
**A Importância da Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas
Moçambicanas**

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Licenciatura em Gestão

Crescênia Adelaide Virgílio Matsinhe

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	5
Dedicatória.....	6
Epígrafe	7
Agradecimentos.....	8
Lista de Abreviaturas.....	9
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas.....	11
Lista de Gráficos	12
Resumo	13
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Pergunta de Pesquisa.....	15
1.2. Hipóteses	15
1.3. Objectivos.....	16
1.4. Relevância do Tema	16
1.5. Estrutura do Trabalho.....	18
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
2.1. Pequenas e Médias Empresas	19
2.1.1. Conceito de PMEs	19
2.1.2. Contribuições das PMEs.....	20
2.1.3. As PMEs no Contexto Moçambicano.....	21
2.1.4. Dificuldade na Gestão de PMEs.....	24
2.2. Gestão Estratégica.....	24
2.2.1. Conceito de Estratégia	25
2.2.2. Conceito de Gestão Estratégica.....	28
2.2.3. O Modelo Básico de Gestão Estratégica	33

2.2.3.1.	Análise Estratégica	34
2.2.3.2.	A Escolha Estratégica	37
2.2.3.3.	Implementação da Estratégia	37
2.2.3.4.	Controlo	37
2.3.	Gestão Estratégica nas PMEs	38
2.4.	Definição do Instrumento de Diagnóstico nas PMEs.....	39
2.4.1.	Definição das Dimensões do Instrumento de Diagnóstico	40
2.4.1.1.	Dimensão “ Competência em Gestão Estratégica “	40
2.4.1.2.	Dimensão “ Competência Tecnológica “	41
2.4.1.3.	Dimensão “ Competência Empreendedora “	41
2.5.	Definição dos Critérios Componentes das Dimensões.....	42
2.5.1.	Critérios da dimensão “ Competência em Gestão Estratégica “	42
	Critério – Clientes	42
	Critério – Estratégias	43
	Critério - Fornecedores	43
	Critério - Concorrentes	43
2.5.2.	Critério da dimensão “ Competência Tecnológica “	44
	Critério – Qualificação das Pessoas	44
	Critério - Capacitação e Desenvolvimento	44
2.5.3.	Critérios da dimensão “ Competência Empreendedora “	45
	Critério – Intra Empreendedorismo.....	45
	Critério - Estilo de Gestão	45
3.	METODOLOGIA BÁSICA DA PESQUISA	46
3.1.	Tipo de Pesquisa	46
3.2.	Universo e Amostra.....	47
3.3.	Procedimentos.....	48
3.4.	Limitações da Pesquisa	49

4.	RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1.	Resultados – Competência em Gestão Estratégica	51
4.2.	Resultados - Competência Tecnológica	59
4.3.	Resultados – Competência Empreendedora	60
5.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	63
5.1.	Competência em Gestão Estratégica	63
5.2.	Competência Tecnológica	65
5.3.	Competência Empreendedora	65
6.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	67
6.1.	CONCLUSÃO	67
6.2.	RECOMENDAÇÕES	68
7.	BIBLIOGRAFIA.....	70
	<i>ANEXOS</i>	76
	ANEXO A - INQUÉRITO	77
	I.Inquérito	77
	ANEXO B: TABELAS E GRÁFICOS	82

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha inteira autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição Educacional.

Maputo, aos _____ de _____ de 2010

Crescênia Adelaide Virgílio Matsinhe

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de (_____), correspondente a _____ valores, no dia ____ de _____ de 2010, por nós membros do Júri examinador, da Faculdade de Economia.

O Presidente

O Arguente

O Supervisor

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Virgílio Matsinhe e Saquilina Cuamba pelo carinho que sempre demonstraram e por cultivarem em mim valores éticos e morais que hoje me identificam e ao meu irmão Virgílio Júnior.

Epígrafe

“As nossas opiniões não poderão sobreviver se não tivermos oportunidade de lutarmos por elas.”

Thomas Mann (1875 – 1955)

Escritor Alemão

Agradecimentos

A todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço especialmente:

A Deus, fonte inesgotável de força e sabedoria.

A minha mãe, Saquilina Cuamba, por incentivar-me a estudar mesmo quando a vida nos impôs dificuldades.

Ao meu pai, Virgílio Matsinhe, por ter sido a fonte de minha inspiração ao longo da vida.

Ao meu irmão, Virgílio Júnior, a quem tanto estimo.

Ao meu supervisor, Professor Doutor Cardoso Muendane, por sua valiosas orientações para boa prossecução deste trabalho.

As empresas que aceitaram participarem da pesquisa.

As minhas colegas e amigas, Alcina Teixeira, Nilza Soto, Natércia Chochoma e Olga Matavele, pela disposição e dedicação em aconselhar-me nos momentos difíceis na realização deste trabalho.

Lista de Abreviaturas

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

CEMPRE – Censo as Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPEME – Instituto para a Promoção de Pequenas e Médias Empresas

CPI – Centro de Promoção de Investimentos

BVM – Bolsa de Valores de Moçambique

MIC – Ministério da Indústria e Comércio

Lista de Figuras

Figura 01: Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão

Figura 02: Diferença entre Gestão Estratégica e Gestão Operacional

Figura 03: Modelo LCAG

Lista de Tabelas

Tabela 01: Distribuição de Empresas por Dimensão

Tabela 02: Comunicação das Estratégias

Tabela 03: Atendimento aos prazos de entrega em relação aos concorrentes

Tabela 04: Interesse na resolução de problemas com clientes em relação aos concorrentes

Tabela 05: Rapidez na resolução de problemas com clientes

Tabela 06: Máquinas e Equipamentos da empresa em relação a seus concorrentes

Lista de Gráficos

Gráfico 01: Conhecimento do Termo Gestão Estratégica

Gráfico 02: Implementação da Gestão Estratégica

Gráfico 03: Motivo de não implementação da Gestão Estratégica

Gráfico 04: Identificação e análise das necessidades dos clientes

Gráfico 05: Comunicação das Estratégias as partes envolvidas na operacionalização

Gráfico 07: Uso de critérios para seleccionar, qualificar e avaliar fornecedores

Gráfico 08: Comunicação dos Requisitos aos Fornecedores

Gráfico 09: Monitoria do desempenho dos fornecedores

Gráfico 10: Monitoria e/ou avaliação do desempenho dos concorrentes

Gráfico 11: Preços Praticados em relação aos Concorrentes

Gráfico 12: Gestão em relação a seus Concorrentes

Gráfico 13: Nível de Escolaridade

Gráfico 14: Capacitação dos funcionários

Gráfico 15: Motivo da não capacitação de funcionários

Gráfico 16: Tratamento das pequenas iniciativas dos funcionários

Gráfico 17: Quem toma as decisões no dia a dia

Gráfico 18: Aceitação de decisões pelos funcionários

Resumo

Esta pesquisa visa analisar a importância da Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas das Cidade de Maputo e verificar se as estratégias por elas utilizadas permitem obter vantagem competitiva. A pesquisa foi realizada entre os meses de Julho e Agosto de presente ano em trinta pequenas e médias empresas, onde as empresas foram estratificadas por pequenas empresas e médias empresas. O método de pesquisa utilizado foi bibliográfico e de campo tendo sido usada uma amostra não probabilística. O software utilizado foi o SPSS – Statistical Package for Social Sciences bem como o programa operativo Excel do Windows 2007. Os resultados encontrados foram que as Pequenas e Médias Empresas da Cidade de Maputo adoptam a Gestão Estratégica como forma de enfrentar as vicissitudes do mercado, estabilizar-se nele e tornarem-se competitivas. A principal limitação do presente trabalho, é que considerando que o ambiente é dinâmico, os resultados aqui apresentados possuem validade temporária, pelo que mais espaço abre-se para realização de mais pesquisas.

Palavras – Chave: Pequenas e Médias Empresas, Estratégia, Gestão Estratégica e Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas

1. INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo das economias contemporâneas vem sendo progressivamente ampliado pela globalização dos mercados, ou seja por um cenário de selecção competitiva caracterizada por mudanças paradigmáticas na forma de se pensar e realizar actividades nas organizações empresariais, redefinindo constantemente a forma de sobreviver através do preço, qualidade, diferenciação no produto ou serviço, flexibilidade e tempo para executar as actividades.

Se, por um lado, isso parece ser um claro sinal de desenvolvimento, por outro, é fonte de problemas, especialmente para as PME's. Num país em desenvolvimento como Moçambique, estas empresas não somente são a maioria, como são aquelas que enfrentam um dos maiores desafios: sobreviver.

A presente pesquisa apresenta a importância da gestão estratégica neste grupo de empresas moçambicanas, inseridas num ambiente em constante mudança onde a incerteza do sucesso dita a instabilidade de muitas delas, quase sempre formadas por empreendedores excelentes em ideias de negócio mas sem preparo para geri-lo.

Conforme indica Porter (1995), quanto menor for a empresa mais importante é a estratégia, pois viabiliza a manutenção e prosperidade destas. Em contrapartida as grandes empresas possuem acesso facilitado a uma gama de informações e contam com áreas estruturadas e funcionários com qualificações específicas ao contrário da maioria das PME's que se direccionam ao atendimento de eventos do quotidiano, aumento e manutenção de clientes por via da disputa de preços, multifuncionalidade de seus funcionários e gestão e/ou tomada de decisões a cargo do proprietário.

A pesquisa realizada em trinta pequenas e médias empresas da Cidade de Maputo verifica que muitos responsáveis destas empresas têm conhecimento e aplicam a gestão estratégica nas suas empresas e mostra até que ponto a gestão estratégica é importante no universo destas empresas como mecanismo de sua competitividade.

1.1. Pergunta de Pesquisa

O mercado moçambicano vêm se tornando cada vez mais competitivo e exigente devido a melhoria do ambiente de negócios, requerendo que as empresas independentemente do seu tamanho tracem estratégias firmemente implantadas de modo a criarem e manterem sua vantagem competitiva sobre as demais.

A adequada aplicação de estratégias pode trazer benefícios significativos às PMEs quanto a sua competitividade em mercados actuais ou em novos mercados. Entretanto, na prática, observa-se grande dificuldade deste grupo de empresas em formular e aplicar adequadamente estratégias competitivas.

A consequência é a ausência de diferenciais competitivos claramente perceptíveis aos olhos dos clientes, trazendo a competição para o âmbito da disputa de preços ou ainda criando um lugar comum de baixa qualidade competitiva.

Deste modo, surge a inquietação de saber *até que ponto as PMEs moçambicanas, adoptam a Gestão Estratégica como forma de enfrentar as vicissitudes do mercado, estabilizar-se nele e tornarem-se competitivas?*

1.2. Hipóteses

Em função da questão acima colocada, apresentam-se as seguintes hipóteses de modo a oferecer uma solução possível, através de uma proposição susceptível de ser declarada verdadeira ou falsa:

Hipótese 1: As PMEs não adoptam a Gestão Estratégica como forma de enfrentar as vicissitudes do mercado, estabilizar-se nele e tornarem-se competitivas.

Hipótese 2: As PMEs adoptam a Gestão Estratégica como forma de enfrentar as vicissitudes do mercado, estabilizar-se nele e tornarem-se competitivas.

Hipótese 3: As PME's adoptam ainda que de forma não específica e formalizada a Gestão Estratégica nas suas empresas.

1.3. Objectivos

O foco desta pesquisa centra-se na Importância da Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas Moçambicanas com vista a torná-las mais competitivas.

Deste modo, define-se como **objectivo geral:**

- Analisar a temática da Gestão Estratégica no contexto das PME's moçambicanas.

Aliado ao objectivo geral de estudo, destacam-se os seguintes **objectivos específicos:**

- Evidenciar a importância das PME's moçambicanas no panorama económico e social;
- Efectuar o enquadramento teórico sobre a Gestão Estratégica, sua natureza e implicações nas empresas;
- Desenvolver e aplicar um questionário sobre a Gestão Estratégica nas PME's;
- Sugerir soluções alternativas flexíveis e direccionadas às características das PME's moçambicanas com base na Gestão Estratégica.

1.4. Relevância do Tema

Há muito tempo que as pequenas e médias empresas vêm sendo objecto de estudo de vários especialistas, devido ao seu potencial de geração de emprego e de renda. Esta importância

sócio- económica fica evidenciada pelo Censo as Empresas realizado pelo INE (2004), que apresenta que o total de PME's, na época, era de 98,6% do total de empresas existentes.

Ainda de acordo com esta pesquisa, a geração de emprego nas empresas formais alcançava 301.145 ocupações até a data do censo. Desse total, 80% das pessoas estavam empregadas em PME's.

Esses números expressam apenas parte da importância das PME's moçambicanas para a economia nacional. A grande participação em geração de postos de trabalho representada pelo número expressivo de 80%, não evidencia de modo transparente, outros benefícios proporcionados pelas PME's quando o assunto é geração de oportunidade de trabalho pois estas absorvem uma grande quantidade de mão-de-obra com pouca qualificação.

Dada a característica de simplicidade das PME's, identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida, decisões frequentemente tomadas pelos proprietários que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à ciência da gestão e pela limitação de recursos, a sobrevivência destas depende da identificação, compreensão e resposta adequada às interferências impostas pelas variáveis externas que as cercam.

Torna-se relevante estudar a Gestão Estratégica nas PME's pois, segundo, Porter (1995), quanto menor for a empresa mais importante é a estratégia, uma vez que as PME's ao contrário das grandes empresas, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Assim, para sobreviver a este ambiente marcado pela complexidade e grandes mudanças, é imperativo que as PME's busquem alternativas constantemente através da implementação da Gestão Estratégica. Por isso, a presente pesquisa visa oferecer, aos gerentes destas empresas, investigadores, académicos e comunidade em geral, subsídios tanto teóricos como práticos para a gestão mais efectiva das PME's de modo a ultrapassarem e suplantarem as vicissitudes do mercado e tornarem-se mais competitivas num ambiente dinâmico.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho é constituído por seis capítulos. O primeiro que é a introdução ao trabalho, está contemplado a pergunta de pesquisa, formulação de hipóteses e os objectivos gerais e específicos traçados para a pesquisa e a justificação da escolha do tema.

No capítulo dois, apresenta-se a fundamentação teórica que serviu de base para a estruturação dos objectivos desenvolvidos, apresentando o referencial teórico sobre pequenas e médias empresas, estratégia, gestão estratégica e gestão estratégica nas PMEs. Neste capítulo procede-se à definição do instrumento de diagnóstico nas PMEs com vista a verificar a importância que estas dão à gestão estratégica de suas empresas.

No capítulo três, apresenta-se a metodologia usada para o estudo, caracterizando o tipo de pesquisa, definindo o universo e amostra, os procedimentos adoptados e as principais limitações da pesquisa. No capítulo quatro, procede-se à apresentação dos principais resultados do estudo em função dos objectivos previamente definidos.

No capítulo cinco, faz-se a análise e interpretação dos resultados confrontando com o abordado no referencial teórico. Por último, no capítulo seis, tecem-se considerações finais da pesquisa, deixando-se algumas recomendações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O capítulo dois apresenta a descrição do referencial teórico que serviu de alicerce para a estruturação dos objectivos desenvolvidos.

2.1. Pequenas e Médias Empresas

O referencial teórico inicia pela apresentação dos conceitos básicos relativos às PME's e da sua importância à economia nacional. São abordadas também, questões sobre as dificuldades das PME's e a influência dos gestores das pequenas e médias empresas.

