5.2.1	Intensidade de uso dos instrumentos	49
5.2.2	Fontes dos instrumentos e origem da ajuda	50
5.2.3	Grau de importância na utilização dos instrumentos	50
5.2.4	Dificuldades na utilização dos instrumentos.....	50
5.3	Resumo sobre a relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas.....	51
5.4	Resultados e Validação dos objectivos	51
5.5	Discussão dos resultados.....	52
5.6	Comparação com outros estudos similares / resultados	54
6.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	59
6.1	Principais conclusões	59
6.2	Limitações.....	61
6.3	Recomendações	61
6.4	Pesquisas futuras	63
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
8.	ANEXOS.....	69
8.1	Anexo A ó Questionário	70
8.2	Anexo B ó Guião da Entrevista	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos

Página

Gráfico 461: Distribuição das empresas por número de trabalhadores	33
Gráfico 462: Percentagem de empresas por estatuto jurídico	34
Gráfico 463: Empresas por sector de actividade	35
Gráfico 464: Número de Trabalhadores por Sector de Actividade	36
Gráfico 465: Distribuição das empresas por Estatuto Jurídico e Sector de actividade	37
Gráfico 466: Proporção de empresas que utilizam os instrumentos de estratégia	38
Gráfico 467: Proporção de empresas que usam os instrumentos por estatuto jurídico	39
Gráfico 468: Proporção de empresas que usam os instrumentos por número de trabalhadores	40
Gráfico 469: Proporção de empresas que usam os instrumentos por sector de actividade	40
Gráfico 4610: Fonte dos instrumentos de estratégia	41
Gráfico 4611: Origem da ajuda para a utilização dos instrumentos	41
Gráfico 4612: Origem da assistência por número de trabalhadores	42
Gráfico 4613: Importância do uso dos instrumentos de estratégia	43
Gráfico 4614: Dificuldades na utilização dos instrumentos de planeamento	44
Gráfico 4615: Percepção da relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas	44
Gráfico 4616: Relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas	45

LISTA DE TABELAS

Tabelas

Página

Tabela 4-1 ó Top 25 de Empresas em Moçambique	29
Tabela 4-2 ó Principais Indicadores Macroeconómicos de Moçambique (2010 - 2015)	31
Tabela 5-1 ó Quadro comparativo de utilização dos instrumentos de estratégia em alguns países (<i>por ordem de utilização</i>)	58

LISTA DE FIGURAS

Figuras

Página

Figura 2-1: Os 5 conceitos do Modelo das 5 forças de Porter	17
---	----

SUMÁRIO EXECUTIVO

O actual ambiente de negócios é marcado por uma grande competição, pela constante busca da redução dos custos, para além de melhorias de produtividade e foco nos resultados e isso tem levado as empresas a modificar suas estruturas organizacionais e processos para permanecerem no mercado, satisfazendo as necessidades dos clientes que se têm tornado cada vez mais exigentes e diversificados.

Torna-se por isso fundamental que as empresas sejam capazes de elaborar um planeamento estratégico amplo e sustentável que, quando bem executado, resulta na criação de vantagens competitivas para a organização, para que permaneçam no mercado gerando valor agregado e satisfação aos seus clientes.

Este trabalho pretende avaliar a situação actual do uso de instrumentos de estratégia pelas empresas nacionais e identificar o tipo de instrumentos mais utilizados. Pretende ainda verificar se existe alguma influência da utilização de instrumentos de estratégia no desempenho das empresas.

Após a revisão da literatura, foi submetido um questionário a cerca de 100 empresas nacionais (52 responderam) e foram realizadas entrevistas a gestores de topo de cerca de 21 empresas moçambicanas, com o objectivo de recolher informação sobre a situação actual do uso de ferramentas de estratégia na elaboração de estratégias empresariais.

A totalidade das empresas inquiridas utiliza os instrumentos de estratégia, com destaque para a Análise SWOT (90%), seguida do Brainstorming (65%), Análise de Cenários (62%) e Análise de Recursos/Capacidades (60%). As estratégias genéricas de Michael Porter foram referidas como as menos usadas pelas empresas da amostra.

Os três principais instrumentos de estratégia, nomeadamente a análise swot, o brainstorming e a análise de cenário, são mais utilizados pelas empresas de prestação de serviços, sendo este o sector predominante ou o que caracteriza a própria amostra, dado que esta é dominada por empresas do sector de serviços e pertencentes ao sector privado. A sua utilização tem sido variada quando comparada a dimensão das empresas e estão mais difundidos entre as empresas de menos de 25 e as de mais de 100 trabalhadores.

As fontes de conhecimento dos instrumentos de estratégia utilizados pelas empresas inquiridas, são essencialmente a (i) educação e a formação, que foi referida por dois terços da amostra (67%), seguida das (ii) empresas de consultoria (52%) e de (iii) literatura especializada (50%). A capacitação institucional das empresas é uma questão transversal na amostra, dada a indicação da educação e formação como a principal fonte de aprendizagem sobre os instrumentos, seguida da assistência prestada pelas empresas de consultoria, que embora se preveja a transferência de conhecimento, nem sempre se verifica.

No que concerne à origem da ajuda, constatou-se que esta é maioritariamente interna, ou seja, cerca de 43% das empresas afirmaram ter ajuda interna na implementação dos instrumentos de estratégia que utilizam e 33% referiram ter ajuda externa. Cerca de um quarto afirma receber ajuda de ambas as fontes.

As finalidades dos instrumentos de estratégia consideradas pela maior parte das empresas inquiridas como sendo muito importantes foram o facto de (i) clarificar a estratégia da empresa; (ii) tornar as decisões mais racionais, objectivas e transparentes; (iii) facilitar a comunicação e geração de diálogo; e (iv) suportar a implementação da estratégia a todos os níveis. Consideradas importantes foram (i) encorajar novas ideias e visões criativas; (ii) facilitar a recolha e análise de informação; (iii) fortalecer o espírito de equipa e compromisso das pessoas para com a organização; (iv) facilitar o processo de planeamento; (v) facilitar a coordenação e o alinhamento de interesses; (vi) permitir o entendimento da realidade e dos factores estratégicos chave; e (vii) clarificar e justificar as decisões difíceis.

No que respeita às dificuldades na utilização dos instrumentos, a mais indicada foi: a limitada capacidade dos recursos humanos, indicada por cerca de 23% dos inquiridos. Outros factores igualmente determinantes indicados foram a matriz mental, a falta de informação, os factores adversos de mercado, a limitada comunicação e as limitações financeiras. Estes elementos foram citados como os principais constrangimentos enfrentados pelo sector empresarial em Moçambique, particularmente pelas pequenas e médias empresas.

Do trabalho realizado chegou-se também à conclusão de que a utilização de instrumentos de estratégia influencia o desempenho das empresas, havendo uma relação positiva entre eles ou seja, para cada unidade de instrumento adicional utilizado, é muito provável que haja um aumento de 1000 Meticais na produtividade de cada trabalhador.

O resultado das entrevistas também não contraria estas conclusões, confirma que são elaboradas estratégias nas empresas moçambicanas e são utilizados instrumentos de estratégia nesta tarefa, mas sublinha que os assuntos são muito politizados. Refere-se que nas empresas públicas, por exemplo, as estratégias elaboradas têm em conta o Plano ou Programa do Governo nesse período, geralmente de 5 anos, e o Plano do Governo por sua vez, tem em conta factores políticos e sociais. De acordo com os entrevistados, são utilizados instrumentos ou ferramentas para a elaboração de estratégias, planos e orçamentos, quando estas tarefas são alocadas a um consultor externo, e isto quando a estratégia ou o plano de actividades tem que ser submetido a algum financiador, mas quando o financiador das actividades é o próprio Estado, a estratégia é elaborada tendo em conta os objectivos definidos na estratégia dos organismos de tutela (estratégia mãe), que por sua vez tem como base os factores políticos/sociais e planos do governo para esse período. Por exemplo, a estratégia ou o plano de actividades da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), para determinado período, tem a sua base nos objectivos definidos na estratégia do Ministério dos Transportes e Comunicações, que por sua vez tem em conta o plano de actividades do governo para esse quinquénio. De referir que na maior parte das empresas moçambicanas, particularmente estas, do Estado, o conhecimento não influencia a decisão.

A adopção de boas práticas de gestão pelas empresas nacionais tem estado a melhorar, em parte influenciadas pela entrada de empresas multinacionais no País, sendo por isso a capacitação cada vez mais pertinente para a melhoria da competitividade, de modo a acompanharem o crescimento económico actual no País e estarem a altura de responder às actuais necessidades do mercado, nacional e internacional.

JEL: M1

Palavras chave:

Estratégia empresarial; Ferramentas de estratégia; Moçambique; Desempenho das empresas.

ABSTRACT

The current business environment is marked by great competition, the constant search for cost cutting, in addition to productivity improvements and focus on results and this has led companies to change their organizational structures and processes to remain in the market, satisfying the customer needs that have become increasingly demanding and diverse.

It is therefore essential that companies be able to develop a broad and sustainable strategic planning which, when well executed, results in the creation of competitive advantages for the organization, to remain on the market generating added value and satisfaction to its customers.

This paper aims to assess the current situation of the use of strategy tools by national companies and identify the most commonly used instruments. It also aims to verify if there is any influence of the use of strategy tools in the performance of the companies.

After the literature review, a questionnaire was submitted to about 100 local companies (52 respondents) and interviews were conducted to top managers of about 21 Mozambican companies in order to gather information on the current situation of the use of strategy tools in the development of business strategies.

The companies surveyed use strategy tools, especially the SWOT analysis (90%), followed by Brainstorming (65%), Scenario Analysis (62%) and Resources / Capabilities Analysis (60%). Michael Porter Generic strategies were referred to as the least used by companies in the sample.

The three main strategy instruments such as SWOT analysis, brainstorming and scenario analysis are most used by service companies, which is the predominant sector or which characterizes the sample itself, as this is dominated by services companies in the private sector. Its use has been varied when compared to the size of companies and are more widespread among companies of less than 25 and more than 100 employees.

Knowledge sources of strategy tools used by the companies surveyed are essentially (i) education and training, which has been mentioned by two thirds of the sample (67%), followed by (ii) consulting firms (52%) and (iii) the specialized literature (50%). Capacity building for

companies is a cross-cutting issue in the sample, given the indication of education and training as the main source of learning about the instruments, then the assistance provided by consulting firms, that is supposed to transfer knowledge, which is not always the case.

Regarding the origin of the aid, it was found that this is mostly internal, ie, about 43% of companies said they had inside help in implementing the strategy tools they use and 33% had outside help. About a quarter said they received help from both sources.

The objectives of the strategy tools considered by most of the companies surveyed as very important were the fact that they (i) clarify the company's strategy; ii) make the decisions more rational, objective and transparent; (iii) to facilitate communication and generating dialogue; and (iv) support the implementation of the strategy at all levels. Considered important were (i) to encourage new ideas and creative visions; (ii) facilitate the collection and analysis of information; (iii) strengthen the team spirit and commitment of people to the organization; (iv) facilitate the planning process; (v) facilitate coordination and alignment of interests; (vi) provide a better understanding of reality and the key strategic factors; and (vii) clarify and justify the tough decisions.

With regards to the difficulties in the use of instruments, the most mentioned was: the limited capacity of human resources, indicated by about 23% of respondents. Other equally decisive factors listed were the mental matrix, the lack of information, adverse market factors, the limited communication and financial restrictions. These elements were cited as the main constraints faced by the business sector in Mozambique, particularly by small and medium enterprises.

The work also led to the conclusion that the use of strategy tools influence the performance of companies, there is a positive relationship between them i.e. for each additional instrument unit used, it is very likely that there is an increase of 1000 MT productivity of each worker.

The result of the interviews also does not contradict these findings, confirms that strategies are developed in Mozambican companies and strategy tools are used in this task, but stresses that the issues are much politicized. It is said that in public companies, for example, the elaborated strategies take into account the Plan or Government Programme during this period, usually of five years, and the Government Plan in turn, takes into account political and social factors. According to the respondents, instruments or tools are used for the development of strategies,

plans and budgets, when these tasks are allocated to an external consultant, and that when the strategy or business plan must be submitted to any lender, but when the financing of the activities is the State itself, the strategy is developed taking into account the objectives set in the strategy of supervisory bodies (main strategy), which in turn is based on the political / social factors and government plans for this period . For example, the strategy or business plan of the Mozambican Ports and Railways company (CFM), for a certain period, has its basis on the objectives set by the strategy of the Ministry of Transport and Communications, which in turn takes account the government's business plan for this five-year period. Note that most of the Mozambican companies, particularly State owned, knowledge does not influence the decision.

The adoption of best management practices by the national companies has been improving, partly influenced by the entry of multinational companies in the country and is therefore increasingly relevant the training to improve competitiveness in order to monitor the current economic growth of the country and satisfy current needs of the market, nationally and internationally.

JEL: M1

Keywords:

Company strategy; Strategy tools; Mozambique; Company performance.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O actual ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas, é marcado por uma grande competição, pela constante busca pela redução dos custos, para além de melhorias de produtividade e foco nos resultados, e isso tem levado as empresas a modificar suas estruturas organizacionais e processos para permanecerem no mercado, satisfazendo as necessidades dos clientes que se têm tornado cada vez mais exigentes e diversificados.

Além disso, percebe-se também, de forma clara, que num ambiente cada vez mais acirrado, as empresas mais frágeis não resistirão por muito tempo, pois as empresas mais competitivas estão continuamente a desenvolver e a aperfeiçoar novas capacidades e vantagens competitivas.

Nos últimos anos, Moçambique tem vindo a registar um forte crescimento na sua economia¹, impulsionado principalmente pela entrada de grandes empresas multinacionais, derivado da descoberta recente de minérios na região norte do país. O grau de conhecimento geológico até agora atingido, mostra que todos os recursos minerais considerados importantes, apresentam perspectivas favoráveis para a sua exploração, sendo a província Tete, localizada na região do Vale do Zambeze, na zona Norte de Moçambique, uma das mais ricas em recursos minerais do país. Ela possui grandes reservas de carvão, concentradas na sua maioria em Moatize (estimadas em mais de dois biliões de toneladas métricas). Para além das reservas de carvão, em Tete encontram-se também outros minerais como o ferro, a fluorite, a grafite, a tantalite, as pedras preciosas e semi-preciosas para além de pedras ornamentais (Boletim Informativo da GPZ², 2008).

Na área do carvão, Moçambique é considerado um dos países com maior potencial, a nível mundial, e tudo indica que, em breve, terá uma posição de relevo na arena internacional como

¹Desde meados da década de 90 que Moçambique tem crescido acima da média dos países da África Subsariana. Na verdade, só entre 2000 e 2010, a economia cresceu a um ritmo médio anual a rondar os 8%. De acordo com o FMI, até 2016, o país deverá continuar a crescer, em média, 7,68% ao ano, passando a figurar no lote dos três países africanos que mais crescerão neste período.

<http://iec-cedris.com/Portals/0/Documentos/A4%20Estudo%20Mo%C3%A7ambique.pdf>

²GPZ ó Gabinete do Plano do Zambeze

produtor e exportador deste recurso mineral, de muita procura no mercado internacional, particularmente pela China, o Brasil, a Índia, o Japão e a Coreia do Sul.

A maioria dos recursos de Moçambique está, deste modo, localizada na província de Tete, estando também referenciados nas províncias de Manica e Niassa. Os recursos de carvão existem dentro de três bacias: Moatize; baixo Zambeze e Mucanha-Vusi. Depósitos de carvão foram igualmente confirmados nos distritos de Changara, Cahora Bassa, e áreas de Magoe, dentro da província de Tete, como resultado da recente actividade de exploração.

Na província de Tete é onde também se localiza o potencial hidroeléctrico existente em Moçambique, historicamente explorado pela Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SA (HCB), uma empresa participada em 92,5% pelo Estado Moçambicano, isto após a reversão do empreendimento, do Estado Português para o Estado Moçambicano, a 27 de Novembro de 2007. O empreendimento da HCB é constituído por uma barragem com 164 metros de altura, duas centrais hidroeléctricas (a central Sul, em funcionamento, com uma capacidade instalada de 2.075 MegaWatts (MW), e a central Norte, projectada e com um potencial de até 1.200 MW), uma estação conversora em corrente contínua com capacidade para 1.920 MW e duas subestações de corrente alternada. Em 2009, a HCB atingiu o pico da sua produção, tendo atingido cerca de 1.660 MW, o que representa cerca de 80% da sua capacidade instalada.

Grandes empresas internacionais como a brasileira Vale (Moatize), a australiana Rio Tinto (Benga e Zambeze), as britânicas Ncondezi Coal Company (Ncondezi) e Beacon Hill Resources ó Minas de Moatize (Moatize), a JSPL da Índia (Changara), a Eta Star do Dubai (Moatize), a ENRC (Cahora Bassa), Minas de Revubue ó Talbot/Nippon Steel (Revubue), estão a operar em Moçambique.

O Grupo Rio Tinto e a Ncondezi Coal (Reino Unido) anunciaram a intenção de construir centrais térmicas com o objectivo de fornecer electricidade, não só às operações mineiras, como também para reforçar o abastecimento da rede eléctrica de Moçambique e da África do Sul.

Moçambique possui também reservas de Gás natural, recentemente descobertas na província de Cabo Delgado, localizada no extremo nordeste do país, a cerca de 2 600 km norte de Maputo, a capital do país, isto sem deixar de lado a existência de mais de 2.500 km de costa que funciona como grande fonte de exportação do país e que o tornam, assim, como uma importante

plataforma de entrada no mercado da SADC (*Southern African Development Community*), que agrega cerca de 250 milhões de consumidores e é constituída por 15 membros: África do Sul, Angola, Botswana, Ilhas Maurícias, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Moçambique, Namíbia, República Democrática do Congo, Seicheles, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabwe. Possui ainda as areias pesadas, descobertas no Distrito de Moma, província de Nampula, também no Norte do País e no Distrito de Chibuto, província de Gaza, a Sul de Moçambique.

Na verdade, até ao início da última década os produtos agrícolas e da pesca dominavam as exportações moçambicanas, todavia, a partir de 2001 tem-se vindo a assistir a uma alteração substancial do perfil das exportações do país pois, em 2010, os dados oficiais indicam que as principais exportações tenham sido de alumínio (51,7% do total)³ e de combustíveis (20%), com os grandes projectos a serem responsáveis pela grande fatia.

Segundo Heiko Stumpf, delegado da GTAI (*Germany Trade & Invest*, uma instituição pública alemã) na África do Sul, ã locomotiva do crescimento moçambicano é sem dúvida a extracção de minérios. Este é o sector com maior potencial de crescimento no país. Por enquanto, apenas dois por cento do Produto Interno Bruto advém deste sector, mas há enormes investimentos, mega-projectos, por exemplo de grandes empresas estrangeiras, como a Vale do Brasil. Tudo indica que este sector irá, portanto, aumentar consideravelmente⁴. Continuou dizendo: ãPrevê-se que, até 2020, Moçambique poderá vir a exportar 50 milhões de toneladas de carvão. Algumas fontes apontam mesmo para 100 milhões de toneladas por ano.

Heiko Stumpf explicou ainda que foram encontradas ãenormes quantidadesö de gás na província de Cabo Delgado, perto da foz do rio Rovuma (já atrás referido). ãEmpresas da especialidade, como a Anadarko ou a ENI, investiram milhares de milhões de dólares e isso também contribuirá para o crescimento de Moçambiqueö, afirmou.

São declarações verídicas que exemplificam o reconhecimento do crescimento que Moçambique tem registado nos últimos anos, crescimento já visível até certo ponto, existindo no entanto outras várias declarações e confirmações sobre as descobertas aqui mencionadas, embora não citadas.

³Sendo a principal, se não a única responsável destas exportações a MOZAL, uma fundição/fábrica de alumínio instalada na Província de Maputo.

⁴Declaração feita em seu estudo publicado em Agosto de 2014, sobre o crescimento da economia moçambicana.

A entrada destas empresas e a própria dinâmica actual, bem como as constantes mudanças que ocorrem no mundo de negócios, tem contribuído para uma certa evolução e modernização das empresas de origem moçambicana.

É esta evolução e modernização das empresas, para melhor acompanhamento do mundo económico actual, com uma instabilidade quase permanente, que as tem obrigado a estabelecer regras de gestão e práticas estratégicas que lhes permitam lidar da melhor forma com o actual ambiente de negócios, caracterizado também pela sua volatilidade e incertezas. Torna-se por isso fundamental que as empresas sejam capazes de elaborar um planeamento estratégico amplo e sustentável que, quando bem executado, resulta na criação de vantagens competitivas para a organização, para que permaneçam no mercado gerando valor agregado e satisfação aos seus clientes.

Estas situações obrigam, portanto, as empresas a terem um pensamento estratégico, a prepararem estratégias para o seu funcionamento, tornando-se desta feita necessária a utilização de instrumentos, ferramentas ou modelos apropriados para a elaboração dessas estratégias, tais como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), em inglês, ou análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), em português, a Análise de cenários, o *Balanced Scorecard*, entre outros.

Por outro lado, as empresas têm vindo a aperceber-se da importância das ferramentas de estratégia como fonte justificativa da tomada de decisão e que estas têm ajudado na clarificação das estratégias adoptadas, para além de promoverem o referido pensamento estratégico no seio dos gestores.

