



FACULDADE DE ECONOMIA

Licenciatura em Gestão de Negócios

Papel do Planeamento Estratégico na Melhoria da Eficácia Organizacional: Estudo de Caso
da Coca-Cola Matola Gare em Moçambique (2019-2023)

Lizete Lourenço Timane

Maputo, Fevereiro de 2026

Papel do Planeamento Estratégico na Melhoria da Eficácia Organizacional: Estudo de Caso da Coca-Cola Matola Gare em Moçambique (2019-2023)

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Gestão de Negócios, no curso de Licenciatura em Gestão de Negócios da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Autora: Lizete Lourenço Timane

Supervisora: Mestre Gulshan Ará Cadir

Maputo, Fevereiro de 2026

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com _____ valores no dia ____ de _____ de 2026 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(O Presidente do júri)

(O Arguente)

(A Supervisora)

*“Reunir-se é um começo. Manter-se juntos
é progresso. Trabalhar juntos é sucesso.”*

(Henry Ford)

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra ser autora deste trabalho de licenciatura, apresentado como parte integrante das condições exigidas e que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação que não seja o indicado - Licenciatura em Gestão de Negócios, na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, aos ____ Fevereiro de 2026

(Lizete Lourenço Timane)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram em todos os momentos, principalmente nos críticos, aos meus professores e colegas, sem os quais eu não teria atingido meus objectivos académicos da mesma forma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele eu nada seria, em muitos momentos a minha fé me sustentou, a minha supervisora que me instruiu e me ajudou em tudo que precisei para fazer o meu trabalho com êxito, e aos meus docentes e colegas que sempre estiveram disponíveis para me apoiar.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	x
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Justificativo da pesquisa	2
1.3. Problema de pesquisa.....	3
1.4. Hipóteses.....	4
1.5. Objectivos.....	4
1.5.1. Objectivo geral.....	4
1.5.2. Objectivos específicos	4
1.6. Estrutura do trabalho.....	5
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Conceitos básicos	6
2.1.1. Planeamento estratégico	6
2.1.2. Eficácia organizacional.....	7
2.2. Factores internos e externos que influenciaram os resultados estratégicos nas organizações..	8
2.3. Etapas do processo de planeamento estratégico nas organizações.....	10
2.4. Relação entre planeamento estratégico e eficácia organizacional	11
2.5. Modelos de Planeamento Estratégico.....	13
2.5.1. Análise SWOT.....	13
2.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	13
2.5.3. Balanced Scorecard (BSC)	14
2.5.4. Modelo de planeamento Estratégico Baseado em Recursos (RBV).....	15
2.5.5. Modelo de Ciclo de Vida Organizacional	16
2.6. Abordagens Teóricas ao Planeamento Estratégico.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	19
3.1. Classificação da Pesquisa	19
3.1.1. Quanto à Natureza	19
3.1.2. Quanto à Abordagem.....	19
3.1.3. Quanto aos objectivos.....	20
3.1.4. Quanto aos Procedimentos	20
3.2. Técnicas e Instrumentos de Colecta de Dados	21
3.2.1. Entrevistas Semiestruturadas.....	21
3.2.2. Análise Documental	21

3.3. População e Amostra	22
3.4. Procedimentos de análise de Dados.....	22
3.5. Limitações de estudo e Questões éticas.....	23
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. Perfil do Bairro da Matola Gare	24
4.2. Perfil da Fábrica da Coca-Cola em Matola Gare.....	25
4.3. Apresentação e discussão dos resultados.....	26
4.3.1. Planeamento Estratégico.....	26
4.3.2. Implementação do Planeamento Estratégico	27
4.3.3. Eficacia Organizacional.....	28
4.3.4. Monitorização e Avaliação	29
4.4. Resultados da entrevista aos gestores da Coca-cola Matola gare.....	30
Capitulo V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	35
5.1. Conclusão	35
5.2. Recomendações	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE	41

RESUMO

Esta pesquisa, tem como tema o Papel do Planeamento Estratégico na Melhoria da Eficácia Organizacional, e objectiva analisar a função do planeamento estratégico na melhoria da eficácia organizacional da Coca-Cola Matola Gare em Moçambique, entre os anos de 2019 e 2023. No contexto empresarial Moçambicano, o planeamento estratégico emerge como uma ferramenta vital para a definição de metas organizacionais a longo prazo, além de promover a alocação eficaz de recursos e a integração das actividades operacionais com a missão e a visão da organização. Para realizar essa análise, a pesquisa utilizou as seguintes abordagens: em termos de abordagem, a pesquisa é de natureza mista, combinando aspectos qualitativos e quantitativos; no que se refere à natureza, a pesquisa é aplicada; no que diz respeito aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, e em relação aos objectivos, a pesquisa é aplicada. Para a recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. A amostra consistiu em 20 indivíduos escolhidos com base em um critério de amostragem não probabilística e por conveniência. Os resultados da pesquisa revelam que o planeamento estratégico da Coca-Cola Matola Gare é executado de uma maneira estruturada e formal, apresentando metas claramente definidas, métodos eficazes de monitoramento e uma cultura organizacional que promove a inovação, o alinhamento e a adesão aos objectivos institucionais. Os gestores demonstraram uma compreensão clara do conceito de planeamento estratégico e confirmou que a empresa implementa suas estratégias com base em etapas previamente determinadas, empregando metodologias reconhecidas, como análise SWOT, metas SMART e indicadores de desempenho (KPIs).

Palavras chave: Planeamento estratégico, eficácia organizacional, Coca Cola

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Planeamento documentado formalmente (2019–2023).....	30
Gráfico 2: Seguimento de etapas na elaboração do Planeamento estratégico	31
Gráfico 3: Existência de equipa exclusiva de supervisão do planeamento estratégico	31
Gráfico 4: Contributo do planeamento na eficácia organizacional	32
Gráfico 5: Utilização de ferramentas específicas para monitoria de resultados do PE	33
Gráfico 6: Influência da cultura organizacional no sucesso do planeamento estratégico	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Abordagens Teóricas ao Planeamento Estratégico.....	17
Tabela 2: Percepções sobre o conceito de Planeamento estratégico	26
Tabela 3: Implementação do Planeamento Estratégico	27
Tabela 4: Eficácia organizacional.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

BSC - *Balanced Scorecard*

CCBA – Coca-Cola *Beverages* Africa

CCM – Coca-Cola Matola Gare

CCSM – Coca-Cola Sabco Moçambique

KPIs – *Key Performance Indicators* (Indicadores-Chave de Desempenho)

PE – Planeamento Estratégico

PET – Polietileno Tereftalato

RBV – *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)

ROI – *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* (Metas Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais)

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Nessa sessão introdutória, apresenta-se uma breve contextualização, que debruça em torno do Planeamento estratégico, seguindo-se a problematização da pesquisa, os objectivos que fundamentam o estudo, as hipóteses e a justificativa da escolha do tema.

1.1. Contextualização

Segundo Oliveira (2010) em um cenário global cada vez mais dinâmico e competitivo, as corporações enfrentam constantemente o desafio de melhorar seu desempenho, adaptar-se às mutações do mercado e alcançar uma eficiência operacional sustentável. Nesse contexto, o planeamento estratégico se destaca como uma ferramenta fundamental para definir objectivos organizacionais a longo prazo, além de promover a alocação eficaz de recursos e a harmonização das actividades operacionais com a missão e visão da entidade.

Para as organizações que operam em ambientes económicos e sociais instáveis, como o que se nota em Moçambique, a relevância do planeamento estratégico torna-se ainda mais evidente (Fernandes, 2007).

Nos últimos dez anos, Moçambique vivenciou transformações significativas em sua estrutura económica, impulsionadas por investimentos estrangeiros, desenvolvimento das infraestruturas e um aumento populacional. No entanto, o país ainda enfrenta desafios estruturais, tais como instabilidade política, carência de infraestrutura básica, desigualdades sociais e vulnerabilidades externas que impactam diretamente o ambiente de negócios. Nesse panorama, as empresas em Moçambique precisam adotar estratégias robustas e ágeis para assegurar sua sustentabilidade e eficácia.

A Coca-Cola Matola Gare, uma das principais empresas de fabricação e distribuição de bebidas no país, serve como um exemplo relevante para examinar a eficácia organizacional sob a ótica do planeamento estratégico. Esta unidade desempenha um papel essencial na economia local, seja pela criação de empregos ou pela promoção da cadeia de valor industrial. Entre 2019 e 2023, a empresa lidou com diversos desafios, como flutuações no poder de compra dos clientes, mudanças na legislação fiscal, interrupções na cadeia de suprimentos devido à pandemia de COVID-19 e uma

demanda crescente por práticas sustentáveis.

É neste contexto que esta pesquisa é proposta, com o objectivo de investigar o papel do planeamento estratégico na melhoria da eficácia organizacional da Coca-Cola, baseando-se em dados concretos e evidências do período em questão. A escolha da Coca-Cola Matola Gare como objecto de estudo é justificada pela relevância da empresa na economia de Moçambique e pela sua experiência na aplicação de modelos estratégicos em um ambiente de negócios desafiador.

A análise deste caso proporcionará uma compreensão teórica mais profunda sobre a relação entre planeamento estratégico e eficácia organizacional, além de oferecer recomendações práticas que podem ser valiosas para outras empresas moçambicanas que enfrentam desafios similares.

1.2. Justificativo da pesquisa

Para o pesquisador, a investigação oferece uma fundamentação robusta para o aprimoramento de habilidades em gestão estratégica, análise de organizações e tomada de decisões em um contexto empresarial complicado. Isso pode aumentar sua competência para actuar como gestor ou consultor, favorecendo a melhoria do desempenho organizacional em diferentes cenários.

No que diz respeito às companhias, esta pesquisa disponibiliza ferramentas essenciais sobre o planeamento estratégico, que podem ser aplicadas para otimizar a tomada de decisões, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos como o do sector de bebidas. Isso, de acordo com Oliveira (2010) deve ao facto de que o estudo ilustra como o planeamento estratégico pode auxiliar no incremento da eficiência operacional das empresas, ao aprimorar a utilização de recursos e minimizar custos. Além disso, esta pesquisa apresenta estratégias que as empresas podem empregar para elevar sua competitividade no mercado, através da definição de metas claras e da execução de acções estratégicas eficientes.

