Introdução

Nos dias de hoje gerir tornou-se uma arte que, sem ela não se tem sucesso algum no empresariado. Independentemente do setor em que se pretende atuar, é bom que se conheçam os riscos, as vantagens e os mecanismos de como "levantar" se houver "queda".

O processo empreendedor inicia-se quando fatores externos, ambientais e sociais aliados às aptidões pessoais do empreendedor surgem, possibilitando o início de um novo negócio.

No quadro do desenvolvimento e fomento do empreendedorismo o estado angolano tem feito a sua parte, proporcionando oportunidades e apoio para atividades de âmbito empreendedor. Deste modo, além dos projetos empreendedores de iniciativa estatal, incentiva-se os cidadãos a enveredarem pela criatividade no sentido de poderem dispor de meios financeiros e tecnológicos para evolução e expansão de atividades empresariais.

Caracterização de Angola

Angola, oficialmente República de Angola, é um país da costa ocidental de África, cujo território principal é limitado a norte e a nordeste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico. Inclui também o enclave de Cabinda, através do qual faz fronteira com a República do Congo, a norte. Possui uma superfície de 1.246.700 km^2 dividido em 18 províncias sendo Luanda a sua capital.

A independência do domínio português foi alcançada a 11 de Novembro de 1975, depois de uma **longa guerra de Libertação Nacional**. Após a independência, Angola foi palco de uma intensa guerra civil de 1975 a 2002.

O clima

Angola, apesar de se localizar numa zona tropical, tem um clima que não é caracterizado para essa região, devido à confluência de três fatores:

- A Corrente de Benguela, fria, ao longo da parte sul da costa;

- O relevo no interior;
- Influência do Deserto do Namibe, a sudoeste.

Em consequência, o clima de Angola é caracterizado por duas estações: a das chuvas, de Outubro a Abril e a seca, conhecida por Cacimbo, de Maio a Agosto, mais seca, como o nome indica e com temperaturas mais baixas. *Fonte*: INAMET.

A população

A população de Angola foi estimada em 18.056.072 habitante em 2012. Ela é composta por 37% de ovimbundos (língua umbundo), 25% de ambundos (língua kimbundo), 13% de bakongos e 32% de outros grupos étnicos (como os côkwes, os ovambos, os mbundas, com o último tendo sido substituído pelos nganguelas, um termo genérico para os povos do leste das planícies centrais angolanas e que tem um significado ligeiramente depreciativo quando aplicado pelos grupos étnicos ocidentais, e os xindongas) como bem como cerca de 2% mestiços (mistura de europeus e africanos), 1,4% de chineses e 1% de europeus. As etnias ambundu e ovimbundu formam, combinadas, a maioria da população (62%). A população do país deverá crescer para mais de 47 milhões de pessoas em 2060, quase triplicando a estimativa de 16 a 18 milhões em 2011. O censo de 1970 mostrou que a população total era de 5,6 milhões habitantes. O último censo oficial foi realizado de 16 a 31 de Maio de 2014 (ainda sem resultados). – *Fonte*: INE, 2012

A taxa de fecundidade total do país é de 5,54 filhos por mulher (estimativas de 2012), a 11ª maior do mundo. – *Fonte*: MINSA

O português é a língua oficial de Angola . De entre as línguas africanas faladas no país, algumas têm o estatuto de línguas nacionais.

A economia

A economia de Angola caracterizava-se, até à década de 1970, por ser predominantemente agrícola, sendo o café sua principal cultura. Seguiam-se-lhe cana-de-açúcar, sisal, milho, óleo de coco e amendoim. Entre as culturas comerciais, destacavam-se o algodão, o tabaco e a borracha. A produção de batata, arroz, cacau e banana era relativamente importante. Os maiores rebanhos eram de gado bovino, caprino e suíno.

Os benefícios do crescimento económico de Angola chegam de maneira bastante desigual à população. É visível o rápido enriquecimento de um segmento social ligado aos detentores do poder político, administrativo e militar. Um leque de "classes médias" encontra-se em formação nas cidades onde se concentram mais de 50% da população. No país, grande parte da população vive em condições de pobreza relativa, com grandes diferenças entre as cidades e o campo: um inquérito realizado em 2008 pelo Instituto Nacional de Estatística indica que 37% da população angolana vive abaixo da linha de pobreza, especialmente no meio rural (o índice de pobreza é de 58,3%, enquanto o do meio urbano é de apenas 19%. Nas cidades grande parte das famílias, além dos classificados como pobres, está remetida para estratégias de sobrevivência. Nas área urbanas, também as desigualdades sociais são mais evidentes, especialmente em Luanda. – *Fonte*: INE, 2012

Vivemos num país em que o Estado é o principal empreendedor. Exemplo disso é o Programa de Restruturação do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos Essenciais à População (**PRESILD**), foi criado pelo governo de Angola em 2006, com o objetivo de organizar e modernizar a atividade comercial em todo o território nacional, de forma a ampliar a oferta de produtos essenciais à população através duma rede de supermercados denominados "Nosso Super" e "Poupa Lá". Mas neste estudo a nossa atenção será focalizada na rede de supermercados "Nosso Super".