Neste contexto, no caso concreto de Moçambique, torna-se importante saber o seguinte:

- 1) Qual é a situação actual do uso das ferramentas ou instrumentos de estratégia, particularmente nas empresas nacionais? Quais os instrumentos mais utilizados? E, por outro lado,
- 2) Qual a relação que existe entre o uso de instrumentos de estratégia e a performance ou o desempenho destas empresas?

1.2 Objectivos da pesquisa

Tal como atrás referido, a evolução e modernização das empresas obriga-as a estabelecer regras de gestão e práticas estratégicas que lhes permitam lidar da melhor forma com esta realidade. No caso de Moçambique, este facto é alavancado pela entrada de empresas multinacionais, em consequência da descoberta de minérios, o que vem impulsionar o crescimento económico. Assim, as empresas têm que estar melhor preparadas para acompanhar este crescimento, para garantir a sua competitividade, o que passa pela necessidade de adopção das referidas práticas de gestão estratégica, modernas, que incluem portanto, a utilização das ferramentas de estratégia na elaboração das estratégias empresariais.

Este trabalho procurará verificar e divulgar a situação actual do uso de instrumentos ou ferramentas de estratégia em Moçambique, com particular atenção para as **empresas nacionais**. O estudo procurará também verificar quais os instrumentos de estratégia mais utilizados e ainda, a relação existente entre o uso de instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas, isto é, até que ponto o uso ou não de instrumentos de estratégia aumenta ou diminui o nível de desempenho das empresas. Este desempenho será medido a partir da tendência ou do comportamento das variáveis Resultados, Vendas e Produtividade nos últimos 5 anos.

Neste contexto, os objectivos desta pesquisa, embora destacados acima, resumem-se no seguinte:

- Identificar a situação actual do uso das ferramentas de estratégia pelas empresas moçambicanas, isto é, se na elaboração das suas estratégias, para o desenvolvimento das suas actividades, utilizam instrumentos de estratégia, se sim, quais instrumentos; e
- Avaliar se existe alguma relação entre a utilização de instrumentos de estratégia pelas empresas e o seu nível de desempenho, isto é, se o facto de a empresa estar a utilizar instrumentos de estratégia na elaboração da sua estratégia de actividade influencia o seu desempenho (Se a empresa tem resultados positivos por elaborar estratégias utilizando instrumentos de estratégia e vice-versa).

Para efeitos de realização deste trabalho, define-se **empresa nacional**, aquela que é de origem moçambicana, isto é, uma empresa que tem capitais nacionais, ou, mesmo tendo capitais estrangeiros, ela é de origem moçambicana e o seu capital social é maioritariamente nacional. Por conseguinte, não serão abrangidas neste estudo as empresas de origem internacional (as chamadas multinacionais), nem mesmo as empresas de capital totalmente ou maioritariamente estrangeiro.

São várias as empresas que operam em Moçambique, mas que não são moçambicanas, este estudo centra-se na realidade das empresas moçambicanas, que por causa da realidade económica actual, é importante avaliar até que ponto elas estão preparadas para acompanhar este crescimento, junto com as multinacionais. Por outro lado, este trabalho não inclui na sua definição de empresas nacionais, as Instituições financeiras, mesmo que nacionais.

A escolha deste tema surgiu pelo facto de aparentemente existir um fraco conhecimento dos instrumentos utilizados na formulação e implementação da estratégia nas empresas moçambicanas e até pela percepção de falta de uso dos instrumentos convencionais de estratégia por estas empresas. Esta percepção é tida ao longo dos diversos trabalhos de auditoria financeira realizados à maior parte das empresas deste grupo, nos últimos 15 anos. Desta forma pretende-se ter uma ideia clara e correcta sobre o uso ou não destes instrumentos, sobre o tipo de instrumentos utilizados e sobre a influência desta utilização no desempenho das empresas.

1.3 Relevância do tema

Esta pesquisa contribuirá em grande parte para o conhecimento em Moçambique, da situação actual do uso das ferramentas de estratégia pelas empresas moçambicanas, do tipo de instrumentos de estratégia utilizados e a sua relação com o desempenho destas empresas. Contribuirá também para o arquivo do ISCTE, e tratando-se da realidade moçambicana, para as próprias empresas moçambicanas, para o sistema de educação superior em Moçambique e para as pesquisas científicas relacionadas com esta matéria, que eventualmente venham também a ser realizadas no País. Este tema poderá dar uma outra visão para os desafios e os problemas que se enfrentam na gestão das empresas no geral, e na gestão das empresas moçambicanas em particular.

É um assunto que se reveste de extrema importância, numa altura em que, como atrás referido, o País regista um crescimento económico assinalável, em resultado, principalmente, da descoberta de minérios na região norte do país e consequentemente da entrada de empresas internacionais, de grande dimensão, o que impulsiona também o crescimento e modernização das empresas nacionais e até o surgimento de outras empresas nacionais (nomeadamente para prestação de pequenos serviços àquelas). É também, tendo em conta a fraca capacidade de gestão que predomina a maioria destas empresas, que se torna necessário avaliar o nível de conhecimento e utilização da estratégia na planificação e condução das suas actividades, o tipo de instrumentos de estratégia utilizados, isto de forma a ajudar-lhes, através da divulgação dos resultados deste trabalho, no conhecimento e importância desta matéria, impulsionando-as para a utilização destas ferramentas de gestão, para, entre outros ganhos, se tornarem mais competitivas neste ambiente de negócios cada vez mais cheio de incertezas e estarem mais preparadas para acompanhar o crescimento económico em referência, junto com as multinacionais.

Pretende-se que esta pesquisa seja relevante para a sociedade, particularmente para gestores, primeiro na melhoria do conhecimento sobre os diferentes tipos de instrumentos de estratégia que podem ser utilizados pelas empresas na elaboração das suas estratégias de negócio, nas vantagens e desvantagens resultantes da sua utilização. Segundo, com as respostas que serão obtidas para as questões acima descritas, nomeadamente com o conhecimento da situação actual do uso de ferramentas de estratégia pelas empresas nacionais, por sua vez com o conhecimento das ferramentas de estratégia mais utilizadas e suas vantagens e em último, com a verificação da relação existente entre o uso de instrumentos de estratégia e a performance destas empresas.

1.4 Formulação do problema da pesquisa

Esta pesquisa pretende responder às seguintes questões:

Problema	Forma de abordá-lo
Qual é a situação actual do uso das ferramentas ou instrumentos de estratégia, particularmente nas empresas nacionais? Quais os instrumentos mais utilizados?	Foi feita a revisão da literatura para apresentar os principais conceitos relacionados com a estratégia e instrumentos de estratégia

	<p>Foi elaborado um questionário para recolher informação sobre o uso de instrumentos de estratégia nas empresas moçambicanas, por forma a responder a esta questão. Os resultados do questionário foram depois introduzidos e analisados através da utilização do pacote de análise estatística, o SPSS, tendo os mesmos e as respectivas frequências descritivas sido explicados através do uso do Método descritivo</p> <p>Foram elaboradas e feitas entrevistas a gestores de algumas empresas de grande dimensão, sobre o mesmo assunto, por forma a obter a sensibilidade com que este assunto é tratado nas empresas</p>
<p>Haverá alguma relação entre a utilização de instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas? Como é que se pode avaliar, caso a relação exista?</p>	<p>Análises estatísticas feitas no SPSS, tendo os resultados sido apresentados e explicados através da utilização do método concorrencial, onde a variável independente é a intensidade do uso dos instrumentos de estratégia e a variável dependente, a performance/o desempenho.</p>
<p>Quais as contribuições, para os gestores no geral, sobre esta matéria?</p>	<p>Com base em entrevistas com os profissionais inquiridos e na própria experiência de trabalho do autor</p>

Trata-se essencialmente de uma pesquisa de carácter descritivo, que pretende acima de tudo descrever uma determinada realidade e encontrar consensos sobre a mesma com base em entrevistas a profissionais desta área (de gestão). O trabalho tenta no final concluir sobre a situação real do uso de ferramentas de estratégia nas empresas moçambicanas, sobre o tipo de instrumentos mais utilizados e avaliar se este uso tem alguma influência no desempenho das empresas, ou seja, se o uso de instrumentos de estratégia melhora o desempenho das empresas, ou ainda, visto de outra forma, se as empresas com bom desempenho são as que utilizam instrumentos de estratégia na elaboração das suas estratégias de actividade e as que tem um mau desempenho são as que não os utilizam.

1.5 Estrutura da pesquisa

Este trabalho é composto por 6 (seis) capítulos. No primeiro, é feita a introdução ao trabalho, desde a sua contextualização, objectivos, relevância do tema, formulação do problema e a estrutura da pesquisa; no segundo, é feita a revisão da literatura sobre os principais conceitos relacionados com a estratégia e instrumentos de estratégia, sobre o planeamento estratégico, entre outros conceitos. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, sendo de destacar a definição do método, o tamanho e a composição da amostra, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise dos dados.

No quarto capítulo faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa, onde primeiro é feita uma breve caracterização do sector empresarial em Moçambique, com indicação das maiores empresas em Moçambique e a sua contribuição para o Produto Interno Bruto, são descritas a composição e as características da amostra e apresentam-se os resultados sobre a utilização das ferramentas de estratégia na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique, particularmente pelas empresas nacionais. Neste capítulo são ainda abordadas a importância e as dificuldades de utilização dos instrumentos, é feita a análise da relação que existe entre a utilização dos instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas e por último, são apresentados os resultados obtidos das entrevistas efectuadas a gestores de algumas empresas.

O quinto capítulo, resume e discute os resultados da pesquisa, onde para além de validar os objectivos, compara os resultados aqui obtidos com os de outros estudos similares.

O sexto capítulo apresenta as principais conclusões e limitações da pesquisa, destacando a situação das empresas nacionais no que concerne à elaboração de estratégias e utilização das respectivas ferramentas. Neste capítulo, são também tecidas recomendações e referidas as áreas de desenvolvimentos futuros de investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura consistiu na análise exaustiva da literatura referente a este tema, nomeadamente referente a Estratégia, Estratégia empresarial, Planeamento estratégico, Gestão, Ferramentas ou instrumentos de estratégia, entre outros.

2.1 Estratégia

Estratégia, segundo Mintzberg (1987), trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. A palavra vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem e embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objectos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu⁵, que afirmava que todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares, para uma disciplina do Conhecimento da Gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito académico como no empresarial. Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Gestão Estratégica.

⁵viveu na China na época dos Reinos Combatentes entre 400 e 320 a .C e teriasido comandante do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China.

De entre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização...(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gia>).

Estratégia é portanto a forma, o modelo, de como o negócio da empresa pretende atingir seus objectivos. A meta nas empresas é atingir os objectivos, a estratégia traça a rota, o percurso a seguir, para atingir tais objectivos.

A definição de objectivos, em si, não implica uma estratégia. Os objectivos representam os fins que a empresa está a tentar alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Em 1971, Kenneth Andrews escreveu que Estratégia empresarial é o modelo de decisão numa empresa, que determina e revela os seus objectivos, propósitos, produz as principais políticas e planos para atingir tais objectivos, define o tipo e a extensão dos negócios que a empresa deve prosseguir ou adoptar, a espécie de organização económica e humana que ela é ou que pretende ser, e a natureza da contribuição económica e não económica que pretende fazer para os seus accionistas, trabalhadores, clientes e comunidade.

"Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser". Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971).

"Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema". Ansoff (1965).

"Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborada para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos". Jauch e Glueck (1980).

Evolução do pensamento estratégico desde 1950 até à actualidade:

Anos 50 ó O tema dominante era a orçamentação; Anos 60 ó O planeamento é que predominava; Anos 70 ó Destacava-se a estratégia corporativa; De 1975 a 1985 ó Foi o período

da análise da indústria e da competição; De 1985 a 1990 ó Época da vantagem competitiva; Anos 90 ó Predominava o valor da empresa; e, na Actualidade ó Realça-se a renovação dinâmica da empresa, a inovação, as alianças estratégicas e a criação de redes empresariais.

Actualmente, é indiscutível que a estratégia efectivamente realizada resulta da combinação de elementos da estratégia intencionada com elementos resultantes do pensamento estratégico. Assim, ter uma estratégia pressupõe a existência de um planeamento das acções a efectuar de forma a atingir os objectivos delineados, respeitando a visão, a missão e os valores da empresa.

Pode-se aferir que a estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir para obter o sucesso empresarial. Pode-se ainda dizer que estratégia consiste em tomar decisões que determinam a vida de uma organização.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica a definição clara de seu campo de actuação, a habilidade de previsão de possíveis reacções às acções empreendidas e no direccionamento que a levará ao crescimento. A estratégia está sempre ligada ao futuro, metas, propósitos e objectivos.

A Estratégia tem sempre que ter em consideração o tempo e os recursos disponíveis para se atingirem os objectivos traçados. Quando se fala em estratégia não basta falar em fins, é preciso falar também em meios, os que são utilizados para atingir os fins. Ela tem que ser definida em primeiro e muitas vezes ela é contrariada pelas capacidades da empresa.

2.2 Planeamento estratégico

O conceito de Planeamento Estratégico como um esquema normativo, organizado e sistemático, visando a sua aplicação prática no cotidiano do processo de administração de empresas, remonta dos anos de 1960. Identifica-se o seu surgimento com o ano de 1963, com a formação do Boston Consulting Group (BCG), por Bruce Henderson. Depois do surgimento do BCG, outros grupos de especializados em consultoria empresarial foram surgindo, ao mesmo tempo em que, alguns importantes autores como Russel L. Ackoff (1981), H. Igor Ansoff (1977) e George Steiner (1969) faziam suas contribuições na área académica, para o estabelecimento dos fundamentos do que viria a se constituir na teoria do Planeamento Estratégico.

Na verdade, muitas empresas já praticavam em meados da década de sessenta o que se chamava de Planeamento de Longo-prazo, um tipo de plano onde se buscava fixar metas para os anos próximos e identificar formas de alcançá-las. A união entre os conceitos de Planeamento de Longo-prazo, com as técnicas de consultoria empresarial desenvolvidas na época, mais as proposições dos autores académicos, acabaram por resultar num corpo de formulações voltadas para a aplicação prática no quotidiano das empresas que se passou a chamar de Planeamento Estratégico.

Do ponto de vista académico, vários autores tiveram importante papel na constituição de uma exposição de razões justificando a fórmula de explicitação da estratégia empresarial sob a forma de um plano estratégico, além da criação de uma série de técnicas visando torná-lo viável na prática.

No sentido de firmar um conceito que sustentasse a proposição de Planeamento Estratégico, Steiner (1969), por exemplo, buscou identificar as cinco dimensões do planeamento, nomeadamente, a do assunto abordado, a dos elementos do planeamento (ou seja, propósitos, objectivos, estratégias, políticas e outros), a do tempo de planeamento, a das unidades que fazem o planeamento (o que define se o plano é corporativo, de divisões, de departamentos, e outros), e uma última dimensão que define as características do planeamento, se ele se refere ao âmbito estratégico, tático ou operacional, por exemplo. As dimensões do planeamento permitiriam visualizar o caminho que a elaboração do Plano deveria seguir, buscando criar um processo que permitisse partir de um elenco de objectivos em direcção a se alcançar um resultado desejado da melhor maneira possível. Este tipo de visão, assentava-se na pressuposição de que, conhecendo-se a missão da empresa e os seus objectivos, seguindo-se uma linha de elaboração que buscasse respeitar as várias dimensões requeridas na elaboração do processo de planificação, poder-se-ia traçar uma estratégia para alcançar os objectivos pretendidos e desdobrar os passos de tal empreitada num Plano Mestre, que conduziria a organização durante os próximos anos (os planos propostos nesta ocasião, em geral visavam um horizonte de três a cinco anos).

No seu texto clássico em que discute a questão da estratégia empresarial, Andrews (1998) elabora uma formulação que aponta nessa mesma linha, mas avança no sentido de buscar identificar na relação da empresa com o seu contexto ambiental motivações para se estabelecer

um posicionamento estratégico e um elenco de objectivos que possam consistir num rumo para a elaboração de um plano. Assim, ele introduz os conceitos de ameaças e oportunidades ambientais e, em contrapartida na esfera interna da empresa, os conceitos de pontos fortes e fracos. Na sua visão, a elaboração de uma estratégia que serviria de base para um plano, passa pela percepção de como a empresa poderia se utilizar de suas características próprias, definidas a partir da análise dos seus pontos fortes e fracos, para melhor se defender das ameaças oriundas do ambiente externo e se aproveitar das eventuais oportunidades que a ela se abrissem. Este tipo de formulação certamente abriu uma nova perspectiva à visão da estratégia empresarial e à teoria do planeamento estratégico, ainda que mantivesse a discussão da estratégia limitada ao exercício de formulação de um Plano que pudesse servir de ponte entre a fixação de objectivos para a organização, de um lado, e a possibilidade de sua consecução em nível concreto, de outro.

O planeamento estratégico é, portanto, um processo gerencial através do qual o líder poderá estabelecer um rumo a ser seguido pela organização, com objectivo de obter níveis otimizados de resultados em relação ao ambiente onde ela esteja inserida. O planeamento estratégico caracteriza-se pela amplitude, por ser de longo prazo, por formular os objectivos e pela escolha dos recursos necessários, além de elaborar e implementar.

2.3 Gestão

Gestão é uma actividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos. (Disponível em:

<http://www.ci.esap1.pt/jcms/materiais/Econ%20Gest/Gestao.PDF>)

2.4 Instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais

Tal como referido acima, no mundo de hoje, as organizações deparam-se com mercados altamente competitivos, onde somente aqueles que se preparam para enfrentá-los conseguem sobreviver. A sobrevivência ocorre por meio de diferenciais constituídos em seu preparo, e como exemplos desses importantes diferenciais, configuram-se as ferramentas ou instrumentos

estratégicos, pois como o próprio termo sugere, a partir da aquisição dos conhecimentos dessas ferramentas, permite-se à organização posicionar-se estrategicamente no mercado em que actua, tornando-se mais competitiva.

Organizações bem sucedidas, reconhecem a importância de um bom planeamento estratégico para se atingir resultados de negócio desejados. As empresas possuem claramente vantagens competitivas quando podem desenvolver planos estratégicos efectivos, e estes só são conseguidos com a melhor exploração e uso dos instrumentos de estratégia.

Os principais criadores dos instrumentos de estratégia foram as empresas de consultoria e as instituições académicas (Stenfors e Tanner, 2006), e estes, os instrumentos ou ferramentas de estratégia surgiram com o objectivo de operacionalizar os modelos de estratégia e tornar possível a formalização de conceitos teóricos.

Ferramentas de estratégia são modelos de formulação, descrição, análise e implementação de estratégias, particularmente estratégias de gestão. São os caminhos que uma organização pode escolher para evoluir e tendo como ponto inicial esta premissa (de evoluir), a organização pode apropriar-se destas a fim de melhorar, aperfeiçoar suas acções e estratégias e até mesmo atingir uma parcela maior do mercado; as ferramentas auxiliam as organizações na detecção da sua situação actual, situação em que a empresa se encontra, a qual é analisada, estudada e depois incitada a empresa a vislumbrar uma situação em que deseja se encontrar no futuro.

Existem vários instrumentos ou ferramentas de estratégia, dos quais constituem exemplo os seguintes:

- Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*), em inglês, ou análise FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), em português;
- Matriz BCG (*Boston Consulting Group*);
- Matriz GE (*General Electric*);
- Análise de cenários;
- Análise PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*);
- Análise da cadeia de valor;

- *Balance Scorecard*;
- *Brainstorming*;
- Análise de Recursos e Capacidades;
- Modelo das 5 (cinco) forças de Michael Porter⁶.

As principais razões da utilização de ferramentas de estratégia são as seguintes:

- Facilitar a recolha e análise de informação
- Facilitar o processo de planeamento
- Facilitar a coordenação e alinhamento de interesses
- Facilitar a comunicação e gerar diálogo
- Compreender a realidade e os fatores-chave estratégicas
- Incentivar novas ideias e visões criativas
- Reforçar o compromisso espírito de equipe e as pessoas com a organização
- Tornar as decisões mais racionais, objectivas e transparentes
- Esclarecer e justificar decisões difíceis
- Esclarecer a estratégia da empresa
- Apoiar a implementação da estratégia a todos os níveis

Em suma, as ferramentas estratégicas têm como finalidade fornecer fundamentos consistentes aos gestores, para que estes possam tomar decisões seguras acerca dos negócios.

A seguir discutem-se os instrumentos de estratégia acima discriminados, que são os mais conhecidos e utilizados mundialmente:

⁶**Michael Eugene Porter** (*Ann Arbor, Michigan, 1947*) é um professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade. Estudou na Universidade de Princeton, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutoramento[1] em Economia empresarial, ambos em Harvard, onde se tornou professor, com apenas 26 anos.

2.4.1 Análise SWOT

Um dos instrumentos mais utilizados na formulação de estratégias é a **análise SWOT**. Desenvolvida por Kenneth Andrews, a análise SWOT, ou simplesmente análise FOFA, busca encontrar um equilíbrio entre a capacidade interna da organização (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As oportunidades e ameaças ambientais são agrupadas em 8 (oito) categorias: económica, social, política, produtos, tecnologia, demográfica, mercados e competição.

A **análise SWOT** (1960) consiste, portanto, no cruzamento entre oportunidades e ameaças (*threats*) no ambiente, provenientes da análise dos factores macroambientais e sectoriais, com pontos fortes (*strenghts*) e pontos fracos (*weaknesses*), provenientes da análise interna da organização. A partir disso, tem-se a posição competitiva da organização em uma determinada situação ambiental.