Para o ambiente académico, as conclusões do estudo podem ser usadas para enriquecer o aprendizado em disciplinas de administração e gestão de empresas, particularmente aquelas focadas em planeamento estratégico. A pesquisa pode impulsionar o diálogo e a reflexão crítica sobre a importância do planeamento estratégico na academia, contribuindo para o desenvolvimento de novas visões sobre o tema, e também pode reforçar a colaboração entre o meio académico e as empresas, favorecendo a troca de conhecimento e experiências entre esses dois sectores.

1.3. Problema de pesquisa

Em um cenário marcado pela globalização, instabilidade económica e crescente concorrência, as empresas constantemente se deparam com a urgência de melhorar seu desempenho e garantir sua sustentabilidade. Essa demanda é especialmente acentuada em países em desenvolvimento como Moçambique, onde factores como a instabilidade política, instituições frágeis, infraestrutura precária e frequentes mudanças nas condições macroeconómicas intensificam a situação.

Nesse contexto, conforme argumenta Oliveira (2010), o planeamento estratégico se revela uma ferramenta essencial para orientar as decisões dentro das organizações e assegurar uma eficácia a longo prazo. Contudo, muitas instituições, mesmo ao adoptarem abordagens formais de planeamento estratégico, encontram dificuldades em alcançar seus objectivos e manter um desempenho satisfatório, levantando questões importantes sobre a verdadeira efectividade do planeamento estratégico na prática das organizações.

De acordo com Daft (2016), a noção de eficácia organizacional está ligada à capacidade de uma empresa em atingir seus objectivos estratégicos de maneira eficiente, utilizando de forma eficaz os recursos disponíveis e adaptando-se constantemente a um ambiente que está em constante mudança.

Para alcançar essa eficácia, é imprescindível que uma organização não apenas defina metas claras e coerentes, mas também desenvolva estratégias sólidas, além de implementá-las e monitorá-las com atenção. Assim, o planeamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo de análise, formulação, execução e avaliação, permitindo que a organização alinhe suas acções com sua missão, visão e valores (Kaplan & Norton, 2021).

Em Moçambique, onde muitas instituições operam sob condições de grande incerteza, a eficácia do planeamento estratégico ainda é um tema pouco investigado de maneira empírica. Essa questão se faz especialmente relevante para o sector industrial, que é vital para a movimentação da economia nacional, mas que enfrenta desafios estruturais relacionados à produtividade, competitividade e inovação.

A Coca-Cola é um exemplo de uma empresa que actua em um ambiente adverso e se esforça para manter sua consistência e sustentabilidade organizacional. Entre 2019 e 2023, a companhia

enfrentou uma série de desafios que testaram sua resiliência estratégica, incluindo a pandemia de COVID-19, interrupções nas cadeias logísticas, elevações nos índices de inflação, alterações na legislação tributária e um mercado consumidor em constante transformação.

Apesar desses obstáculos, a Coca-Cola Matola Gare continuou a ampliar suas operações, preservando uma posição de destaque no sector de bebidas em Moçambique. E, diante do pressuposto acima referido surge a seguinte pergunta de partida: *de que forma o planeamento estratégico contribui na melhoria da eficácia organizacional da empresa Coca-Cola?*

1.4. Hipóteses

- ✓ **H0:** O planeamento estratégico implementado pela Coca-Cola Matola Gare durante o período de 2019 a 2023 não teve um impacto significativo e positivo na melhoria da eficácia organizacional da empresa.
- ✓ **H1:** O planeamento estratégico implementado pela Coca-Cola Matola Gare durante o período de 2019 a 2023 teve um impacto significativo e positivo na melhoria da eficácia organizacional da empresa.

1.5. Objectivos

A realização desta pesquisa pressupõe o alcance dos seguintes objectivos:

1.5.1. Objectivo geral

Analisar o papel do planeamento estratégico na melhoria da eficácia organizacional da empresa Coca-Cola Matola Gare, em Moçambique, no período de 2019 a 2023.

1.5.2. Objectivos específicos

- Identificar as principais estratégias adoptadas pela Coca-Cola Matola Gare durante o período de 2019 a 2023;
- Descrever a influência de cada uma das estratégias adoptadas para a eficácia organizacional

- Verificar os factores internos e externos que influenciaram os resultados estratégicos da organização;
- Enumerar as etapas do processo de planeamento estratégico seguidas pela Coca-Cola Matola Gare.

1.6. Estrutura do trabalho

Para alcançar os objectivos previamente estabelecidos, a pesquisa está organizada em cinco partes principais, onde o *primeiro capítulo*, apresenta a introdução, onde destaca uma breve contextualização da pesquisa, o problema de pesquisa, os objectivos, as hipóteses, a justificativa e a estrutura do trabalho. O *segundo capítulo*, revisão da literatura, apresenta a definição dos conceitos básicos e a discussão sobre o papel do planeamento estratégico na eficácia organizacional. O *terceiro capítulo*, metodologia, destaca as etapas para a materialização do estudo, tendo em conta a classificação da pesquisa, os instrumentos de recolha de dados, as técnicas de análise de dados e a população e amostra do estudo. O *quarto capítulo*, apresentação e discussão de resultados, apresenta e discute os resultados da pesquisa, tendo em conta os dados obtidos no estudo de caso e os aportes teóricos que sustentam a pesquisa. O *quinto e último capítulo*, conclusão e recomendações, apresenta as conclusões alcançadas com base na pesquisa realizada na Coca-Cola da Matola Gare, assim como propõe recomendações fundamentadas nas constatações do trabalho, visando contribuir para o aprimoramento das práticas de planeamento estratégico e da eficácia organizacional na empresa estudada.

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura que suporta a pesquisa, iniciada com a discussão dos conceitos básicos, seguindo-se a discussão sobre o papel do planeamento estratégico na melhoria da eficácia organizacional, destacando os modelos utilizados principalmente nas instituições no desenvolvimento do Planeamento Estratégico.

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Planeamento estratégico

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o planeamento estratégico é compreendido como um processo sistemático e contínuo que envolve a definição de objectivos organizacionais de longo prazo e a escolha dos cursos de acção mais adequados para a sua concretização. Para os autores, este processo é fundamental para orientar o comportamento das organizações frente às mudanças do ambiente, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais racional, coerente e alinhada com a missão e a visão institucional.

O planeamento estratégico, nesse sentido, não se limita à simples elaboração de planos formais, mas envolve uma análise aprofundada do ambiente externo, considerando oportunidades e ameaças, bem como do ambiente interno, avaliando forças e fraquezas. A partir dessa análise integrada, a organização é capaz de formular estratégias que fortaleçam sua posição competitiva no mercado e assegurem maior sustentabilidade no longo prazo.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2012) entende o planeamento estratégico como uma ferramenta essencial de gestão voltada para a definição dos rumos da organização. Para o autor, trata-se de um instrumento que permite alinhar os recursos, as capacidades internas e as acções organizacionais aos objectivos estratégicos previamente definidos. O planeamento estratégico, segundo o mesmo autor, contribui para a eficácia organizacional ao possibilitar maior clareza na tomada de decisões, além de favorecer a adaptação da organização às constantes transformações do ambiente económico, social e tecnológico.

Para Ferreira e Reis (2011) o planeamento estratégico constitui um processo estruturado de

reflexão e decisão que orienta a actuação de uma organização no medio e longo prazo. A sua relevância não reside não apenas na definição de metas, mas sobretudo na capacidade de articular a missão institucional com o contexto em que a organização se insere antecipando desafios e identificando oportunidades de forma consistente. Para o autor, em ambientes marcados por incerteza politica, económica ou social, como frequentemente sucede em administrações públicas e organizações comunitárias.

A análise das contribuições desses autores revela que o planeamento estratégico é simultaneamente um processo analítico, decisório e orientador da acção organizacional. Ambos defendem que ele desempenha um papel central na gestão moderna, pois permite antecipar cenários, reduzir incertezas, melhorar o uso dos recursos e fortalecer a capacidade competitiva. Assim, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planeamento estratégico configura-se como um instrumento indispensável para garantir a sustentabilidade, a eficiência e a sobrevivência das organizações em contextos cada vez mais dinâmicos e complexos.

2.1.2. Eficácia organizacional

A eficácia organizacional permanece como um dos conceitos centrais nas teorias da administração e da gestão, por estar directamente relacionada ao desempenho global das organizações e à sua capacidade de alcançar resultados consistentes. Segundo Maximiano (2011), a eficácia organizacional pode ser entendida como a capacidade de uma organização de atingir seus objectivos de maneira adequada, utilizando de forma racional e produtiva os recursos disponíveis. Para o autor, não se trata apenas de alcançar metas, mas de fazê-lo de forma sustentável, equilibrando resultados económicos, sociais e institucionais.

Nesse sentido, a eficácia assume um carácter multifacetado, podendo ser analisada sob diferentes dimensões, como a eficiência operacional, a capacidade de inovação, a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação dos clientes, bem como a habilidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Bryson (2011), por sua vez, amplia essa discussão ao afirmar que a eficácia organizacional pode

ser medida por meio de diversas abordagens teóricas e metodológicas. De acordo com o autor, a abordagem dos sistemas destaca a capacidade da organização de adquirir, mobilizar e transformar recursos de maneira eficiente para responder às exigências do ambiente. Nessa perspectiva, a organização é vista como um sistema aberto, que interage constantemente com o meio externo. Já a abordagem dos clientes enfatiza a importância do atendimento das expectativas das diferentes partes interessadas, como clientes, funcionários, parceiros e sociedade em geral, promovendo uma visão integrada e equilibrada da eficácia.

A análise das contribuições desses autores permite afirmar que a eficácia organizacional ultrapassa a simples noção de resultados financeiros, passando a incluir aspectos estratégicos, operacionais e relacionais. Assim, a eficácia encontra-se estreitamente ligada ao alinhamento estratégico, uma vez que a capacidade de alinhar metas, recursos e estratégias às exigências de um ambiente dinâmico constitui um dos principais factores para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no longo prazo.

2.2. Factores internos e externos que Influenciam os resultados estratégicos nas organizações

As organizações funcionam em um cenário dinâmico e extremamente competitivo, onde seus resultados estratégicos são influenciados por uma gama de factores internos e externos que estão em contínua interação. Nesta subseção apresenta-se a discussão de Maximiano (2011), Chiavenato (2003), Ferreira e Reis (2011) e Oliveira (2010).