2.1.1. Conceito de PME's

Existem várias definições que visam caracterizar as empresas segundo seu tamanho. Especificar qualquer critério de tamanho para definir as PME's é algo necessariamente arbitrário uma vez que diversos países adoptam critérios diferentes consoante suas realidades. Definir exactamente o tamanho de uma empresa é uma tarefa difícil, pois não existe uma regra fixa, em termos de critérios ou parâmetros, para caracterizá-la. Delimitar parâmetros entre ser grande, médio e pequeno é um procedimento arbitrário e duvidoso, devido aos inúmeros factores que podem ser relacionados ao tamanho de uma empresa dentre mais o número de funcionários; facturamento; património; capital social (Longenecker, Moore e Petty, 1998). Porém, reconhecendo estas dificuldades, Drucker (1981:221) propõe a estrutura administrativa, particularmente a estrutura da alta administração, como “o único critério de confiança para medirmos o tamanho de uma empresa”. Segundo o autor, “uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita”. Para fornecer uma imagem mais clara do conceito de PME's, Longenecker, Moore e Petty, (1998:54) usam os seguintes critérios: o financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno; em comparação com as maiores empresas no sector, a empresa é pequena; e o número de empregados geralmente é menor que 100. Em Moçambique, a definição adoptada leva em consideração o

número de pessoas ao serviço, não havendo distinção de critério de tamanho de empresas por sector de actividade.¹

Portanto, para o presente trabalho consideramos de PME as com menos de 100 trabalhadores sem distinção por sector de actividade.

2.1.2. Contribuições das PMEs

Como parte da comunidade empresarial, as PMEs contribuem inquestionavelmente para o bem estar económico de um país uma vez que produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, sendo que sua contribuição económica no geral seja similar à contribuição dada pelas grandes empresas.

As PMEs, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em tamanho reduzido das grandes empresas. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (Longenecker, Moore e Petty, 1998).

Num momento em que as oportunidades de emprego num século em constante mudança e inovação são escassas, a PME fornece muitas das oportunidades de emprego que satisfaçam a economia em crescimento ao contrário das grandes empresas onde as oportunidades são mais escassas e vêm demitindo cada vez mais funcionários.

Este ponto de vista de que a PME gera mais empregos do que as grandes é comprovado pela pesquisa de Birk², citado por Longenecker, Moore e Petty (1998) de que o progresso dos novos empregos vinha de pequenos empreendimentos.

¹ O critério de classificação está baseado no número de trabalhadores assim, segundo o CEMPRE 2004, é designada de *Pequena* toda empresa com até 9 trabalhadores, *Média* a empresa com um número de trabalhadores entre 10 a 99 e *Grande* a que tiver mais de 100 trabalhadores.

² The contribution of small enterprise to growth and employment (Cambridge: Program on Neighborhood and Regional Change, Massachusetts, Institute of Technology, sem data)

A existência contínua de PME's num sistema económico competitivo é, em si, evidência da operação eficiente da PME pois caso elas fossem ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios rapidamente pelos concorrentes mais fortes.

As PME's apresentam considerável força relativa uma vez que novas contribuições à teoria das organizações e operação de negócios sugerem que as empresas de tamanho menor são menos afectadas pelas estruturas de tomada de decisão complexas, multiescalonadas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas empresas grandes. Uma vez que os donos de PME's frequentemente são também seus gerentes, é menos provável que elas sejam afectadas adversamente pela separação entre os interesses dos proprietários e do controle gerencial.

Evidências empíricas da sobrevivência e produtividade da PME sugerem que, no que diz respeito ao tamanho, ser maior não é necessariamente ser melhor. (Idem)

2.1.3. As PME's no Contexto Moçambicano

Apesar das evidências sobre o papel relevante das grandes empresas na determinação do investimento industrial, estudos económicos vêm apontando uma importância crescente à actuação das PME's.

De acordo com o INE (2004), baseando-se nas pesquisas realizadas em 2004 pelo Censo as Empresas (CEMPRE), o total de empresas em actividade em Moçambique até a data do censo somava o total de 28.870 unidades.

Dentro destas estatísticas uma atenção especial deve ser dada às pequenas empresas que se destacam com uma representatividade de 89,5% do total de empresas activas. E ao somar as pequenas e médias empresas essa percentagem chega a 98,6% (INE, 2004).

As grandes empresas nacionais, com 396 unidades representam apenas 1,4% do total de empresas.

Ainda de acordo com o CEMPRE (2004), a geração de empregos nas empresas formais alcançava até a data do censo, o total de 301.145 ocupações. Desse total, 80% das pessoas estavam empregues em PMEs.

Tabela 01: Distribuição de Empresas Por Dimensão

Tamanho	Empresas		Trabalhadores	
	Nº	%	Nº	%
Pequenas	25853	89.5	171920	57.1
Medias	2621	9.1	69076	22.9
Total de PMEs	28474	98.6	129225	80
Grande	396	1.4	60149	20
Total	28870	100	301145	100

Fonte: INE (Censo as Empresas - 2004)

Sendo assim, o comportamento e desempenho das PMEs são fundamentais no desenvolvimento da economia moçambicana.

Um número significativo delas opera na informalidade, num ambiente de negócios ainda deficiente, enfrentam carências de financiamento e capital de longo prazo, e tem reduzido acesso às infraestruturas económicas e sociais básicas, aos mercados e a tecnologias e conhecimento.

No seio do sector privado, as PMEs têm uma contribuição axial na medida em que geram empregos, propiciam a competitividade, diversificam as actividades, estimulam a inovação e a criatividade e mobilizam recursos sociais e económicos para o sector produtivo.

Em virtude do reconhecimento do contributo vital das micro PMEs para o desenvolvimento económico do país, e mais particularmente dos Distritos, o Governo está apostado em criar instrumentos que permitem estabelecer o ambiente adequado para a emergência, desenvolvimento e consolidação do sector privado ao nível dos Distritos. É nesse contexto que foi criado o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), ao abrigo do Decreto nº 47/2008, de 03 de Dezembro, por forma operacionalizar a implementação da Estratégia das PMEs, incentivar o desenvolvimento propício de negócios

das empresas, prestar assistência técnica e facilitar acesso ao financiamento, bem como promover, criar e gerir incubadoras de empresas.

Neste âmbito, foi igualmente criado o Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes (Lei n.º 5/2009, de 12 de Janeiro), que tem em vista reduzir os custos de cumprimento das obrigações tributárias e os encargos de fiscalização e controlo através da simplificação de procedimentos, propiciando assim o alargamento da base tributária.

O Governo também aprovou, recentemente, o Código de Benefícios Fiscais (Lei n.º 4/2009, de 12 de Janeiro), com o objectivo de racionalizar os benefícios fiscais para investimentos e torná-los cada vez mais eficientes e eficazes como instrumento de política económica.

A avaliação do ambiente de negócios no país, que de certa forma influencia no desenvolvimento das PME's, apresenta uma diversidade de constrangimentos que bloqueiam o crescimento e consolidação das PME's, a saber: i) excessivas barreiras reguladoras; ii) elevado custo de financiamento e a sua limitação; iii) fraca qualificação da mão-de-obra; iv) carga fiscal excessiva e custo elevado de pagamento de impostos; v) deficiente acesso aos mercados; e; vi) baixo espírito empreendedor. É dentro desse quadro que foi aprovada a Estratégia para o Desenvolvimento das PME's³, por forma a contribuir para reforçar a economia (MIC, 2008).

Não existem dados estatísticos fidedignos sobre a participação das PME's na economia nacional quer quanto ao seu peso na produção nacional quer no que se refere ao emprego da população, mas as informações disponíveis e estimativas apontam para que 75% da produção anual de pesca venha das unidades artesanais, e que na agricultura 90% da produção nacional venha do sector familiar rural. No comércio e serviços, aponta-se para 70% das transações serem informais. No conjunto representa níveis bastante elevados em todos os sectores de actividade (Jornal Notícias, 2007).

³ Aprovação na XXII Sessão ordinária do Conselho de Ministros, de 21 de Agosto de 2007

2.1.4. Dificuldade na Gestão de PMEs

As PMEs são em si muitas vezes frágeis e susceptíveis ao fracasso devido à gestão de má qualidade, particularmente a gestão financeira, embora contribuam vitalmente para a saúde financeira de seus países, (Fred e Brigham, 2000).

A gestão das PMEs difere muito das grandes empresas devido a duas diferenças principais que são a escassez de recursos e os conflitos de objectivos. A gestão de PMEs é frequentemente muito concentrada, em um ou dois indivíduos chave, normalmente o proprietário que assume a função de gerente, com mais responsabilidades na decisão da compra ou não de um novo equipamento, na contratação de um novo funcionário. Estas decisões são, em muitos casos, tomadas com pouca ou nenhuma análise formal, procedendo com base na intuição, considerando que a análise formal consome muito mais tempo. (Idem)

Além de a gestão ser muitas vezes bastante concentrada, as PMEs têm grande dificuldade em adquirir novos recursos necessários para a sua expansão nas instituições bancárias uma vez que estas relutam em conceder empréstimos por causa de um histórico financeiro.

Desta forma, as PMEs têm restrições a seus talentos administrativos e à sua capacidade de obter capital adequado, não sendo de admirar que as PMEs muitas vezes falhem, tendo em conta a má qualidade de gestão, que pode estar sobrecarregada à falta de capital. A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das PMEs, conduz em geral, para a tomada de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de Curto Prazo dos sócios – proprietários da empresa.

2.2. Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica vêm rapidamente ganhando espaço perante gestores de várias empresas uma vez que o ambiente de negócios que antes era considerado estático e os conceitos que antes eram considerados fundamentais são inadequados para o ambiente de negócios actuais.

2.2.1. Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia é milenar. Foi na Antiguidade, através do general chinês Sun Tzu (sec. IV AC), que surgiram os primeiros escritos sobre a “ arte de guerra “, os quais se baseavam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares.

O séc. XVIII dá a conhecer ao mundo um dos maiores estrategas de todos os tempos, o general francês Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento inspirando-se na obra de Sun Tzu.

Os gregos já usavam a palavra *estrategos* que significa comandante militar. Os estrategos eram os responsáveis por conduzir os exércitos rumo ao alcance de seus objectivos que, invariavelmente, significava vencer os exércitos opostos. Assim, nesta época, o processo de estabelecimento de planos militares, pelos estrategos, era denominado de estratégia.

Nas últimas décadas, a estratégia tornou-se uma das palavras mais utilizadas no quotidiano das empresas e, a prática do chamado planeamento estratégico se encontra difundida em boa parte delas. Esse interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo às empresas vem se tornando cada vez mais mutável e dinâmico.

Assim, foi necessário que as empresas que queiram adaptar-se aos novos desafios mercadológicos, representados por ameaças ou oportunidades, utilizem outros recursos, além do simples estabelecimento de objectivos organizacionais, (Ansoff, 1990). Para este autor, novas regras e directrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização têm sido chamadas de estratégias. De acordo com Chiavenato (2007) estratégia é um conjunto de objectivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo, enquanto Porter (1999), por sua vez, teve uma visão diferente referenciando que o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de actividades para proporcionar uma mistura única de valores. É a criação de compatibilidade entre as actividades da empresa e seu êxito depende do bom desempenho de muitas actividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas.

As estratégias podem ser classificadas de diversas formas e podem também, variar de acordo com o entendimento de diversos autores que pesquisam o assunto. Analisando as diferentes definições, podemos concluir que a estratégia pressupõe o envolvimento de todos dentro da organização e uma intensa retroacção, garantindo a invencibilidade da empresa graças a harmonia interior dos integrantes da empresa e à excelência da gerência.

Existem vários tipos de estratégias que as empresas podem adoptar consoante suas características e as do mercado. Mintzberg et al (2000) apresentam uma classificação das estratégias em quatro tipos a saber: *i) pretendidas*-são aquelas que as organizações almejam; *ii) realizadas*- são as efectivamente obtidas, e que nem sempre coincidem com as pretendidas; *iii) deliberadas*- são as estratégias realizadas plenamente conforme as intenções iniciais e; *iv) emergentes*- são as realizações obtidas sem que haja um padrão expressamente pretendido. Para o autor, poucas estratégias são puramente deliberadas, bem como poucas são essencialmente emergentes. Todas as estratégias da vida organizacional precisam conjugar essas duas formas para que de alguma maneira seja possível exercer controlos, fomentando o aprendizado e, conseqüentemente, possibilitando o aprimoramento das estratégias.

Segundo Porter (1986) existem três tipos de estratégias, denominadas por ele de genéricas, sendo fonte de vantagem competitiva que são: *liderança em custo, diferenciação e enfoque ou de nicho*. A *liderança em custo* corresponde a uma das estratégias genéricas e neste tipo de estratégia, a empresa procura tornar-se no produtor com mais baixos custos no seu sector de actividade. 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. 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.

Na estratégia de *diferenciação*, a empresa procura ser única no seu sector de actividade nas dimensões mais valorizadas pelos consumidores. Nesta estratégia a empresa selecciona um ou mais atributos mais valorizados no mercado, posicionando-se de uma forma única para

satisfazer as necessidades dos consumidores. Esta singularidade permite à empresa obter uma recompensa através de um "preço-prémio". Os meios para conseguir a diferenciação são distintos consoante o sector de actividade. Poderá ser conseguida, por exemplo, ao nível do próprio produto, ao nível do canal de distribuição, na forma de comunicação, entre muitos outros. Uma diferenciação sustentável exige que a empresa execute de uma forma única uma série de actividades de elevado valor acrescentado para o consumidor e que tenham forte influência no processo de compra.

A estratégia de *ênfoque* (*foco*), a empresa procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de ênfoque pode ser dividida em ênfoque no custo (quando a empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e em ênfoque na diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a selecção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Para Ansoff (1977) as estratégias mais importantes para as empresas são especificadas em relação a duas dimensões: *mercado e produto*. Estas dimensões, por sua vez, são divididas temporalmente em *actuais e futuras*. O que resulta é uma classificação das estratégias em quatro tipos, que são:

i) *Estratégia de penetração no mercado*- a estratégia mais tradicional; ii) *Estratégia de desenvolvimento de produtos*- pela qual a empresa garante o seu crescimento futuro; iii) *Estratégia de desenvolvimento de mercados*- a empresa cria uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial, para seus produtos ou serviços; iv) *Estratégia de diversificação*- diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa em relação aos oferecidos pelos concorrentes.

O estabelecimento de estratégias adequadas aos novos desafios que se apresentam e a Gestão Estratégica, passam a ser uma ferramenta de gestão essencial e necessária para auxiliar no processo de escolha das direcções mais adequadas a serem seguidas pela empresa.

2.2.2. Conceito de Gestão Estratégica

Os conceitos de gestão estratégica e planeamento estratégico são muitas vezes interpretados como sinónimos e, por essa razão, utilizados indistintivamente. Acontece porém que, na realidade, têm significado consideravelmente diferentes, embora relacionados, daí a necessidade de se começar pela definição correcta de cada uma das referidas expressões.

A Gestão Estratégica teve sua constituição tardia em relação a outras disciplinas da área administrativa e surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da Sociologia e da Economia sendo essencialmente uma evolução das teorias das organizações. Somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios académico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70 do século passado.

Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos factores internos às empresas, como a melhoria dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

Catalisada pelos esforços da II Guerra Mundial, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil de gestão mais empreendedor, respostas mais rápidas e correctas à acção de concorrentes, uma redefinição do papel social e económico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores.

De entre os possíveis factores que teriam contribuído para a constituição tardia da Gestão Estratégica destaca-se o ambiente académico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, no qual a ideia de mercado como um sistema auto-regulado implicava transitoriedade e, em última análise, irrelevância das estratégias das organizações, que até a segunda metade do século XX continuava sendo, em grande medida, empreendimentos com gestão exclusivamente familiar.