Deste modo, a matriz SWOT é uma ferramenta empresarial que tem por objectivo avaliar pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças da organização e do mercado onde ela esteja actuando, sendo que os pontos fortes e fracos referem-se ao ambiente interno da organização enquanto que as oportunidades e ameaças dizem respeito ao seu ambiente externo.

Segundo Bragança (2007), a análise do ambiente externo é feita com base nos factores macro ambientais e micro ambientais. Os primeiros são questões demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, socioculturais e globais; e os segundos referem-se à estrutura, tecnologia própria, recursos humanos, produtos e serviços e organizações parceiras. A partir destas delimitações são identificadas as oportunidades, ou seja, situações favoráveis às organizações e as ameaças, que são situações desfavoráveis ao ambiente de uma empresa.

Considerando o dinamismo frequente do ambiente externo, é preciso salientar que a sua análise deve ser feita de forma constante e progressiva. Se o ambiente externo deve ser analisado de forma frequente, o ambiente interno deve ser monitorado também de tal forma. As forças de uma determinada empresa podem ser definidas como sendo as suas melhores competências de negócio, como *know-how*, recursos e ferramentas, produtos ou processos. Já as fraquezas, são o oposto, ou seja, os pontos críticos que geram prejuízos de qualquer natureza à organização.

As maiores contribuições da análise SWOT para as organizações, segundo Bragança, são: auxílio às empresas quanto ao seu posicionamento frente ao mercado, representação da essência de uma formulação estratégica uma vez que a organização da matriz é simples e objectiva. Entretanto, a análise SWOT pode não revelar informações úteis às empresas e sim conclusões triviais e gerais.

Cabe a cada empresa reunir profissionais experientes e capacitados a realizar tal análise para que as suas conclusões sejam válidas e utilizadas na formação da estratégia organizacional. Considerando as limitações acima expostas, surgiram outras ferramentas estratégicas para complementar a matriz SWOT e possibilitar uma análise mais ampla por parte da empresa antes de formular suas estratégias.

2.4.2 Matriz BCG

A **matriz BCG** (*Boston Consulting Group* ó 1970) relaciona a participação relativa de mercado de uma organização com a taxa de crescimento do mercado, sendo consideradas também as vendas anuais dos diversos negócios da organização. A **Matriz BCG** é portanto dividida em duas partes: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (em comparação à participação de seu maior concorrente), onde pode-se concluir, em uma primeira análise, que quanto mais rápido for o crescimento de mercado de um produto ou, quanto maior for sua participação de mercado melhor será para empresa e maior será sua vantagem competitiva por produto em relação aos seus concorrentes.

A matriz BCG é um instrumento tradicionalmente utilizado na área de planeamento estratégico, é uma matriz de portfólio. As dimensões da matriz estão baseadas em percentual de participação de mercado e crescimento. O que a matriz propõe é que os produtos localizados na área de baixo crescimento e baixa participação de mercado devem ser abandonados em prol de produtos melhor localizados no portfólio organizacional.

De acordo com Wright et al(2007) a matriz BCG, em sua estrutura revista, foi desenvolvida pela Boston Consulting Group para classificar as unidades de negócio de uma organização segundo os parâmetros de volume, especificação, fragmentação e beco sem saída. O volume gera alta lucratividade por meio de grande participação no mercado, a especificação gera altos lucros num nicho de mercado, a fragmentação estabelece que a participação no mercado não

está relacionada com a lucratividade e, por fim, as unidades de negócio que estão em um beco sem saída geram pouco ou nenhum lucro pois seu sector oferece poucas perspectivas.

2.4.3 Matriz GE

A **matriz GE** (General Electric ó 1970) classifica os negócios de uma organização considerando a atractividade do mercado/sector (baixa, média ou alta) e a força da unidade de negócio (fraca, média ou forte). Alguns componentes de cada factor: atractividade do mercado: taxa de crescimento anual do sector, lucratividade histórica, tamanho total, oportunidade e restrições ambientais para o sector; força da unidade de negócio: participação de mercado, lucratividade da empresa, custo operacional, reputação das marcas, entre outros.

Também segundo Wright et al (2007), a matriz GE é uma estrutura de portfólio empresarial que classifica as unidades de negócio da empresa conforme o poder de atractividade do sector e os pontos fortes da unidade de negócio. As unidades de negócio, nesta estrutura são classificadas em: bem-sucedidas, médias e sem sucesso, com base nos seus níveis de atracção do sector e forças da empresa.

As três estruturas de portfólio SWOT, BCG e GE acima descritas, podem ser utilizadas pela administração de alto nível empresarial para avaliar cada uma de suas unidades de negócio, tomando, assim, importantes decisões estratégicas em busca dos melhores resultados.

2.4.4 Análise de cenários

A **análise de cenários** (1970) representa o futuro a partir de alguns cenários elaborados. É a construção de várias alternativas para o futuro tomando em consideração expectativas diferentes. De início estabelece as variáveis ambientais, do macro ambiente e do sector mais relevante e busca especificar as condições futuras mais prováveis. Na sequência são elaborados cenários alternativos mais optimistas e mais pessimistas.

A análise de cenários é uma parte do planeamento estratégico que combina ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro, são modelos para antecipar uma òvida realõ.

Para Schoemaker (1995) o planeamento utilizando uma análise de cenários é um método estruturado (disciplinado) para imaginar futuros possíveis. De acordo com a mesma fonte, de entre as diversas metodologias para se pensar o futuro, a análise de cenários se destaca pela habilidade de capturar um grande número de possibilidades, com alto grau de riqueza nos detalhes.

Michael Porter (1996) define cenários como ãuma visão inteiramente consistente daquilo que o futuro poderia vir a serö. É baseado num conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial.

Uma definição mais completa é oferecida por Godet (1993) que diz que ãcenário é o conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitam passar da situação de origem à situação futuraö.

A elaboração de cenários traz diversas vantagens: é possível tomar consciência dos múltiplos futuros possíveis, a obrigação de analisar a interdependência que relaciona os elementos a serem estudados e a possibilidade de identificação de problemas que poderiam ser ignorados ou deixados de lado por métodos menos abrangentes. O método de Godet, descrito por Ribeiro (1997), baseia-se na identificação e projecção de variáveis-chave de cenários e dos actores relacionados a estas variáveis, ou seja, os *stakeholders* para o qual os cenários são elaborados.

Identificam-se algumas coincidências nas visões dos autores com relação a cenários: criam visões estruturadas de situações futuras; falam de incertezas e de como trabalhá-las em situações futuras possíveis.

O método de cenários é um importante instrumento do processo de tomada de decisões. O uso de cenários faz com que a organização pense de forma sistemática e estratégica sobre a variedade de potenciais resultados, sem a influência das suas próprias visões, opiniões e preconceitos (Turner, 2008). O planeamento por cenários permite que a organização reflecta e ensaie diversos futuros possíveis, e evita o comodismo ou receio de mudar uma situação presente favorável (Turner, 2008).

Mc Master (1997) aponta que os cenários permitem conjecturar sobre possíveis situações futuras para que a empresa se adapte a fenómenos emergentes, adequando-se aos eventos na

medida em que um dos cenários identificados se concretize, sem a necessidade de uma preparação onerosa e superdetalhada.

O surgimento da análise de cenários permitiu uma abordagem mais completa das incertezas que afectam o ambiente empresarial e muitas empresas estão a adoptar esta técnica no seu planeamento estratégico.

Pode-se considerar o modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter como uma análise de cenários. Essas forças são factores motores do mercado e grandes fontes de incerteza.

2.4.5 Análise PIMS

A **análise PIMS** (*Profit Impact of Market Strategy* ó 1970/1980) é um banco de dados do Strategic Planning Institute, que contém informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho de mais de 3 mil empresas.

A análise PIMS permite ajudar a definição da estratégia, bem como analisar o conjunto de produtos separadamente, num portfólio de produtos diversificados. De entre os vários modelos, o PIMS é, sem dúvida, um dos mais sofisticados. De referir que PIMS é o nome dado a um projecto ambicioso desenvolvido por iniciativa da *General Electric*, com a colaboração da *Harvard Business School* no início dos anos 1970 e tem vindo a ser enriquecido com a participação de várias empresas e do *Strategic Planning Institute*.

Este modelo visa propor critérios de desempenho baseados em comparações entre actividades homogéneas, em termos de mercados e de concorrentes. As comparações assentam num banco de dados que reúne cerca de 2000 domínios de actividade diferentes, criado a partir de informações recolhidas em cerca de 2000 empresas. Propõe uma lista de cerca de 32 critérios que explicam 80% das variações de rentabilidade dos capitais investidos. Nove explicam 80% da variância observada com base no cerca de 32 critérios precedentes.

Entre os principais critérios salientam-se: a participação ou quota de mercado, a qualidade dos produtos a importância dos investimentos relativamente ao valor das vendas, os percentuais de

vendas dos novos produtos e serviços, o percentual de despesas de marketing em relação às vendas, entre outros.

O objectivo desta análise é identificar as causas do sucesso e do insucesso de um conjunto de produtos e determinar quais são as leis de mercado, visto que o conhecimento poderá guiar os gestores na escolha da estratégia. O modelo procura, portanto, identificar as variáveis que podem influenciar a rentabilidade dos produtos.

2.4.6 Análise da cadeia de valor

A **análise da cadeia de valor** (metade dos anos de 1980) estabelece ligação entre organizações que participam do fornecimento de matérias-primas até ao atendimento do consumidor do produto final. É assim denominada porque cada elo da cadeia ou corrente adiciona algum valor no resultado final, tal como explicam G. Saloner, A. Shepard e J. Podolny em *Administração estratégica* (2003). Da mesma forma, cada organização é percebida como um encadeamento de actividades que adicionam valor no seu produto/serviço.

Chama-se, portanto, cadeia de valor, ao conjunto de actividades que criam valor ao cliente, actividades essas que vão desde a matéria-prima, passam pelos fornecedores e chegam ao consumidor final. Assim, se valor relaciona-se com quanto um consumidor está disposto a pagar pelo seu produto, é essencial utilizar a cadeia de valor a seu favor para obter vantagem competitiva.

A definição de uma estratégia através de uma cadeia de valor afecta directamente o posicionamento de uma empresa e a mantém em vantagem competitiva com relação às demais, desde que trace boas estratégias relacionadas à sua cadeia de valor.

Outros instrumentos de estratégia são o ***Balance Scorecard*** e o **Modelo das 5 forças de Porter**.

2.4.7 O *Balance Scorecard*

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu nos EUA com Kaplan et Norton (1992, 1996, 1997) e propagou-se progressivamente para os países anglo saxónicos e escandinavos, impregnados por uma cultura de relato essencialmente financeiro, devido em grande parte à

influência dos accionistas na vida das organizações, procurando complementar as medidas de desempenho das organizações com novos indicadores não financeiros (Legall, 2005) citado por (Nelson António, 2012).

O BSC é um dos modelos conceptuais de avaliação de desempenho organizacional mais conhecido e utilizado e tem como objectivo principal fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores do desempenho sobre quatro diferentes perspectivas, a saber:

1) Perspectiva financeira:

Como a organização é vista por seus accionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

2) Perspectiva do cliente:

Como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização;

3) Perspectiva de processos internos:

Os processos de negócio que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor.

4) Perspectiva de inovação e aprendizagem:

A capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. (Kaplan; Norton, 1997, p. 86)

Segundo os autores, o BSC é um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direccionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração. O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais, de tal maneira que proporcione a identificação de novos processos para o cumprimento da missão da organização.

O *Balanced Scorecard* auxilia as empresas na implementação de suas estratégias por meio do acompanhamento do seu desempenho.

Funções do *Balanced Scorecard*:

- a) Comunicar a estratégia a toda a organização;
- b) Harmonizar as acções a desenvolver com os objectivos estratégicos; e
- c) Medir o desempenho organizacional.

Ao longo dos anos, o BSC foi deixando de ser utilizado simplesmente como indicador de avaliação de desempenho e passou a ser considerado também como um instrumento para definir e comunicar as prioridades de actuação a gestores, trabalhadores, investidores e clientes, ajudando à implementação de uma estratégia organizacional coerente. Começou, portanto, a ser utilizado também como instrumento ou ferramenta de implementação da estratégia, ou seja, como uma ferramenta de gestão estratégica.

2.4.8 Brainstorming

A palavra **Brainstorming** significa literalmente **tempestade cerebral** ou **tempestade de ideias**. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "**brain**", que significa cérebro, intelecto e "**storm**", que significa tempestade.

<http://www.significados.com.br/brainstorming/>

É uma dinâmica de grupo, um método criado nos Estados Unidos, em 1939, pelo publicitário Alex Osborn, que tem como objectivo explorar o potencial intelectual de um grupo e é usado para desenvolver novas ideias ou projectos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo. É um estímulo à participação e envolvimento dos indivíduos de um grupo no desenvolvimento de soluções para a organização.

A técnica de brainstorming propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projecto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas as ideias ocorridas no processo devem ser anotadas ou

compiladas, para depois evoluir-se até à solução final. Como se disse anteriormente, esta técnica tem por objectivo estimular o património intelectual de um grupo na organização.

O processo do Brainstorming consiste, portanto, na colecta de sugestões e ideias que surgem por meio de discussões a cerca de um determinado problema, e para que se desenvolva uma discussão produtiva é interessante que ocorra a participação de todos os sectores com competências distintas, pois a soma destas experiências pode retornar resultados mais satisfatórios. Este processo dá espaço a uma outra ferramenta que pode ser caracterizada como suporte, uma subdivisão do Brainstorming, que é o Brainwriting, que nada mais é do que compilar todas as ideias e sugestões ocorridas no processo do Brainstorming. Esta é, em suma, a principal atribuição desta ferramenta, que pode ser fundamental na colecta de informações e na localização de soluções, ideias e desenvolvimento de fórmulas para melhorar os processos e métodos, bem como agregar novas visões para a empresa.

2.4.9 Análise de Recursos e Capacidades

Wernerfelt (1984) define **recurso** como qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa. Segundo ele, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superior. Deste modo, o objectivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes. De acordo com esta perspectiva, conhecida como Visão baseada em recursos, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por activos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por activos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos.

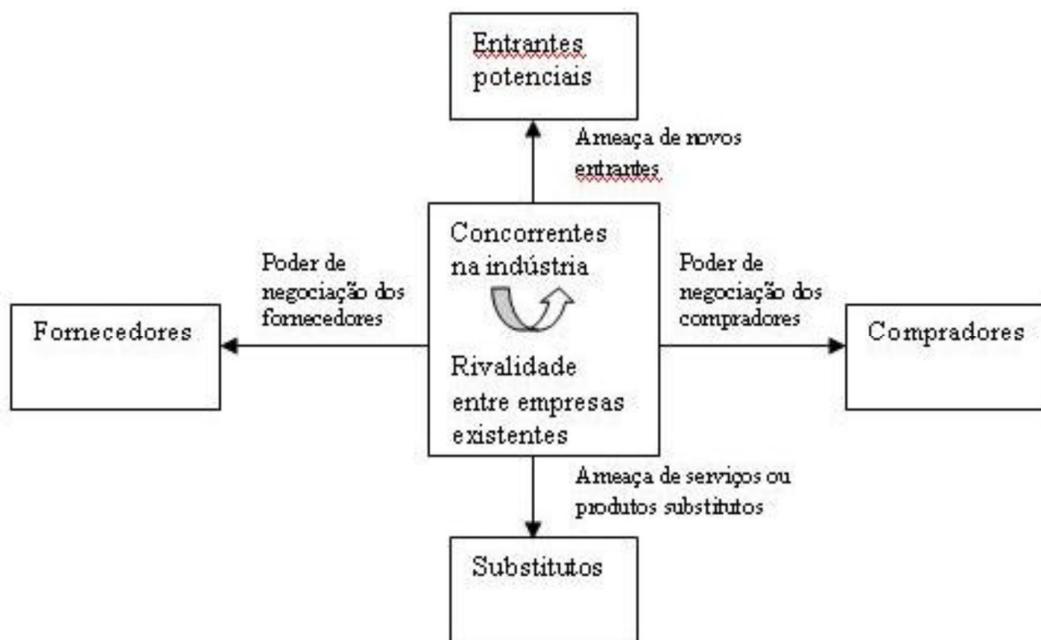
http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gia_organizacional#Estrat.C3.A9gia_baseada_em_recurso

2.4.10 Modelo das cinco forças de Michael Porter

É um modelo de análise que explica os factores que influenciam o mercado e que afectam o comportamento da compra. Tem como principais objectivos entender o ambiente competitivo e identificar acções e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado. São as forças de que depende a intensidade concorrencial de um sector.

O modelo das cinco forças de Porter baseia-se em 5 conceitos a saber: i) a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado; ii) poder negocial dos fornecedores; iii) poder negocial dos compradores; iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e v) rivalidade entre os concorrentes.

Elas podem ser representadas no diagrama que se segue:



Fonte: Porter (1990)

Figura 2-1: Os 5 conceitos do Modelo das 5 forças de Porter

(i) Ameaça de entrada de novos concorrentes

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma quota de mercado significativa. Caso haja barreiras de entrada que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim, no caso de o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portanto pensará duas vezes antes de entrar no novo mercado.

Esta ameaça também pode ser conhecida como **A ameaça da entrada de novos concorrentes**, ou mesmo **Barreiras à entrada de concorrentes**.

Alguns factores a considerar:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos)
- Acesso aos canais de distribuição
- Diferenciação dos produtos
- Exigências de capital
- Políticas governamentais
- Marca
- Vantagens absolutas de custo
- Economia de escala
- Custos de transição

(ii) Poder de negociação dos fornecedores

Também descrito como mercado de insumos. Ser fornecedor de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa pode ser uma fonte de poder. Os fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos.

Alguns factores a considerar:

- Grau de diferenciação
- Custo dos factores de produção em relação ao preço de venda do produto
- Ameaça de transmitir integração dos fornecedores em relação à ameaça de integração por outras empresas
- Ter somente um fornecedor para a empresa pode ser um ponto fraco, caso o fornecedor venha a falir ou mesmo a elevar os preços de matérias-primas.

(iii) Poder de negociação dos clientes (compradores)

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competem com a indústria, forçando os preços para baixo e jogando, assim, os concorrentes uns contra os outros.

É também descrito como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, a capacidade da empresa afectar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.

Alguns factores a considerar:

- Análise RFM⁷, que é um método utilizado para analisar o comportamento do cliente e definir segmentos de mercado.
- Preço da compra total
- Disponibilidade de informação do comprador em relação ao produto
- Existência de produtos substitutos

(iv) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenham funções equivalentes ou parecidas, é uma condição básica de barganha que pode afectar as empresas. Assim, os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro factor seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, e para isso não ocorrer, é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta a novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa em questão.

Alguns factores a considerar:

- Relação preço/rendimento
- Nível de diferenciação do produto
- Poder de barganha do comprador

⁷RFM utiliza dados do comportamento de compra para criar segmentos em função de quando o cliente identificado comprou e quanto gastou, de modo a criar campanhas de melhor retorno. A sigla significa: R: *Recency*, recência em português, que é relacionado a data da última compra do cliente; F: *Frequency* ou frequência, é a quantidade de compras que o cliente efectuou no *site* em um determinado período de tempo; e M: *Monetary value*, valor monetário, que pode ser receita total de cada cliente durante todo o período que está a ser estudado.

- Qualidade do produto

(v) Rivalidade entre os concorrentes

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também à inovação, marketing, entre outros.

Alguns factores a considerar:

- Número de concorrentes e repartição de quotas de mercado;
- Taxa de crescimento da indústria/mercado;
- Diversidade de concorrentes;
- Complexidade e assimetria informacional;
- Nível de publicidade;
- Grau de diferenciação dos produtos;
- As barreiras à saída.

A rivalidade entre os concorrentes ou operadores do mercado pode ser reduzida se possível:

- Evitar a concorrência de preço
- Diferenciar o produto
- Reduzir o excesso de capacidade do mercado
- Focar em segmentos diferentes (segmentação de mercado)
- Desenvolver comunicação com os concorrentes

Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram activamente captar clientes, as margens são esmagadas e a actuação centra-se em cortes de preços e descontos de quantidade. É uma situação que ao nível nacional, verifica-se claramente, por exemplo, entre as empresas de telefonia móvel.

É importante referir que num determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um determinado sector industrial, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de se elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer-se bem o sector e as características que governam as suas forças competitivas.

O modelo do Porter teve muita importância nos anos 80, estando agora já em desuso, contudo ainda existem algumas escolas que o abordam.

São também estratégias genéricas de Porter a **Liderança pelos custos** e a **Diferenciação**.

Liderança pelos custos

A liderança pelo custo corresponde a uma das estratégias genéricas descritas por Michael Porter. É um tipo de vantagem competitiva, no âmbito do planeamento estratégico. Neste tipo de estratégia, a empresa procura tornar-se no produtor com mais baixos custos no seu sector de actividade e procura oferecer bens e serviços a custo inferior ao da concorrência. Seguindo esta estratégia, a empresa apresenta um âmbito de actuação amplo e procura atingir diversos segmentos de mercado, sendo a própria amplitude da empresa um importante factor de vantagem ao nível dos custos (conseguido através, por exemplo de economias de escala).