Segundo Chiavenato (2003), os factores internos são fundamentais para qualquer análise estratégica, pois estabelecem o que a organização pode ou não realizar com os recursos disponíveis. Por exemplo, a estrutura organizacional afecta directamente a habilidade de coordenar e implementar estratégias. Para o autor, organizações que possuem estruturas rígidas e burocráticas tendem a responder de forma menos ágil às mudanças do ambiente, enquanto aquelas com estruturas mais flexíveis e descentralizadas promovem inovação e adaptação. Uma vez que factores internos dizem respeito a elementos que a organização pode controlar e que emanam de sua estrutura, cultura, processos, recursos e habilidades.

Outro factor interno crucial é a cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores,

crenças e comportamentos compartilhados que configuram a identidade da empresa (Ferreira e Reis, 2011). De acordo com Maximiano (2011), a cultura molda o comportamento dos funcionários e influencia a forma como as decisões estratégicas são tomadas e executadas. Para o autor, culturas que incentivam a colaboração, inovação e foco em resultados tendem a gerar estratégias bem-sucedidas.

Em contraposição, culturas que resistem a mudanças podem se tornar um obstáculo significativo na execução de estratégias. Os recursos humanos também têm um papel fundamental na conquista de resultados estratégicos. Para Ferreira e Reis (2011), a formação, a motivação e a dedicação das equipes são cruciais para o sucesso de qualquer plano estratégico. Para os autores, a liderança, em particular, é essencial na comunicação da visão estratégica e na mobilização dos funcionários em direção aos objectivos colectivos.

Quanto aos factores externos, eles são as variáveis do ambiente que estão além do controle directo da organização, mas que afectam de maneira reflexiva sua capacidade de alcançar os objectivos estratégicos. Oliveira (2010) defende que o ambiente externo pode ser dividido em dois níveis: o geral e o específico. O ambiente geral abrange factores macroeconômicos, políticos, tecnológicos, sociais e legais que impactam todas as organizações de forma abrangente. Por outro lado, o ambiente específico refere-se aos elementos mais diretamente relacionados ao setor de atuação da empresa, como concorrentes, clientes, fornecedores e novos entrantes.

Oliveira (2010) destaca ainda que, as condições económicas do país ou da região em que a organização opera são considerados um dos principais factores externos a levar em conta. A inflação, as taxas de câmbio, o poder aquisitivo da população e a acessibilidade ao crédito impactam diretamente o consumo, os custos de produção e a viabilidade dos investimentos. Em lugares como Moçambique, cujas economias apresentam oscilações significativas e uma alta dependência de importações, a volatilidade económica pode ser um grande risco estratégico.

Um outro aspecto externo de grande importância é o ambiente político e legal. Alterações nas leis tributárias, nas políticas de comércio exterior, nas regulamentações ambientais e nas normas trabalhistas podem afectar como as organizações operam e desenvolvem suas estratégias. Segundo Maximiano (2011) empresas que estão sempre atentas ao cenário político e regulatório estão mais prontas para prever mudanças e ajustar suas estratégias de maneira rápida.

2.3. Etapas do processo de planeamento estratégico nas organizações

O planeamento estratégico é uma ferramenta essencial na administração que as organizações utilizam para definir seu futuro, alinhar recursos com objectivos e enfrentar desafios tanto internos quanto externos. Oliveira (2010) destaca que, em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico, o planeamento estratégico permite que as empresas permaneçam competitivas, ágeis e sustentáveis. Para garantir o sucesso desse processo, é vital seguir uma série de etapas bem definidas, que vão desde a análise do contexto organizacional até a avaliação dos resultados.

De acordo com Oliveira (2010), o processo de planeamento estratégico se divide em quatro fases principais: diagnósticos estratégicos, formulação da estratégia, execução e controle estratégico. A primeira etapa, conhecida como diagnóstico estratégico, consiste na análise do ambiente interno e externo da organização. O objectivo dessa fase é identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, um processo frequentemente denominada análise SWOT. O ambiente interno inclui recursos, habilidades, estrutura, cultura organizacional e o desempenho actual da instituição. Por outro lado, o ambiente externo considera factores macroeconómicos, políticos, sociais, tecnológicos e competitivos que podem afectar a organização. Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam que essa etapa é crucial para entender o posicionamento estratégico da entidade, servindo como base para todas as decisões que se seguirão.

Maximiano (2011) aponta que a eficácia dessa fase está directamente relacionada à qualidade das informações obtidas e à capacidade analítica dos gestores. Ferramentas como a matriz SWOT, a análise das cinco forças de Porter e a análise PESTEL (política, económica, social, tecnológica, ecológica e legal) são frequentemente utilizadas para organizar as informações recolhidas e facilitar a tomada de decisões estratégicas.

A segunda etapa, chamada de formulação da estratégia, é quando a entidade define sua missão, visão, valores e objectivos estratégicos. Nesta fase, são estabelecidas as directrizes estratégicas, bem como as opções para alcançar as metas traçadas. Ferreira e Reis (2011) afirmam que essa fase envolve a escolha entre diferentes estratégias, como liderança em custos, diferenciação,

crescimento, internacionalização e diversificação, entre outras. A formulação da estratégia deve estar em consonância com o diagnóstico realizado, capitalizando sobre as oportunidades externas e os pontos fortes internos, ao mesmo tempo que busca mitigar riscos e limitações.

A terceira fase, conhecida como execução da estratégia, é considerada por muitos autores como a mais complexa e desafiadora. Isso se deve ao facto de que, frequentemente, estratégias bem elaboradas falham devido a problemas na fase de implementação, não em sua concepção (Oliveira, 2010). A execução engloba a mobilização de recursos, a elaboração de planos de acção, a alocação de responsabilidades e a gestão de pessoas e processos, garantindo que as decisões estratégicas sejam realmente implementadas.

Chiavenato (2003) enfatiza que a liderança é um elemento essencial nesse estágio, uma vez que são os líderes que têm a responsabilidade de transmitir a estratégia, motivar as equipes e assegurar que todos os colaboradores compreendam seu papel na realização dos objectivos estratégicos.

Em seguida, a quarta etapa do processo diz respeito ao monitoramento e à análise estratégica. Isso abrange a supervisão da implementação do plano, a verificação do cumprimento das metas e a realização de ajustes quando necessário. O monitoramento estratégico permite que a organização aprenda com os resultados, identifique desvios em relação ao que foi planeado e adote medidas correctivas ou adaptativas. De acordo com Maximiano (2011), o controle deve ser não só reactivo, mas também pro-activo, funcionando como um meio de aprendizado contínuo e aprimoramento do desempenho.

Nessa etapa, as métricas estabelecidas durante a formulação da estratégia tornam-se cruciais, pois servem como um parâmetro para avaliar o avanço e os resultados. Ferreira e Reis (2011) sugerem que o processo de avaliação estratégica seja realizado regularmente e inclua todas as áreas da organização, promovendo uma cultura de responsabilidade e aperfeiçoamento contínuo.

2.4. Relação entre planeamento estratégico e eficácia organizacional

O planeamento estratégico é entendido como um processo sistemático que envolve a determinação de objectivos, a análise de contextos internos e externos, a criação de estratégias e a alocação de recursos, com o intuito de garantir a continuidade e o crescimento da organização em ambientes

competitivos e dinâmicos (Oliveira, 2012). Em contrapartida, a eficiência organizacional refere-se à capacidade da entidade de atingir suas metas de forma eficaz e sustentável, abrangendo resultados financeiros, operacionais e humanos (Chiavenato, 2003).

Diversas pesquisas sugerem que um planeamento estratégico bem estruturado está positivamente relacionado à eficiência organizacional. Isso se deve ao facto de que tal planeamento proporciona uma definição mais nítida de prioridades, facilita alocação dos recursos e contribui para a coordenação e integração das acções dentro da organização. Como evidenciado por Maximiano (2011), o planeamento estratégico capacita as organizações a antecipar mudanças no ambiente e a adoptar uma postura mais competitiva, influenciando directamente sua eficiência a longo prazo.

Além disso, a participação da liderança e das equipas no desenvolvimento do planeamento estratégico é crucial para sua eficácia. Chiavenato (2003) defende que o êxito da estratégia não se limita apenas à sua formulação, mas também à sua implementação, que requer a dedicação dos colaboradores, uma comunicação eficiente e uma cultura organizacional que esteja alinhada aos objectivos estratégicos. Portanto, organizações que utilizam métodos colaborativos na criação do planeamento tendem a ser mais eficazes, pois promovem o engajamento dos colaboradores e o estabelecimento de uma visão comum.

Contudo, nem todo planeamento estratégico resulta em eficiência organizacional. Muitas organizações encontram dificuldades na execução das estratégias estabelecidas, especialmente quando existe desconexão entre os diferentes níveis hierárquicos, falta de acompanhamento ou resistência a mudanças. Drucker (2001) ressalta que o planeamento deve ser visto como um processo contínuo de aprendizado e ajuste, ao invés de um modelo rígido. O ambiente organizacional em constante transformação exige que a eficácia esteja vinculada à habilidade da entidade de adaptar suas estratégias rapidamente.

Outra contribuição relevante é a de Pereira (2017), que destaca a necessidade de que o planeamento estratégico considere tanto factores externos (como concorrência, economia e políticas públicas) quanto internos (como estrutura, recursos humanos e cultura organizacional), promovendo uma visão holística do negócio. Essa abordagem melhora a eficácia ao possibilitar decisões mais fundamentadas e alinhadas com a realidade da organização.

2.5. Modelos de Planeamento Estratégico

Existem vários modelos de planeamento estratégico, com destaque para:

2.5.1. Análise SWOT

A Análise SWOT foi criada em 1960 por Albert Humphrey, e é um dos modelos mais clássicos e amplamente utilizados no planeamento estratégico. De acordo com Pereira (2017) este modelo ajuda as organizações na identificação e análise de quatro elementos fundamentais:

- **Forças (*Strengths*):** referem-se às capacidades internas e recursos que uma organização pode alavancar para obter uma vantagem competitiva. Isso inclui habilidades únicas, tecnologias proprietárias, cultura organizacional forte e reputação de marca.
- **Fraquezas (*Weaknesses*):** são as limitações internas que podem prejudicar o desempenho da organização. Exemplos incluem falta de recursos, má gestão, infraestrutura inadequada e baixa moral dos funcionários.
- **Oportunidades (*Opportunities*):** relacionam-se às condições externas que a organização pode explorar para expandir ou melhorar sua posição no mercado. Isso pode incluir novos mercados, mudanças na legislação favoráveis, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores.
- **Ameaças (*Threats*):** são os factores externos que podem representar riscos para a organização. Exemplos incluem concorrência intensa, mudanças desfavoráveis na economia, regulamentações restritivas e desastres naturais.