O crescimento da Gestão Estratégica pode ser, assim, associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de gestão mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico.

Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos gestores que, diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial.

Para Meirelles & Gonçalves (2001), a Gestão Estratégica emergiu como uma parte do planeamento estratégico, que actualmente é considerado um dos seus principais instrumentos e como evolução do planeamento estratégico a gestão estratégica surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a “comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objectivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a directriz geral”.

Nesta conformidade, afigura-se mais apropriada uma definição de gestão estratégica mais abrangente e não compartimentada; como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas que garantem o cumprimento da sua missão e objectivos com a máxima eficácia e eficiência.

No entanto o planeamento estratégico diz respeito à formulação de objectivos para a selecção de programas de acção e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada, a gestão estratégica é uma forma de avaliar a situação, elaborar projectos de mudanças estratégicas e acompanhar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda a organização, com foco em acções estratégicas em todas suas áreas.

Inicialmente, o planeamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planeamento e a gestão de eventuais mudanças no ambiente organizacional. O planeamento estratégico entrou em crise

em razão da imprescibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente.

É neste cenário que se constituiu a Gestão Estratégica ganhando espaço por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia e, como sendo o processo de encorajamento de todos os gestores e empregados a pensar estrategicamente⁴ focalizando sobre o ambiente que envolve a organização. Para Martinet & Petit (1989) a Gestão Estratégica compõe-se de uma atitude⁵, de métodos, de análise e de decisões fundamentais para o futuro da empresa, no entanto Wright, Kroll e Parnell (2000) definem Gestão Estratégica como um conjunto de decisões e acções administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com o seu ambiente. Visão diferente teve Chiavenato (2007, p.115) ao afirmar que Gestão Estratégica pode ser definida como função da administração de topo pois é tratada no nível institucional da empresa – que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torná-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. Segundo o mesmo autor, a Gestão Estratégica formula e implementa a estratégia empresarial como um conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objectivos da empresa.

Oliveira (2007,p.85) define Gestão Estratégica como a administração moderna que, de forma estruturada, sistémica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planeamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controlo perante os factores ambientais, bem como a organização e direcção dos recursos empresariais de forma optimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais.

A Gestão Estratégica coloca a organização defensiva e proactiva, uma vez que identificar os movimentos e tendências no ambiente torna a gestão capaz de responder mais efectivamente às novas tecnologias, novas formas de concorrência e mudanças nos ambientes político,

⁴ *Pensar Estrategicamente* significa adoptar uma visão a longo prazo sobre o quadro geral que envolve a organização e o ambiente competitivo em que esta se insere e, como se interagem mutuamente.

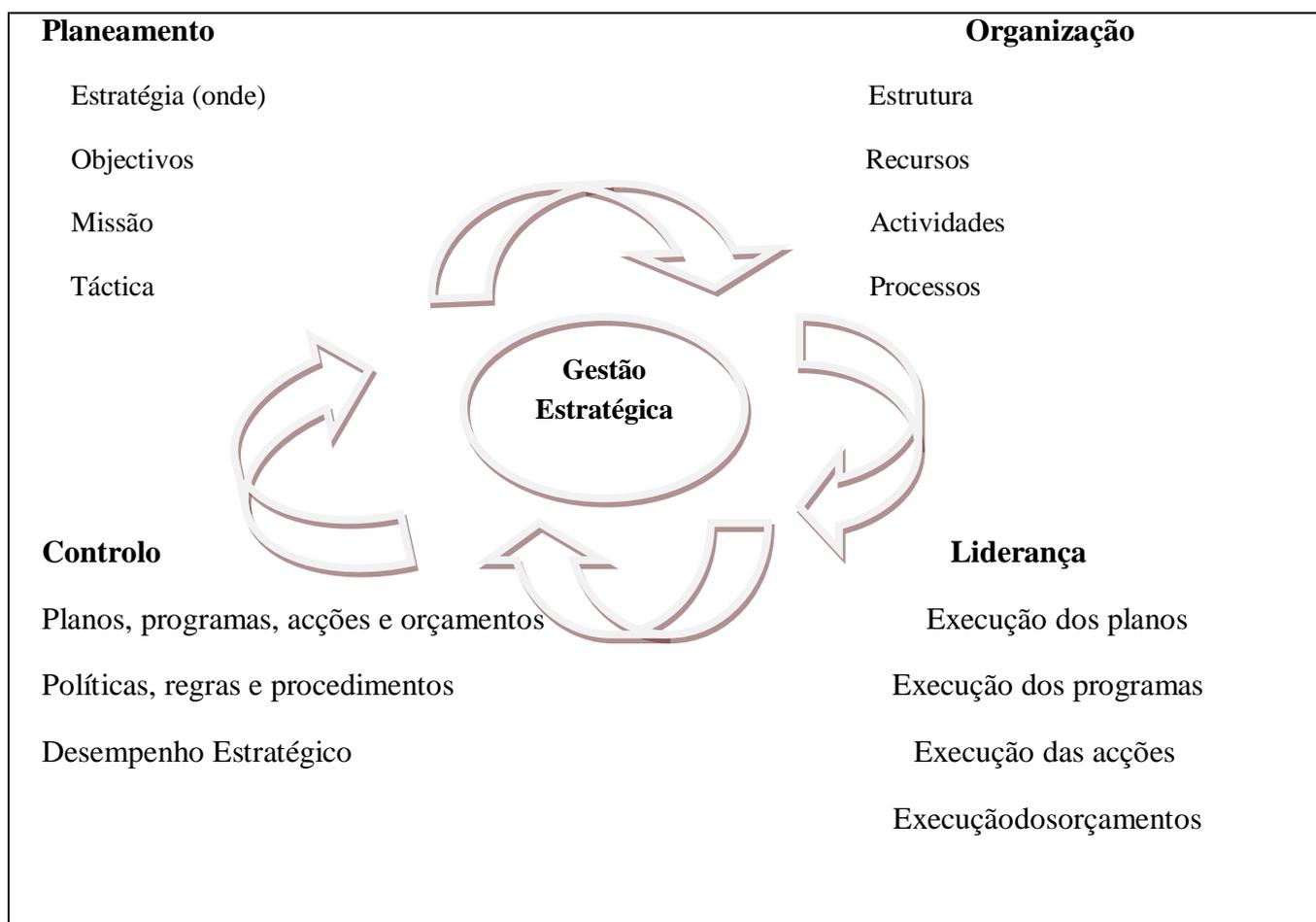
⁵ *Atitude*- caracterizada pelo voluntarismo, pela lucidez, pela abertura e capacidade de adaptação e pela antecipação às crises. (Martinet e Petit, 1989)

social e legal. Quando os gestores lidam com desafios diários que exigem rever a sua missão, os seus objectivos, metas e estratégias ficam em melhor posição para evitar crises no futuro, e de beneficiarem completamente das vantagens oferecidas pelas oportunidades futuras.

Analisando as diversas definições, a gestão estratégica pode entender-se como o processo contínuo, dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam “ onde estão “ para “ onde querem ir “ e “ como é que lá irão chegar “, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

A figura que se segue permite ilustrar o essencial do modelo de Gestão Estratégica definido, sublinhando o seu entendimento como processo dinâmico e cíclico de gestão.

Figura 01: Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão



Fonte: SANTOS (2009; pg.328)

Enquanto processo de gestão, a gestão estratégica reveste-se de especial importância, porquanto permite às organizações, entre mais:

- Identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagens competitivas;
- Orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afectação dos recursos, no sentido de assegurar a eficácia e a eficiência na consecução, consistente, coordenada e alinhada dos seus objectivos;
- Estimular a reflexão dos seus membros, torno dos seus objectivos, estratégias e táticas da organização;
- Envolver os referidos membros, a todos os níveis, na formulação e implementação da estratégia;
- Encorajar e incentivar a criatividade e inovação.

A Gestão Estratégica envolve um ajustamento interactivo entre as mudanças nos factores ambientais e nos factores internos da empresa, principalmente os de Médio e Longo Prazos, a satisfação crescente de seus clientes bem como a acumulação gradual do lucro qualitativo, ou seja, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores. Esta é mais bem exercida quando o nível de competitividade existente é elevado, o que leva os executivos a serem mais criativos.

Pelas diversas definições de Gestão Estratégica apresentadas nesta pesquisa, verifica-se que deve haver interligação da estratégia com o processo directivo, o qual é resultante do modelo de gestão da empresa, pode-se considerar o exemplo simples da interligação das estratégias com o processo de participação e comprometimento dos executivos e profissionais da empresa. É importante essa interligação pois as questões estratégicas só são operacionalizadas pelas pessoas e estas devem participar de sua elaboração de modo a se comprometerem com a sua operacionalização e resultados.

Neste processo, a participação e o bom senso das pessoas é mais importante que o consenso e para que isto ocorra dentro da empresa, é necessário que haja um plano de entendimento das estratégias por parte de todos os gestores, executivos e funcionários envolvidos no seu

estabelecimento e operacionalização. Todo esse processo pode criar um clima de elevada motivação na empresa.

2.2.3. O Modelo Básico de Gestão Estratégica

A natureza da gestão estratégica é diferente de outros aspectos de gestão, uma vez que o gestor é muitas vezes defrontado com problemas de controlo operacional, tais como: eficiência da produção dos bens, a gestão dos vendedores, o desempenho financeiro ou o desenho de algum novo sistema que melhorará a eficiência operativa.

Todas estas tarefas são muito importantes mas dizem respeito essencialmente à gestão efectiva de uma parte limitada da organização no contexto e orientação de uma estratégia mais abrangente. A gestão operacional é no que os gestores estão mais envolvidos no seu tempo, é vital para a implementação efectiva de uma estratégia, mas não é o mesmo que gestão estratégica.

Figura n° 02: Diferença entre Gestão Estratégica e Gestão Operacional

GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO OPERACIONAL
Ambiguidade	Restrita
Complexidade	Simple
Não rotineira	Rotineira
Organização no seu todo	Operacionalmente específica
Fundamental	Não fundamental
Mudança significativa	Mudança de pequena escala
Conduzida pelo ambiente e expectativas	Conduzida pelos recursos
Ciclo de aprendizagem repetitiva	Processo linear

Fonte: Adaptado de Maria L.Ribeiro (2009)

A gestão estratégica, também não é apenas a tomada de decisões acerca de questões importantes que a organização enfrenta. A gestão estratégica pode ser pensada como um processo que abarca três questões principais: Análise estratégica; Escolha estratégica; Implementação estratégica e Controle da estratégia este último integrante nas três primeiras fases.

2.2.3.1. Análise Estratégica

Ao fazer a análise estratégica o gestor procura compreender a posição estratégica da organização, tendo como um dos principais objetivos formar uma visão das influências-chaves, no presente e no bem-estar futuro da organização, e por conseguinte, na escolha da estratégia. Compreender estas influências é uma parte importante dos aspectos mais vastos da gestão estratégica, tais como: o ambiente, os recursos e as expectativas dos diferentes stakeholders.

Os primeiros modelos de análise estratégica vieram dos Estados Unidos, na década de 60 do século passado, o mais conhecido é o da Harvard Business School, e foi proposto pela primeira vez numa obra que se tornou clássica assinada pelos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth, a que se refirá ao modelo LCAG. Centrado na avaliação das forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) da empresa, por um lado, e na identificação que faz das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats) presentes no ambiente, por outro lado, este modelo é igualmente conhecido pelo acrónimo “SWOT”.

Externamente procuram-se as oportunidades (Opportunities) e as eventuais ameaças (Threats), que estão para lá do controle imediato da empresa, mas não podem ser ignoradas. Estas variáveis constituem o contexto em que a empresa se move e devem ser revistas com bastante frequência pois têm um impacto muito significativo no seu desempenho.

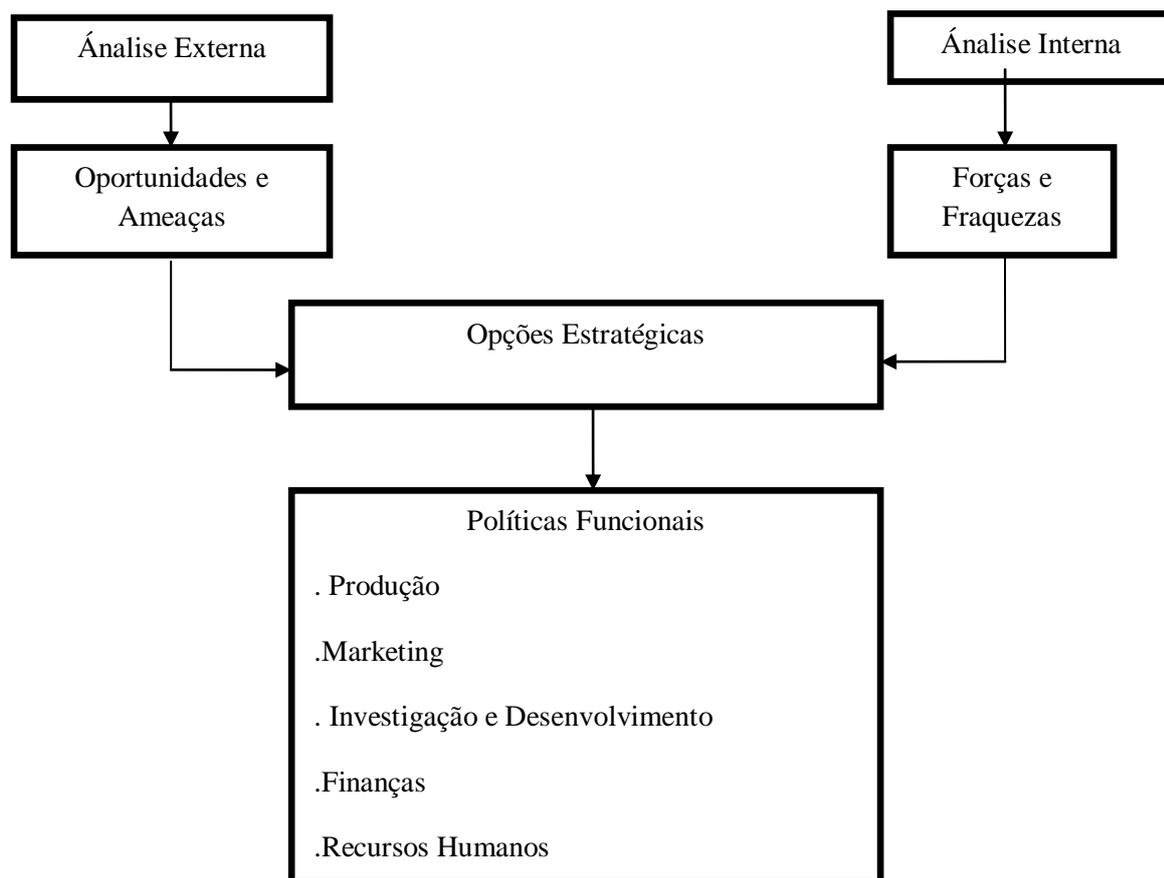
Esta envolvente deve ainda analisar-se sob duas perspectivas:

- A dos stakeholders (partes directa ou indirectamente interessadas no desempenho da empresa) – a envolvente sobre a qual se pode actuar / ou para a qual se destinam os produtos e serviços (clientes, fornecedores, estado, associações, etc.).
- A da sociedade em geral – inclui os aspectos mais globais que podem afectar o desempenho da organização (o estado da economia, desenvolvimento tecnológico e social, etc.).