As fontes de vantagem de custos variam fortemente com o sector de actividade e com a sua própria estrutura, podendo incluir o aproveitamento de economias de escala, utilização de tecnologias patenteadas, acesso preferencial a matérias-primas e outros factores de produção.

Em geral, um produtor que opta por uma estratégia de baixo custo produz um produto estandardizado, focando-se no essencial do produto e colocando a ênfase na obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala.

Diferenciação

É também um tipo de vantagem competitiva, no âmbito do planeamento estratégico. A estratégia de diferenciação procura oferecer bens e serviços que clientes consideram ser diferentes dos da concorrência e que são valorizados.

Existem várias formas de diferenciação, de entre elas a diferenciação do produto, que inclui as modificações de um produto por forma a torná-lo mais atractivo para o mercado alvo. Envolve, portanto, não só a diferenciação do produto em relação aos dos concorrentes, mas também as alterações características específicas que tornam esse produto melhor.

Esta diferenciação ocorre, geralmente, com pequenas alterações menores, tipicamente na embalagem (novos slogans promocionais, promoções, etc.), embora também possam ocorrer com o produto em si.

No contexto empresarial é sabida a importância da aplicação de um modelo de estratégia empresarial, mas frequentemente, as empresas limitam-se a desenvolver as suas actividades sem terem uma estratégia pré definida. Mesmo sabendo que é fundamental a consistência da aplicação da estratégia, os gestores tendem a utilizar uma gestão estratégica nos períodos de pior desempenho, quando os objectivos não estão a ser alcançados. O sucesso não poderá ser alcançado desta forma, pois a estratégia deve ser algo consistente e sustentável.

Por outro lado, mesmo utilizando uma gestão estratégica, muitas vezes os gestores não utilizam as ferramentas ou instrumentos de estratégia adequados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método escolhido

Tendo em consideração a maneira como se encontra formulado o problema de investigação e os resultados que se esperam alcançar, utilizou-se o método descritivo.

A sua escolha deveu-se ao facto de a presente pesquisa pretender recolher informação ou dados de forma a descrever, analisar e responder a questões relativas a situação actual da utilização de ferramentas ou instrumentos de estratégia na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique, concretamente em empresas nacionais.

Não foram encontrados estudos que tenham sido realizados nesta matéria em Moçambique, que pudessem ajudar a verificar a realidade estudada em outros tempos, pelo que o trabalho baseiou-se primeiro nos conceitos existentes sobre a matéria e depois, nas respostas obtidas dos questionários endereçados e das entrevistas efectuadas.

Verificaram-se, ainda, alguns estudos sobre a matéria, feitos em alguns outros Países, tendo sido feita uma análise comparativa detalhada da realidade moçambicana com o estudo feito na China, e com os outros estudos, apenas uma comparação sintética.

3.2 Tamanho e composição da amostra

A recolha de dados foi feita a um total de 100 empresas, parte das quais seleccionada a partir da Revista anual das 100 maiores empresas moçambicanas publicada pela consultora KPMG⁸, correspondendo esta à maior parte das grandes empresas nacionais e outra, a partir de uma lista de clientes de uma das grandes empresas de auditoria e consultoria, a Ernst & Young, Lda (Moçambique). Foram também seleccionadas algumas empresas nacionais, por conhecimento próprio.

Pretendeu-se analisar no presente trabalho, o maior número possível de empresas moçambicanas, portanto nacionais. No entanto, apesar dos esforços desenvolvidos no sentido de obter maior número de respostas, ou seja, depois de inúmeros contactos feitos, mesmo

⁸ Klynveld Peat Marwick Goerdeler

presencialmente, a solicitar respostas após a entrega dos questionários, não se conseguiu obter um número considerável das mesmas.

Deste modo, do universo das cerca de 100 empresas nacionais, a análise recaiu apenas sobre as (52) que responderam ao inquérito (o que representa uma taxa de resposta de 52%) e, seus resultados serão utilizados para responder às questões levantadas neste estudo. Não obstante não seja significativo, este número oferece uma razoável confiança de que os resultados podem ser extrapolados para o universo (Hill, 2009; pp43), dado ter-se conseguido obter respostas pelo menos da maior parte das maiores empresas de capital nacional, como é o caso da HCB, MCEL, EDM, CFM, LAM, PETROMOC, TVM, FIPAG, entre outras.

O universo das empresas em estudo é constituído, portanto, por empresas nacionais, de origem moçambicana, com capital social maioritariamente nacional.

3.3 Técnica de recolha de dados

Segundo Da Silva e Menezes (2001), a definição do instrumento de colecta de dados dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Para a realização deste trabalho e de forma a atingir os objectivos pretendidos, nomeadamente a resposta às questões de pesquisa, decidiu-se utilizar como técnicas de recolha de dados o **inquérito por questionário** e a **entrevista**:

É O **Questionário** ó que consistiu na distribuição de um questionário estruturado, previamente preparado para o efeito, à uma amostra de empresas moçambicanas, dirigido à Administração ou gestão de topo destas empresas (VIDE ANEXO A).

O Questionário inicia solicitando a identificação da empresa, o número de trabalhadores que comporta e a indicação da formação de base e função (ou cargo) que desempenha o respondente. Possui 12 questões, através das quais procura-se obter, entre outros, informação sobre o tipo de instrumentos mais frequentemente utilizados pelas empresas (Questões 1 a 4), a forma de utilização (Questão 5), os benefícios (Questão 6) e as principais dificuldades (Questão 7) que advém da utilização destes instrumentos. Nas Questões 8 a 10, é solicitada alguma informação da empresa em particular (resultados, vendas e produtividade), com vista a avaliar-se a relação entre o uso de instrumentos de estratégia e a performance das empresas, sendo esta também uma das questões colocadas (Questão 11). Na 12ª e última questão, solicita-se um comentário

sobre a matéria de instrumentos de estratégia, como contribuição para outras empresas, moçambicanas em particular.

Apesar da utilização do Questionário permitir aos inquiridos tempo para a disponibilização de respostas atenciosas, tem suas limitantes, nomeadamente, a possibilidade das perguntas não serem adequadamente percebidas e conseqüentemente serem mal interpretadas, razão pela qual entendeu-se conjugar-se esta técnica com a Entrevista.

É A **Entrevista** (entrevistas individuais) ó foram seleccionadas algumas empresas (em particular, as de grande dimensão) e tentou-se obter respostas para o assunto em estudo. As entrevistas foram conduzidas pela proponente, aos gestores de topo destas empresas, como forma de complementar a informação obtida através do questionário.

A opção pela entrevista deveu-se também, e essencialmente, ao facto de esta permitir uma rápida recolha dos dados num curto espaço de tempo, minimizar as não respostas e permitir ainda o contacto directo com o inquirido, o que ajudou a esclarecer dúvidas por parte deste, que poderão ter surgido aquando da resposta ao questionário. Por outro lado, a entrevista ajudou a obter comentários adicionais sobre o tema. Não obstante, foram igualmente envidados esforços no sentido de reduzir as dificuldades inerentes também à este método, como sejam: ter a entrevista com a pessoa certa, tendência para influenciar as respostas, em função da maneira como se colocam as perguntas, a não resposta a questões sensíveis, entre outros aspectos.

O Guião da Entrevista foi desenvolvido tendo em conta, também, as questões apresentadas no questionário, e em função das respostas obtidas no mesmo (VIDE ANEXO B).

Os contactos para a administração, tanto do questionário como das entrevistas, foram efectuados directamente nas respectivas empresas em Moçambique. De realçar aqui o facto de o questionário ter sido dirigido maioritariamente a empresas sediadas na cidade e província de Maputo, dado ser esta a que alberga maior parte das empresas, pois mesmo as que operam em outras províncias do País, possuem a sua sede social ou delegação (representação) em Maputo.

3.4 Técnicas de análise de dados

Os resultados do questionário foram introduzidos e analisados através da utilização do pacote de análise estatística, o SPSS, portanto, foi criada uma base de dados no SPSS, na qual foram introduzidos os resultados e de onde foram obtidas as estatísticas descritivas apresentadas ao longo deste trabalho. Os resultados e as frequências estatísticas estão explicados em forma de gráficos, de forma a identificar as tendências e outros elementos estatísticos que ajudam a interpretar os resultados.

Não se utilizou a escala de Likert⁹ para evitar que alguns respondentes se posicionassem na escala do neutro (ver o Questionário ó Anexo A). Deste modo, todos os inquiridos se posicionaram claramente em importante ou não importante, quando chamados a justificar o uso de instrumentos que indicaram na pergunta 2 do questionário.

Para a verificação da relação entre a utilização de instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas, os resultados das análises estatísticas foram apresentados e explicados através da utilização do método concorrencial, onde a variável independente é a intensidade do uso dos instrumentos de estratégia e a variável dependente, a performance/o desempenho da empresa.

O resultado das entrevistas encontra-se resumido no ponto 4.7

⁹A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O Sector Empresarial em Moçambique

4.1.1 Breve caracterização do sector

Tal como referido anteriormente, Moçambique é um país que está repleto de recursos naturais que lhe conferem uma condição especial e, naturalmente, um futuro promissor. Ouro, pedras preciosas, titânio, areias pesadas, hidrocarbonetos, mármore, calcário e bauxite, bem como a agricultura, as pescas e a aquacultura, são alguns exemplos concretos de sectores onde Moçambique pode representar um papel extremamente relevante.

Adicionalmente, o sector da energia tem sido um verdadeiro factor de atracção ao investimento directo estrangeiro, podendo constituir-se como uma âncora para incrementar os fluxos de investimento em direcção ao país. Pela abundância e pelo potencial de procura que possuem, estes sectores representam uma aposta forte e inequívoca por parte das autoridades moçambicanas.

Elaborado pelo Banco Mundial, o relatório denominado de *Doing Business 2013 – Mozambique* que reporta a evolução dos negócios em Moçambique, destaca o país na 146ª posição do *ranking* mundial *Doing Business*, do qual fazem parte 185 economias.

Anteriormente à descoberta de minérios, a estrutura empresarial de base em Moçambique era constituída pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs)¹⁰, localizadas maioritariamente nas cidades (Maputo, Beira, Nampula, Pemba) - (Ministério da Planificação e Desenvolvimento - MPD, 2007).

Em 2006, de acordo com informação do então Ministério da Indústria e Comércio, o sector empresarial moçambicano era constituído maioritariamente pelas PME, totalizando cerca de 78% do universo empresarial. Só no ramo industrial, as Pequenas e Médias Empresas (PME), totalizavam cerca de 97.4% do total de empresas, empregando aproximadamente 67% da força de trabalho, sendo que, portanto, o comportamento e desempenho das PME era fundamental no desenvolvimento da economia moçambicana.

¹⁰O critério de classificação está baseado no número de trabalhadores, assim, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), é designado de Pequena toda empresa com menos de 10 trabalhadores, Média a empresa com um número de trabalhadores entre 11 a 50 e Grande a que tiver mais de 50 trabalhadores.

Não obstante esta òrevoluçãõ mineira em Moçambique, as PMEøø continuam a desempenhar um papel importante na economia moçambicana, contudo, não nas mesmas proporções.

4.1.2 As maiores empresas de Moçambique

Anualmente, desde o ano de 1998, a KPMG¹¹, uma empresa de consultoria internacional, realiza um estudo ou pesquisa que resulta no ranking das 100 maiores empresas de Moçambique, divulgado através da revista òAs 100 maiores Empresas de Moçambiqueö.

A metodologia da pesquisa consiste num questionário de colecta e análise de dados financeiros e económicos das empresas participantes, sendo que a análise visa subscrever o reconhecimento do posicionamento das ò100 Maiores Empresas de Moçambiqueö no mercado e a atribuição de prémios de liderança em categorias e sectores específicos.

Na 10ª edição da revista, relativa ao ano de 2008, foi introduzida uma nova premiação, a qual passou a designar-se: A Melhor Empresa dentre as 100 Maiores, cujo objectivo é premiar a empresa com melhor desempenho económico-financeiro no ano em análise, com base nos seguintes indicadores:

- (i) crescimento do volume de negócios;
- (ii) autonomia financeira;
- (iii) rentabilidade do volume de negócios;
- (iv) rentabilidade de capitais próprios;
- (v) liquidez geral.

Para a classificação da melhor empresa, foram atribuídas pontuações que variam de 1 (um) a 100 (cem), sendo atribuídos 100 pontos à primeira empresa e 1 ponto à centésima empresa classificada para cada um dos indicadores analisados.

A empresa que obtivesse a maior pontuação, resultante do somatório das pontuações dos diversos indicadores, obteria o título de òMelhor Empresa 2009/10ö, segundo a KPMG.

¹¹KPMG é uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, que incluem Audit, Tax e Advisory Services. Em Moçambique foi fundada em 1987 e tem a sua Sede em Amsterdão, Holanda do Norte, Países Baixos.

Como critério adoptado para eventuais desempates na classificação, realizar-se-ia um novo confronto apenas entre as empresas que estiverem empatadas, valorizando a rentabilidade de capitais próprios, já que esta engloba a autonomia da empresa, a relação entre as vendas e os activos da empresa e a rentabilidade do volume de negócios.

Na edição de 2012 (14^a), cuja análise teve por base os dados de 2011, a CORNELDER, uma empresa gestora do porto da Beira, foi a vencedora da categoria òMelhor Empresa de Moçambique.

De referir que, no caso desta edição, as 100 maiores empresas contribuem com cerca de 66 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) de Moçambique, sendo que 88 por cento do volume de negócios no país provém destas empresas.

Na tabela seguinte estão apresentadas as TOP 25 empresas em Moçambique, de 2009 a 2013:

Tabela 4-1 – Top 25 de Empresas em Moçambique

Ranking					Nome da Empresa	Sector de actividade
2009	2010	2011	2012	2013		
1	1	1	1	1	Mozal, SA	Indústria
4	2	2	2	2	PETROMOC - Petróleos de Moçambique, SA	Energia e recursos naturais
n.a	n.a	n.a	n.a	3	Vale Moçambique, SA	Energia e recursos naturais
6	8	8	7	4	EDM - Electricidade de Moçambique, E.P.	Energia e recursos naturais
5	6	7	4	5	Cervejas de Moçambique, SA	Alimentação e Bebidas
2	3	3	6	6	HCB - Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SA	Energia e recursos naturais
9	5	5	3	7	MOTRACO, SA	Energia e recursos naturais
21	14	14	9	8	CFM - Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.	Transportes e Armazenagem
3	4	4	5	9	MCEL - Moçambique Celular, SA	Comunicações
7	7	6	8	10	BIM - Banco Internacional de Moçambique, SA	Actividades Financeiras e de Seguros
14	10	9	13	11	Sasol Petroleum Temane, Lda	Energia e recursos naturais
11	19	17	11	12	Intelec Holdings, SA	Serviços
n.a	24	15	17	13	Mota - Engil Engenharia e Construção - Delegação de Moçambique, SA	Construção
8	9	11	10	14	Mozambique Leaf Tobacco, Lda	Agricultura
23	17	16	16	15	Petrogal Moçambique, Lda	Comércio
19	20	13	14	16	Total Moçambique, SA	Energia e recursos naturais
10	11	10	12	17	BP Moçambique, Lda	Energia e recursos naturais
12	13	12	15	18	LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, SA	Transportes e Armazenagem
17	16	19	18	19	BCI - Banco Comercial e de Investimentos, SA	Actividades Financeiras e de Seguros
18	21	20	19	20	Standard Bank, SA	Actividades Financeiras e de Seguros

16	15	18	20	21	Cimentos de Moçambique, SA	Indústria
36	39	31	31	22	Emose - Empresa Moçambicana de Seguros, SA	Actividades Financeiras e de Seguros
20	18	21	21	23	Coca-Cola Sabco (Moçambique), SA	Indústria
27	27	25	23	24	Cornelder de Moçambique, SA	Transportes e Armazenagem
15	12	22	22	25	CMC África Austral, Lda	Construção

n.a - não aplicável

Fonte: XII - XVI Edições da Revista "As 100 Maiores Empresas de Moçambique" - Produzida pela KPMG

Destas empresas, 12 (doze) são de capital maioritariamente estrangeiro, 4 (quatro) são Instituições financeiras e as restantes 9 (nove), são moçambicanas, de capital maioritariamente moçambicano, das quais 7 (sete) fazem parte da amostra deste estudo.

É de salientar que a maioria das TOP 25 empresas são do sector da energia e recursos naturais, evidenciando-se, mais uma vez, o potencial deste sector no país, devido às suas características e recursos naturais e sendo portanto este sector que será o impulsionador do desenvolvimento e modernização das empresas moçambicanas.

4.1.3 Contribuição do sector para o Produto Interno Bruto (PIB)

Olhando um pouco a história de Moçambique, o ano de 1980 marca o início da guerra civil no país, destruindo pontes, estradas, escolas e hospitais.

Após este ano, e durante os dez anos subsequentes, Moçambique passou por momentos de instabilidade política, económica e social, como resultado da guerra civil acima referida. Assim, em 1983 o PIB regista uma taxa de crescimento negativa de 15,7%, devido a problemas como a seca e a fome. É também por esta altura que o governo se vê obrigado a abrir as portas ao Ocidente em troca do auxílio financeiro.

O ano de 1987 marca o recebimento da primeira parte do apoio por parte do FMI. Após novo período de decréscimo na economia, o ano de 1996 marca novo pico positivo no crescimento da economia do país, chegando a taxa de crescimento do PIB aos 14,78% neste ano que, simultaneamente, marcou a adesão do país à CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa).

Em 2001, a dívida externa moçambicana é perdoada em 95% por parte dos seus credores, tendo já havido um perdão de 80% e depois de 90%. Desde então, a taxa de crescimento do PIB nunca baixou dos 6%, tendo chegado aos cerca de 7% em 2010. O ano de 2011 terminou com um crescimento do Produto Interno Bruto a rondar os 7,4%, apoiado pela dinâmica dos vários mega projetos (alumínio, energia eléctrica, gás natural, titânio e carvão), pelo crescimento do sector agrícola 4,20% (beneficiando de condições climáticas favoráveis e da ênfase que tem sido dada ao investimento e à reorganização do sector) e pela construção de infra-estruturas básicas.

De acordo com as previsões do Fundo Monetário Internacional, a economia do país deverá continuar a crescer a um ritmo bastante interessante, isto é, a uma taxa média anual de 7,7% pelo menos até 2016, para além de haver uma expectativa de decréscimo na taxa de inflação média anual, actualmente em cerca de 6%. Especialistas do Fundo Monetário Internacional colocam o país entre os dez países do mundo que mais crescerão até 2016 e o sector empresarial, é o que mais contribui no PIB de Moçambique.

O ano de 2011 pode ser considerado o ponto de viragem na economia moçambicana, com a primeira exportação de carvão (pela empresa Vale Moçambique) a representar o nascimento do país como um exportador mundial de minerais. Adicionalmente, esta exportação abriu caminho para o país garantir a sua sustentabilidade futura, através de rendimentos provenientes de recursos naturais.

De seguida apresenta-se um quadro-resumo com os principais indicadores macroeconómicos:

Tabela 4-2 ó Principais Indicadores Macroeconómicos de Moçambique (2010 - 2015)

INDICADOR	2010a	2011a	2012a	2013a	2014b	2015c
PIB a preços de mercado (10*9 USD)	10.5	13.2	15.0	15.7	19.3	n.d.
PIB <i>per capita</i> em PPP (USD)	398	510	567	640	n.d.	n.d.
Crescimento real do PIB (%)	7.1	7.4	7.1	7.4	8.0	7.5
Saldo do sector público (% do PIB) (antes dos donativos)	-10.6	-13.3	-8.9	-7.4	-7.1	-6.3
Saldo do sector público (% do PIB) (depois dos donativos)	-3.0	-5.9	-3.7	-2.1	n.d.	n.d.
Dívida pública (% do PIB)	35.8	31.8	32.1	36.9	41.4	n.d.
Saldo da balança corrente (10*6 USD)	-1.523	-2.996	-6.371	-5.892	-3.810	-4.465
Consumo Privado (Var. %)	4.6	4.8	5.8	6.6	7.8	7.4
Taxa de inflação (média) (%)	12.7	10.4	2.1	4.2	5.7	6.0

NOTAS: (a) Valores anuais; (b) Estimativas; (c) Previsões; (n.d.) não disponível

FONTE: The Economist Intelligence Unit (EIU) e INE - Instituto Nacional de Estatística

4.1.4 A utilização de instrumentos de estratégia em Moçambique

Perante um ambiente dinâmico e instável, os gestores não podem prescindir da rapidez para agir ou para modificar a organização, sob pena de se assim o fizerem, estar decretando a sua estagnação ou morte. Para atender esta nova realidade, as empresas devem apostar em novas formas de gestão, apostar em estratégias adequadas, que atendam às actuais necessidades.

A ideia central é de que a empresa tem que actuar num meio em permanente mudança, cheio de incertezas e transformações contínuas, e de que o ritmo dessas mudanças só tende a aumentar. A empresa, como sistema vivo que busca sobreviver, precisa adaptar-se permanentemente ao seu meio ambiente e a utilização dos instrumentos ou ferramentas de estratégia, pode ajudar as empresas a ampliar suas reais oportunidades ou possibilidades de sucesso.

As empresas devem utilizar os instrumentos de estratégia na elaboração de suas estratégias, como forma de alcançar os resultados esperados na sua actividade económica. As organizações do mundo inteiro estão a passar por grandes transformações, devido às rápidas mudanças a nível global, e Moçambique não é excepção. Devido a este facto, há a necessidade de se adaptarem rapidamente para poderem sobreviver, e neste caso concreto, as empresas nacionais têm que se adaptar rapidamente para sobreviverem não só em relação ao aspecto mundial, global, mas também em relação às grandes multinacionais, em voga no País.