2.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

Desenvolvido por Michael Porter em 1979, o Modelo das Cinco Forças é uma estrutura para analisar o ambiente competitivo de uma indústria. De acordo com Pereira (2017) este modelo examina cinco forças que afectam a concorrência e a lucratividade em um sector:

Ameaça de novos entrantes: refere-se ao risco de novos competidores entrarem no mercado.

Barreiras de entrada altas, como economias de escala, diferenciação de produtos e regulamentações governamentais, podem limitar essa ameaça.

Poder de barganha dos fornecedores: examina a influência que os fornecedores têm sobre os preços e a qualidade dos insumos. Se houver poucos fornecedores importantes ou se eles tiverem produtos únicos, o poder de barganha dos fornecedores será alto.

Poder de barganha dos compradores: refere-se à capacidade dos clientes de influenciar os preços e as condições de venda. Em mercados onde há muitos fornecedores e produtos pouco diferenciados, os compradores tendem a ter maior poder de barganha.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: avalia o risco de os produtos de uma organização serem substituídos por outros que atendam à mesma necessidade de maneira diferente. Mercados com muitos substitutos geralmente têm margens de lucro mais baixas.

Rivalidade entre os concorrentes existentes: mede a intensidade da competição entre as empresas já estabelecidas no mercado. Isso pode ser influenciado por factores como a taxa de crescimento da indústria, diferenciação de produtos e número de concorrentes.

De acordo com Pereira (2017) o Modelo das cinco forças é amplamente utilizado para avaliar a atratividade e a lucratividade de uma indústria. Ele é especialmente útil para empresas que desejam entender as dinâmicas competitivas antes de entrar em um novo mercado ou ao avaliar mudanças em um mercado existente.

2.5.3. **Balanced Scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 como uma ferramenta para medir o desempenho organizacional além dos indicadores financeiros tradicionais (Bryson, 2011). O BSC propõe que a eficácia organizacional deve ser avaliada através de quatro perspectivas inter-relacionadas:

Perspectiva financeira: continua sendo crucial, pois mede a rentabilidade, o retorno sobre investimento (ROI) e o crescimento da receita. Porém, Kaplan e Norton (2021) sugerem que os

indicadores financeiros sozinhos não são suficientes para medir o desempenho a longo prazo.

Perspectiva dos Clientes: avalia como os clientes veem a organização. Indicadores nessa perspectiva incluem satisfação do cliente, retenção de clientes, participação de mercado e percepção de qualidade.

Perspectiva dos Processos Internos: enfoca os processos internos que agregam valor ao cliente e ao negócio. Aqui, a organização deve identificar processos críticos que precisam ser melhorados para aumentar a eficiência e a qualidade.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: refere-se à capacidade da organização de continuar se desenvolvendo e se adaptando. Indicadores incluem inovação, desenvolvimento de competências e a capacidade de reter talentos.

2.5.4. Modelo de planeamento Estratégico Baseado em Recursos (RBV)

A Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV) foi popularizada por Jay Barney em 1991 e sugere que os recursos internos da organização são a chave para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Pereira (2017), para que um recurso proporcione uma vantagem competitiva, ele deve ser:

Valioso: O recurso deve permitir que a organização explore oportunidades ou neutralize ameaças no ambiente externo.

Raro: O recurso deve ser escasso, ou seja, não amplamente disponível entre os concorrentes.

Inimitável: O recurso não deve ser facilmente replicado ou imitado pelos concorrentes, o que pode resultar de factores como localização, patentes, marcas fortes ou cultura organizacional.

Organizacionalmente sustentado: A organização deve ter os sistemas, processos e estruturas necessários para explorar plenamente esses recursos.

A Visão Baseada em Recursos (RBV) é particularmente útil para organizações que desejam explorar e desenvolver suas capacidades internas como fonte de vantagem competitiva. Este

modelo incentiva as organizações a identificar e investir em recursos únicos que podem diferenciar seus produtos e serviços no mercado.

2.5.5. Modelo de Ciclo de Vida Organizacional

O Modelo de Ciclo de Vida Organizacional, desenvolvido por Adizes (1979), propõe que as organizações, como organismos vivos, passam por diferentes fases de desenvolvimento, e cada fase requer diferentes estratégias e estilos de liderança. Segundo Pereira (2017), as fases típicas incluem:

Nascimento: Fase inicial, caracterizada pela inovação e criação de novos produtos ou serviços. O foco é na sobrevivência e na construção de uma base sólida.

Crescimento: A organização começa a expandir suas operações, aumentar sua participação de mercado e desenvolver processos mais formais. O foco é no crescimento sustentável.

Maturidade: A organização alcança uma estabilidade relativa, com operações bem estabelecidas. O foco passa a ser a eficiência operacional e a maximização de lucros.

Declínio ou Revitalização: A organização enfrenta desafios que podem levar ao declínio se não forem abordados, como a obsolescência ou a perda de mercado. Alternativamente, pode passar por uma fase de revitalização com inovações e novos investimentos.

De acordo com Oliveira (2010) esse modelo sugere que as organizações passam por ciclos de formação, crescimento, maturidade e declínio, e que cada fase requer abordagens diferentes em termos de liderança e gestão para maximizar a eficácia e garantir a sustentabilidade.

2.6. Abordagens Teóricas ao Planeamento Estratégico

Existem várias abordagens teóricas ao planeamento estratégico que têm implicações diferentes para a eficácia organizacional:

Tabela 1: Abordagens Teóricas ao Planeamento Estratégico

Abordagem Teórica	Fundamento Principal	Características Principais	Vantagens	Limitações	Autores/Referência
<i>Clássica ou Racional</i>	Estratégia como um plano lógico, deliberado e linear	Análise ambiental (SWOT), definição clara de missão, objectivos e estratégias; foco em previsibilidade	Clareza nos objectivos; estruturação lógica; útil em ambientes estáveis	Pouca flexibilidade; dificuldade de adaptação a mudanças rápidas	Oliveira (2012); Maximiano (2011)
<i>Incremental</i>	Estratégia como um processo contínuo e adaptativo	Pequenos ajustes sucessivos com base na experiência; decisões descentralizadas	Alta capacidade de adaptação; foco na prática	Falta de visão de longo prazo; pode levar à estagnação	Lindblom (1959, apud Chiavenato, 2003)
<i>Evolucionária</i>	Estratégia moldada pelas forças do mercado e ambiente competitivo	Ênfase na selecção natural das organizações mais eficientes; foco nos resultados do mercado	Adaptação ao ambiente externo; selecção eficiente de estratégias	Reduz o papel do gestor; ignora factores internos	Mintzberg (1994); Ansoff (1990)
<i>Processual</i>	Estratégia como resultado de processos organizacionais e políticos	Decisões influenciadas por cultura, política interna	Reconhece o papel da cultura e da política organizacional	Complexidade na análise; difícil generalização	Mintzberg (1994); Chiavenato (2003)

		e processos sociais			
<i>Baseada em Recursos (RBV)</i>	Vantagem competitiva sustentada pelos recursos e capacidades internas da organização	Foco em competências essenciais, conhecimento, marcas, tecnologias e cultura	Ênfase no diferencial interno e sustentável; foco em inovação	Pode negligenciar ameaças externas; difícil de implementar	Barney (1991, apud Fernandes, 2007)
<i>Emergente</i>	Estratégia como um padrão de ações que se forma ao longo do tempo	Estratégia não é sempre planejada; surge das ações cotidianas e da aprendizagem organizacional	Alta flexibilidade; resposta rápida a mudanças	Falta de direção clara; risco de decisões incoerentes	Mintzberg (1994); Drucker (2001)

Fonte: adaptado de Ferreira & Reis (2011).

O planeamento estratégico é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para a eficácia organizacional, especialmente em um ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança. A este respeito, Pereira (2017) defende que as organizações que implementam um planeamento bem estruturado conseguem alinhar suas operações com suas metas e objectivos, o que, por sua vez, resulta em um desempenho superior.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se as opções metodológicas utilizadas para a elaboração desta pesquisa, destacando o tipo de pesquisa, as técnicas de recolha de dados, a amostragem, os procedimentos de análise de dados e as limitações de estudo.

3.1. Classificação da Pesquisa

As pesquisas científicas são classificadas tendo em conta quatro aspectos científicos, nomeadamente: *quanto a natureza, quanto a abordagem, quanto aos objectivos e quanto aos procedimentos*.

3.1.1. Quanto à Natureza

A pesquisa é classificada como aplicada, pois busca compreender e propor soluções práticas para o aprimoramento da eficácia organizacional por meio do planeamento estratégico. Conforme Nascimento (2016), a pesquisa aplicada visa produzir conhecimento direccionado a problemas específicos e à implementação de melhorias contextuais.

A escolha por esta pesquisa, justifica-se porque a pesquisa aplicada tem como objectivo gerar conhecimento que possa ser imediatamente utilizado para aprimorar práticas, neste caso, a eficácia organizacional por meio de estratégias bem formuladas. Como defendem Lakatos e Marconi (2003), o principal propósito das pesquisas aplicadas é utilizar os resultados em contextos reais, algo essencial para o tema abordado. Assim, a pesquisa buscará soluções práticas e recomendações para as organizações sobre como aprimorar seus processos de planeamento estratégico a fim de aumentar sua eficiência.

3.1.2. Quanto à Abordagem

A pesquisa combina elementos quantitativos e qualitativos. A abordagem qualitativa permite a interpretação aprofundada das opiniões e experiências dos gestores, enquanto a quantitativa sistematiza algumas informações em dados numéricos, facilitando a análise objectiva de tendências e padrões (Gil, 2010). A aplicação de ambas as abordagens enriquece os resultados,

possibilitando uma visão mais ampla e detalhada sobre o tema.