Ao nível interno o que deve ser avaliado são os pontos fortes e os pontos fracos da organização relativamente às estratégias de longo prazo. É nesta análise que se vão encontrar as eventuais vantagens (Strengths) competitivas a proteger e as eventuais desvantagens (Weakness) a eliminar.

Este modelo confronta a empresa com o seu ambiente concorrencial avaliando a maior ou menor adaptação das competências e recursos próprios da empresa aos condicionalismos que se esse ambiente lhe impõe. Essa confrontação entre análise interna (da empresa) e análise externa (do ambiente concorrencial) foi apresentada como se indica na figura seguinte:

Figura 03: O Modelo LCAG



Fonte: FREITAS e JORDÃO (2000, pág.26)

O processo estratégico começa com a análise do ambiente interno e externo, isto é, começa com um processo de monitoramento do ambiente organizacional com o intuito de identificar os riscos e as oportunidades futuras que o mercado pode propiciar, bem como conhecer os pontos fortes e fracos da própria empresa.

O estabelecimento da directriz organizacional é a segunda etapa do modelo, e é representada por dois indicadores principais: missão e objectivos⁶. Considerar conjuntamente, o ambiente tanto interno como externo, os recursos, as expectativas dos diferentes stakeholders, a missão e objectivos dentro do guião político e cultural da empresa proporciona a base da análise estratégica.

⁶ Missão é a razão de ser da organização. Objectivos são a declaração de propósito ou intenções.

2.2.3.2. A Escolha Estratégica

A análise estratégica providencia as bases para a escolha estratégica. Este aspecto da gestão estratégica pode ser concebido em três partes: *Criação de opções estratégicas* onde a empresa procura criar vários cursos de acção para enfrentar determinada situação; *Avaliação das Opções Estratégicas* que podem ser examinadas no contexto da análise estratégica para avaliar os benefícios relativos de determinada estratégia e *Seleccção da Estratégia* que mais convêm a empresa.

2.2.3.3. Implementação da Estratégia

Trata-se de traduzir a estratégia em acção, envolvendo o planeamento de recursos para a sua implementação. A implementação da estratégia envolve também a gestão da mudança estratégica e isto requer acção da parte dos gestores em termos dos caminhos que seguirão para gerir os processos de mudança, e os mecanismos que são usados para tal. Esses caminhos têm a ver não só com a reestruturação organizacional mas com as mudanças das rotinas diárias, aspectos organizacionais bem como os obstáculos que devem ser ultrapassados.

2.2.3.4. Controlo

Nesta fase a empresa exerce o processo de controlo estratégico e o desempenho das outras fases nomeadamente a de análise estratégica, escolha estratégica e implementação estratégica. Não quer dizer que seja a última fase, mas sim que o processo de controlo pode ser feito em cada uma das fases referenciadas com vista a dar um retorno da boa execução ou não da estratégia e prontamente tomar as devidas medidas no caso de ser necessária uma correcção.

2.3. Gestão Estratégica nas PME

Em maior ou menor medida, todos os elementos da Gestão Estratégica do modelo básico são relevantes para a maioria das empresas. Contudo é provável que diferentes elementos sejam mais importantes em alguns contextos e algumas empresas de determinado tamanho que noutras.

Os pequenos e médios negócios são geralmente realizados num único mercado ou mesmo num limitado número de mercados, com limitados produtos e serviços. O âmbito de actividades das operações nas pequenas e médias empresas é menos passível de exigir uma gestão estratégica do que nas grandes empresas ao menos que estas estejam especializadas em algum segmento particular do mercado onde actuam onde pressões competitivas sejam mais aceradas.

A principal característica da pequena empresa que muitas vezes difere da média e grande empresa é o facto de dependerem sua sobrevivência e crescimento de uma única pessoa – o proprietário, sendo a empresa uma extensão da sua personalidade. Fazendo com que os trabalhadores no caso de ausência do proprietário tomem decisões de acordo com a sua visão que o proprietário teria naquele momento fazendo transparecer a falta de cultura organizacional e forte centralização da tomada de decisões.

Essa centralização na tomada de decisões implica uma supervisão mais directa, cerrada sobre as actividades da empresa. Neste contexto todas decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário ou gerente se for o caso, ou destes para os sócios, motivos que geram uma dificuldade de se considerar planos de longo prazo para a empresa, visto que as actividades diárias consomem todo tempo do proprietário – gerente.

Nas PME as relações são na sua maioria mais pessoais não havendo formalização de planos e esquemas encontrados nas grandes empresas e as estratégias por estas adoptadas não seguem nenhum padrão específico. O comportamento de muitas delas é de reacção-adaptação ao ambiente externo da empresa cabendo a elas apenas modelar as variáveis internas da empresa como preços e produtos ou serviços.

Este grupo de empresas é muitas vezes oprimido no seu dia a dia por factores diversos que afectam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros e à inadequada ou falta de utilização de técnicas de gestão adequadas.

A maioria das PME's até adoptam de forma inconsciente o modelo básico da Gestão Estratégica através de uma análise das oportunidades de negócio, dos concorrentes potenciais, como obter lucro, manter seu negócio próspero acaba erroneamente por estabelecer um plano estratégico e como gerir estrategicamente esse plano, pois para elas o mais importante é que a empresa tenha lucro hoje.

2.4. Definição do Instrumento de Diagnóstico nas PME's

O acirramento da disputa por espaços nos mercados, tem imposto às empresas a necessidade de implementação de mudanças constantes. Para tanto, mudanças nas trajetórias de acções empresariais, no sentido de perceber e entender o que se passa no ambiente externo são fundamentais. Outra providência importante dentro deste contexto é analisar os potenciais que as empresas possuem internamente, bem como identificar as suas fraquezas.

Assim, as PME's podem, valer-se positivamente dos benefícios da aplicação de um diagnóstico no sentido de colectar informações úteis para a elaboração ou reformulação de suas estratégias. A elaboração deste diagnóstico fica facilitada quando existem instrumentos que a suportem e a orientem. Para tanto, uma das etapas desta pesquisa foi o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico.

Este instrumento de diagnóstico adoptado visou facilitar a identificação e a avaliação das competências que as PME's possuem. Estas competências estão divididas em três grupos e cada um deles com um enfoque específico. As competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagens competitivas, geram valor distinto percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

A identificação das competências que as empresas possuem, e em que níveis são utilizadas, pode auxiliar na determinação de estratégias conferindo às PMEs vantagens competitivas.

2.4.1. Definição das Dimensões do Instrumento de Diagnóstico

A partir do referencial teórico pesquisado, mais especificamente o que se refere às particularidades das PMEs, bem como os factores que contribuem para os seus sucessos é possível traçar as dimensões básicas do instrumento de diagnóstico a ser utilizado neste trabalho.

As três dimensões definidas são: competência em gestão estratégica, competência tecnológica e competência empreendedora.

2.4.1.1. Dimensão “ Competência em Gestão Estratégica “

A primeira dimensão do instrumento proposto está relacionada com a determinação do conjunto de métodos e técnicas pela empresa para a realização de uma gestão eficiente e eficaz. Este conjunto de competências foi denominado de Competência em Gestão Estratégica.

Diante das transformações que estão acontecendo no ambiente organizacional, os desafios do mercado requerem uma capacidade muito grande de flexibilidade para a adequação aos interesses dos clientes e a superação da concorrência. As empresas devem atingir níveis de inovação constante, uma contínua evolução no sentido de satisfazer expectativas e necessidade dos consumidores. Perante esses aspectos, a sobrevivência da empresa dependerá da resposta que a mesma dará frente às situações de rigidez, insensibilidade, falta de foco no cliente, falta de inovação e custos elevados.

Uma empresa só permanecerá viva e forte na medida em que implanta melhorias significativas visando elevar seu nível de desempenho. Desta forma, as mudanças correspondem à criação, adaptação e implementação de novos padrões ou à modificação dos

existentes, em termos de produtos ou serviços, processo ou de gestão. A variável gestão quando adequadamente empregue pelas empresas independentemente do seu tamanho, é um factor que impacta na melhoria do desempenho e na obtenção de vantagem competitiva.

2.4.1.2. Dimensão “ Competência Tecnológica “

A segunda dimensão do instrumento de diagnóstico foi definida considerando-se a importância que a tecnologia representa para o aumento da competitividade das empresas, independentemente do seu tamanho.

Esta dimensão está voltada para a análise dos aspectos relacionados com o saber fazer. Assim, esta dimensão foi denominada de Competência Tecnológica e está relacionada com os conhecimentos que os trabalhadores possuem, mas também com as formas de gestão da tecnologia e inovação.

Ao se considerar o mundo actual, globalizado, onde as empresas que mais investem em tecnologia (inovações) são as que possuem melhores condições competitivas, a capacidade tecnológica é um factor diferencial.

2.4.1.3. Dimensão “ Competência Empreendedora “

A tendência de centralizar em seus gestores, as tomadas de decisões e a realização do planeamento, formalizado ou não, faz com que o destino das PME's fique atrelado fortemente aos valores, competências, objetivos e conhecimento dos seus gestores.

Diante do exposto tem-se que a Competência Empreendedora constitui-se na terceira dimensão do instrumento de diagnóstico proposto.

Ao se analisar a diversidade de estudos sobre o tema não há dúvidas quando se afirma que as pessoas possuem papel relevante e determinante para o sucesso das empresas. Corroborando com esta afirmação, diversos estudos têm mostrado que o empresário ou o principal dirigente das PME's influencia fortemente na escolha das estratégias orientadas à inovação.

Qualquer discussão sobre as PMEs deve, necessariamente ser acompanhada por uma discussão em torno dos proprietários – gerentes das PMEs, uma vez que para cada pequeno negócio existe sempre um empreendedor que o criou.

2.5. Definição dos Critérios Componentes das Dimensões

Para cada dimensão foram definidos componentes específicos, denominados critérios. Esses critérios foram estabelecidos com a finalidade de segmentar as dimensões tornando mais fácil a sua avaliação, pois algumas dimensões podem possuir características consideravelmente abrangentes.

A definição desses critérios teve como base os modelos de diagnóstico acima analisados. Os critérios componentes de cada dimensão serão analisados a seguir:

2.5.1. Critérios da dimensão “ Competência em Gestão Estratégica “

Esta dimensão é composta por cinco critérios que são os seguintes: gestão estratégica clientes, estratégias, fornecedores e concorrentes.

Critério – Gestão Estratégica

Visa analisar até que ponto o nível do conhecimento do termo pode influenciar na sua aplicabilidade nas PMEs. Deve-se dar a conhecer o que é de facto a Gestão Estratégica para poder recomendar aos empresários como forma de melhorar a gestão de suas empresas.

Critério – Clientes

As mudanças observadas em diversos sectores económicos, onde se destacam os avanços tecnológicos também impacta no comportamento dos clientes, que passam a procurar produtos e serviços com mais qualidade e valor agregado.

Dentro desta perspectiva irão sobressair-se neste contexto as empresas que buscarem continuamente o desenvolvimento de valores competitivos que possam oferecê-los aos clientes.

Critério – Estratégias

As mudanças rápidas e contínuas no ambiente organizacional, causadas pela saturação de mercados tradicionais, pelas descobertas tecnológicas, pelo surgimento de novos concorrentes ou pelas novas exigências impostas pela sociedade, requer uma postura diferenciada por parte das empresas. Em tais condições, a experiência e as tradições empresariais estabelecidas deixam de ser suficientes para lidar com as oportunidades e ameaças.

Desta forma, o estabelecimento de estratégias adequadas a esses novos desafios passa a ser uma ferramenta de gestão essencial e necessária para auxiliar no processo de escolha das direcções mais adequadas a serem seguidas pela empresa, bem como concentrar e direccionar os esforços das pessoas nessas acções.

Critério - Fornecedores

Actualmente, os fornecedores possuem um importante papel sendo considerados como parceiros operacionais. O relacionamento entre empresas e seus respectivos fornecedores tem como objectivo principal estabelecer novas formas de negócios, onde prevalece o interesse comum.

Critério - Concorrentes

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização com o seu meio ambiente. Embora esse ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o aspecto principal do meio ambiente de uma empresa são as empresas com as quais ela compete, ou seja, seus concorrentes.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por posição – com o uso de táticas de concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos a aumento de serviços ou garantias aos clientes.

2.5.2. Critério da dimensão “ Competência Tecnológica “

Para as PMEs manterem-se estáveis devem promover mudanças constantemente e essas mudanças somente serão possíveis se forem iniciadas e conduzidas pelas pessoas, ou seja, o processo de mudança está condicionado à actuação directa das pessoas.

Critério – Qualificação das Pessoas

A capacidade de uma empresa em adquirir e gerar novos conhecimentos depende do nível educacional dos seus funcionários e da experiência profissional que possuem.

Os factores mais importantes para o desenvolvimento da competência tecnológica são a qualificação e a especialização dos recursos humanos, que são os agentes que irão influenciar directamente na geração de mudanças.

Critério - Capacitação e Desenvolvimento

Procura identificar quais são as competências essenciais para a execução das actividades empresariais e o para tal o primeiro passo consiste na contratação de pessoas certas com formação, experiências e habilidades adequadas as funções definidas pela empresa.

Essas competências são complementadas por actividades de treinamento que poderão ser planeadas e executadas pelas PMEs como forma de adequar ou melhorar o desempenho dos colaboradores às funções que irão exercer.

2.5.3. Critérios da dimensão “ Competência Empreendedora “

A dimensão Competência Empreendedora é formada por dois critérios: Intra – Empreendedorismo e Estilo de Gestão.

Critério – Intra Empreendedorismo

O intra empreendedorismo é um termo que pode ser entendido como “ empreendedor interno “, que contribui para acelerar as inovações dentro da organização, utilizando os seus melhores talentos de modo que estes assumam a tarefa de gerar as inovações dentro da empresa.

Critério - Estilo de Gestão

As empresas que aspiram manterem-se competitivas, devem ser receptivas à inovação e estarem predispostas a ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. A gestão de PMEs deve procurar ter práticas específicas e pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, à remuneração, incentivos e recompensas.

3. METODOLOGIA BÁSICA DA PESQUISA

O método é que confere cientificidade a uma pesquisa. Esta secção tem como objectivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração da presente pesquisa.

Segundo Gil (1999) pode-se definir pesquisa:

“Como um procedimento formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora as PME's moçambicanas usem estratégias, não se verifica a existência de estudos que abordem a Importância da Gestão Estratégica neste grupo de empresas com o ponto de vista pelo qual a pesquisa tem a intenção de abordá-lo.

Descritiva, porque descreve percepções dos gestores, directores gerais ou proprietários, desde que responsáveis pelo estabelecimento de estratégias, das PME's da Cidade de Maputo.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico metodológica da pesquisa foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: pequenas e médias empresas, importância das PME's no panorama económico e social, estratégia e gestão estratégica e finalmente a gestão estratégica nas pequenas e médias empresas moçambicanas, através da consulta de artigos científicos, livros, revistas científicas, monografias, teses e dissertações académicas que versam sobre a matéria de Gestão Estratégica com enfoque especial para as PME's sendo também levantadas

directrizes e os programas do Governo como leis e decretos com vista a melhorar a gestão nas PME's bem como a Estratégia para o Desenvolvimento de PME's em Moçambique. Estas fontes foram consultadas através de meios como bibliotecas públicas, acervos pessoais e Internet.

A investigação foi também de campo pois consistiu na colecta de dados nas empresas através de um inquérito por questionário, que teve como objectivo descobrir as premissas que influenciam e caracterizam o processo de gestão estratégica nas PME's mediante o modelo de diagnóstico proposto.