De acordo com Bryson (1988, p.1), citado num estudo feito em Santa Catarina, Brazil, o aumento da velocidade e da complexidade das mudanças implica a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais. Aqui o autor se referia à ferramentas ou instrumentos de gestão (planeamento estratégico, *benchmarking*, aferição da satisfação do cliente, remuneração por desempenho, entre outras), mas no caso deste estudo, dir-se-ia que: o aumento da velocidade e da complexidade das mudanças a nível global em geral, e em Moçambique em particular, associado ao crescimento económico que o País tem registado, implicam a necessidade de utilização de ferramentas de estratégia na elaboração de estratégias empresariais...

De um modo geral, procura-se obter soluções que melhor se adaptem na busca do melhor desempenho, ou seja, utilizam-se também os instrumentos de estratégia como apoio ao planeamento e a tomada de decisões na empresa de modo abrangente. Portanto, os instrumentos de estratégia são usados pelas empresas para maximizar os resultados e para minimizar os riscos de fracassos em suas actividades.

Face a esta realidade, de um Moçambique em crescimento, a elaboração de estratégias e consequentemente a utilização de instrumentos de estratégia para a respectiva elaboração, torna-se um desafio para os gestores, particularmente os gestores das empresas nacionais.

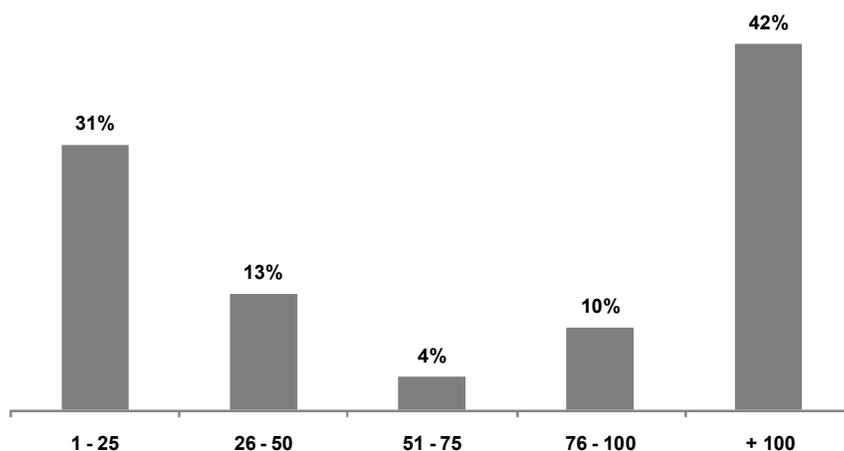
4.2 Composição da amostra

4.2.1 Distribuição das empresas por número de trabalhadores

A amostra é composta por empresas nacionais, tendo 42% destas mais de 100 trabalhadores. Trata-se de uma amostra onde um terço das empresas tem menos de 25 trabalhadores, podendo-se então concluir que se trata de uma amostra com uma variedade de empresas.

O gráfico a seguir apresenta os detalhes sobre a distribuição das empresas por número de trabalhadores.

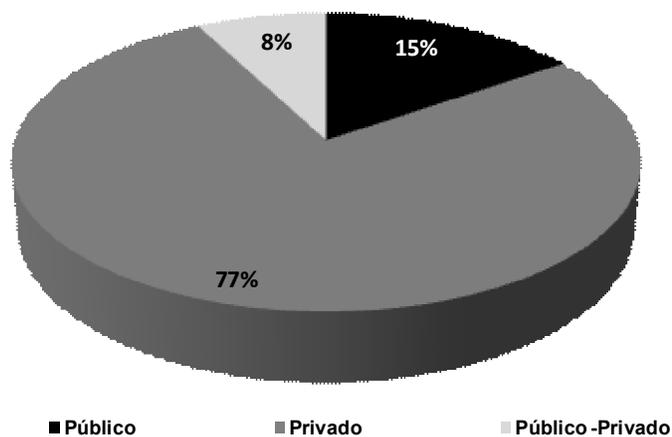
Gráfico 4-1: Distribuição das empresas por número de trabalhadores



4.2.2 Distribuição das empresas por estatuto jurídico

Quanto à distribuição das empresas por estatuto jurídico, constata-se que a maioria das empresas é do sector privado, isto é, cerca de 77%, contra 15% do sector público. A percentagem remanescente refere-se a parcerias público privadas. O gráfico que se segue apresenta os pormenores desta distribuição.

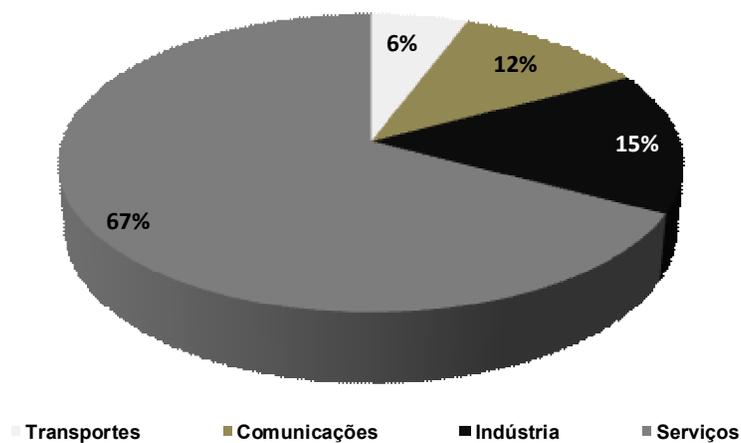
Gráfico 4-2: Percentagem de empresas por estatuto jurídico



4.2.3 Distribuição das empresas por sectores de actividade

Quanto aos sectores de actividade, constata-se que a amostra é dominada pelo sector de serviços com 67%, seguido do sector de indústria com 15% e 12% do sector de comunicações, conforme se pode observar no gráfico seguinte.

Gráfico 4-3: Empresas por sector de actividade

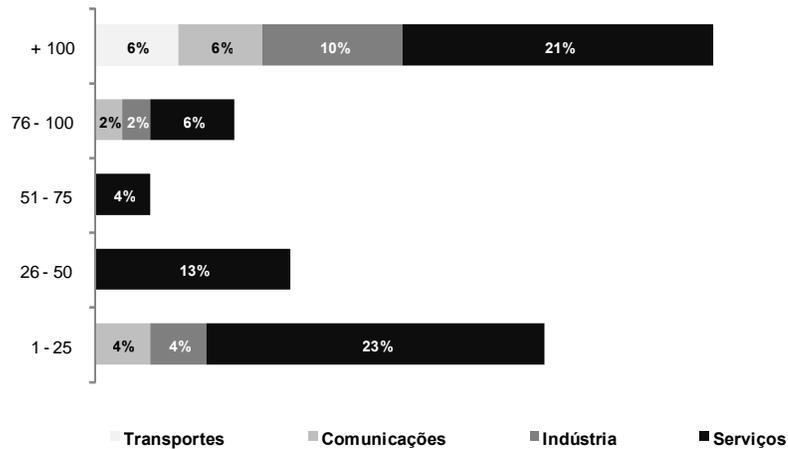


4.3 Características da amostra

4.3.1 Número de trabalhadores por sectores de actividade

Dado que o sector dos serviços é predominante na amostra, a percentagem de trabalhadores neste sector acaba sendo a mais alta, sendo igualmente dominante em todas as classes definidas, destacando-se cerca de 25% na classe de 1-25 trabalhadores e 21% na de mais de 100 trabalhadores, como apresentado no gráfico abaixo.

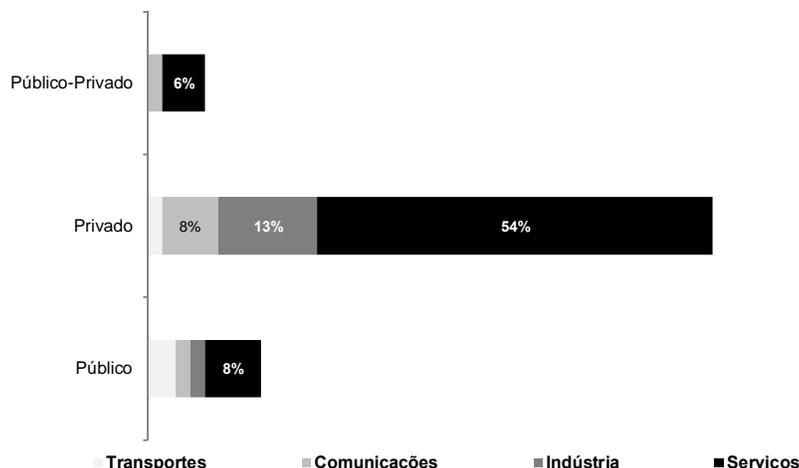
Gráfico 4-4: Número de Trabalhadores por Sector de Actividade



4.3.2 Distribuição das empresas por Estatuto Jurídico e Sector de actividade

A predominância do sector de serviços é mais notável no sector privado, ou seja, 54% das empresas estão neste sector.

Gráfico 4-5: Distribuição das empresas por Estatuto Jurídico e Sector de actividade

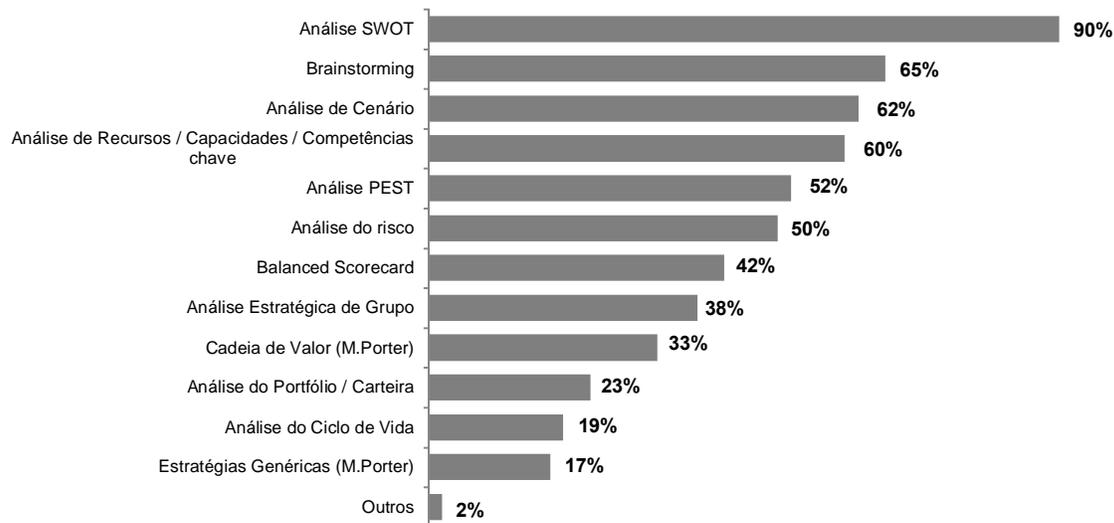


4.4 Resultados relacionadas com a utilização dos instrumentos de estratégia

4.4.1 Número de empresas que utilizam os instrumentos

A utilização dos instrumentos é uma das questões fundamentais desta pesquisa, tendo-se constatado que a totalidade das empresas utiliza instrumentos de estratégia. De entre os vários instrumentos, a Análise SWOT é a mais utilizada, por cerca de 90% das empresas inquiridas, seguida do Brainstorming (65%), Análise de Cenários (62%) e Análise de Recursos/Capacidades (60%). As estratégias genéricas de Michael Porter foram referidas como as menos usadas pelas empresas da amostra. Mais detalhes sobre o uso dos instrumentos ou ferramentas de estratégia encontram-se no gráfico abaixo.

Gráfico 4-6: Proporção de empresas que utilizam os instrumentos de estratégia

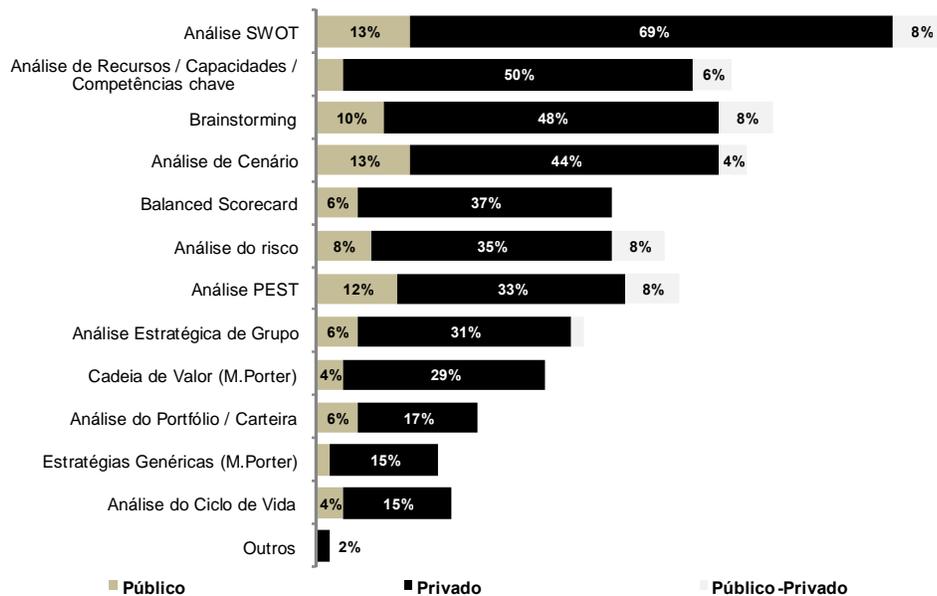


É importante referir que a utilização destes instrumentos não é exclusiva, isto é, a utilização de um não pressupõe a não utilização de outros. O que se capturou na análise foi a percentagem de instrumentos que são usados.

4.4.2 Número de empresas que usam os instrumentos por estatuto jurídico

Quanto ao tipo de estatuto jurídico, os três principais instrumentos de planeamento são mais frequentes no sector privado, como se pode observar no gráfico abaixo. Provavelmente, denunciando uma maior preocupação com as questões estratégicas neste grupo de empresas, quando comparado com o sector público e com as Parcerias Público Privadas (PPPs).

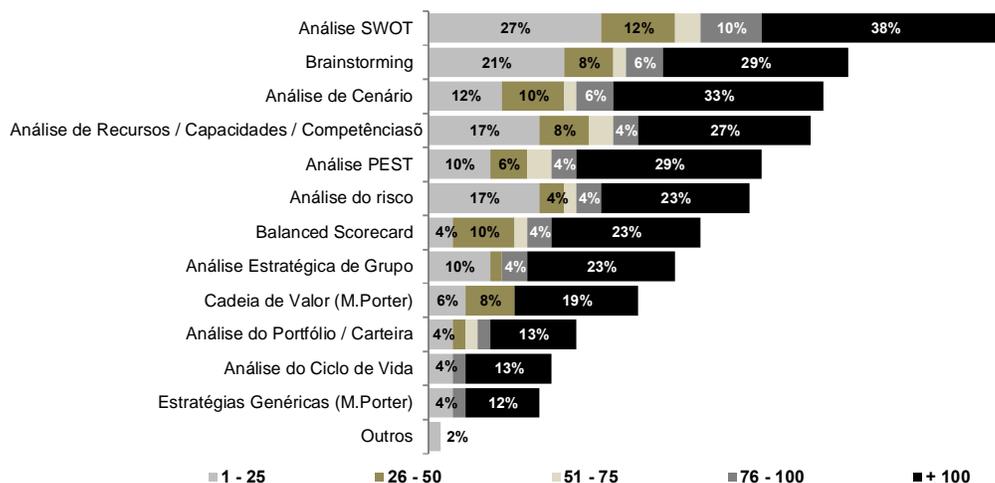
Gráfico 4-7: Proporção de empresas que usam os instrumentos por estatuto jurídico



4.4.3 Número de empresas que usam os instrumentos por número de trabalhadores

É interessante reparar que dentro dos três instrumentos mais utilizados, a Análise SWOT, seguida do Brainstorming, são os mais utilizados de forma variada e estão mais difundidos entre as empresas de menos de 25 e mais de 100 trabalhadores. Enquanto para o caso de empresas de menos de 25 trabalhadores, a diferença entre a análise swot e o brainstorming é de apenas 6 pontos percentuais, para as de mais de 100 trabalhadores, esta atinge 9 pontos percentuais. Estes factos, permitem concluir que os instrumentos mais usados não têm sido determinados pelo número de trabalhadores que a empresa possui. Para mais detalhes vide o gráfico abaixo.

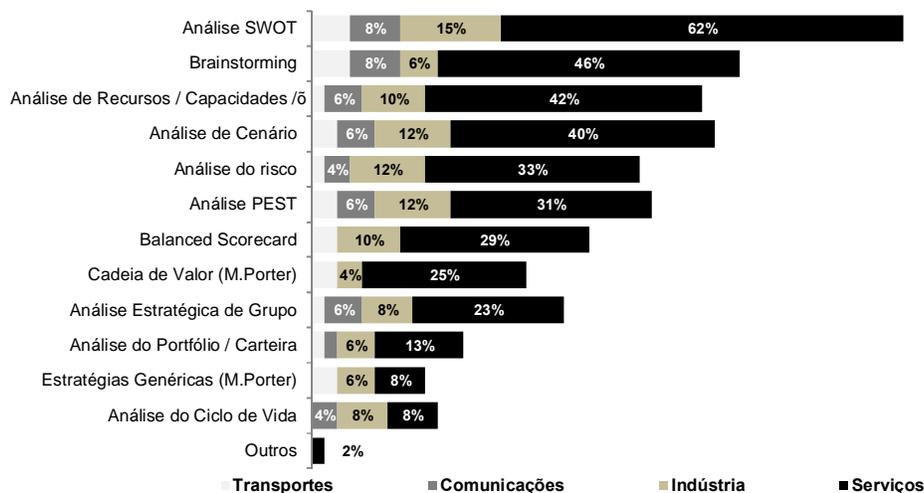
Gráfico 4-8: Proporção de empresas que usam os instrumentos por número de trabalhadores



4.4.4 Número de empresas que usam os instrumentos por sector de actividade

Quando analisados os sectores de actividade, destaca-se a predominância do sector de serviços, como consequência das características da própria amostra, dado que esta é dominada por empresas do sector de serviços.

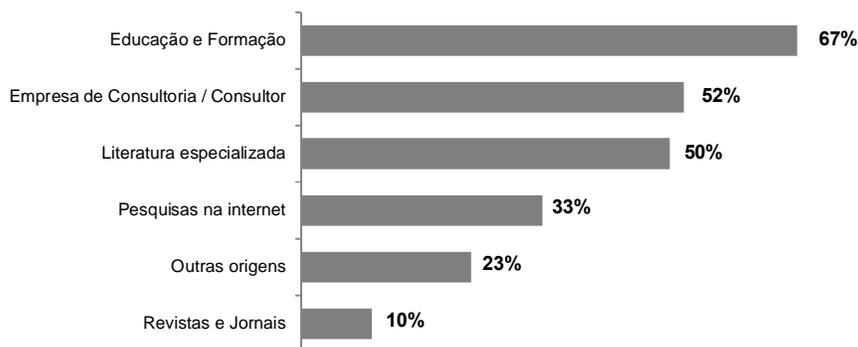
Gráfico 4-9: Proporção de empresas que usam os instrumentos por sector de actividade



4.4.5 Fonte dos Instrumentos

Quando questionados sobre as fontes dos instrumentos ou ferramentas de estratégia utilizados, ou seja, sobre como a empresa teve acesso aos instrumentos que utiliza, a educação e a formação foi referida como fonte por dois terços da amostra (67%), seguida das empresas de consultoria (52%) e literatura especializada (50%).

Gráfico 4–10: Fonte dos instrumentos de estratégia

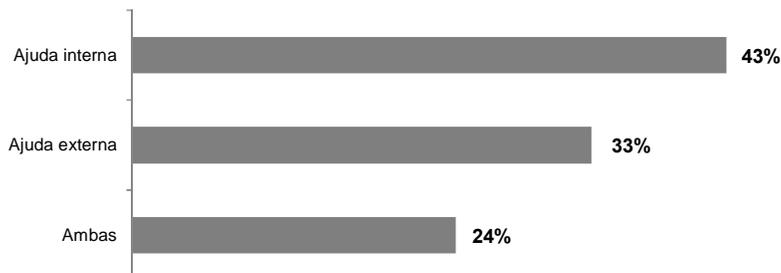


As fontes menos frequentes indicadas foram as revistas e jornais.

4.4.6 Origem da ajuda para a utilização dos instrumentos

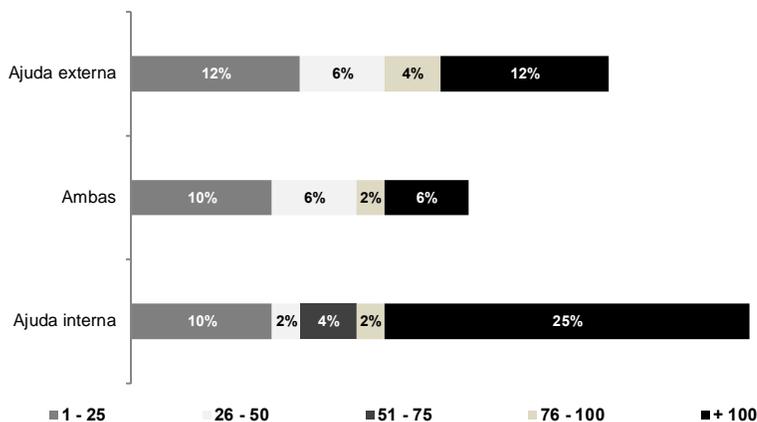
No que concerne a origem da ajuda na implementação dos instrumentos de estratégia utilizados, constatou-se que esta é maioritariamente interna, ou seja, cerca de 43% das empresas afirmaram ter ajuda interna e 33% referiram ter a externa na utilização dos instrumentos. Cerca de um quarto das empresas referiu ter ajuda de ambas as fontes.