A escolha por uma abordagem mista é fundamentada na necessidade de entender de forma mais profunda e subjectiva as percepções, interpretações e vivências dos gestores e profissionais nas organizações sobre o planeamento estratégico e seu impacto na eficácia organizacional. De acordo com Gil (2010), o método qualitativo e quantitativo é apropriado quando se pretende investigar aspectos subjetivos, como crenças, opiniões e atitudes, havendo a preocupação de quantificar os dados. Assim, o foco da pesquisa será a análise de dados e práticas organizacionais, proporcionando uma compreensão mais abrangente e detalhada sobre a contribuição do planeamento estratégico para a eficácia organizacional.

3.1.3. Quanto aos objectivos

No que diz respeito ao objectivo, esta pesquisa é exploratória. A pesquisa exploratória é empregada quando há escassez de literatura pertinente ao tema ou quando se deseja aprofundar a compreensão sobre um tópico ainda pouco investigado (Sekaran, 2003). Neste contexto, o estudo se propõe a analisar como o planeamento estratégico pode afectar a eficácia organizacional no ambiente empresarial, com o propósito de identificar práticas e evidências que possam ser mais eficazmente compreendidas e aprimoradas em investigações futuras. O intuito não é testar hipóteses de maneira rigorosa, mas sim explorar as relações entre as variáveis e abrir novos horizontes para pesquisas futuras na área.

3.1.4. Quanto aos Procedimentos

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o estudo de caso é uma estratégia que permite uma análise aprofundada de uma unidade específica, sendo apropriado para examinar as práticas de planeamento estratégico e sua relação com a eficácia organizacional na Coca-Cola Matola Gare. O estudo abrange o período de 2019 a 2023, com foco nos gestores da empresa, que têm um papel central na implementação do planeamento estratégico.

A abordagem do estudo de caso se justifica pela necessidade de colecta de dados originais

directamente de entidades que realizam planeamento estratégico, por meio de entrevistas ou questionários direcionados a gerentes e outros profissionais que participam no processo estratégico. A pesquisa de campo possibilitará a obtenção de dados concretos e recentes sobre as práticas de planeamento estratégico e a sua correlação com os resultados organizacionais. Segundo Gil (2010), o estudo de campo é apropriado quando se deseja entender a realidade de um fenómeno específico em seu ambiente natural.

3.2. Técnicas e Instrumentos de Colecta de Dados

Para a materialização do estudo, será implementada a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental.

3.2.1. Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas serão dirigidas a gestores, coordenadores de estratégia e outros profissionais que estão directamente envolvidos no planeamento estratégico das organizações escolhidas. Esse formato de entrevista é caracterizado por um guia pré-estabelecido com questões abertas, mas que possibilita a flexibilidade para explorar temas que surjam durante o diálogo (Gil, 2010).

A opção pelas entrevistas semiestruturadas se justifica pelo facto de que este método capta as impressões, vivências e interpretações pessoais dos entrevistados, aspectos essenciais para entender como o planeamento estratégico é visto e como se relaciona com a eficácia organizacional. Ademais, conforme Gil (2010) a flexibilidade das entrevistas semiestruturadas torna possível o ajuste das perguntas de acordo com o perfil do entrevistado e a dinâmica da organização, favorecendo uma colecta de dados que reflete melhor a realidade organizacional.

3.2.2. Análise Documental

A análise documental consiste na análise de documentos internos das organizações, incluindo planos estratégicos, relatórios de desempenho, atas de reuniões estratégicas, organogramas,

relatórios de auditoria interna e outros registos institucionais. A análise documental é uma técnica que envolve a identificação, exame e interpretação de documentos, visando extrair informações relevantes para a pesquisa (Cellard, 2008).

A escolha da análise documental como método complementar é justificada por sua capacidade de fornecer dados objectivos e formais, permitindo verificar a consistência entre os relatos dos entrevistados e os registos oficiais da organização. Além disso, esse método auxilia na triangulação das informações, contribuindo para aumentar a validade e confiabilidade dos resultados (Gil, 2010). Neste estudo, os documentos serão essenciais para verificar como o planeamento estratégico é estruturado e implementado, além de identificar indicadores de eficácia organizacional que podem ser analisados à luz das teorias relevantes.

3.3. População e Amostra

A população da pesquisa é composta por 50 gestores da Coca-Cola Matola Gare, actuando em diferentes níveis hierárquicos e funções relacionadas ao processo de planeamento estratégico. Estes gestores desempenham papéis fundamentais na formulação, implementação e monitoramento das estratégias organizacionais da empresa.

Dessa população, será seleccionada uma amostra composta por 20 gestores, utilizando a técnica de amostragem por conveniência. A escolha dessa técnica é justificada pela necessidade de priorizar indivíduos que tenham conhecimento directo e detalhado sobre o tema investigado, garantindo maior relevância e aplicabilidade dos dados colectados. Segundo Gil (2010) a amostragem por conveniência é apropriada em estudos que exigem acesso a indivíduos com experiências específicas, como gestores directamente envolvidos no planeamento estratégico.

Além disso, o tamanho da amostra foi definido considerando a capacidade de colectar dados significativos sem comprometer a profundidade e a qualidade da análise. O número da amostra reflecte uma representação de 40% da população, suficiente para obter informações robustas e alcançar a saturação teórica, especialmente nas respostas qualitativas, onde as percepções individuais são exploradas de forma detalhada.

3.4. Procedimentos de análise de Dados

Após a colecta de dados, será aplicada a técnica de análise de conteúdo para interpretar as respostas às perguntas abertas, e às perguntas fechadas serão organizadas em tabelas e gráficos para análise estatística descritiva, de modo a identificar padrões e tendências que respondam aos objectivos da pesquisa. Este método combina rigor analítico e flexibilidade interpretativa, permitindo uma compreensão abrangente sobre como o planeamento estratégico tem contribuído para a eficácia organizacional na Coca-Cola Matola Gare.

3.5. Limitações de estudo e Questões éticas

Não foram registadas situações que comprometessem o bom decurso da pesquisa, fora a disponibilidade dos gestores seleccionados para a recolha de dados, o que de alguma forma dificultou o processo normal de recolha de dados, tendo-se utilizado outras abordagens para a obtenção de dados.

Para a realização formal do estudo de caso, a autora apresentou-se a empresa seleccionada a pesquisa, devidamente apresentada com um carachá atribuído pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane. Aos participantes da pesquisa, vai-se garantir o anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas e todos os dados serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos no estudo de campo, iniciando com a descrição do local de pesquisa, seguindo-se a interpretação dos dados consoante os objectivos específicos delimitados. Na discussão dos resultados, apresenta-se igualmente a triangulação dos dados da pesquisa, com a informação dos autores utilizados ao longo do texto, assim como as perspectivas da autora em relação ao tema em estudo.

4.1. Perfil do Bairro da Matola Gare

Matola Gare é um bairro localizado na região administrativa da Machava, dentro do Município da Matola, na Província de Maputo, em Moçambique. Esse município é segmentado em três regiões administrativas: Matola-Sede, Machava e Infulene. O bairro de Matola Gare faz parte da área administrativa de Machava, onde também se encontram outros bairros como Infulene, Unidade A, Trevo, Patrice Lumumba, Machava-Sede, São Dâmaso, Bunhiça, Tsalala, Km-15, Mathlemele, Nkobe e Singathela.

Nos últimos anos, Matola Gare tem apresentado um desenvolvimento notável em termos de infraestrutura e urbanização. Em 2012, o Município da Matola dedicou uma nova área de 46 hectares dentro do bairro para a construção de um parque industrial, com a finalidade de atender à crescente necessidade de espaços para actividades industriais. A multinacional Coca-Cola foi uma das pioneiras a se estabelecer nessa localidade, recebendo a concessão de 20 hectares para erguer sua fábrica.

O Município também tem se concentrado na melhoria das estradas de acesso. Em 2022, iniciou-se a pavimentação da estrada Matola Gare–Tchumene, com uma extensão de 4,3 km, como parte de um projecto maior que envolve a reabilitação de outras vias na área, com um investimento superior a 935 milhões de Meticais.

O bairro de Matola Gare tem recebido investimentos substanciais na área da educação. Em fevereiro de 2022, foram inauguradas dez novas salas de aula na Escola Primária Completa da Matola Gare, beneficiando aproximadamente 2.700 alunos e encerrando 46 turmas que

anteriormente realizavam suas aulas ao ar livre. Mais recentemente, em agosto de 2024, foi inaugurada uma nova escola secundária no bairro, que conta com dez salas de aula, uma biblioteca, um bloco multiuso, um sector administrativo, instalações sanitárias e um sistema de abastecimento de água, com um investimento estimado em 25,1 milhões de Meticais.

Matola Gare se destaca por uma economia vibrante, marcada pela forte presença do comércio informal e do transporte semi-colectivo. O bairro possui um terminal de transporte que serve como ponto de partida e chegada para vários veículos de transporte semi-colcetivo, além de um centro de comércio informal bastante activo. Contudo, a intensa actividade comercial e de transporte tem gerado congestionamentos e bloqueios nas vias de acesso, criando um desafio crescente para a mobilidade urbana e o planeamento do território.

4.2. Perfil da Fábrica da Coca-Cola em Matola Gare

A planta da Coca-Cola em Matola Gare, situada na província de Maputo, marca um ponto significativo na expansão industrial da Coca-Cola Sabco Moçambique (CCSM), que é uma subsidiária da *Coca-Cola Beverages Africa* (CCBA). Inaugurada em junho de 2016, esta instalação é considerada uma das maiores fábricas de engarrafamento de Coca-Cola na região da África Austral.

Localizada em Matola Gare, um centro industrial relevante nos arredores da cidade da Matola, a fábrica ocupa uma área de 21 hectares. Essa posição estratégica proporciona acesso facilitado às principais rotas de transporte, o que favorece a distribuição eficiente dos produtos para várias partes do país.

A construção da unidade teve um investimento de 130 milhões de dólares americanos e possui a capacidade de operar até sete linhas de produção. Actualmente, operam duas linhas: uma dedicada a garrafas de vidro, com uma capacidade de 48.000 garrafas de 300 ml por hora, e outra voltada para garrafas PET de 2 litros, com um desempenho de 24.000 unidades por hora. A planta é capaz de produzir até 14,3 milhões de caixas anualmente em garrafas de vidro e 28,6 milhões de caixas anualmente em garrafas PET.

Cerca de 400 funcionários residentes na Matola são empregados pela fábrica, o que traz uma contribuição considerável para a economia local. Além disso, a CCSM tem promovido programas de capacitação voltados para jovens empreendedores da área, estimulando o desenvolvimento de competências empresariais e encorajando o empreendedorismo local.