Para responder a pergunta de pesquisa e generalizar os resultados foi usado o método indutivo uma vez que a colecta de dados ocorreu durante um período de tempo definido, de Julho a Agosto de 2010.

3.2. Universo e Amostra

Tratou-se de definir toda a população e a população amostral para a presente pesquisa. Entenda-se aqui por universo (população) o conjunto de empresas que possuem as características que foram objecto de estudo. O universo de pesquisa de campo foram os gerentes ou responsáveis máximos de PME's da cidade de Maputo, que perfazem o total de 817 segundo os critérios de classificação de tamanho de empresas já descrito pelo Censo as Empresas realizado pelo INE em 2004.

Para Vergara (2000), população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. A amostra foi definida por dois critérios: primeiro de amostragem estratificada para distinguir entre pequenas empresas e médias empresas constituindo portanto dois estratos, sendo composto de pequenas empresas e

médias empresas e segundo por meio de amostragem intencional de 50 (cinquenta) empresas, das quais 30 (trinta) aceitaram participar da pesquisa sob condições de anonimato.

A amostra intencional, consiste num tipo de amostra não- probabilística em que a escolha dos elementos amostrais não obedeceu a nenhum critério estatístico, seguindo apenas a conveniência ou julgamento, tendo como limitação o facto de não garantir a representatividade da população e nem ser capaz de calcular os erros de amostragem.

3.3. Procedimentos

Ao proceder à distribuição dos questionários, a pesquisadora, em contacto directo com os inquiridos ou por meio de uma carta de apresentação, explicava o propósito ou importância do estudo, assim como, fornecia orientações para o seu correcto preenchimento.

Foi estipulado um prazo de entrega dos questionários por parte destes de uma semana a partir da recepção dos mesmos. Nem todas as empresas devolveram o questionário no prazo estipulado, pelo que, teve que se estender por mais cinco dias para a entrega dos mesmos pela mesma via que o receberam.

Inicialmente, as empresas demonstraram algum receio de receber o questionário, mas a medida que se fazia a explicação do propósito da pesquisa passaram a ser mais receptivas e colaboraram apesar de ter existido uma minoria de 20 (vinte) que não devolveu os questionários mesmo em condições de anonimato. Portanto dos 50 questionários distribuídos, obteve-se um índice de retorno de 60%, considerado positivo.

Terminada a fase de colecta de dados, procedeu-se ao tratamento, tendo-se começado por fazer uma verificação crítica do material, por forma a detectar possíveis falhas ou erros, evitando informações distorcidas e incompletas que pudessem prejudicar o resultado da pesquisa.

Posteriormente, procurou-se estabelecer condições para a transformação de dados de natureza qualitativa em dados de natureza quantitativa através de escalas de mensuração, usando o programa de análise de dados SPSS – Statistical Package for Social Sciences bem como a utilização do programa operativo Excel do Windows 2007.

Terminada a inserção de dados, fez-se o processamento destes e, de seguida, a sua respectiva análise através de tabelas e gráficos de frequências.

3.4. Limitações da Pesquisa

Independente da sua natureza, qualitativa ou quantitativa, do referencial teórico escolhido e da metodologia básica da pesquisa utilizada, o estudo apresentou limitações que devem ser esclarecidas ao leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está a estudar. As limitações desta pesquisa são:

- Os resultados obtidos por este estudo não podem ser estendidos ou generalizados à realidade de todo o universo de PMEs. Não podemos, portanto, assegurar que o perfil organizacional das 30 empresas pesquisadas é o mesmo que o das demais PMEs moçambicanas. Porém, estes resultados podem ser utilizados como base para o entendimento da realidade das empresas pesquisadas, e também como referência para outros trabalhos que possuam o mesmo tema.

-
- O inquérito foi baseado na percepção que os empresários têm acerca da importância da Gestão Estratégica e formulação de estratégias nas suas empresas. Portanto, considerando que as percepções traduzem características dinâmicas, os resultados aqui apresentados possuem validade temporária.
 - Outro aspecto a considerar é, que os respondentes dos inquéritos podem fornecer respostas falsas, que não traduzam suas opiniões reais, por medo de divulgar suas estratégias ainda que de forma anónima
 - Houve limitação temporal uma vez que esta pesquisa foi realizada de Julho a Agosto de 2010. A limitação geográfica está relacionada ao plano amostral porque a colecta de dados ocorreu na Cidade de Maputo onde os questionários foram enviados às empresas pessoalmente e ou por via e-mail.
 - Existiu também a limitação do pesquisador, suas inferências e opiniões, decorrentes de suas expectativas para o desfecho do trabalho.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, onde os dados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

A apresentação de resultados obtidos nas 30 empresas pesquisadas foi feita por meio de representação percentual e de forma subdividida de acordo com as dimensões definidas no instrumento de pesquisa, as competências em Gestão Estratégica, Tecnológica e Empreendedora.

4.1. Resultados – Competência em Gestão Estratégica

Esta dimensão é composta por cinco critérios, onde os resultados podem observar-se de acordo com os respectivos critérios.

Critério – Gestão Estratégica

A primeira questão do questionário está enquadrada no critério Gestão Estratégica que teve como objectivo perceber se o respondente já tinha ouvido falar do termo *Gestão Estratégica*. Pode-se observar que 76.7% dos respondentes já tinha ouvido falar e apenas 23.3% disse não.

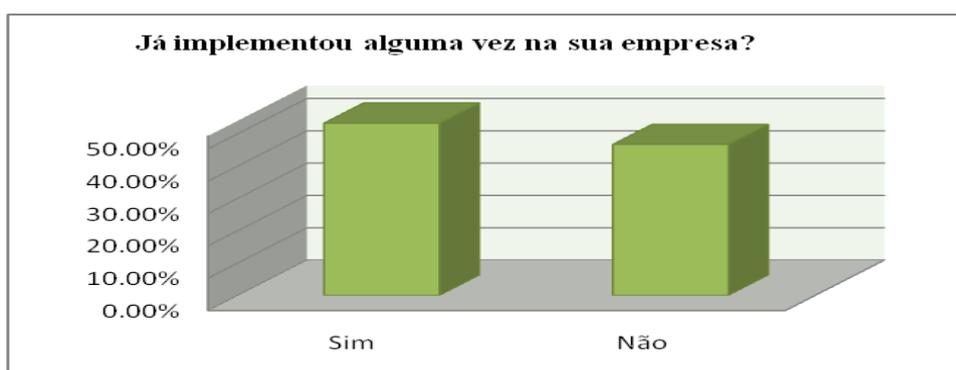
Informação que pode ser vista pelo gráfico circular que a seguir se apresenta, de destacar que a maior parte dos respondentes já conhecia o termo Gestão Estratégica.

Gráfico 01: Conhecimento do Termo Gestão Estratégica



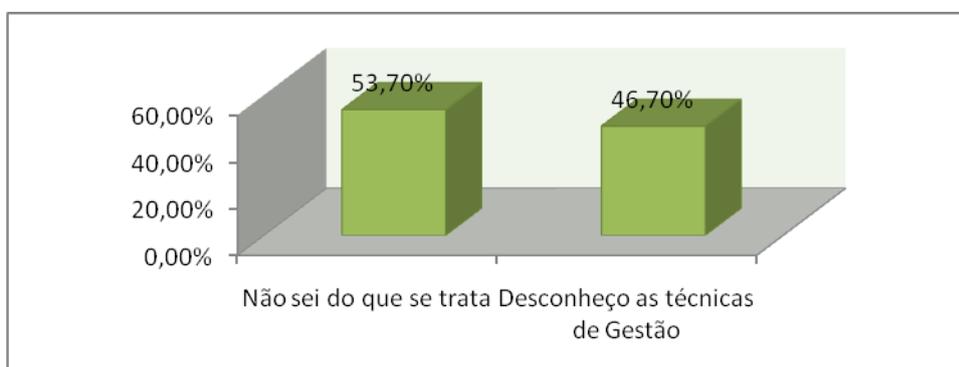
Essa pergunta tinha apenas duas alternativas de resposta, sim ou não e ambas eram seguidas de outra pergunta, consoante o caso. Começando pelos que disseram conhecer o conceito, foi lhes perguntado se implementavam a *Gestão Estratégica* na empresa que eles dirigem. Dentre eles 53.3% afirmou que pratica contra os 46.7% não pratica mesmo conhecendo o conceito de *Gestão Estratégica*. Pelo que se pode ver pelo gráfico abaixo.

Gráfico 02: Implementação da Gestão Estratégica



E os que responderam que não conheciam o termo de *Gestão Estratégica* foi lhes pedido que justificassem o motivo.

Gráfico 03: Motivo de não implementação da Gestão Estratégica

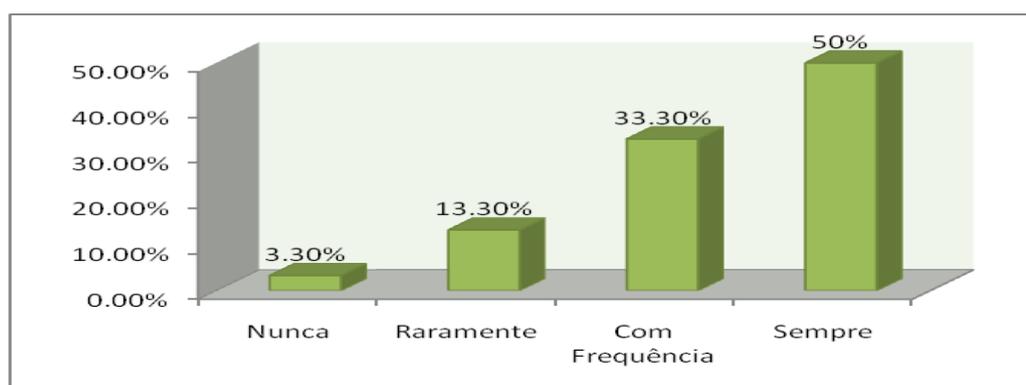


Dos respondentes, 53.3% disseram que não sabiam de que se tratava e os restantes não conheciam as técnicas de gestão.

Critério - Clientes

Passando para as variáveis que tinham como objectivos saber como a empresa encara as preocupações dos clientes, foi perguntado aos responsáveis se eles analisavam as necessidades dos clientes e pelo gráfico abaixo observa-se que 50% deles afirma que sempre identificam as necessidades dos clientes, 33.3% admite fazê-lo com frequência e apenas 3.33% diz nunca analisam as necessidades dos clientes.

Gráfico 04: Identificação e análise das necessidades dos clientes



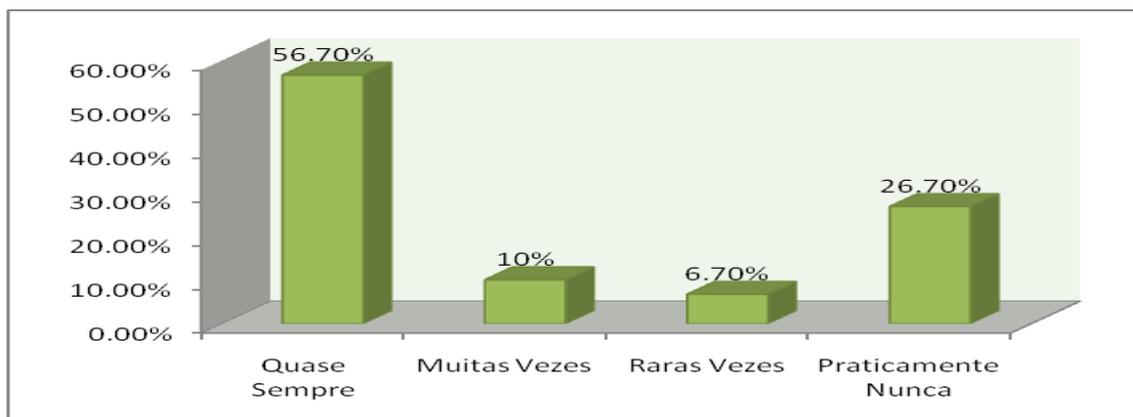
Quanto as reclamações dos clientes, podemos dizer que 43.3% das empresas atende-as com frequência, 40% das empresas atende-as sempre, cerca de 13% das empresas é que as atende raramente e apenas 3.3% é que nunca as atendeu.

Critério - Estratégia

Passando para o critério estratégia, podemos dizer que 56.7% das empresas comunica as estratégias definidas às partes envolvidas na sua operacionalização, 26.7% praticamente nunca comunica as estratégias definidas e uma minoria de cerca de 6.7% raramente comunica. (Vide Anexo B, tabela 02)

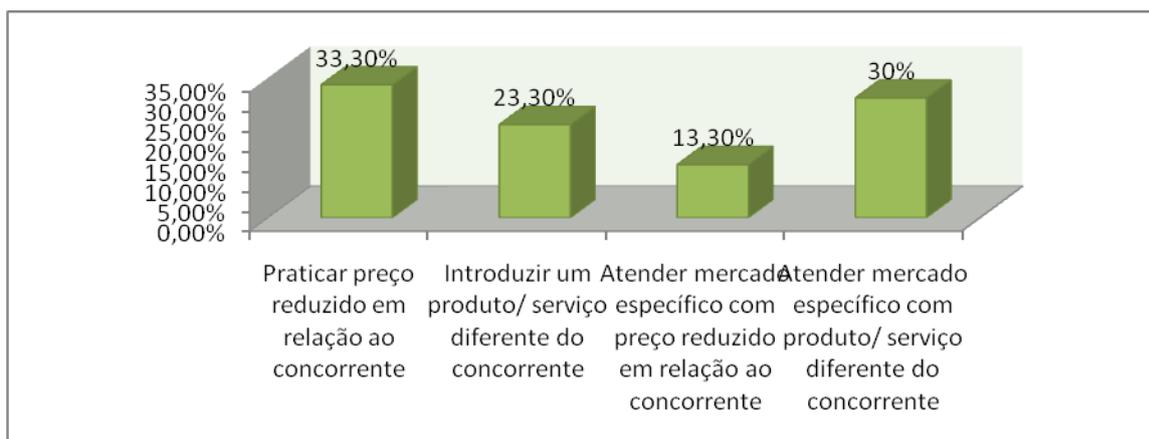
No entanto os mesmos resultados podem ser vistos no gráfico a seguir:

Gráfico 05: Comunicação das Estratégias as partes envolvidas na operacionalização



Quando a empresa introduz um novo produto/serviço opta por: praticar preço reduzido em relação ao cliente, cerca de 33.3% delas, 30% delas empresas atendem um mercado específico com produto/ serviço diferente do concorrente, 23.3% das empresas introduzem produto/serviço diferente ao do concorrente e apenas 13.3% atendem um mercado específico com preço reduzido, facto que pode ser visto pelo gráfico abaixo.