Gráfico 4–11: Origem da ajuda para a utilização dos instrumentos



Quanto a origem da assistência por número de trabalhadores, constata-se que a ajuda interna parece ser mais predominante nas empresas com mais de 100 trabalhadores, enquanto a ajuda externa tem igual peso quer para as empresas com mais de 100, quer para as empresas com menos de 25 trabalhadores, como aliás se pode observar no gráfico abaixo.

Gráfico 4-12: Origem da assistência por número de trabalhadores



4.5 Resultados sobre a importância e as dificuldades de utilização dos instrumentos

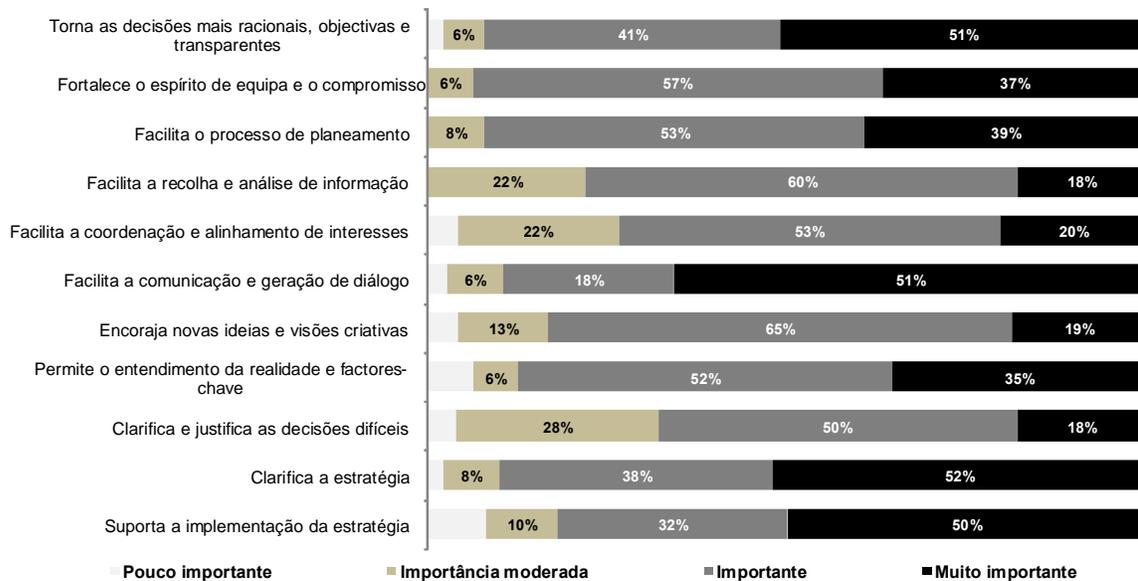
4.5.1 Importância do uso dos instrumentos de estratégia

As finalidades dos instrumentos de estratégia consideradas pela maior parte das empresas inquiridas como sendo **muito importantes** foram o facto de (i) clarificar a estratégia da empresa; ii) tornar as decisões mais racionais, objectivas e transparentes; (iii) facilitar a comunicação e geração de diálogo; e(iv) suportar a implementação da estratégia a todos os níveis.

Consideradas **importantes** foram (i) encorajar novas ideias e visões criativas;(ii) facilitar a recolha e análise de informação; (iii) fortalecer o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização; (iv) facilitar o processo de planeamento; (v) facilitar a coordenação e alinhamento de interesses; (vi) permitir o entendimento da realidade e factores chave; e (vii) clarificar e justificar as decisões difíceis.

O gráfico a seguir apresenta os detalhes sobre o grau de importância atribuído pelos participantes a cada um destes factores, no que concerne à sua finalidade.

Gráfico 4–13: Importância do uso dos instrumentos de estratégia



4.5.2 Dificuldades na utilização dos instrumentos

A principal dificuldade enfrentada pelas empresas relativamente a utilização dos instrumentos tem a ver com a limitada capacidade dos recursos humanos, indicada por cerca de 23% dos inquiridos. Outros factores igualmente determinantes indicados foram a matriz mental, a falta de informação, os factores adversos de mercado, a limitada comunicação interna e as limitações financeiras. Com limitada incidência foram citados os casos de falta de espírito de equipa e compromisso individual e colectivo, a inexistência de um sistema eficiente de monitoria e o fraco nível de percepção.

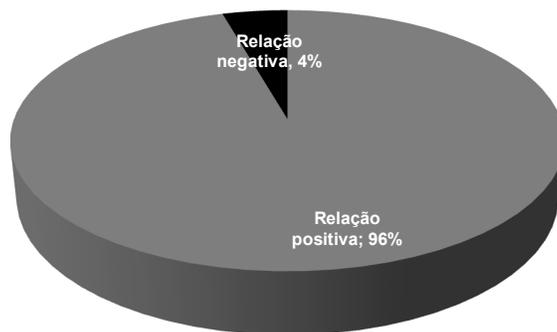
Gráfico 4-14: Dificuldades na utilização dos instrumentos de planeamento



4.6 Relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas

Uma das questões de fundo deste trabalho era de saber se existia alguma relação entre a utilização de instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas, ao que quase a totalidade dos inquiridos, isto é, 96% afirmou existir sim uma **relação positiva** entre o uso dos instrumentos de planeamento e o desempenho das empresas que os usam, conforme se pode observar no gráfico abaixo.

Gráfico 4-15: Percepção da relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas

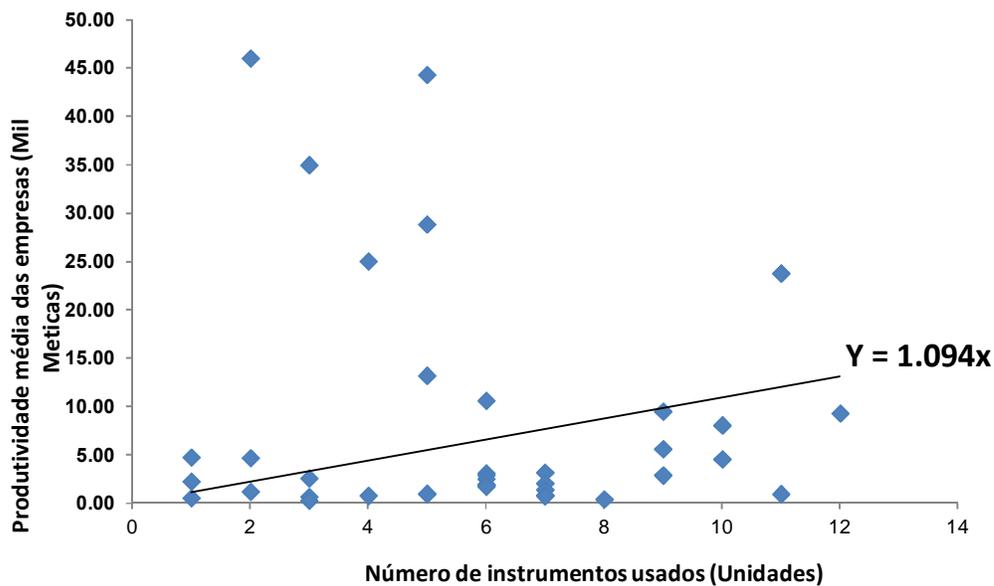


No entanto, o desafio é de perceber como é que se pode avaliar essa relação. Para o efeito foram feitas análises estatísticas no SPSS, tendo os resultados sido apresentados e explicados através da utilização do método concorrencial, onde a variável independente é a intensidade do uso dos instrumentos de estratégia e a variável dependente, a performance/o desempenho das empresas.

A produtividade foi o indicador utilizado para medir o desempenho e foi medida através da relação entre as vendas e o número de trabalhadores, de forma a ser possível comparar as produtividades das diferentes empresas, tendo em conta que elas têm diferentes tamanhos e operam em diferentes sectores. Já o número de instrumentos, contém todos os mais comuns e pequenas variações específicas a cada uma das empresas, destacando-se a análise swot, o brainstorming e análise de recursos/capacidades.

O gráfico a seguir, apresenta a relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas.

Gráfico 4-16: Relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas



Como se pode observar no gráfico acima, existe sim uma relação positiva, isto é, para cada unidade de instrumento usado é muito provável que haja um aumento de 1000 Meticais na produtividade de cada trabalhador. É importante referir que a produtividade média de cada empresa foi medida, com vista a facilitar a comparação entre as diferentes empresas, como sendo a relação entre o volume de vendas anual de cada trabalhador, isto é, volume de vendas anual dividido pelo número de trabalhadores.

A fórmula explicativa é $Y = 1.094x$, onde δY é a variável dependente, portanto, o desempenho das empresas e δx é a variável independente, isto é, número de instrumentos utilizados.

4.7 Resultado das entrevistas

As entrevistas foram realizadas em um ambiente de muita transparência e liberdade, permitindo aos entrevistados expor todos os seus conhecimentos e experiências sobre o assunto. É nítida pouca informação e fraco conhecimento que os entrevistados tem sobre o uso de ferramentas de estratégia. A seguir apresenta-se uma informação resumo sobre os resultados obtidos das entrevistas:

Segundo os entrevistados, são elaboradas estratégias nas empresas moçambicanas, mas os assuntos são muito politizados. Há muita influência externa na elaboração de estratégias, estas seguem muitas vezes a orientação do Governo. Nas empresas públicas por exemplo, as detidas 100% pelo Estado, são elaborados Planos Estratégicos, geralmente de 5 anos, em paralelo com um Contrato Programa do Governo, um Plano Estratégico do Governo. Estes Planos estratégicos são normalmente acompanhados de um Plano de Actividades e Orçamento anual. São planos estratégicos elaborados fundamentalmente com base naquilo que são os planos do Governo para esse quinquénio, por exemplo, como é o caso da Electricidade de Moçambique (EDM), Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), Televisão de Moçambique (TVM), entre outras. Portanto, nestas empresas principalmente, mesmo depois de um bom trabalho analítico, nomeadamente a elaboração de planos e orçamentos com base no conhecimento que se tem, tanto desta matéria como da empresa, as decisões são tomadas com base noutros aspectos (políticos, sociais, etc...) e não nos resultados deste trabalho. Na Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), uma empresa detida não em 100%, mas maioritariamente pelo Estado, notou-se uma realidade um pouco diferente, pois não obstante se tenha também em conta os Planos do Governo, o Plano Estratégico desta empresa é elaborado tendo em conta as operações e a capacidade de produção da empresa, e ainda, os resultados esperados no período.

No que respeita ao uso dos instrumentos de estratégia, as fontes referiram que, nas empresas públicas, são utilizados instrumentos de estratégia quando os recursos financeiros necessários para a concretização dos planos são obtidos por via de financiamento (de investidores), e nestes casos até solicita-se ajuda externa (consultores) para a elaboração das estratégias, mas quando o financiador é o próprio Estado, não são utilizadas ferramentas de estratégia, os planos estratégicos são elaborados tendo por base os Planos estratégicos dos respectivos organismos

de tutela, as políticas do Estado e as estratégias do próprio Estado, e as pessoas que têm conhecimento das ferramentas de estratégia, muitas vezes não participam da tomada de decisão.

Nas empresas privadas, moçambicanas, de pequena e média dimensão, constata-se também um fraco conhecimento/capacidade e prática de utilização de instrumentos de estratégia, e neste caso, as estratégias quando preparadas, segundo os interlocutores, não o são com muito rigor e muitas vezes é para apresentação aos bancos para obtenção de financiamentos.

Nas empresas privadas, ou público privadas, tanto de pequena, média como de maior dimensão, não obstante a insuficiência de recursos e capacidades, como referido, as ferramentas de estratégia tem sido sim utilizadas e a ferramenta mais utilizada, a nível de todas as empresas moçambicanas, é a análise SWOT. Ela é utilizada por quase todas as empresas, e as vezes serve de alicerce nos sistemas de avaliação de desempenho, como por exemplo na HCB e na Moçambique Celular (MCEL).

o País não tem ainda muitos recursos em termos de pessoas com conhecimento e capacidades nesta matéria, o País ainda não tem maturidade, mas caminha para láö...disse o Sr. Engº. Carlos Yum, então Director da Unidade de Desenvolvimento de Negócios, hoje Direcção de Desenvolvimento de Negócios, e actual administrador do pelouro de Electrificação, Planeamento de Sistemas, Operador de Mercado, Desenvolvimento de Novos Negócios e Gestão de Desempenho Empresarial na Electricidade de Moçambique (EDM).

Um outro aspecto referido pelos entrevistados é o facto de, mesmo quando preparadas, as estratégias não serem facilmente divulgadas. oHá muitas dificuldades em divulgar as estratégias e de influenciar a sua implementação. Na maior parte das empresas moçambicanas, o conhecimento não influencia a decisãoö...disse a dra. Marta Mapilele, assessora do Conselho de Administração da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM).

É também importante salientar que, as empresas moçambicanas começaram a adoptar boas práticas de gestão particularmente de há alguns anos para cá, influenciadas pelas multinacionais actualmente existentes no País.

No que respeita a influência da utilização dos instrumentos de estratégia no desempenho das empresas, segundo os interlocutores, os instrumentos de estratégia influenciam positivamente

o desempenho das empresas, mas não a curto prazo, é uma questão de médio ou longo prazo. Para estes, é importante que os gestores incentivem os trabalhadores, melhorando os salários, dando mais formação para melhorar o desempenho, de forma a motivar as pessoas. A utilização dos instrumentos para a elaboração de estratégias nas empresas, deve estar também associada a pessoas motivadas...afirmou o Dr. Ermínio Chiau, Director do Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Organizacional, da Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB).

Como contribuição para outras empresas, os gestores entrevistados recomendam que estas mantenham planos estratégicos actualizados à medida das exigências do mercado, sempre em resposta às necessidades do mercado e do meio envolvente.

5. RESUMO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Resumo das características da Amostra

5.1.1 Número de Trabalhadores

A amostra é composta por empresas nacionais tendo 42% destas mais de 100 trabalhadores. Trata-se de uma amostra onde um terço das empresas tem menos de 25 trabalhadores, podendo-se então concluir que se trata de uma amostra com uma variedade de empresas. A sua composição não obedeceu a nenhum critério pré-definido.

Dado que o sector dos serviços é predominante na amostra, a percentagem de trabalhadores neste sector acaba sendo a mais alta, sendo igualmente dominante em todas as classes definidas, destacando-se cerca de 25% na classe de 1-25 trabalhadores e 21% na de mais de 100 trabalhadores.

5.1.2 Estatuto Jurídico

Quanto à distribuição das empresas por tipo de estatuto jurídico, constata-se que a maioria das empresas é do sector privado, isto é, cerca de 77% contra 15% do sector público. A percentagem remanescente refere-se a parcerias público-privadas.

Na distribuição das empresas por estatuto jurídico e sector de actividade, a predominância do sector de serviços é mais notável no sector privado, ou seja, 54% das empresas de prestação de serviços estão neste sector.

5.1.3 Sectores de Actividade

Quanto aos sectores de actividade, constata-se que a amostra é dominada pelo sector de serviços com 67%, seguido do sector de indústria com 15% e 12% do sector de comunicações.

Tal como atrás referido, dado que o sector dos serviços é predominante na amostra, a percentagem de trabalhadores neste sector acaba sendo a mais alta, sendo igualmente dominante em todas as classes definidas, destacando-se cerca de 25% na classe de 1-25 trabalhadores e 21% na de mais de 100 trabalhadores.

5.2 Resumo dos resultados sobre o uso dos instrumentos

5.2.1 Intensidade de uso dos instrumentos

A utilização dos instrumentos é uma das questões fundamentais desta pesquisa, tendo-se constatado que a totalidade das empresas usa instrumentos de estratégia. De entre os vários instrumentos, a Análise SWOT é a mais utilizada, por cerca de 90% das empresas inquiridas, seguida do Brainstorming (65%), Análise de Cenários (62%) e Análise de Recursos/Capacidades (60%). As estratégias genéricas de Michael Porter foram referidas como as menos usadas pelas empresas da amostra.

Quanto ao sector de actividade, os três principais instrumentos de estratégia, nomeadamente a análise swot, o brainstorming e a análise de cenários, são mais utilizados pelas empresas de prestação de serviços, sendo este o sector predominante ou o que caracteriza a própria amostra, dado que esta é dominada por empresas do sector de serviços.

Quanto ao tipo de estatuto jurídico, os três principais instrumentos de estratégia são mais frequentes no sector privado, denunciando, provavelmente, uma maior preocupação com as questões estratégicas neste grupo de empresas, quando comparado com o sector público e com as PPPs, o que aliás foi também confirmado pelos entrevistados.

Quanto ao número de trabalhadores, é interessante reparar que dentro dos três instrumentos mais utilizados, a Análise SWOT seguida do Brainstorming, são os mais utilizados de forma mais variada e estão mais difundidos entre as empresas de menos de 25 e as de mais de 100 trabalhadores.

Enquanto para o caso de empresas de menos de 25 trabalhadores, a diferença entre a análise swot e o brainstorming é de apenas 6 pontos percentuais, para as de mais de 100 trabalhadores, esta atinge 9 pontos percentuais. Estes factos, permitem concluir que os instrumentos mais usados não têm sido determinados pelo número de trabalhadores que a empresa possui.

5.2.2 Fontes dos instrumentos e origem da ajuda

As fontes de conhecimento dos instrumentos de estratégia utilizados pelas empresas inquiridas, são essencialmente a (i) educação e a formação, que foi referida por dois terços da amostra (67%), seguidos das (ii) empresas de consultoria (52%) e de (iii) literatura especializada (50%).

No que concerne à origem da ajuda, constatou-se que esta é maioritariamente interna, ou seja, cerca de 43% das empresas afirmaram ter ajuda interna na implementação dos instrumentos de estratégia que utilizam e 33% referiram ter ajuda externa. Cerca de um quarto afirma receber ajuda de ambas as fontes.

5.2.3 Grau de importância na utilização dos instrumentos

As finalidades dos instrumentos de estratégia consideradas pela maior parte das empresas inquiridas como sendo **muito importantes** foram o facto de (i) clarificar a estratégia da empresa; ii) tornar as decisões mais racionais, objectivas e transparentes; (iii) facilitar a comunicação e geração de diálogo; e (iv) suportar a implementação da estratégia a todos os níveis. Consideradas **importantes** foram (i) encorajar novas ideias e visões criativas; (ii) facilitar a recolha e análise de informação; (iii) fortalecer o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização; (iv) facilitar o processo de planeamento; (v) facilitar a coordenação e o alinhamento de interesses; (vi) permitir o entendimento da realidade e dos factores estratégicos chave; e (vii) clarificar e justificar as decisões difíceis.

5.2.4 Dificuldades na utilização dos instrumentos

Já as dificuldades na utilização dos instrumentos mais indicadas foram: a limitada capacidade dos recursos humanos, indicada por cerca de 23% dos inquiridos. Outros factores igualmente determinantes indicados foram a matriz mental, a falta de informação, os factores adversos de mercado, a limitada comunicação e as limitações financeiras. Com limitada incidência foram

citados os casos de falta de espírito de equipa e compromisso individual e colectivo, a inexistência de um sistema eficiente de monitoria e o fraco nível de percepção.

5.3 Resumo sobre a relação entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas

Existe uma **relação positiva** entre o uso dos instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas que os usam, ou seja, o facto de elas usarem instrumentos de planeamento melhora os seus resultados, vendas e produtividade.

No entanto, o desafio é de perceber como é que se pode avaliar essa relação. Para o efeito, foram feitas análises estatísticas no SPSS, tendo os resultados sido apresentados e explicados através da utilização do método concorrencial, onde a variável independente é a intensidade do uso dos instrumentos de estratégia (medida pelo número de instrumentos utilizados) e a variável dependente, a performance/o desempenho das empresas. Os resultados obtidos indicam que, para cada unidade de instrumento adicional utilizado, é muito provável que haja um aumento de 1000 Meticais na produtividade de cada trabalhador.

5.4 Resultados e Validação dos objectivos

Os resultados obtidos são considerados válidos pelas seguintes razões:

- A pesquisa foi realizada para dentro de um universo de empresas moçambicanas de vários sectores de actividade;
- A questão geográfica não foi relevante, dado que o importante era as empresas fornecerem os dados solicitados no questionário, para além de que maior parte das empresas moçambicanas encontra-se concentrada na capital;
- Parte significativa do universo das empresas nacionais, e a maioria das grandes empresas públicas fazem parte da amostra, o que permite concluir que se trata de uma opinião que pode ser considerada como uma opinião do sector empresarial nacional;
- O tratamento da informação teve como base o SPSS¹², onde foi compilada a informação e extraídas as tabelas julgadas pertinentes para posterior análise; e
- Dos estudos a que a autora teve acesso, as pesquisas foram conduzidas sem a utilização da estatística multivariada.