A instalação foi projectada com uma ênfase em práticas sustentáveis, integrando sistemas de gestão energética e reciclagem de águas residuais. Em 2023, a CCSM começou a testar caminhões de distribuição movidos a gás natural, que é produzido em Moçambique, com o objectivo de diminuir a pegada de carbono e promover práticas ambientalmente responsáveis.

A fábrica de Matola Gare é reconhecida como uma das maiores na África Austral e exemplifica o compromisso da Coca-Cola com o desenvolvimento socioeconômico de Moçambique. A presença da empresa na região tem sido salientada pelas autoridades locais como um modelo de responsabilidade social e conformidade com as legislações legais e ambientais.

4.3. Apresentação e discussão dos resultados

A análise e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas com os gestores da Coca-Cola Matola Gare revela uma forte correspondência entre as práticas da empresa e os fundamentos teóricos discutidos na revisão da literatura. Tal convergência permite validar empiricamente o papel estratégico do planeamento na promoção da eficácia organizacional.

4.3.1. Planeamento Estratégico

Os dados da tabela abaixo, evidenciam uma compreensão madura e alinhada ao conceito de planeamento estratégico apresentado por autores como Chiavenato (2004), que o define como um processo contínuo, interactivo e orientado para o futuro.

Tabela 2: Percepções sobre o conceito de Planeamento estratégico

Entrevistado	Percepção sobre Planeamento Estratégico
--------------	---

Gestor 1	Vejo o planejamento estratégico como uma bússola que orienta nossas campanhas e inovações, garantindo alinhamento com os objetivos globais da marca.
Gestor 5	Para mim, é essencial para garantir eficiência operacional e antecipar desafios logísticos em uma cadeia de produção global como a nossa.
Gestor 6	O planejamento estratégico é a base para decisões financeiras sólidas, pois permite prever investimentos, riscos e retorno a longo prazo.
Gestor 10	Entendo o planejamento estratégico como uma ferramenta para alinhar o desenvolvimento de talentos com os objetivos da empresa, promovendo cultura organizacional forte e coesa.
Gestor 16	É uma forma de garantir que a inovação esteja integrada à visão da empresa, permitindo o uso de tecnologia para manter a competitividade e antecipar tendências de mercado.
Gestor 17	O planejamento estratégico é crucial para integrar práticas sustentáveis nas operações, reforçando nosso compromisso com responsabilidade social e ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.3.2. Implementação do Planejamento Estratégico

A execução estruturada do plano estratégico corrobora os argumentos de Kaplan e Norton (2021), autores da metodologia *Balanced Scorecard*, ao afirmar que a eficácia do planejamento depende da sua articulação com as operações e da comunicação clara dos objetivos.

Tabela 3: Implementação do Planejamento Estratégico

Cargo	Importância da Execução e Implementação do Planejamento Estratégico
Gestor 4	Sem uma execução eficaz, o planejamento se torna apenas um documento teórico. A implementação nos permite transformar estratégia em campanhas reais que impactam o consumidor."
Gestor 8	É a fase em que enfrentamos os verdadeiros desafios. Implementar corretamente garante que a estratégia atinja os pontos críticos da cadeia produtiva e logística.

Gestor 11	A execução é o que valida o planeamento. Ela permite medir resultados, controlar custos e ajustar metas de acordo com os resultados obtidos.
Gestor 18	A implementação garante que os colaboradores entendam seu papel na estratégia. Isso fortalece o engajamento e assegura que todos estejam caminhando na mesma direção.
Gestor 19	É na execução que testamos nossa capacidade de adaptação e inovação. Sem aplicação prática, até as melhores ideias se perdem.
Gestor 20	A implementação eficaz assegura que metas sustentáveis sejam realmente incorporadas às práticas da empresa, e não apenas comunicadas em relatórios.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A aplicação de ferramentas como análise SWOT, definição de metas SMART e alocação estratégica de recursos confirma a abordagem de Mintzberg (1994), que enfatizam a importância da formalização e coordenação nas etapas de implementação. A presença de uma equipa dedicada ao planeamento também se alinha com Oliveira (2010), ao destacar que a existência de estruturas específicas fortalece a capacidade de execução estratégica das organizações.

4.3.3. Eficácia Organizacional

Os impactos positivos observados, como a redução de custos operacionais, o aumento da produtividade e o fortalecimento do clima organizacional, reflectem a visão de Fernandes (2007), segundo o qual a eficácia organizacional está associada ao alcance dos objectivos com o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Tabela 4: Eficácia organizacional

Cargo	Importância do Planeamento Estratégico na Eficácia Organizacional
Gestor 3	O planeamento estratégico garante que todas as acções de marketing estejam alinhadas com os objectivos corporativos, aumentando a coerência e o impacto das campanhas.

Gestor 8	Contribui para a melhoria contínua dos processos e redução de desperdícios, o que eleva a eficiência operacional e a capacidade de resposta da empresa ao mercado.
Gestor 14	Permite uma gestão financeira mais precisa e orientada a resultados, otimizando o uso dos recursos e maximizando a rentabilidade da organização.
Gestor 16	Alinha o desenvolvimento de competências dos colaboradores às metas estratégicas, promovendo uma cultura de alto desempenho e foco em resultados.
Gestor 19	Garante que a inovação esteja integrada à visão de longo prazo da empresa, contribuindo para a sustentabilidade e a adaptação organizacional em um ambiente competitivo.
Gestor 20	Incorpora objectivos sociais e ambientais ao planeamento corporativo, promovendo uma eficácia organizacional equilibrada entre lucro, pessoas e planeta.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A integração entre áreas, o foco em resultados e a comunicação interna eficaz são elementos que, segundo Daft (2008), tornam a organização mais adaptável e resiliente. Tais evidências também sustentam a perspectiva de Drucker (2001), para quem o planeamento não apenas dirige, mas transforma a organização ao alinhar esforços e maximizar o desempenho.

4.3.4. Monitoria e Avaliação

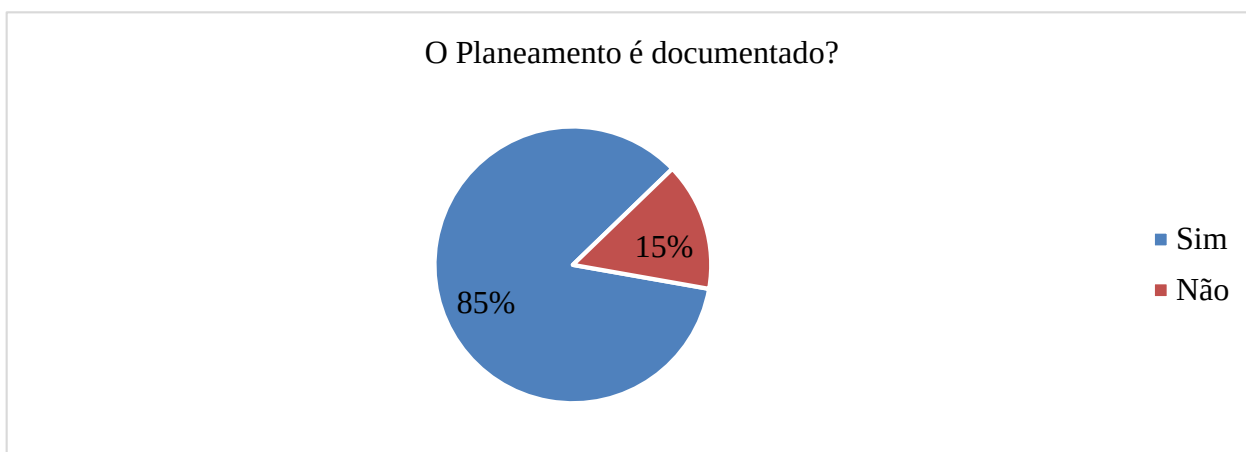
A importância atribuída ao monitoramento sistemático e ao uso de indicadores de desempenho reforça as contribuições de Kaplan & Norton (2004) que argumentam que o controlo estratégico é essencial para garantir a coerência entre o planeamento e os resultados. A utilização de KPIs e sistemas de *business intelligence* na Coca-Cola Matola Gare espelha a visão de Oliveira (2010), que apontam a informação como recurso central para a aprendizagem organizacional e correção de desvios. Assim, evidencia-se que a prática da monitorização reforça o ciclo estratégico, promovendo a melhoria contínua e a adaptabilidade.

As sugestões apresentadas pelos entrevistados como a revisão frequente do plano, maior inclusão de níveis operacionais e o reforço da inteligência de mercado reflectem uma visão propositiva e adaptativa, conforme recomendado por Hamel (2016). Estes autores destacam que organizações bem-sucedidas são aquelas que continuamente reavaliam suas estratégias e envolvem todas as camadas na construção do futuro. A capacitação contínua da liderança e a promoção da escuta activa também se relacionam com os pressupostos da *gestão participativa*, defendida por Chiavenato (2005), que valoriza o envolvimento das pessoas como factor decisivo na execução bem-sucedida das estratégias.

4.4. Resultados da entrevista aos gestores da Coca-cola Matola Gare

A maioria dos gestores definiu o planeamento estratégico como um processo sistemático que permite alinhar os objectivos da empresa às acções e recursos disponíveis, visando garantir vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional.