Gráfico 06: Introdução de novo Produto ou Serviço

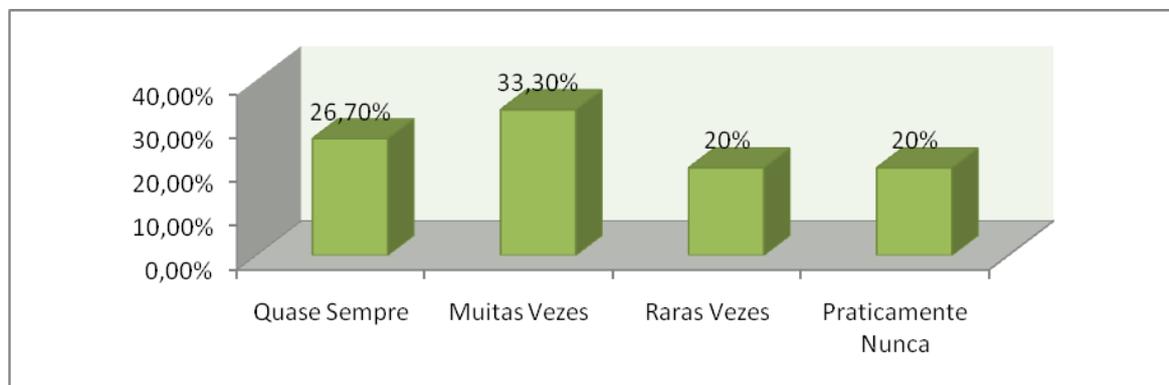


Critério - Fornecedores

Em relação ao critério fornecedores, as empresas que usam critérios muitas vezes são cerca de 33.3%, 26.7% das empresas usam quase sempre, 20% das empresas raras vezes usam os

critérios definidos para seleccionar os seus fornecedores e igual percentagem das que praticamente nunca usam os critérios definidos para avaliar os seus fornecedores.

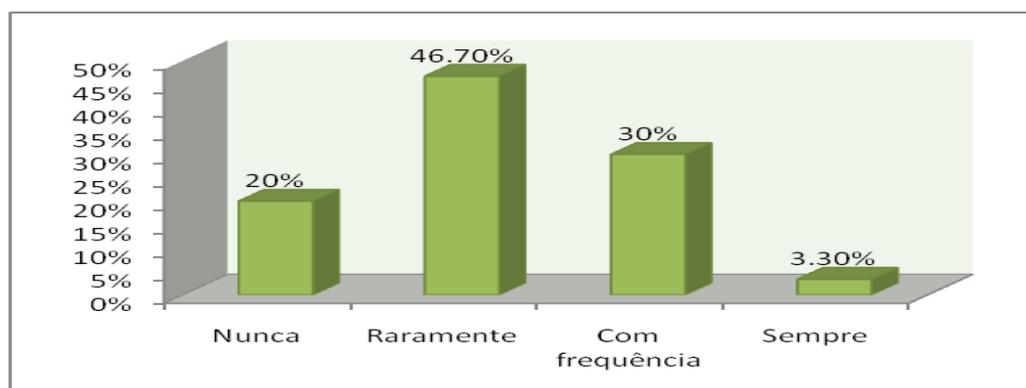
Gráfico 07: Uso de critérios para seleccionar, qualificar e avaliar fornecedores



No que concerne aos requisitos no fornecimento de produtos ou serviços, 16 das 30 empresas, ou seja 53.3% das empresas afirmam que comunicam quase sempre aos fornecedores de forma a evitar erros, 10 das 30 empresas, ou seja, cerca de 33.3% comunicam muitas vezes aos fornecedores e 6.7% raramente comunicam aos fornecedores de forma a evitar erros e em igual número as empresas que nunca comunicam. (Vide Anexo B, gráfico 08)

Foi perguntado se o desempenho dos fornecedores é monitorado, e cerca de 46.7% das empresas disse que raramente, seguido de cerca de 30% das empresas que afirma que o fazem com frequência e apenas 3.3% diz fazer o monitoramento dos fornecedores sempre, algo que pode ser visto pelo gráfico abaixo.

Gráfico 09: Monitoria do desempenho dos fornecedores

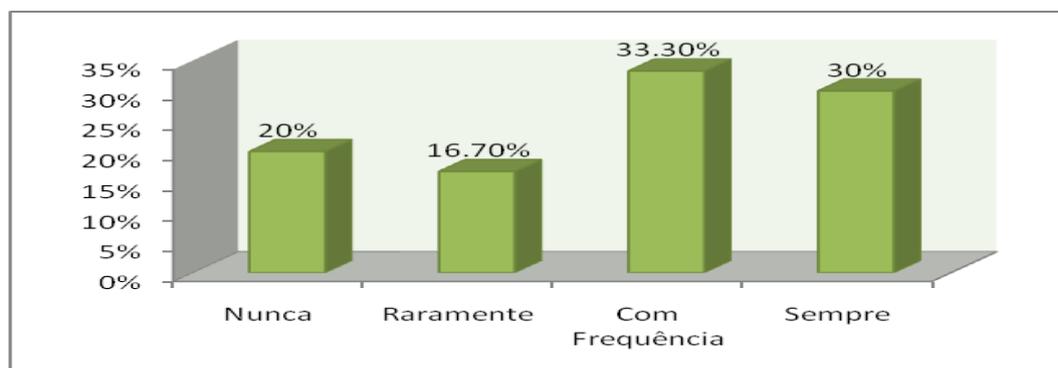


De salientar também que 20% das empresas diz que nunca monitorou o desempenho dos seus fornecedores.

Critério - Concorrentes

Em relação ao critério concorrentes, foi questionado sobre a monitoria/avaliação do desempenho dos seus principais concorrentes, 33.3% das empresas responderam que a avaliação do desempenho dos seus principais concorrentes é feita com frequência, 30% disseram que a fazem sempre, 20% das empresas nunca fizeram uma avaliação do desempenho dos seus principais concorrentes, e por último 16.7% das empresas afirmaram que fazem a monitoria raramente, o gráfico a seguir resume toda esta informação.

Gráfico 10: Monitoria e/ou avaliação do desempenho dos concorrentes

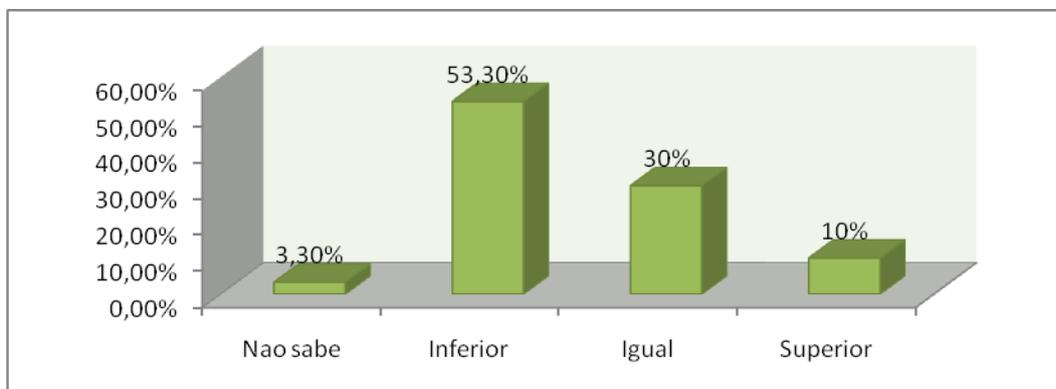


E ainda no mesmo critério foi apresentada uma lista de possíveis itens a considerar na tentativa de avaliar o desempenho da empresa em relação aos seus potenciais concorrentes, os itens são: preços praticados, qualidade dos produtos, atendimento dos prazos de entrega, Interesse na resolução dos problemas com clientes, rapidez na resolução dos problemas com clientes, gestão e máquinas e equipamentos.

Quanto ao item Preços Praticados, 53.3% empresas dizem que o preço praticado na sua empresa é inferior em relação aos seus potenciais concorrentes, 30% afirmam que aplicam o

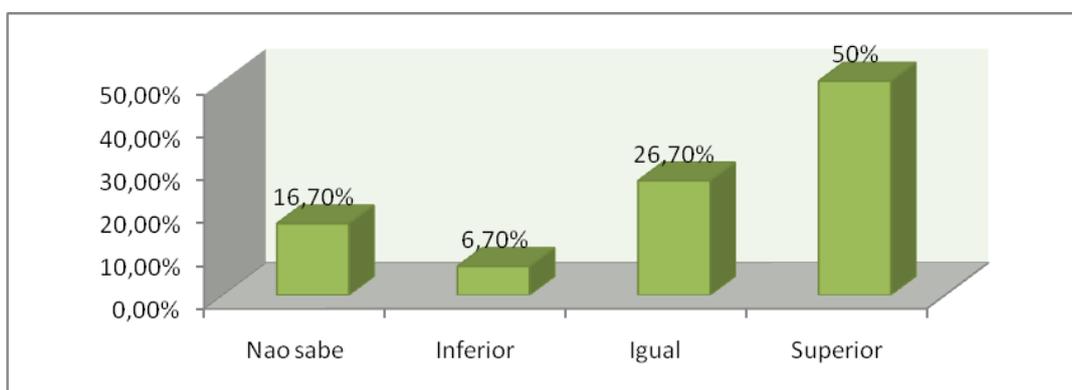
mesmo preço que o dos seus concorrentes, 10% das empresas aplicam preços superiores aos dos seus concorrentes e apenas 1 não sabe dizer em que situação se encontra.

Gráfico 11: Preços Praticados em relação aos Concorrentes



No que concerne a qualidade dos produtos, 50% das empresas foi unânime em dizer que a qualidade de seus produtos é superior que a de seus concorrentes, 26,7% acredita que seus produtos tem a mesma qualidade que a de seus concorrentes e uma percentagem considerável de 16,7% afirma não saber a posição desses produtos em relação a seus concorrentes, como pode-se observar na tabela abaixo.

Gráfico 12: Qualidade dos produtos/serviços em relação aos concorrentes



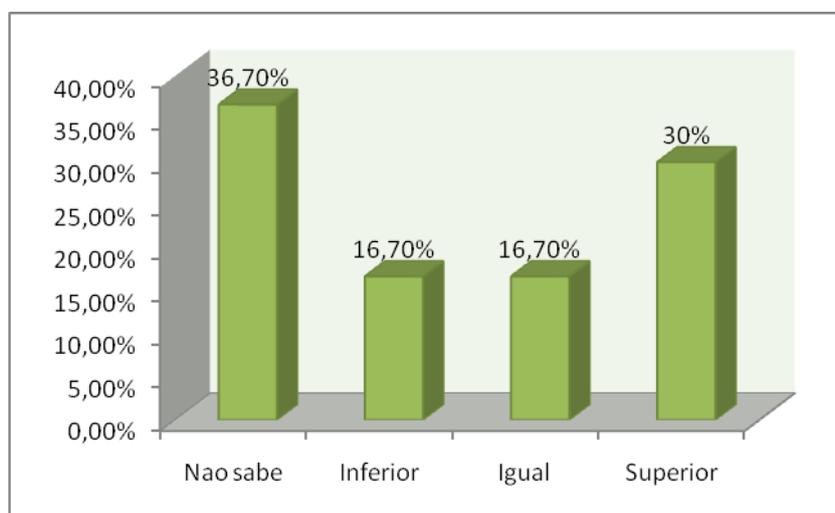
Em relação aos prazos de entrega combinados com seus clientes, cerca de 56,7% afirma superar seus concorrentes, 16,7% acredita que seja igual e um total de 20% não sabe a sua posição em relação a seus concorrentes, como pode-se observar na tabela 03. (Vide Anexo B)

Das empresas pesquisadas, 60% afirma que sempre tem em conta a resolução de problemas com seus clientes em relação a seus concorrentes, destacando-se 20% destas que não sabem a posição que ocupa no interesse na resolução dos problemas com clientes em relação a seus concorrentes. (Vide Anexo B, tabela 04)

Cerca de 63,3% das empresas procura ser rápida na resolução dos problemas com seus clientes, superando seus concorrentes, 13,3% considera ser igual em relação a seus concorrentes e cerca de 20% não sabe em que posição está em relação aos concorrentes. (Vide Anexo B, tabela 05)

No que tange, à gestão de suas empresas apenas 30% considera ser superior em relação a seus concorrentes e 36,7% não sabe dizer sua posição sendo que 16,7% destas acredita que a gestão de suas empresas é inferior ou igual a de seus concorrentes.

Gráfico 12: Gestão em relação a seus Concorrentes



Quando foi perguntada a posição que ocupam em relação a seus concorrentes no aspecto máquinas e equipamentos, cerca de 33,3% foi unânime em dizer que não sabe a posição em relação a seus concorrentes, 30% afirma ser igual e 23,3% considera-se superior. (Vide Anexo B, tabela 06).

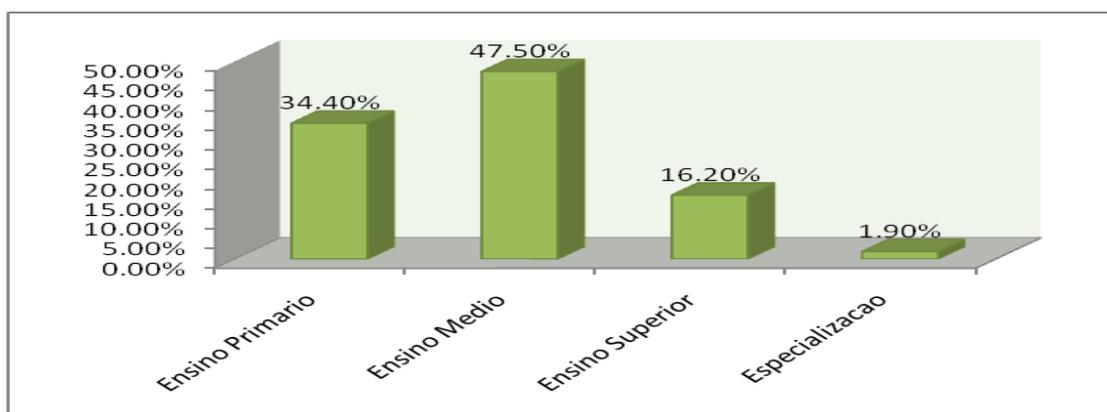
4.2. Resultados - Competência Tecnológica

Esta dimensão é composta por dois critérios, a seguir:

Critério – Qualificação das Pessoas

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários das empresas, podemos dizer que maioria das empresas tem como maior parte dos funcionários com o nível médio, cerca de 47.5%, em seguida encontramos os com nível básico feito, esses que representam cerca de 34.4% dos funcionários, os com ensino superior feito são 16.2% dos funcionários e apenas 2% (aproximadamente) têm uma especialização.

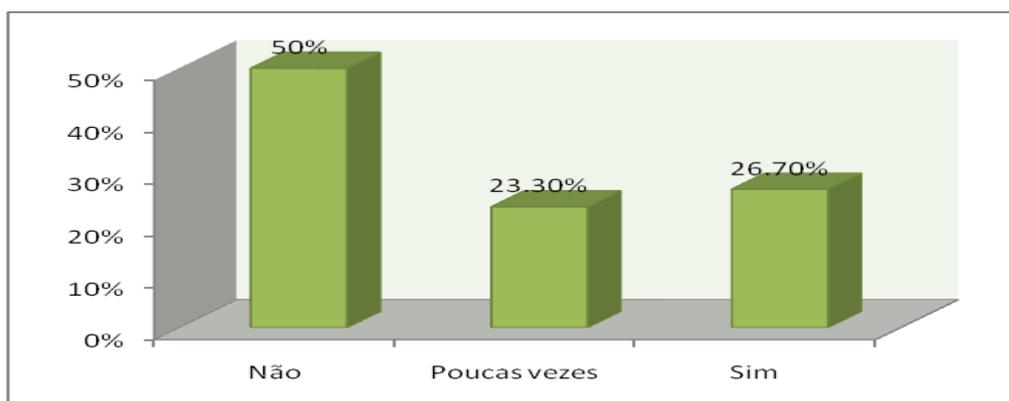
Gráfico 13: Nível de Escolaridade



Critério Capacitação e Desenvolvimento

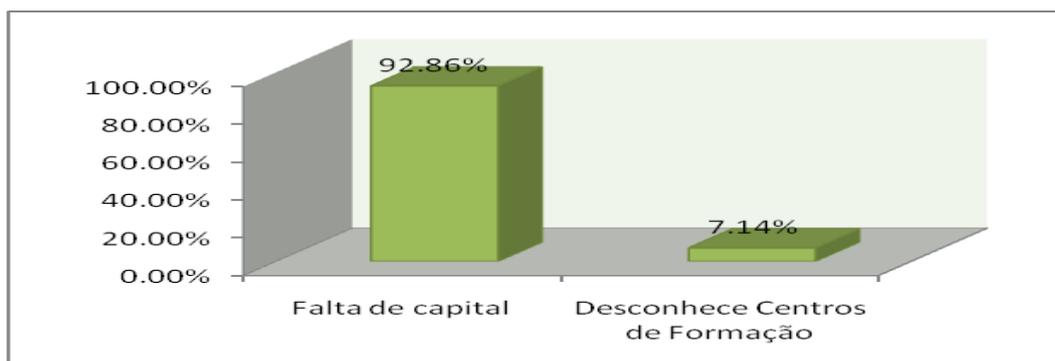
No critério capacitação e desenvolvimento, foi perguntado aos responsáveis das empresas se a empresa capacitava os seus trabalhadores em matérias ligadas a sua área de trabalho, 50% das empresas disseram que não, 23.3% disseram poucas vezes e apenas 26.7% afirmaram positivamente que sim, pelo gráfico abaixo pode-se facilmente ver.