¹²Uma ferramenta considerada credível em estatísticas sociais.

Pelas razões expostas, a autora considera que os resultados desta pesquisa são fiáveis e por conseguinte válidos tendo em conta os objectivos preconizados.

Adicionalmente, foi identificada a intensidade de uso dos instrumentos de estratégia; foi possível avaliar o seu grau de importância e as dificuldades para a sua utilização; foi avaliada a relação entre a utilização dos instrumentos e o desempenho das empresas inquiridas; e propostas uma estratégia e recomendações para que a utilização destes instrumentos seja cada vez mais difundida.

5.5 Discussão dos resultados

Os resultados desta pesquisa evidenciam uma clara relação entre os instrumentos de planeamento ou de estratégia e o desempenho das empresas. Por limitações de informação, não foi possível discutir o desempenho das empresas em séries temporais, o que aliás era a intenção da autora. No entanto, com base nos dados disponíveis, foi possível explicar a relação que existe entre o uso dos instrumentos e o desempenho das empresas.

Como se pode observar, a amostra é composta por empresas de todos os sectores, não tendo sido possível definir um número exacto de empresas para cada um dos sectores, e para cada tipo de estatuto jurídico. Para além disso, não foram definidas quotas para o tamanho das empresas. No entanto, apesar de haver alguma dispersão entre estes factores na amostra, de um modo geral os objectivos foram alcançados, tendo em conta que estes aspectos não eram determinantes para os objectivos que se pretendia atingir.

A utilização dos instrumentos de planeamento é, afinal, uma realidade nas empresas moçambicanas, e por ser de mais fácil uso, a Análise SWOT é a que mais se destaca. Pela sua natureza, o Brainstorming acaba sendo complementar a esta análise, principalmente quando se pretende avançar para o desenho da estratégia e/ou para a identificação das razões que determinam e/ou influenciam determinados comportamentos.

Numa sequência lógica, a Análise de Cenários foi indicada como a terceira mais usada, tendo, essencialmente em conta que a análise swot e o brainstorming requerem uma análise de cenários para a definição dos principais cursos de acção a serem adoptados, ou linhas estratégicas a serem seguidas. Finalmente, o quarto mais usado, a Análise de

Recursos/Capacidades/Competências chave, que pretende ajudar a perceber se as linhas estratégicas a serem seguidas estão alinhadas com as capacidades existentes na empresa, quais os gaps (desvios) para a prossecução da estratégia e que recursos precisam de ser adquiridos para que a empresa atinja os seus objectivos.

O estatuto jurídico, acaba não sendo um elemento determinante para as empresas, à semelhança do que acontece com o número de trabalhadores, isto é, vale dizer que qualquer empresa, independentemente do seu tamanho e do seu estatuto jurídico, tem que ter alguma forma de planeamento das suas actividades.

A capacitação institucional das empresas é uma questão transversal na amostra, tendo sido identificada a educação e a formação como a principal fonte de aprendizagem sobre os instrumentos, seguida da assistência prestada pelas empresas de consultoria, que embora se preveja a transferência de conhecimento, nem sempre se verifica. Foi interessante notar ainda a preocupação por metade da amostra pela literatura especializada, como forma de consolidar os conhecimentos/informação disponível.

Tendo em conta o universo em que elas operam, em caso de necessidade as empresas recorrem a apoios internos, mas também a apoios externos, embora ambas as formas não sejam mutuamente exclusivas.

Existe um reconhecimento por parte das empresas de que os instrumentos de estratégia têm sido determinantes para (i) a clarificação da estratégia da empresa; (ii) a tomada de decisões mais racionais, objectivas e transparentes; (iii) a comunicação e geração de diálogo; e (iv) a implementação da estratégia a todos os níveis. Para além disso, tem estado a (i) encorajar novas ideias e visões criativas; (ii) facilitar a recolha e análise de informação; (iii) fortalecer o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização; (iv) facilitar o processo de planeamento; (v) facilitar a coordenação e o alinhamento de interesses diferentes; (vi) permitir o entendimento da realidade e dos factores estratégicos chave; e (vii) clarificar e justificar as decisões difíceis.

No entanto, nem tudo tem sido um ómar de rosas, pois as empresas têm estado a enfrentar algumas dificuldades na utilização dos instrumentos, com destaque para a limitada capacidade dos recursos humanos, a matriz mental, a falta de informação, os factores adversos de mercado,

a limitada comunicação e as limitações financeiras. Estes elementos têm sido citados como os principais constrangimentos enfrentados pelo sector empresarial em Moçambique, particularmente pelas pequenas e médias empresas.

Quanto à relação positiva que se constatou entre a intensidade do uso dos instrumentos e o desempenho das empresas, ficou patente que para cada unidade de instrumento adicional utilizado, é muito provável que haja um aumento de 1000 Meticais na produtividade de cada trabalhador.

5.6 Comparação com outros estudos similares / resultados

Os resultados deste estudo estão alinhados com um estudo recentemente realizado na China¹³, pelos autores He Hui, Nelson António e Álvaro Rosa (2012), a que a autora teve acesso, no qual se pretendia igualmente avaliar a situação do uso dos instrumentos de estratégia na China.

No que se refere à **utilização dos instrumentos**, no estudo feito aqui em Moçambique, o instrumento de estratégia mais utilizado é a análise SWOT, seguido do Brainstorming e depois a análise de cenários. Na China, a análise SWOT também é o instrumento de estratégia mais utilizado, entretanto seguido da análise PEST e depois o Brainstorming.

Na China, os resultados da pesquisa indicam que os instrumentos de estratégia como a Análise de recursos/ capacidades/ competências chave, a análise do risco, o Balance Scorecard, a análise da cadeia de valor e a análise estratégica de grupo, tem preferência moderada. A análise de cenários, análise de portfólio e a estratégia genérica de Porter, são utilizadas por uma parte muito reduzida das empresas respondentes.

Em Moçambique por sua vez, a Análise de recursos/ capacidades/ competências chave, análise PEST, a análise do risco, o Balance Scorecard e a análise estratégica de grupo, tem preferência moderada, sendo a análise da cadeia de valor, a análise de portfólio, a análise do ciclo de vida e a estratégia genérica de Porter, utilizadas por uma parte muito reduzida das empresas respondentes.

¹³

Em Moçambique, os questionários respondidos foram em número de 52. No estudo feito na China, foram obtidos 158 questionários respondidos. Este estudo foi aceite em Fevereiro de 2012 pelo Departamento de Gestão do ISCTE-IUL - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, de Lisboa, Portugal.

É de notar, portanto, que em ambos estudos o instrumento de estratégia mais utilizado pelas empresas é a análise SWOT e, o estudo feito na China indica, ainda, que estes resultados coincidem com os de outros estudos similares, conduzidos em diversas e diferentes regiões geográficas como a Austrália, Nova Zelândia, Malásia, Hong-Kong, Singapura, Reino Unido e Finlândia (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn and Williams, 2007; Stenfors et al., 2007). A prevalência da análise SWOT é, deste modo, confirmada pelas empresas chinesas (58.46%) e também, pelas empresas nacionais moçambicanas (90%).

Acredita-se que, a análise SWOT é altamente recomendada pela sua simplicidade e foco em assuntos chave que afectam o desenvolvimento e crescimento de negócios. Tem potencial para se tornar uma ferramenta significativa na identificação de factores com maior probabilidade de influenciar as estratégias das empresas e o sucesso. Entretanto chama-se atenção para a importância de as empresas evitarem confiar exclusivamente em uma única ferramenta para produzir o seu trabalho de estratégia. Hussey (1997), citado no estudo feito na China, destacou que o uso de vários instrumentos é benéfico para se obter diferentes visões e perspectivas.

Em relação a **fonte dos instrumentos**, os resultados do estudo feito em Moçambique indicam que maior parte dos respondentes teve acesso aos instrumentos que utiliza, por via da Educação e formação (67%), facto que sugere que as instituições académicas e/ou universidades tem um papel importante na difusão dos conhecimentos sobre as ferramentas de estratégia utilizadas na elaboração de estratégias empresariais. Por sua vez, o estudo feito na China também revela que os respondentes tiveram conhecimento dos instrumentos de estratégia que utilizam, através de programas de educação e formação (64,62%). Por outro lado, tanto em Moçambique como na China, os respondentes confirmam que, para além dos programas de educação e formação, obtiveram os conhecimentos sobre instrumentos de estratégia através de firmas de consultoria (em 2º lugar), seguidos de literatura especializada (em 3º lugar).

Relativamente à **importância do uso das ferramentas de estratégia**, para os gestores ou para as empresas nacionais moçambicanas, estas clarificam a estratégia da empresa em primeiro lugar, quando para os gestores chineses, estas tornam as decisões mais racionais, objectivas e transparentes em primeiro lugar. Em segundo lugar, para os gestores moçambicanos, as ferramentas de estratégia tornam as decisões mais racionais, objectivas e transparentes (que é a primeira importância para os gestores chineses), enquanto para os gestores chineses, em segundo lugar, clarificam a estratégia da empresa, importância que para os gestores

moçambicanos situa-se em primeiro lugar. Portanto, nota-se aqui uma concordância em termos de importância do uso das ferramentas, não obstante a posição trocada no que respeita à ordem das importâncias (a que é a primeira importante para as empresas moçambicanas, é a segunda para as chinesas e a que é a segunda importante para as empresas moçambicanas, é a primeira para as chinesas), sendo no entanto de concluir que, mesmo assim, no geral, as razões são comuns nos dois estudos.

No capítulo das **dificuldades enfrentadas pelos gestores na utilização ou no uso dos instrumentos de estratégia**, no estudo feito em Moçambique destaca-se, em primeiro lugar, a *limitada capacitação dos recursos humanos*. Em segundo e terceiro lugares está a matriz mental¹⁴ e a falta de informação e, em quarto lugar, factores adversos de mercado. No estudo feito na china, as dificuldades enfrentadas pelos gestores giram em torno da disparidade entre a teoria e a prática, onde a tomada de decisão é impactada por uma forte orientação política, com abundância de problemas na prática, que na teoria não existem, onde o ambiente externo é muito imprevisível e complicado e é muito difícil obter dados exactos e reais do ambiente interno e externo, e onde os pontos-chave de factores de influência estratégicos são sempre não claros. Os problemas práticos, segundo o estudo, são: i) a desigualdade das habilidades dos funcionários; ii) o comportamento da empresa, que não está sincronizado com as estratégias; e iii) os métodos, que não são capazes de complementar com outras estratégias.

A partir das referências acima conclui-se neste estudo (da China), tal como no estudo feito em Moçambique, que o principal problema parece estar nas *competências dos recursos humanos*, e segundo a mesma fonte, este problema poderia ser facilmente resolvido como um objectivo de médio prazo, através da formação educacional. Portanto, para os dois estudos, a primeira dificuldade enfrentada pelos gestores no uso das ferramentas de estratégia, tem a ver com a limitada capacitação dos recursos humanos.

Foi também consultado um estudo feito em Portugal, sobre o uso de ferramentas de estratégia nas maiores empresas deste País, pelo autor Bruno José Olim Marote Gomes de Oliveira, sob orientação do Professor Dr. Nelson José dos Santos António (2008), tendo este por sua vez revelado que a Análise SWOT, seguida da Análise de Cenários e depois o Brainstorming, são as ferramentas de estratégia mais utilizadas nas maiores empresas que operam em Portugal. É

¹⁴Inclui a estrutura, o embasamento e a fonte de recursos intraconscenciais das reações do microuniverso da consciência ante os desafios evolutivos, de cada momento.

um estudo cujos resultados alinham-se com os resultados do estudo feito em Moçambique e na China, na medida em que, para além de confirmar a prevalência da análise Swot sobre os restantes instrumentos, no capítulo da importância do uso das ferramentas de estratégia, os gestores em Portugal também referem que estes, em primeiro lugar tornam as decisões mais racionais e objectivas (tal como na China, sendo que para Moçambique este objectivo está em segundo lugar), em segundo, apoiam a implementação da estratégia a todos os níveis e, em terceiro lugar, clarificam a estratégia da empresa. No que se refere à fonte dos instrumentos, tal como nos estudos feitos na China e Moçambique, os resultados deste estudo indicam que maior parte dos respondentes, ou das empresas respondentes, teve acesso aos instrumentos que utiliza por via da Educação e formação (80,73%), seguida de empresas de consultoria (50,46%) e a literatura especializada, como fonte, também situa-se no terceiro lugar, com 37,16%. Este estudo revela ainda que a principal preocupação dos gestores é a racionalidade e eficiência e estes normalmente adaptam as ferramentas às suas necessidades e desafios. São, portanto, resultados semelhantes, em realidades diferentes, o que mais uma vez realça a popularidade da análise Swot e confirma a veracidade dos resultados obtidos desta pesquisa.

O estudo atrás referido, feito em Portugal, menciona os resultados obtidos no Reino Unido, Finlândia, Malásia e outros mais Países, de onde se obtiveram, também, resultados semelhantes.

Outros estudos revistos foram:

O estudo feito no Sultanato de Oman, em Singapura, pelos autores James Rajasekar e Arooj Al Rae (em Março de 2014), onde 20 (vinte) empresas foram submetidas ao questionário e os resultados revelaram que as ferramentas de estratégia mais utilizadas são o Benchmarking, seguido da análise de stakeholders e depois, em terceiro lugar, a análise Swot. Este estudo refere que poucos estudos foram feitos sobre o uso de instrumentos de planeamento estratégico em Países em desenvolvimento, especialmente no Médio Oriente e os resultados obtidos mostram que, em média, cerca de 30% das organizações em Oman nunca ou muito raramente usam instrumentos de planeamento estratégico na elaboração das suas estratégias empresariais; e

O estudo feito na Arábia Saudita, pelos autores Salem M Al Ghamdi and Sami Al-Wuhaibi (2001), que indica que das 72 organizações inquiridas, cerca de metade respondeu que não utiliza instrumentos de planeamento na elaboração das suas estratégias. Das que responderam confirmando a utilização dos instrumentos, os resultados revelaram que o instrumento de

estratégia mais utilizado é a análise dos factores críticos de sucesso, seguido do Benchmarking, e em terceiro lugar, a análise Swot.

A seguir apresenta-se um Quadro comparativo, como resumo da realidade encontrada nos Países analisados, no que concerne à prioridade de utilização dos instrumentos de estratégia:

De seguida apresenta-se um quadro-resumo com os principais indicadores macroeconómicos:

Tabela 5-1 ó Quadro comparativo de utilização dos instrumentos de estratégia em alguns países (*por ordem de utilização*)

<i>Instrumentos</i>	Moçambique	China	Portugal	Reino Unido	Finlândia	Singapura	Arábia Saudita
Análise SWOT	1°	1°	1°	1°	1°	3°	3°
Braisntorming	2°	3°	3°				
Análise de Cenários	3°		2°				
Análise PEST		2°					
Benchmarking				2°		1°	2°
Análise de stakeholders						2°	
Análise de factores críticos de sucesso				3°			1°
Aplicativos de planilha					2°		
Balanced Scorecard					3°		

O volume de recursos disponíveis, provenientes do petróleo, nas economias de Singapura e Arábia Saudita, poderá eventualmente explicar a primazia pela análise de stakeholders e factores críticos de sucesso, respectivamente, ao contrário da maioria dos países analisados.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

6.1 Principais conclusões

Pode-se constatar, após a exposição das ferramentas de estratégia supracitadas, que no mundo onde a concorrência está cada vez mais acirrada e onde a única constante é a mudança contínua, as organizações necessitam do conhecimento das ferramentas de estratégia e suas aplicabilidades, pois de facto, a inteligência empresarial é a maior ferramenta que uma organização pode obter. Por outro lado, não basta apenas o conhecimento das ferramentas, é necessário que se saiba qual o momento, a ocasião ou a situação em que se deve aplicá-las, e quais as ferramentas que ajudarão a atingir os resultados pretendidos. Para isso, é muito importante que os executivos estejam em constante actualização, treino e busca de conhecimentos que fomentem suas acções direccionadas ao alcance dos objectivos de suas organizações.

O mundo actual exige das organizações um alto grau de adaptação e flexibilidade, a direcção a se seguir, o rumo a ser tomado, pode precisar ser alterado ou totalmente repensado a qualquer momento... O elevado grau de competitividade, a concorrência extrema, exigem que a alta gestão não se acomode, pois com as mudanças constantes, sairão vencedores aqueles que se adaptarem com maior rapidez, contribuindo para isso, as ferramentas de estratégia.

No caso concreto de Moçambique, embora os resultados demonstrem a utilização dos instrumentos pelas empresas, é preciso que estas estejam melhor preparadas, devem estar dotadas de conhecimentos, recursos e capacidades que satisfaçam as exigências da realidade económica de hoje, uma realidade em que predomina o desenvolvimento e crescimento económico, impulsionado, principalmente pelo ðeclodirö das grandes empresas mundiais, no País. As empresas moçambicanas precisam despertar para o conhecimento, conhecimento que deve iniciar por um bom planeamento, planeamento que deve se suportar numa boa estratégia e estratégia que tem que estar definida, desenhada tendo por base técnicas de gestão modernas, tendo em conta a actual envolvente, a actual situação do mercado, em moçambique em particular, e no mundo, em geral.

Através do estudo, notou-se que as empresas privadas são as que mais utilizam os instrumentos, o que denota que são as que mais preparadas estão, mas as empresas públicas, as do Estado,

não podem ficar alheias, não podem ter suas estratégias baseadas unicamente em planos do governo, têm que planejar olhando também para factores macro económicos, de modo a garantirem a sua competitividade.

As competências dos recursos humanos em Moçambique têm que estar reforçadas, o que pode ser feito através da formação educacional, impulsionando as instituições de ensino, nomeadamente as universidades, a orientarem/direccionarem a formação para as necessidades do país.

Na comparação efectuada com o estudo feito na China, notou-se que, não obstante serem estudos de países diferentes, de regiões e/ou continentes diferentes e, portanto, de realidades diferentes, os resultados parecem convergirem, desde as ferramentas de estratégia mais utilizadas pelas empresas até às dificuldades enfrentadas no seu uso, mesmo no que respeita a importância do uso das ferramentas de estratégia, onde diferiu apenas a ordem de importância.

Tal como refere aquele estudo, citando (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn and Williams, 2007; e Stenfors et al., 2007), os resultados obtidos não diferem muito dos obtidos em estudos similares, conduzidos em diversas e diferentes regiões geográficas como a Austrália, Nova Zelândia, Malásia, Hong-Kong, Singapura, Reino Unido e Finlândia, o que acontece também neste estudo, acrescentando neste caso, a China.

O estudo feito em Portugal, também confirma esta realidade, dado que também foram obtidos resultados semelhantes, ou mesmo quase iguais, onde destaca-se também o uso da análise Swot em termos de instrumento mais utilizado; em termos de utilidade, também o facto de tornar as decisões mais racionais e objectivas; e, em termos de fonte de conhecimento dos instrumentos, a Educação e a formação.

Olhando particularmente para os estudos de Singapura e Arábia Saudita, também consegue-se ver que, apesar de utilizarem outro tipo de instrumentos em primeiro lugar, a análise Swot prevalece, sempre lá está, facto que faz com que os resultados também convirjam de certo modo.

Percebeu-se, portanto, por meio deste estudo, que a *análise SWOT* é o instrumento de estratégia mais utilizado, não só no âmbito nacional, como também a nível mundial, se considerar-se igualmente os resultados do estudo feito na China e suas referências, tal como a citada no

parágrafo anterior e ainda, os resultados do estudo feito em Portugal. De salientar que, o uso acentuado deste instrumento, poderá estar associado à sua popularidade, por sua vez derivado, acredita-se, da facilidade de ser aprendido e utilizado, e ainda, à sua flexibilidade.

6.2 Limitações

As principais limitações encontradas durante a realização do estudo foram as seguintes:

- Dificuldades na obtenção de respostas ao Questionário; foi um processo muito difícil, as empresas, pelo menos em Moçambique, não estão ainda abertas a fornecer seus dados e este facto resultou em um atraso na conclusão deste trabalho;
- Respostas incompletas ao Questionário, alegadamente por a informação ser de carácter confidencial;
- Dificil acesso ao pessoal de gestão do topo para a realização de entrevistas, tendo valido um pouco aqui a experiência e conhecimento deste pessoal ao longo dos processos de auditoria financeira, dos quais a autora fazia parte das equipas de trabalho;
- Receio na elaboração de respostas durante as entrevistas, repassando sempre as questões a terceiras pessoas;
- Ausência de estudos de referência sobre esta matéria, feitos em Moçambique;
- Informação limitada, sem histórias sobre o desempenho, o que ajudaria a fazer uma melhor leitura da relação entre os instrumentos de estratégia e o desempenho das empresas.

6.3 Recomendações

Em face dos resultados apresentados, recomenda-se uma maior divulgação pelas entidades competentes, academia, provedores de serviços, e outros, dos instrumentos ou ferramentas de estratégia, pela sua importância na gestão e pelo impacto que geram no desempenho das empresas.

Aliado a isso, programas de capacitação e desenvolvimento organizacional deveriam ser mais frequentes, de forma a eliminar as dificuldades enfrentadas pelas empresas para a aplicação destes instrumentos, reforçando portanto, as capacidades internas das empresas.