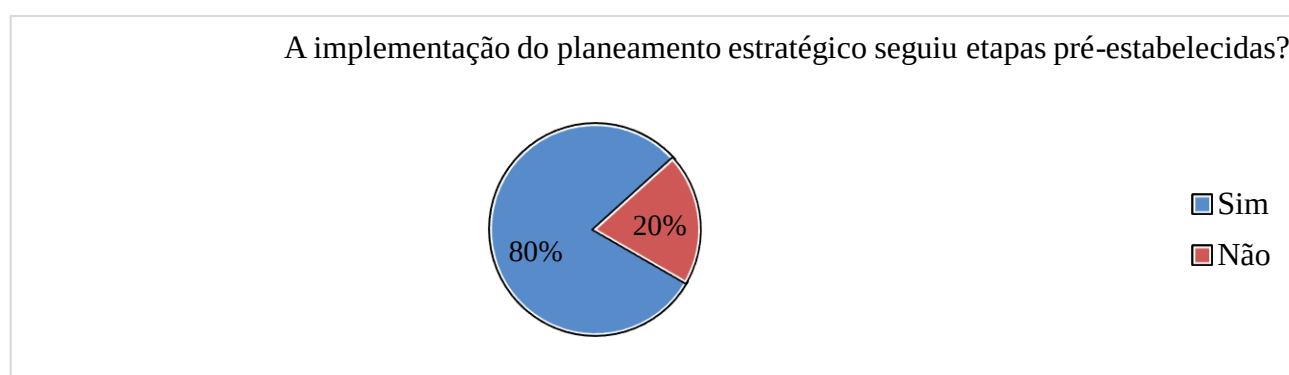
Gráfico 1: Planeamento documentado formalmente (2019–2023)



Segundo o gráfico acima 17 gestores correspondentes a 85% afirmaram que planeamento foi documentado formalmente entre 2019 e 2023 e 3 gestores correspondentes a 15 % afirmaram de forma contrária. O facto de 17 em 20 gestores afirmarem que o planeamento foi documentado formalmente entre 2019 e 2023 mostra que a empresa possui uma estrutura organizacional madura e orientada para resultados. Essa formalização é um sinal positivo de compromisso institucional

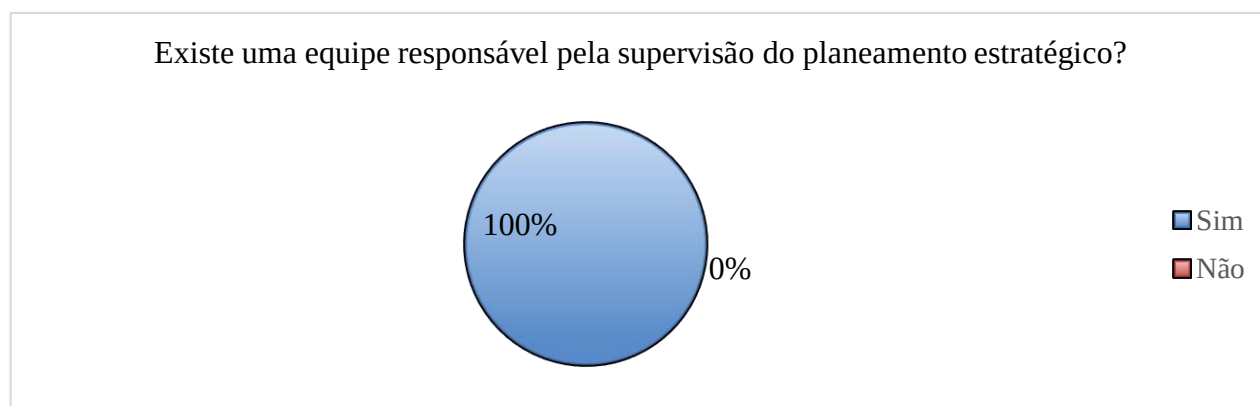
com a estratégia. Por outro lado, 3 gestores afirmaram que o planeamento não foi formal, o que pode indicar lacunas na comunicação interna ou falhas na disseminação da informação estratégica a todos os níveis de gestão. Neste período, os principais objectivos do planeamento estratégico da empresa concentrou-se em otimizar processos internos, reduzir desperdícios, melhorar o tempo de resposta e aumentar a produtividade das equipas. Este objectivo visava fortalecer a competitividade da Coca-Cola Matola Gare no mercado moçambicano.

Gráfico 2: Seguimento de etapas na elaboração do Planeamento estratégico



A maioria reconheceu que a implementação seguiu etapas bem definidas — o que reforça a ideia de um processo estruturado e sistemático. No entanto, a existência de 4 gestores que não identificaram etapas claras sugere a possibilidade de falta de envolvimento ou clareza sobre o processo, especialmente em níveis intermediários de gestão.

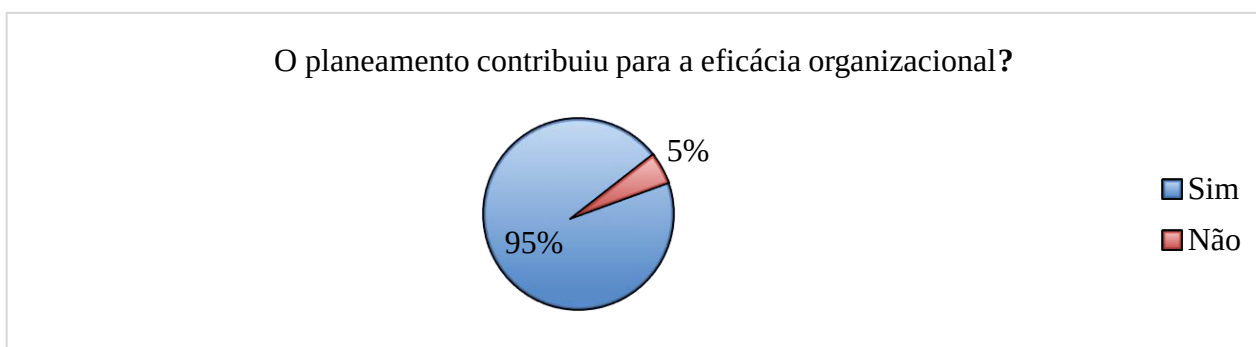
Gráfico 3: Existência de equipa exclusiva de supervisão do planeamento estratégico



Segundo o gráfico acima, todos gestores concordaram na existência de uma equipa ou departamento exclusivo responsável pela supervisão do planeamento estratégico.

A presença de uma equipa dedicada ao planeamento estratégico em 18 casos é um ponto bastante positivo, indicando uma aposta em competências especializadas. Contudo, os principais desafios identificados resistência à mudança, recursos limitados e falhas na comunicação — revelam áreas críticas que precisam de maior atenção, sobretudo no que diz respeito à gestão de mudança e cultura organizacional.

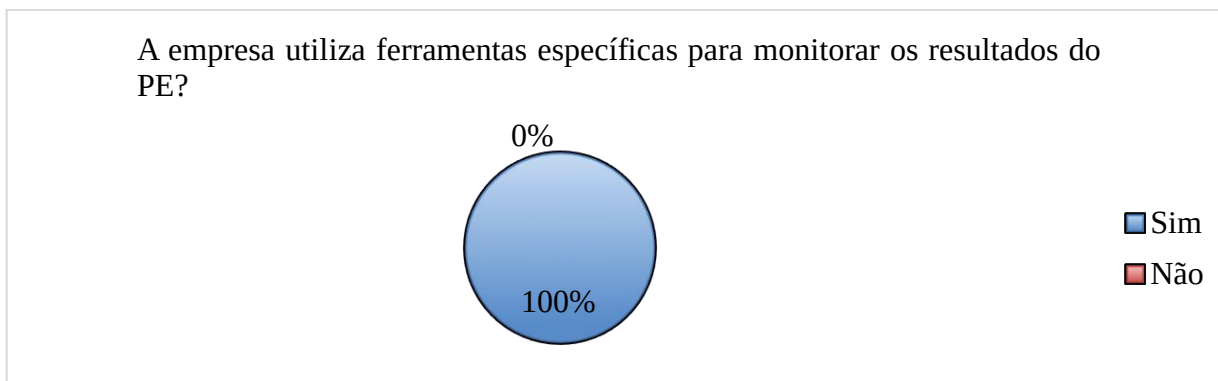
Gráfico 4: Contributo do planeamento na eficácia organizacional



Houve quase consenso (95%) de que o planeamento estratégico contribuiu positivamente para a eficácia organizacional, com exemplos concretos como o aumento da produtividade e da satisfação do cliente. Isso demonstra que a estratégia não ficou apenas no papel, mas teve impactos práticos mensuráveis.

Contudo, vale refletir sobre a existência de pelo menos 1 gestor que não reconhece essa contribuição, o que pode indicar uma percepção de desconexão entre o planeamento e os resultados obtidos no terreno.

Gráfico 5: Utilização de ferramentas específicas para monitoria de resultados do PE



Segundo o gráfico acima, todos gestores concordaram a Coca-Cola Matola Gare utiliza ferramentas específicas para monitorar os resultados do planeamento estratégico.

A utilização de ferramentas como KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) e *Balanced Scorecard* por parte da maioria dos gestores mostra um esforço em medir e acompanhar os resultados do planeamento. Ainda assim, 4 gestores afirmaram que a empresa não usa ferramentas específicas, o que pode indicar assimetria no acesso às métricas estratégicas, limitando o envolvimento de algumas áreas no processo de avaliação.

Além disso, os KPIs mais mencionados (volume de vendas, satisfação do cliente e ROI) refletem uma forte orientação para o desempenho de mercado, o que é coerente com os objectivos da empresa, mas talvez falte uma maior atenção aos indicadores de clima organizacional, inovação e sustentabilidade.

Gráfico 6: Influencia da cultura organizacional no sucesso do planeamento estratégico



Todos os gestores entrevistados afirmaram que a cultura organizacional da Coca-Cola Matola Gare influenciou de forma positiva o sucesso do planeamento estratégico. Este consenso demonstra que existe um forte alinhamento interno em relação aos valores, normas e práticas que sustentam a estratégia da empresa. De acordo com os gestores, a abertura à inovação, o compromisso da liderança e o espírito de colaboração são elementos culturais que facilitaram significativamente a implementação das estratégias definidas no período de 2019 a 2023.

A cultura organizacional foi percebida como um factor integrador, que promove o envolvimento dos colaboradores, reduz a resistência à mudança e assegura maior coesão na execução das ações estratégicas. Além disso, a valorização da comunicação interna e o alinhamento das metas com os princípios institucionais foram apontados como componentes essenciais para o sucesso das iniciativas estratégicas. Dessa forma, pode-se concluir que a cultura da empresa não apenas acompanhou, mas reforçou o planeamento estratégico, contribuindo de maneira decisiva para a eficácia organizacional.

Capítulo V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões da pesquisa e as respectivas sugestões, face aos aspectos observados na pesquisa de campo.

5.1. Conclusão

O presente estudo teve como objectivo geral analisar o papel do planeamento estratégico na melhoria da eficácia organizacional da empresa Coca-Cola Matola Gare, no período de 2019 a 2023. A partir da análise documental, da revisão da literatura e da realização de entrevistas a uma amostra de vinte gestores, foi possível constatar a existência de uma relação directa e positiva entre a prática do planeamento estratégico e os resultados organizacionais alcançados pela empresa ao longo do período em análise, evidenciando que a adopção de práticas estruturadas de planeamento contribuiu para uma melhor coordenação das actividades, para o reforço da competitividade e para a consolidação da eficácia organizacional.