Gráfico 14: Capacitação dos funcionários



Das empresas que responderam não na pergunta anterior foi perguntado o motivo para a tal decisão e 92.86% das empresas disseram ser por falta de capital e apenas 7.14% afirmaram não conhecer centros de formação, informação resumida no gráfico abaixo.

Gráfico 15: Motivo da não capacitação de funcionários



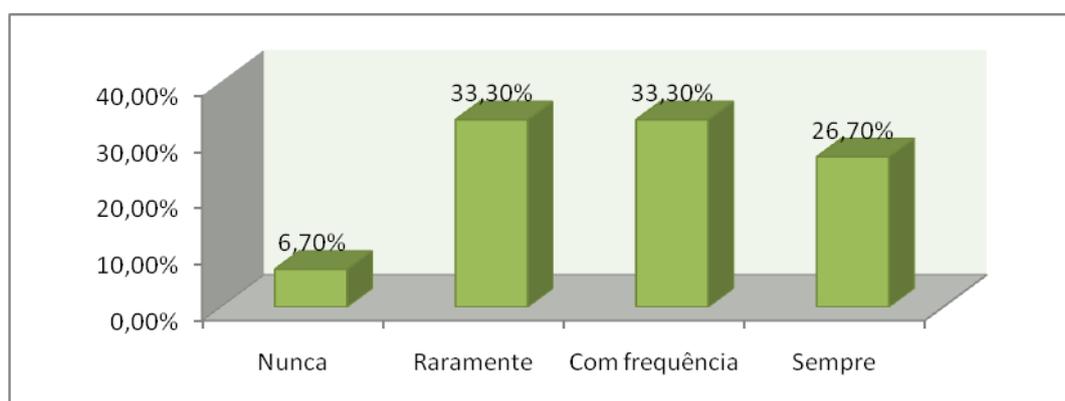
4.3. Resultados – Competência Empreendedora

Nesta dimensão, as perguntas foram enquadradas em dois critérios: intra empreendedorismo e estilo de gestão.

Critério - Intra Empreendedorismo

No critério intra empreendedorismo, foi questionado se a empresa trata as pequenas iniciativas, ideias de pequeno impacto ou de menor dimensão e pelo quadro abaixo, 33.3% das empresas afirma que trata as iniciativas com com frequência e o igual número de empresas afirma que raramente trata dessas pequenas iniciativas, 8% das empresas tratam sempre dessas pequenas iniciativas e 6.7% nunca deu crédito à essas ideias de pequeno impacto.

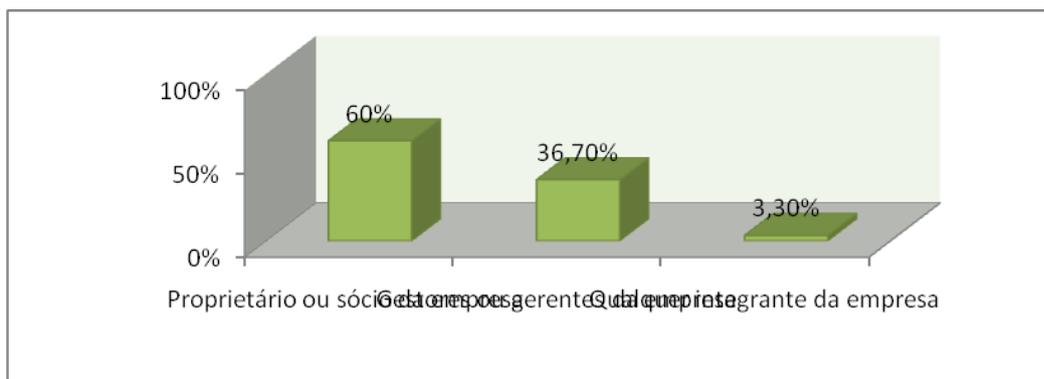
Gráfico 16: Tratamento das pequenas iniciativas dos funcionários



Critério – Estilo de Gestão

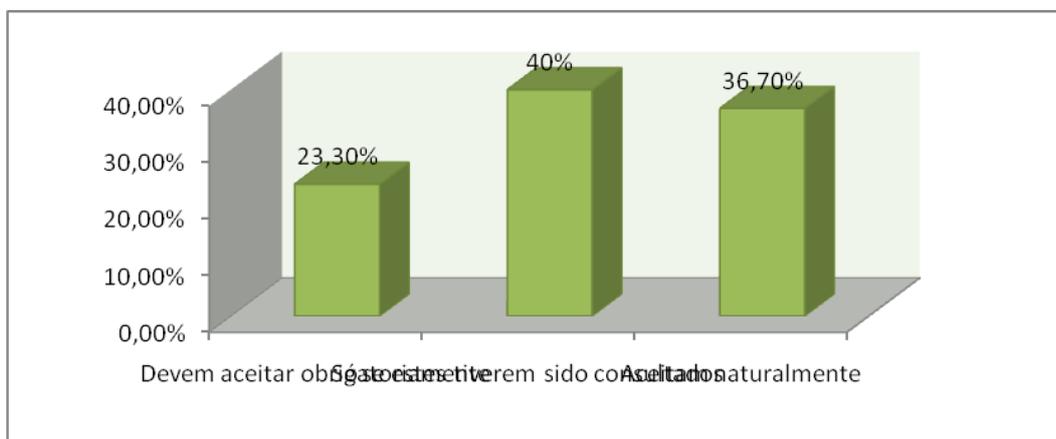
E no último critério, estilo de gestão, foi perguntado sobre a pessoa que toma decisões na empresa no dia-a-dia, 60% das empresas afirmam ser o proprietário ou sócio da empresa, 36.7% das empresas por gestores ou gerentes da empresa e apenas 3.3% afirmam que qualquer integrante da empresa o pode fazer, vide o gráfico abaixo.

Gráfico 17: Quem toma as decisões no dia a dia



A última questão do questionário, perguntava se os trabalhadores aceitam naturalmente as mudanças na empresa, com base na tabela abaixo podemos dizer que 40% empresas afirmam que só se estas mudanças tiverem sido consultadas, 36.7% das empresas afirmam que os trabalhadores aceitam naturalmente e apenas 23.3% das empresas afirmam que devem aceitar obrigatoriamente, isto é, querendo como não.

Gráfico 18: Aceitação de decisões pelos funcionários



5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O objectivo deste capítulo é apresentar a análise dos resultados colectados na pesquisa realizada nas 30 (trinta) empresas. Esta análise permitiu identificar a importância que as empresas dão a gestão estratégica, de acordo com o com as dimensões para o diagnóstico nas empresas identificadas no referencial teórico.

5.1. Competência em Gestão Estratégica

Com base na análise dos resultados obtidos é possível conhecer a importância da gestão estratégica neste grupo de empresas, através de uma gestão eficiente e eficaz. A primeira constatação diz respeito ao conhecimento em si do termo Gestão Estratégica onde parte significativa afirma ter ouvido falar do termo e aplicado na sua empresa, o que mostrasse positivo comparado ao facto de número considerável já ter conhecimento do termo e não ter aplicado em sua empresa por não saber do que se trata. A gestão estratégica quando adequadamente empregue impacta na melhoria do desempenho da empresa e constitui fonte de vantagem competitiva.

Constata-se também que metade destas empresas possuem mecanismos implementados para a comunicação com os seus clientes, que visam sobretudo entender as necessidades destes, bem como registar, tratar e solucionar as eventuais reclamações.

Os dados colectados por estes mecanismos também são utilizados para a geração e implementação de melhorias principalmente nos processos de gestão das empresas. Esse comportamento não é regra comum entre essas empresas pois se verificou que algumas delas ainda não possui sistemas para a comunicação com clientes, no entanto, considerando o resultado global este é um ponto positivo que as PMEs pesquisadas apresentam pois irão sobressair-se neste contexto as empresas que buscarem continuamente o desenvolvimento de valores competitivos que possam oferecê-los a seus clientes.

Se a interação das reclamações com os clientes é um ponto positivo dessas empresas, o processo de comunicação das estratégias às partes envolvidas na sua operacionalização, é sem dúvida também outro ponto positivo. Quando estas optam por introduzir um novo produto muitas vezes orientam suas estratégias a disputa de preços procurando sempre praticar preço reduzido em relação a seus concorrentes tendo em vista obter maior número de clientes e maior quota de mercado, não optando por atender um mercado específico considerando a limitação de capital que muitas delas estão sujeitas.

Ao analisar as relações estabelecidas com seus fornecedores constata-se que as empresas possuem comportamentos diferenciados e equilibrados. Aproximadamente metade dessas empresas possui métodos definidos para seleccionar e avaliar os seus fornecedores, bem como possuem práticas instituídas para comunicar as necessidades de adequações aos produtos ou serviços dos seus fornecedores. Embora haja empresas que trabalhem adequadamente esta questão, cerca de 40% não o faz, assim apesar de se verificar que há evolução neste aspecto não se pode considerar que o relacionamento com os fornecedores seja no seu todo positivo.

O último critério avaliado pela dimensão competência em gestão estratégica foi em relação ao desempenho de seus concorrentes, onde mais de metade afirma que sempre ou com frequência monitora e/ou avalia o desempenho de seus concorrentes. A grande maioria dessas empresas possui desempenho superior ao de seus concorrentes na maior parte dos parâmetros analisados, porém número considerável de empresas atingindo cerca de 36,7% e 33,3% não sabe se a gestão e máquinas e equipamentos é superior que a de seus concorrentes, respectivamente. Destaca-se também que grande parte destas, opta pela disputa de preços e afirma que opta por praticar preços reduzidos em relação a seus concorrentes, aplicando mesmo que inconscientemente a estratégia de penetração no mercado traçada por Ansoff (1977).

5.2. Competência Tecnológica

A segunda dimensão pesquisada foi a competência tecnológica, considerando-se que esta representa aumento da competitividade nas empresas. O primeiro critério analisado foi da qualificação que teve por finalidade verificar os níveis de qualificação formal das pessoas que trabalham nesse grupo de empresas. A primeira constatação relaciona-se como facto de que as pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas possuem predominantemente formação de nível médio cerca de 47,5% delas, as de nível básico são cerca de 34,4% e apenas 16,2% possuem nível de licenciatura. Portanto o perfil médio das pessoas que trabalham nessas empresas, é marcado por poucos anos de qualificação formal.

A capacitação e desenvolvimento das pessoas são práticas incomuns em metade das empresas, uma vez que 50% afirma que não capacita seus trabalhadores devido a falta de capital, é portanto um aspecto negativo das PMEs pesquisadas.

A dimensão tecnológica é relevante para a gestão estratégica das PMEs uma vez que está relacionada como saber fazer e considerando um mundo globalizado, as empresas que mais investem nesta componente tem mais chances de serem competitivas, o que não se verifica com as PMEs pesquisadas. Para que elas mantenham-se estáveis devem promover mudanças que só podem ser iniciadas e conduzidas por pessoas, e quanto maior nível educacional e experiência profissional tiverem melhor para as empresas.

5.3. Competência Empreendedora

Corresponde à última dimensão pesquisada com a finalidade de verificar a importância da Gestão Estratégica nestas empresas.

Ao analisar esta dimensão a primeira constatação que se tem é que estas empresas, incentivam o pensamento criativo e inovador entre os funcionários, não orientando-os a preocuparem-se apenas com suas tarefas diárias. Mas ao constatar que existem cerca de 40%

de empresas, onde o pensamento criativo e inovador não é ainda motivado, pode-se considerar como um ponto negativo para as empresas pesquisadas.

Como descrito no referencial teórico, qualquer discussão sobre PMEs deve necessariamente ser acompanhada por uma discussão em torno dos proprietários, onde estes influenciam fortemente na escolha das estratégias das empresas.

Pela dimensão destas empresas, constata-se que existe forte tendência para a centralização das decisões, onde em cerca de 60% das empresas quem toma as decisões no dia a dia é o proprietário ou sócio da empresa, considerando-se também um aspecto negativo se nos basearmos no sistema de gestão estratégica já indicado no referencial teórico.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo apresentamos as principais conclusões e recomendações da presente pesquisa.

6.1. CONCLUSÃO

Através da pesquisa nas Pequenas e Médias empresas da cidade de Maputo conclui-se que a Gestão Estratégica têm sido de grande importância neste grupo de empresas, uma vez que mais de metade destas afirma ter conhecimento do termo e implementar na gestão de suas empresas, tornando-as competitivas.

Por conseguinte pode-se rejeitar a primeira e a terceira hipóteses traçadas para o trabalho que afirmam que as PME's não adoptam a Gestão Estratégica como forma de enfrentar as vicissitudes do mercado, estabilizar-se nele e tornarem-se competitivas e que as PME's adoptam ainda que de forma não específica e formalizada a Gestão Estratégica de suas empresas, respectivamente.

Quanto ao objectivo principal pode-se concluir que foi alcançado uma vez que foi possível analisar a temática da Gestão Estratégica no contexto das PME's moçambicanas aplicada a algumas empresas da Cidade de Maputo, através da busca de percepções dos gerentes ou proprietários em matérias ligadas a Gestão Estratégica por meio de inquérito. A pesquisa também evidenciou a importância deste grupo de empresas no panorama nacional através da geração de emprego e percentagem no total de empresas existentes no país.

No que concerne à pergunta de pesquisa, pode-se concluir que esta foi satisfeita uma vez que as PME's adoptam a Gestão Estratégica no sentido de se manterem competitivas e alcançar um ideal superior através da satisfação de seus stakeholders constataada pela identificação e satisfação das necessidades dos clientes, estabelecimento de critérios para seleccionar os fornecedores bem como pela criação nos funcionários senso de missão demonstrada pelo tratamento das pequenas iniciativas propostas pelos funcionários e efectuação de mudanças na empresas apenas se estes tiverem sido consultados.