Por outro lado, em face das principais constatações e conclusões descritas ao longo desta pesquisa e dos problemas, em geral, enfrentados pelas empresas, foram identificadas várias recomendações a seguir indicadas:

- Impulsionar o uso da análise PEST como um instrumento de planeamento bastante importante, pois pela amostra, ainda é pouco usada no contexto nacional;
- Reforçar nas empresas a utilização de indicadores de desempenho que estejam interligados com as questões estratégicas, sendo o BSC um instrumento bastante útil nesta perspectiva, que parece estar igualmente a ser muito pouco utilizado no contexto moçambicano;
- Afinar a forma como alguns instrumentos são utilizados, como é o caso da análise de cenários e análise de recursos/ capacidades, dando-lhes um maior rigor analítico e conseqüentemente uma melhor orientação metodológica;
- Dado o facto da análise SWOT ser a mais utilizada pelas empresas, é preciso acautelar-se da utilização de apenas esta ferramenta para a tomada de decisões, tendo em conta não só as suas limitações, como também o risco de tomada de decisões baseada na utilização de uma única ferramenta de estratégia. Por outro lado, dada esta realidade, internamente ou através de empresas de consultoria, deverão ser reforçados os conhecimentos existentes a nível da análise Swot, de forma a garantir a sua correcta utilização e interpretação.

Para finalizar, seria de recomendar, igualmente, que ao invés dos gestores utilizarem os instrumentos de estratégia de forma estrita, isto é, tal como eles teoricamente recomendam, os moldassem de acordo com os objectivos, necessidades e processos existentes nas suas organizações, que os utilizassem como fonte de inspiração, inclusive para novas ideias, não olhando para eles como meras soluções. As empresas devem tirar proveito dos diversos instrumentos de estratégia naquilo que lhes for útil, e como se disse atrás, não utilizando apenas um único instrumento, mas uma combinação de vários, entretanto isto requer um grande conhecimento destes instrumentos e na reflexão crítica dos mesmos, o que por sua vez se torna num desafio para os gestores, neste caso Moçambicanos, para além de que, muitas vezes, a implementação destas modernas práticas de gestão requer um volume considerável de recursos financeiros.

6.4 Pesquisas futuras

Esta pesquisa poderá impulsionar novas áreas de investigação a seguir discriminadas:

- Extensão da pesquisa explorando a utilização dos instrumentos de estratégia pelo universo das empresas moçambicanas, incluindo as multinacionais, ou seja, todas as empresas que estejam a operar no território moçambicano, independentemente da sua origem ou da constituição do seu capital social;
- Comparação entre os instrumentos utilizados pelas empresas moçambicanas e os utilizados pelas empresas de capital estrangeiro (multinacionais), incluindo a comparação do seu nível de desempenho;
- Comparação entre os instrumentos utilizados pelas empresas, por sector de actividade, incluindo igualmente a comparação do seu nível de desempenho (por sector);
- Análise da influência possivelmente existente no desempenho das empresas, em função da utilização de determinado tipo de instrumento de estratégia;
- Fazer um estudo comparativo entre as diferentes regiões de Moçambique, de forma a avaliar potenciais diferenças e similaridades entre as empresas operando em diferentes lugares; e
- Alargar o estudo para outras fases de desenvolvimento do País, nomeadamente depois da operacionalização de outras empresas mineradoras (multinacionais), como é o caso da Anadarko, no norte do país.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam F, Brezillon P, Carlson S, Humphreys P. 2005. *Creativity and innovation in decision making and decision support*. London, UK: Decision support Press, pp. 693-710.
- Andrews, Kenneth. 1971. *The Concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois, Dow-Jones-Irwin.
- Antonio dos Santos, N. 2006. *Balanced score card e mapas estratégicos*. Grupo de estratégia organizacional/ISCTE - Working paper No. 1/06
- Baker T, Miner AS, Eesley DT. 2003. *Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process*, Res. Policy, 32: 255-276.
- Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. J Manag. 17 (1): 99-120.
- Bechky, BA. 2003. *Object lessons: workplace artifacts as representations of occupational jurisdiction*, Am J Sociol., 109 (3): 720-752.
- Bragança, E. 2007. *Análise SWOT ou FOFA*. In: *Manual de ferramentas de estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Brown JS, Duguid P. 2001. *Knowledge and organization: A social practice perspective*. Organiz. Sci., 12(2): 1986215.
- Burt G, Van der Heijden K. 2002. *Reframing industry boundaries for structural advantage - The role of scenario planning*, pp. 223-232.
- Chermack, TJ. 2005. *Studying scenario planning: Theory, research suggestions and hypotheses*. Technological forecasting and social change, 72(1): 59-73.
- Chia, R. 2004. *Strategy-in-Action: Towards a phenomenology of practical coping*. School of Management, Fife: University of St Andrews.
- Chizotti, António. 2000. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 4ª edição. São Paulo, cortez editora.
- Clark, DN. 1997. *Strategic management tool usage: a comparative study*. Strategic change, 6: 417-427.
- Clark, DN, Scott JL. 1999. *Strategic level MS/OR tool usage in the United Kingdom and New Zealand: a comparative survey*. Asia-Pacific J. Oper. Res., 16 (1): 35-51.
- Da Silva, Edna Lúcia e Menezes. 2001. *Esteria Muszkat: Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3ª edição. Florianópolis.
- De Wit B, Meyer Ron. 2004. *Strategy synthesis: resolving strategy, paradoxes to create competitive advantage*. Printed in Singapore by Seng Lee Press.
- Dess G, Miller A. 1993. *Strategic management*. McGraw Hill, New York.
- Eilon, E. 1980. *The role of management science*. J. Oper. Res. Soc., 31 (1): 176 28.
- Freire, A. 1999. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo, Lisboa. Translate to English.
- Frost, FA. 2003. *The use of strategy tools by Small and Medium Sized Enterprises: an Australian study*. Strategic Change, 12: 49-62.

- Gil, António Carlos. 1996. *Como elaborar projectos de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Gunn R, Williams W. 2007. *Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK*. Strategic Change, 16: 201-216.
- G. Saloner, A. Shepard e Joel Podolny. 2003. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 275 p.
- Hui He, Nelson Antonio and Alvaro Rosa. 2012. *Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China*. Management Department, ISCTE-IUL Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa ó Instituto Universitario de Lisboa, Portugal. Accepted 21 February, 2012. African Journal of Business Management Vol.6 (26), pp. 7823-7832, 4 July, 2012 ó Disponível também em:
http://www.academicjournals.org/article/article1380534592_He%20et%20al.pdf
Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Hussey J, Hussey R. 1997. *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. London: Macmillan Press.
- Jarzabkowski, P. 2003. *Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change*. J Manag. Stud., 40 (1): 23-55.
- Jarzabkowski, P. 2004. *Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. Organization Studies, 25 (4): 529-560.
- Jarzabkowski P, Wilson DC. 2006. *Actionable strategy knowledge: a practice perspective*. J Manag. Stud., 24 (5): 348-367.
- Jarzabkowski P, Balogun J, Seidl D. 2007. Strategizing: *The challenges of a practice perspective*. Hum. Relat., 60 (1): 5-27.
- Johnson G, Scholes K 1993. *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, London.
- Kaplan S, Jarzabkowski P. 2006. *Using strategy tools in practice. How tools mediate strategizing and organizing*. AIM Research Working Papers Series: 57.
- Kay, J. 1993. The structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4 (2): 17-37.
- Knott, P. 2005. *A typology of strategy tools applications*. Manag. Decis., 44 (8): 1090-1105.
- Kotter J, Schlesinger L. 1991. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, pp.24-29.
- Mintzberg, H. 1987. *O conceito de estratégia I: Cinco Ps para a estratégia*. Gestão California Revisão 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H. 1990. *Estratégia de formação: escolas de pensamento*, em J. Frederickson (ed.) Perspectivas em Gestão Estratégica.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand e Lampel J. 1998. *Estratégia Safari: O guia completo através dos wilds de gestão estratégica*. London: Financial Times.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand e Lampel J. 1998. *Estratégia Safari: O Guia Completo através dos Wilds de Gestão Estratégica*. Free Press.

- Montanari, N., C. Morgan e J. Bracker. 1990. *Gestão estratégica: Uma abordagem da escolha* New York: Dryden Press.
- Oliveira, Bruno José Olim Marote Gomes de. 2008. *Strategy tools' use in the largest companies in Portugal*. Lisboa: ISCTE. Dissertação de mestrado. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2496>. Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Orlikowski, W. 2002. Knowing in practice: *Enacting a collective capability in distributive organizing*. Organiz. Sci., 13(3).
- Picktion W, Sheila W. 1998. *What is SWOT in strategic analysis?* Divid strategic change, 7(2):101-109.
- Porter, ME. 1985. *Competitive advantage*. Free Press, New York, 1985.
- Rigby D, Gillies C. 2000. *Making the most of management tools and techniques: a survey from Bain & Company*. Strategic Change, August.
- Rigby D, Gillies C. 2000. *Making the most of management tools and techniques: a survey from Bain & Company*. Strategic Change, 9 (5): 269-274.
- Rigby D, Bilodeau B. 2005. *The Bain 2005 management tool survey*. Strategy & leadership, 33 (4): 4-12.
- Schatzki T, Knorr-Cetina K, Von Savigny E. 2000. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Simon, Herbert A. 1955. *A behavioral model of rational choice*. The Q. J. Econ., 69(1): 99-118
- Stacey, RD. 1993. *Strategic management and organisational dynamics*. London: Pitman.
- Stahl M, Grigsby D. 1992. *Strategic management for decision making*. PWS-Kent, Boston.
- Stenfors, S. 2007a. *Strategy tools: A set of golf clubs (Essay 2)*. In: Stenfors, S. 2007. *Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work*. Unpublished Ph.D. thesis, Helsinki School of Economics. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a297.pdf>.
- Stenfors, S. 2007b. *Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work*. Unpublished Ph.D. thesis, Helsinki School of Economics. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a297.pdf>.
- Stenfors S, Tanner L. 2007. *Evaluating strategy tools through activity lens (Essay 6)*. In: Stenfors, S. 2007. *Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work*. Unpublished Ph.D. Thesis, Helsinki School of Economics. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a297.pdf>.
- Stenfors S, Tanner L. 2007. *High-level decision support in companies: where is the support for creativity and innovation?* An essay in: Stenfors. S. 2007. *Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work*. HSE Print.
- Stenfors S, Tanner L, Syrjanen M, Seppala T, Haapalinna I. 2007. *Executive views concerning decision support tools*. Eur. J. Oper. Res., 181(2): pp. 929-938.

- Ghamdi, Salem M. Al. 2005. *The use of strategic planning tools and techniques in Saudi Arabia: An empirical study*. International Journal of Management. September 2005: <https://www.questia.com/read/1P3-905476821/the-use-of-strategic-planning-tools-and-techniques>. Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Tranfield D, Starkey K. 1998. *The nature, social organization and promotion of management research: towards policy*. Br. J Manag., 9: 341-353.
- Tsiakkuros A, Pashiardis P. 2002. *Strategic planning and education: The case of Cyprus*, 16 (1): 6-17.
- Wheelen TL, Hunger DJ. 1995. Strategic management and business policy. *Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company*. Whittington R. 2002. Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. Best Paper Proceedings. *Academy of Management*. Denver, United States.
- Wheelen TL, Hunger JD. 2005. *Strategy management and business policy*. Pearson Prentice-Hall, New York.
- Whittington, R. 2003. *The work of strategising and organising: for a practice perspective*. Strategic Organisation, 1 (1): 56-65.
- Whittington, R. 2004. *Strategy after modernism: recovering practice*. Eur. Manag. J. 1: 62-68.
- Whittington, R. 2006. *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, 27 (5): 613-634.
- Wright, Peter; Kroll, Mark J. & Parnell, John. 2007. *Administração do portfólio empresarial e questões relacionadas*. In: *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- <http://www.ci.esapl.pt/jcms/materiais/Econ%20Gest/Gestao.PDF; 12.03.2012>
Data de acesso: Outubro de 2014.
- <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-instrumentos-de-analise>.
Data de acesso: Outubro de 2014.
- <http://iec-cedris/portals/o/documentos>
Data de acesso: Fevereiro de 2015.
- <http://iec-cedris.com/Portals/0/Documentos/A4%20Estudo%20Mo%C3%A7ambique.pdf>
Data de acesso: Fevereiro de 2015.
- Rafael Queiroz de Noronha Peres. SWOT, GE e BCG: As principais ferramentas para a tomada de decisões estratégicas.
<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/14806/swot-ge-e-bcg-as-principais-ferramentas-para-toda-de-decisoes-estrategicas#ixzz2WU5UzNj6>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.

- Wagner Cardoso. Ferramentas estratégicas para sobrevivência empresarial.
<http://www.administradores.com.br/producao-academica/ferramentas-estrategicas-para-sobrevivencia-empresarial/1662/>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Mariana Bassi Sutter, Daniel Estima, Edison Fernandes Polo e James Terence Coulter Wright. Construção de Cenários: Apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica.
<http://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330814.html>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Wikipédia. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gia>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Aloizio Ziareski. Gestão Empresarial: A Visão estratégica como factor de desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas.
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-empresarial-a-visao-estrategica-como-fator-de-desenvolvimento-de-micro-e-pequenas/58508/>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.
- Rajasekar, James; Al Raei, Arooj. *Organizations' Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman*.
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/95007743/organizations-use-strategic-planning-tools-techniques-sultanate-oman>
Data de acesso: 20 de Março de 2015.

8. ANEXOS

8.1 Anexo A – Questionário

O presente questionário tem por objectivo identificar os instrumentos, modelos ou ferramentas utilizados pelas empresas na sua actividade, com o objectivo de obter um melhor entendimento sobre a sua estratégia organizacional.

Por favor leia atentamente as instruções para o correcto preenchimento do questionário. Por favor responda a todas as questões de forma que o questionário possa ser validado.

Nome da empresa: _____

Número aproximado de trabalhadores: _____

Função: _____

Formação Acadêmica: _____

Questão 1

Ao nível da sua empresa ou da unidade de negócios ou departamento em que trabalha, são elaboradas estratégias para o desenvolvimento das actividades?

Sim _____

Não _____

Questão 2

Se sim, quais os instrumentos, ferramentas ou técnicas são ou têm sido usadas nos últimos 5 anos, de uma forma sistemática (metódica, ordenada) para suportar as decisões mais relevantes (as que implicam a utilização de mais recursos e que tenham um impacto mais amplo)?

Abaixo são listados apenas alguns exemplos. Deverá indicar com um X os instrumentos utilizados na sua empresa e mencionar outros que são utilizados, mas que não são parte da lista abaixo. Apresentamos uma breve descrição de cada um dos instrumentos.

Análise de cenário _____

(construção de várias alternativas para o futuro tomando em consideração expectativas diferentes);

Análise do ciclo de vida _____

(indústrias, organizações e produtos geralmente se desenvolvem através de estágios ó introdução ou nascimento, crescimento, maturidade, declínio ó que apresentam diferentes tendências e características que afectam a estratégia);

Análise estratégica de grupo _____

(análise da atractividade de uma indústria através de 5 forças: barreiras de entrada para novos intervenientes, possibilidade de substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores e intensidade da concorrência);

Análise PEST _____

(análise do ambiente através de factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos);

Análise do portfólio / carteira (e.g. Matrix BCG, Matrix GE/McKinsey) _____

(geralmente são utilizadas variáveis como taxa de crescimento e quota do mercado com vista a relacionar a atractividade da indústria / mercado com a posição competitiva de produtos /unidades de negócio);

Análise de Recursos / Capacidades/ Competências chave _____

(identificação de recursos, capacidades e /ou competências da empresa que são de valor, raros e difíceis de imitar);

Análise do Risco _____

(análise do risco e benefício de opções estratégicas para determinar a sua atractividade);

Análise SWOT _____

(identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças);

Balanced Scorecard _____

(modelo integrativo para avaliar o desempenho da organização utilizando medidas de desempenho que cobrem 4 perspectivas ó financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento);

Brainstorming _____

(actividade em grupo onde as pessoas são e estão livres de exprimir as suas ideais e perspectivas sobre determinada matéria);

Cadeia de Valor (M.Porter) _____

(separação e análise das diversas actividades da empresa com vista a identificar áreas de vantagem competitiva);

Estratégias Genéricas(M.Porter) _____

(modelo para escolha de uma das três estratégias genéricas: custo, diferenciação e foco);

Outros _____

(mencione outros instrumentos que são utilizados na sua empresa)

Questão 3

Como é que a sua empresa ou departamento teve acesso aos instrumentos acima identificados?

Marque com um X a (s) opção (ões) que explica (m) como teve acesso a todos os instrumentos identificados.

Através de:

Empresa de consultoria / consultor _____
Literatura especializada (livros, artigos científicos, etc) _____
Educação e Formação (conferências, cursos, etc) _____
Pesquisas na internet _____
Revistas e jornais _____
Outros _____

Questão 4

Na implementação dos instrumentos de estratégia acima identificados, foi utilizada:

Marque com um X a opção que permite explicar a implementação de todos os instrumentos identificados:

Ajuda externa _____ ajuda interna _____

Questão 5

De seguida apresentam-se possíveis formas de utilização dos instrumentos identificados na pergunta 2. Ordene-as colocando o número 1, 2 ou 3, onde 1 é o mais utilizado e 3 o menos utilizado.

Caso utilize o instrumento identificado de forma diferente, pode indicar no espaço õoutrosõ.

- 1) As indicações referidas nas fontes de acesso identificadas anteriormente (e.g. revistas, consultoria, literatura especializada, etc) são seguidas; _____
- 2) Um uso parcial ou adaptação dos instrumentos é feito, considerando os objectivos do seu uso; _____
- 3) Os conceitos e ideias dos instrumentos são utilizados para criar novas formas de trabalho e novas ferramentas; _____
- 4) Outros _____

Questão 6

Em que medida é que os itens listados abaixo são importantes ou não são importantes para justificar o uso de instrumentos que indicou na pergunta 2. Classifique de 1 a 5 cada um deles de acordo com o grau de importância.

- 1- Não importante
- 2- Pouco importante
- 3- Importância moderada
- 4- Importante
- 5- Muito importante

Marque com um X a (s) opção (ões) que considerar mais apropriadas. Pode ainda indicar outras alternativas no espaço ãoutrosö.

	Não importante	Pouco importante	Importância moderada	Importante	Muito importante
Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis	1	2	3	4	5
Clarifica a estratégia da empresa	1	2	3	4	5
Clarifica e justifica decisões difíceis	1	2	3	4	5
Permite o entendimento da realidade e dos factores estratégicos chave	1	2	3	4	5
Encoraja novas ideias e visões criativas	1	2	3	4	5
Facilita a comunicação e geração de diálogo	1	2	3	4	5
Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes	1	2	3	4	5
Facilita a recolha e análise de informação	1	2	3	4	5
Facilita o processo de planeamento	1	2	3	4	5
Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização	1	2	3	4	5
Torna as decisões mais racionais, objectivas e transparentes	1	2	3	4	5

Outros: _____

Questão 7

Descreva as principais dificuldades na utilização dos instrumentos identificados na questão 2.

Questão 8

Quais foram os valores médios de vendas da sua empresa nos últimos 5 anos?

Questão 9

Quais foram os resultados atingidos pela sua empresa nos últimos 5 anos?

Questão 10

Quais foram os níveis de produtividade na sua empresa nos últimos 5 anos?

Questão 11

Vê alguma relação, em termos de contribuição, entre os instrumentos de estratégia que utiliza e o desempenho da sua empresa?

Questão 12

Qual a sua contribuição para as outras empresas nesta matéria, como gestor?

8.2 Anexo B – Guião da Entrevista

Para o desenvolvimento das suas actividades, as organizações elaboram estratégias e orçamentos, para períodos que variam de 3 meses a 5 anos de execução. Estas estratégias servem de orientação para as empresas no alcance dos seus objectivos, de curto, médio e de longo prazo. Para a elaboração destas estratégias, existem vários instrumentos ou ferramentas que podem ser utilizadas para melhor orientação e desenho da própria estratégia.

Diga:

1. São elaboradas estratégias na sua empresa para o desenvolvimento das actividades?
2. Quais os instrumentos ou técnicas utilizadas como suporte à elaboração dessas estratégias?
3. Como a empresa teve conhecimento ou acesso aos instrumentos que utiliza?
4. A empresa possui um departamento que lida com este assunto ou tem feito o *outsourcing* destes serviços?
5. Que benefícios têm tido a empresa pelo uso de ferramentas de estratégia e das ferramentas que utiliza, em particular?
6. A elaboração de estratégias da empresa tem sido feita de forma alargada ou restrita? Ou seja, tem sido aberta a participação de outro pessoal para além do que tem esta tarefa?
7. Se é alargada, qual o nível do pessoal que participa na elaboração de estratégias da empresa?
8. Para que períodos são elaboradas as estratégias da empresa (trimestral/anual/quinquenal)?
9. Tem havido dificuldades na utilização dos instrumentos de estratégia que indicou? Se sim, como têm sido ultrapassadas?
10. Acha que a estratégia deve ser divulgada? Qual o nível de divulgação da estratégia na sua empresa?
11. Fale um pouco da utilidade ou importância dos instrumentos de estratégia e da estratégia em si, dentro de uma organização.
12. Há alguma relação entre as ferramentas de estratégia que utiliza e o desempenho/performance da sua empresa?
13. Qual a sua opinião sobre a situação actual de utilização de ferramentas de estratégia pelas empresas nacionais? Acha que em Moçambique as empresas utilizam instrumentos de estratégia?
14. Para terminar, qual a sua contribuição para outras empresas nesta matéria, como gestor?