Relativamente ao primeiro objectivo específico, que consistiu em identificar as principais estratégias adoptadas pela Coca-Cola Matola Gare durante o período de 2019 a 2023, os resultados indicaram que a organização concentrou os seus esforços na melhoria da eficiência operacional, no aumento da produtividade, na expansão da sua presença no mercado e no investimento contínuo em inovação. Estas estratégias permitiram aperfeiçoar os processos internos, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e reforçar a posição competitiva da empresa no sector das bebidas, contribuindo de forma significativa para a melhoria dos níveis de desempenho organizacional e para a consolidação da sua imagem institucional.

No que se refere ao segundo objectivo específico, que visava descrever a influência de cada uma das estratégias adoptadas para a eficácia organizacional, o estudo demonstrou que a implementação das estratégias delineadas teve impacto directo no alcance dos resultados pretendidos. A forte cultura organizacional, o compromisso da liderança e o envolvimento dos colaboradores revelaram-se factores determinantes para a concretização das metas estabelecidas, permitindo que as estratégias fossem traduzidas em acções operacionais consistentes. A influência destas estratégias manifestou-se na melhoria dos indicadores de desempenho, no reforço da coordenação interna e na capacidade de resposta às exigências do mercado, ainda que se tenham identificado

alguns desafios relacionados com a gestão da mudança e com a comunicação interna em determinados sectores.

No âmbito do terceiro objectivo específico, que consistiu em verificar os factores internos e externos que influenciaram os resultados estratégicos da organização, foi possível identificar, ao nível interno, a relevância da cultura organizacional, do comprometimento da liderança, da qualificação dos recursos humanos e do espírito de colaboração entre os trabalhadores. Estes elementos foram apontados pelos gestores como fundamentais para o sucesso das estratégias implementadas. No plano externo, destacaram-se a concorrência de mercado, as exigências dos consumidores, a dinâmica económica e as condições macroeconómicas do país como factores que condicionaram as decisões estratégicas e influenciaram os resultados alcançados pela empresa. Apesar dos progressos registados, persistem alguns constrangimentos, nomeadamente limitações de recursos e resistências pontuais à mudança, que continuam a representar desafios para o fortalecimento do planeamento estratégico.

Quanto ao quarto objectivo específico, que consistia em enumerar as etapas do processo de planeamento estratégico seguidas pela Coca-Cola Matola Gare, verificou-se que a empresa adopta um processo estruturado e formal de planeamento. Este processo envolve a definição clara da missão, visão e objectivos estratégicos, a realização de análises internas e externas por meio de instrumentos como a análise SWOT, a formulação de metas segundo o modelo SMART, a implementação das estratégias e o acompanhamento sistemático através de indicadores de desempenho. A maioria dos gestores demonstrou domínio das etapas do planeamento estratégico e confirmou que as decisões estratégicas são tomadas com base em metodologias reconhecidas e em mecanismos regulares de monitoria e avaliação, o que reforça a consistência do processo de gestão estratégica da organização.

De forma global, os resultados do estudo permitem concluir que o planeamento estratégico desempenhou um papel essencial na consolidação da eficácia organizacional da Coca-Cola Matola Gare, ao possibilitar uma melhor mobilização dos recursos, maior alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional e uma maior capacidade de adaptação às exigências do mercado. Assim, confirma-se a hipótese H1, segundo a qual o planeamento estratégico implementado pela Coca-Cola Matola Gare durante o período de 2019 a 2023 teve um impacto significativo e positivo

na melhoria da eficácia organizacional da empresa, ainda que a continuidade do fortalecimento das práticas de planeamento e da gestão dos factores condicionantes se revele necessária para a sustentabilidade dos resultados alcançados.

5.2. Recomendações

Com base nos dados recolhidos e nas observações feitas ao longo da pesquisa, são apresentadas as seguintes sugestões para fortalecer ainda mais o processo de planeamento estratégico da Coca-Cola Matola Gare:

- ***Reforçar a comunicação interna:*** recomenda-se o fortalecimento da comunicação interna como elemento estratégico fundamental para a eficácia do planeamento estratégico.

É necessário melhorar os canais de disseminação das informações estratégicas como reuniões periódicas, circulares internas, plataformas digitais e canais informativos de modo a garantir que todos os colaboradores compreendam claramente os objectivos, metas, programas e etapas do planeamento. Uma comunicação eficiente favorece o alinhamento institucional, reduz ruídos no processo decisório e aumenta o nível de comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais.

- ***Aumentar o envolvimento dos níveis operacionais:*** sugere-se a promoção de uma gestão mais participativa, incentivando o envolvimento activo dos colaboradores dos níveis operacionais no processo de formulação, implementação e avaliação das estratégias.

A participação da linha de frente permite incorporar conhecimentos práticos à tomada de decisão estratégica, tornando as estratégias mais realistas e ajustadas à realidade operacional. Além disso, esta prática contribui para o fortalecimento do espírito de equipa, do sentimento de pertença e da motivação dos colaboradores.

- ***Investir na capacitação contínua da equipa gestora:*** recomenda-se o investimento permanente na formação da equipa gestora por meio de programas de capacitação em áreas como gestão estratégica, liderança, análise de mercado, inovação, planeamento financeiro e tomada de decisão.

A actualização contínua dos gestores é indispensável para garantir respostas rápidas às mudanças do mercado, maior eficiência nos processos e melhor qualidade nas decisões estratégicas.

- ***Fortalecer os mecanismos de monitoria e avaliação do planeamento estratégico:*** é essencial criar ou reforçar sistemas de acompanhamento e avaliação contínua das metas e indicadores estratégicos, permitindo identificar desvios, corrigir falhas em tempo oportuno e assegurar o cumprimento dos objectivos organizacionais;
- ***Promover a integração entre os diferentes sectores da empresa:*** recomenda-se o reforço da articulação entre os departamentos, de modo a evitar a fragmentação das acções estratégicas. O trabalho integrado favorece a eficiência dos processos, melhora o fluxo de informações e contribui para o alcance dos objectivos globais da organização;
- ***Estimular a inovação e a melhoria contínua:*** a empresa deve incentivar a adopção de práticas inovadoras, o uso de novas tecnologias e a melhoria contínua dos processos produtivos e administrativos, assegurando maior competitividade e sustentabilidade no mercado;
- ***Alinhar o planeamento estratégico com a gestão do desempenho:*** sugere-se que os objectivos estratégicos estejam directamente ligados aos sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores, de forma a garantir maior responsabilização, foco em resultados e valorização do mérito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (2019). *Managing corporate lifecycles* (3ª ed.). The Adizes Institute Publishing.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Bryson, J. M. (2011). *Planeamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos: um guia para fortalecer e sustentar a realização organizacional*. (4ª edição). Jossey-Bass.
- Cellard, A. (2008). *A análise documental*. In Poupart, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planeamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2016). *Teoria e design organizacional*. (12ª edição). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo: Nobel.
- Fernandes, B. H. R. (2007). *Balanced Scorecard: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A., & Reis, A. (2011). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª edição). São Paulo: Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Harvard Business Press.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

- Maximiano, A. C. A. (2011). *Teoria Geral de administração: da revolução urbana para a revolução digital*. (7ª edição). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1994). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Bookman.
- Nascimento, D. M. (2016). *Metodologia científica: uma abordagem prática para as ciências sociais*. InterSaberes.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (27ª ed.). Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2012). *Planeamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. (28.^a edição). São Paulo: Atlas.
- Pereira, J. C. (2017). *Gestão estratégica nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. (4ª edição). Wiley.

APÊNDICE

Guião de Entrevista os Gestores da Empresa COCA-COLA MATOLA GARE

A presente entrevista tem como objectivo colher informações relacionadas com o **Papel do Planeamento Estratégico na Melhoria da Eficácia Organizacional: Estudo de Caso da Coca-Cola Matola Gare em Moçambique (2019-2023)**.

A entrevista insere-se no âmbito de uma pesquisa destinada à elaboração da Monografia Científica para a conclusão do Curso de Licenciatura em Gestão de Negócios na Universidade Eduardo Mondlane. As suas respostas serão tratadas e usadas somente para efeitos de pesquisa, garantindo o anonimato, o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.

1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1.1. O que entende por planeamento estratégico? (*Aberta*)

1.2. Durante o período de 2019 a 2023, o planeamento estratégico foi documentado de forma formal?

➤ *Sim*___

➤ *Não*___

1.3. Quais foram os principais objectivos do planeamento estratégico da empresa nesse período?

2. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. A implementação do planeamento estratégico seguiu etapas pré-estabelecidas?

➤ *Sim*___

➤ *Não*___

2.1.1. Se sim, quais foram essas etapas?

2.2. Existe uma equipe ou departamento exclusivo responsável pela supervisão do planeamento estratégico?

➤ *Sim*___

➤ *Não*___

2.3. Na sua visão, quais foram os principais desafios enfrentados na implementação do planeamento estratégico?

3. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

3.1. Em sua opinião, o planeamento estratégico contribuiu diretamente para a eficácia organizacional da empresa?

➤ *Sim*___

➤ *Não*___

3.1.1. Caso sim, poderia dar exemplos específicos de como isso ocorreu?

3.2. Na sua opinião, quais áreas ou processos foram mais beneficiados pelo planeamento estratégico?

4. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

4.1. A Coca-Cola Matola Gare utiliza ferramentas específicas para monitorar os resultados do planeamento estratégico?

➤ *Sim*___

➤ *Não*___

4.1.1. Se sim, quais ferramentas são mais utilizadas?

4.2. Quais indicadores-chave de desempenho (KPIs) são priorizados para avaliar a eficácia do planeamento estratégico?

5. CULTURA ORGANIZACIONAL E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

5.1. Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia o sucesso do planeamento estratégico?

➤ *Sim*____

➤ *Não*____

5.1.1. Caso sim, como essa influência se manifesta?

5.2. A cultura da empresa facilitou ou dificultou a implementação do planejamento estratégico? Por quê?

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Em sua opinião, quais melhorias poderiam ser feitas no processo de planejamento estratégico?

6.2. Existe algo que você gostaria de acrescentar sobre o papel do planejamento estratégico na Coca-Cola Matola Gare?