6.2. RECOMENDAÇÕES

A Gestão Estratégica é um processo dinâmico e interactivo e convêm o envolvimento de todos dentro da organização, portanto tendo em conta as conclusões acima descritas apresentam-se as seguintes recomendações:

- As PME's devem estabelecer uma cultura organizacional de modo a promover a autoestima dos funcionários e confiança destes nos gestores ou proprietários e vice-versa, pois esta atitude cria e mantém um ambiente de trabalho cooperativo e poder de decisão mais ao alcance dos funcionários. Se os gestores ou proprietários das PME's esperam que os funcionários modifiquem o processo no qual trabalham tornando-os activos dentro da empresa, é preciso dar-lhes espaço de modo a tomarem atitudes que ajudem a empresa a obter vantagem competitiva a desempenho mais consistente.
- Procurar aproximar-se das grandes empresas dos seus sectores de actividade por forma a conseguir mais clientes, ganhar experiência de actuação no mercado e gestão de negócios, criando deste modo oportunidade para formação de seu pessoal facto que constitui um dos maiores constrangimentos para as PME's.
- As PME's devem dispor de uma estrutura organizacional descentralizada, não concentrando a responsabilidade na tomada de decisões apenas no sócio/proprietário dando espaço a outros integrantes da organização consoante o nível de decisão.
- Mostrar aos empresários a relevância de se procurar identificar e analisar as necessidades de seus clientes e solucionar suas reclamações, pois um cliente satisfeito recomenda em média a três outros clientes sobre os produtos e serviços da empresa e contribui para aumento de vantagem competitiva;
- A gestão estratégica será viável e funcional se as estratégias forem devidamente comunicadas às partes envolvidas na sua operacionalização. Estas podem ser descritas através de um conversa informal dos proprietários com seus funcionários de modo a inculcar nestes o senso de missão e comprometimento com os objectivos da empresa;

-
- É preciso que os gestores e proprietários das PMEs sejam líderes para ouvir e dar a devida importância às sugestões, críticas e análises de seus colaboradores. Valorizar o que o cliente interno diz é essencial para conseguir atender o cliente externo superando suas expectativas. Não se deve esquecer que a satisfação do cliente interno está repercutida na satisfação e manutenção do cliente externo.

7. BIBLIOGRAFIA

Livros e Folhetos

- AMARAL, Wanda do. *Guia para Apresentação de Teses Dissertações Trabalhos de Graduação*. 2. ed. Maputo: Livraria Universitária Universidade Eduardo Mondlane, 1999.
- ANSOFF, H.I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1977.
- APPOLONÁRIO, Fábio. *Dicionário de Metodologia Científica – Um Guia para a Produção de Conhecimento Científico*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra e FERNANDES, Lúcia Monteiro. *Manual para a Elaboração de Projectos e Relatórios de Pesquisa, teses e dissertações*. 3. ed. Guanabara Koogan, 1982.
- BLOCHER, Edward J; CHEN, Kung H; COKINS Gary e LIN, Thomas W. *Gestão Estratégica de Custos*. 3.ed. McGraw Hill, 2006.
- BRIGHAM, Eugene F., WESTON, J.Fred. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CARDOSO, Luís. *Gestão Estratégica: Enfrentar a mudança*. 2.ed. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- CASAS, Alexandre Las. *Novos Rumos da Administração*. Editora Vozes, 1999.
- CERTO, S.C., PETER, J. *Administração Estratégica: Planeamento e Implementação da Estratégia*. MakronBooks, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

-
- COBRA, Marcos. *Plano Estratégico de Marketing – Série Estratégica de Negócios*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
 - DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. 2.ed. São Paulo: Livraria Proveira Editora, 1977.
 - ECO, Umberto. *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 6.ed. Lisboa: Editora Presença, 1995.
 - EISHENHARD, Kathleen M; SULL, N. *Strategic as Simple Rule*. Harvard Business Review, 2001.
 - FAYARD, Pierre. *Compreender e Aplicar o Sun Tzu. O pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação*. Lisboa: Escolar Editora, 2009.
 - FREIRE, Adriano. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo, 2000.
 - FREITAS, J. Silva e JORDÃO, Jorge. *Strategor – Política Global da Empresa*. 3.ed. Publicações Dom Quixote, 2000.
 - GHEMAWAT, Pankay. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios - Textos e Casos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
 - GIL, António Carlos. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
 - GONÇALVES, C. *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
 - LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W e PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas - Ênfase na Gestão Empresarial*. Brasil Editora, 1998.
 - MARCONI, Marina Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

-
- MARTINET, Alain Charles e PETIT, Georges. *A Empresa num Mundo em Mudança*. Lisboa: Edições Sílabo, 1989.
 - MEIRELLES, A.M. *O planeamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
 - MILLER, Alex e DESS, Gregory G. *Strategic Management*. 2.ed. McGraw Hill, 2006.
 - MINTZBERG, H., et al. *Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planeamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
 - MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. *Gestão Estratégica: A Arte de Vencer Desafios*. São Paulo: Brasil Editora, 1998.
 - MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva*. 5. ed. Editora Campus, 1998.
 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de. *Empresa Familiar – Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
 - PORTER, Michael E. *Competição - Estratégias Competitivas Essenciais*. 13.ed. Editora Campus, 1999.
 - PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
 - RIBEIRO, Maria Luiza; *Textos de Apoio da cadeira de Gestão Estratégica*. Maputo, 2009.
 - REIS, Lopes. *Estratégia Empresarial- Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editora Presença, 2000.

-
- SALONER, Garth, SHEPARD, Andrea e PODOLNY, Joel. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2003.
 - SANTOS, António J. P Robalo. *Estratégia- Conceito, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Editora Escolar, 2009.
 - SMITH, John Grieve. *Estratégia Empresarial*. 2.ed. Publicações Europa – América, 1985.
 - SPECTOR, Nelson. *Manual para a Redação de Teses, Projectos de Pesquisa e Artigos Científicos*. 2.ed. Guanabara Koogan, 2002.
 - VERGARA, Sylvia Constant. *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
 - WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J e PARNEL, John. *Administração Estratégica – Conceitos*. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas,2000.

Teses e Dissertações

- BARBOSA, Fábio Eduardo de Freitas. *Competência em Gestão Estratégica, Tecnológica e Empreendedora de Pequenas e Médias Empresas Paranaenses: uma avaliação*.2006, 154 p. Dissertação, Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006. Disponível em < www.google.com.br / caderno de pesquisas em Administração>
- GASPAR, Evelise Flora Leite. *Factores Determinantes para a Falência de Pequenas e Médias Empresas. O caso da Inventa,SA*.2008. Dissertação, Licenciatura, Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, 2008.
- JEREMIAS, Gervásio Armando. *O Planeamento como um Instrumento de Desenvolvimento Empresarial: O caso da Construtores Chemane (2002- 2006)*. Dissertação, Licenciatura, Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

-
- MASSINGA, Clélia Luisa Trindade da Costa. *Planeamento Estratégico – O caso da empresa LEÃO & Cª Industrial, Lda.* 2001. Dissertação, Licenciatura, Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, 2001.

-

Revistas, Publicações e Artigos

- BARBOSA, Jenny Dantas, TEIXEIRA, Rivanda Meira. *Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte.* Artigo disponível em < www.google.com.br/ caderno de pesquisas em Administração > Acesso em 15 de Abril de 2010.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de, DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica.* Artigo disponível em < www.google.com.br/ caderno de pesquisas em Administração > Acesso em 15 de Abril de 2010.
- CEZARINO, L, CAMPOMAR, MC. *Micro e Pequenas Empresas: Características Gerenciais.* Artigo disponível em < www.fafibe.br/ revistaonline/ arquivos/ lucianacezarino > Acesso em 15 de Abril de 2010.
- [http://google / kaplan – norton/ 2008 /12/ how-to-measure-your-companys.pdf](http://google.com/kaplan-norton/2008/12/how-to-measure-your-companys.pdf) acesso em 5 de Maio de 2010.
- [http://google / revista de negócios / blumenau/ dezembro 2007](http://google.com/revista-de-negocios/blumenau/dezembro-2007) acesso 17 de Junho de 2010.
- [http://google/ \[www.bschool.nus.edu/\]\(http://www.bschool.nus.edu/\) external/ ... /competing for markets.pdf](http://google.com/www.bschool.nus.edu/external/.../competing-for-markets.pdf) acesso em 5 de Maio de 2010.
- [http://pobreza, Pequenas e Médias Empresa e o Desenvolvimento dos Distritos em Moçambique/ Salim Cripton Valá](http://pobreza.mozambique.gov.mz/) acesso em 17 de Junho 2010.
- [http:// \[www.ipeme.gov.mz\]\(http://www.ipeme.gov.mz/\) /moznegócios2010 /](http://www.ipeme.gov.mz/moznegocios2010/) acesso em 17 de Junho de 2010.
- [http:// \[www.ipex.gov.mz\]\(http://www.ipex.gov.mz/\) / ipexinfo 01/15 Março 2007](http://www.ipex.gov.mz/ipexinfo-01-15-marco-2007) acesso em 17 de Junho 2010.

-
- MIC (2008). *Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique - Maputo*. Direcção Nacional de Indústria.
 - SILVA, Gleidson Macedo, BORGES, Renata Ferreira, MORAES, João Paulo Marques. *A Importância do Planeamento Estratégico para Pequenas Empresas*. Artigo disponível em < www.google.com.br/ caderno de pesquisas em Administração > Acesso em 15 de Abril de 2010.
 - <http://www.ine.gov.mz/> / censos/ censo as empresas 2004 / acesso em 5 de Maio.

Jornais

- Bolsa de Valores abre Espaço às Pequenas e Médias Empresas. *Notícias*, 22 junho.2007. Suplemento Económico, p.4-5.

Leis e Decretos

- Decreto nº 47/ 2008, de 3 de Dezembro – Criação do IPEME.
- Lei nº 4/ 2009, de 12 de Janeiro – Código de Benefícios Fiscais.
- Lei nº 5/ 2009, de 12 de Janeiro – Imposto Simplificado Pequenos Contribuintes.

ANEXOS

ANEXO A - INQUÉRITO

I. Inquérito

Caro Director Geral,

No âmbito do meu programa para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, pretendo elaborar um questionário para examinar a Importância da Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas Moçambicanas.

Este questionário tem como objectivo recolher os seus pontos de vista sobre este tópico, estimando que não levará muito tempo a preencher.

Os dados que fornecer terão carácter estritamente confidencial e as informações destinam-se a fins meramente académicos e de modo a garantir a anonimato não precisa assinar seu nome nem da sua empresa.

Se for capaz de dar os benefícios dos seus pontos de vista devolvendo o questionário completo nos próximos dias pela mesma via que o recebeu, queira aceitar os meus agradecimentos.

Atenciosamente,

Crescênia Matsinhe _____

Importância da Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas Moçambicanas

Empresa _____

Instruções

O inquérito é constituído por três secções designadas de dimensões nomeadamente Dimensão Competência em Gestão Estratégica, Dimensão Competência Tecnologia e Dimensão Competência Empreendedora.

Dentro de cada dimensão existem critérios, os quais devem ser respondidos de modo a analisarem-se aspectos relacionados com a temática da Gestão Estratégica na empresa. Assinale com um tique ou cruz na resposta que mais enquadrar-se a sua empresa.

I. Dimensão – Competência em Gestão Estratégica

1. Critério - Gestão Estratégica

1. Alguma vez já ouviu falar do termo Gestão Estratégica?	
Sim	Não

2. Se respondeu <u>sim</u> na pergunta anterior, já implementou alguma vez na sua empresa?	
Sim	Não

3. Se respondeu <u>não</u> na primeira pergunta, justifique o motivo:	
Não sei do que se trata	Desconheço as técnicas de Gestão

2. Critério – Clientes

1. As necessidades dos clientes são identificadas e analisadas?			
Nunca	Raramente	Com Frequência	Sempre

2. As reclamações ou sugestões dos clientes, são analisadas, tratadas, atendidas ou solucionadas?			
Nunca	Raramente	Com Frequência	Sempre

3. Critério – Estratégia

1. As estratégias definidas são comunicadas às partes envolvidas na sua operacionalização?			
Quase Sempre	Muitas Vezes	Raras Vezes	Praticamente Nunca

2. Quando a empresa introduz um novo produto ou serviço opta por:			
Praticar preço reduzido em relação ao concorrente	Introduzir um produto/ serviço diferente do concorrente	Atender mercado específico com preço reduzido em relação ao concorrente	Atender mercado específico com produto/ serviço diferente do concorrente

4. Critério – Fornecedores

1. A empresa usa critérios definidos para selecionar, qualificar e avaliar os seus fornecedores?			
Quase Sempre	Muitas Vezes	Raras Vezes	Praticamente Nunca

2. Os requisitos no fornecimento de produtos ou serviços são comunicados aos fornecedores de forma a evitar erros?			
Quase Sempre	Muitas Vezes	Raras Vezes	Praticamente Nunca

3. O desempenho dos fornecedores é monitorado?			
Nunca	Raramente	Com frequência	Sempre

5. Critério – Concorrentes

1. A empresa monitora e/ou avalia o desempenho de seus principais concorrentes:			
Nunca	Raramente	Com Frequência	Sempre

2. Avalie o desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes:

Descrição	Não Sabe	Inferior	Igual	Superior
Preços Praticados				
Qualidade dos produtos				
Atendimento aos prazos de entrega combinados				
Interesse na resolução dos problemas com clientes				
Rapidez na resolução dos problemas com clientes				
Gestão				
Máquinas e Equipamentos				

II. Dimensão – Competência Tecnológica

1. Critério - Capacitação e desenvolvimento

1. A empresa capacita seus trabalhadores em materias ligadas a sua área de trabalho?		
Não	Poucas vezes	Sim

2. Caso tenha respondido não na pergunta anterior, justifique o motivo:

Falta de capital

Desconhece Centros de Formação

III. Dimensão - Competência Empreendedora

1. Critério – Intra Empreendedorismo

1. A empresa trata as pequenas iniciativas, ideias de pequeno impacto ou de menor dimensão, sugeridas pelos trabalhadores?

Nunca

Raramente

Com frequência

Sempre

2. Critério – Estilo de Gestão

1. Quem geralmente toma as decisões no dia a dia ?

Proprietário ou sócio da empresa

Gestores ou gerentes da empresa

Trabalhadores

Qualquer integrante da empresa

2. Quando a empresa necessita efectuar mudanças (gestão, processos ou produtos), estas são aceites e implementadas naturalmente pelos trabalhadores?

Devem aceitar obrigatoriamente

Só se estes tiverem sido consultados

Aceitam naturalmente

Obrigada pelo tempo dispendido!

ANEXO B: TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 02: Comunicação das Estratégias

s estratégias definidas são comunicadas às partes envolvidas na sua operacionalização?

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase Sempre	17	56,7	56,7
	Muitas Vezes	3	10,0	66,7
	Raras Vezes	2	6,7	73,3
	Praticamente Nunca	8	26,7	100,0
	Total	30	100,0	

Tabela 03: Atendimento aos prazos de entrega em relação aos concorrentes

Atendimento aos prazos de entrega combinados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nao sabe	6	20,0	20,0	20,0
	Inferior	2	6,7	6,7	26,7
	Igual	5	16,7	16,7	43,3
	Superior	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 04: Interesse na resolução de problemas com clientes em relação aos concorrentes

Interesse na resolução dos problemas com clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nao sabe	6	20,0	20,0	20,0
	Inferior	1	3,3	3,3	23,3
	Igual	5	16,7	16,7	40,0
	Superior	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 05: Rapidez na resolução de problemas com clientes

Rapidez na resolução dos problemas com clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nao sabe	6	20,0	20,0	20,0
	Inferior	1	3,3	3,3	23,3
	Igual	4	13,3	13,3	36,7
	Superior	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 06: Máquinas e Equipamentos da empresa em relação a seus concorrentes

Máquinas e Equipamentos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Nao sabe	10	33,3	33,3	33,3
	Inferior	4	13,3	13,3	46,7
	Igual	9	30,0	30,0	76,7
	Superior	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gráfico 08: Comunicação dos Requisitos aos Fornecedores