O Programa abrangia mudanças estratégicas, que iriam desde a atualização do quadro legal vigente no país à construção de novas infraestruturas para o comércio grossista e retalhista. Incluía também a criação de incentivos financeiros, fiscais e produtos de seguro, bem como a formação profissional de comerciantes e trabalhadores[1].

Com isso, o Estado pretendia renovar a sua função reguladora do Comércio, reafirmando os pressupostos da economia de mercado e assumindo um compromisso primordial que era de melhorar as condições de vida e o poder de consumo das populações, através da oferta regular de produtos essenciais, com qualidade e preços mais justos.

Enquadramento

A gestão de estratégia no empreendedorismo económico nem sempre funciona como deve ser, por esta razão decidiu-se desenvolver esta investigação sob o tema: **Formulação de**

[1] http://www.dnci.net/abccomercial/presild*, 6, Janeiro de 2013* (*site* já desativado).

Estratégias para Gestão Empreendedora em Angola. Caso do PRESILD de carácter económico e visa dar uma sustentabilidade na atividade empreendedora que se vem desenvolvendo nos últimos tempos em Angola. Será desenvolvido com base numa investigação a ser feita no País, onde através de inquérito, mediante questionário e entrevistas procuraremos traçar caminhos que tornam tal atividade num sucesso.

Principais conceitos

Este tema está enquadrado no âmbito do desenvolvimento económico através do combate à pobreza e o fomento de empregos que se pretende com atividades de carácter empreendedor em Angola. Pretende-se com isso apresentar uma visão mais abrangente de certos conhecimentos relativos aos fundamentos da gestão e do empreendedorismo.

Assim sendo, serão desenvolvidos, como principais conceitos, a estratégia como elemento importante da gestão. Segundo Teixeira (2011, p. 5), "no exercício da sua atividade, ... os gestores desenvolvem quatro tarefas básicas fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo". Estes elementos devem ser considerados sempre juntos e nunca isolá-los, uma vez abordados juntos, constituem o pilar da gestão em geral. Portanto, a estratégia que os executivos prosseguem tem forte impacto no desempenho relativo das empresas.

Frequentemente nos referiremos sobre as decisões estratégicas que tem a ver com a *independência sistémica, a incerteza, o risco, a criatividade, a iniciativa, o conflito e o senso crítico*. Cada um destes elementos desempenha o seu papel na gestão estratégica de empreendimentos. Serão apresentados alguns modelos de gestão, ou seja, pontos de vistas diferentes dos autores que abortaram esta temática.

O processo da gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia. Normalmente, costuma designar-se em três fases: análise, formulação e implementação (Teixeira, 2011).

O empreendedorismo na égide económica e social terá um importante destaque nesta abordagem, uma vez que é um tema atual nas economias modernas. Serra, et al., (2010, p. 8), mostram que a formulação da estratégia é não só uma prática que deve ser absolutamente orientada para o mercado, mas também um exercício de empreendedorismo direcionado para os clientes. E empreendedorismo não requer apenas sensibilidade para detetar as

oportunidades que existem no mercado, mas também uma boa capacidade de analisar, interpretar e avaliar as necessidades dos clientes no mercado em causa.

Objeto da Investigação

Atendendo o setor de que nos predispusemos a investigar, traçamos como objeto de investigação a fraca capacidade de um projeto governamental se manter firme no mercado logo após o seu nascimento, faltando bases, caminhos e estratégias em que se apoiar para o sucesso da sua atividade; causando assim muitos desempregos e baixo nível de vida às pessoas. Para tal há necessidade de se formular estratégias para uma gestão empreendedora eficaz e eficiente em Angola.

Problema da investigação

Segundo Gaspar (2009, p.23), a atividade empreendedora foca três aspetos: oportunidades, recursos e mercado. Isto quer dizer que para ser um empreendedor, a pessoa precisa:

– Identificar uma boa oportunidade;

– Reunir os recursos necessários para explorar;

– Lançar a empresa no mercado com condições de sucesso.

Com estes elementos caracterizamos o problema que nos propusemos a investigar que é a falta de sustentabilidade das pequenas, médias e grandes empresas no mercado angolano em darem prosseguimento da sua existência como parceiros do governo no combate aos males sociais.

Gaspar (2009) mostra que o empreendedorismo é apresentado como um fenómeno que se expressa pela criação de empresas, sendo o objetivo dos empreendedores a criação de rendas económicas acima do que conseguiriam no mercado de trabalho. Essas rendas resultam da forma como o empreendedor consegue lidar com a incerteza da atividade empresarial.

Isto significa que por natureza todas as pessoas são potenciais empreendedores, mas não possuem a mesma capacidade para identificar oportunidades ou reunir condições para criar empresas e levá-las a bom "porto".

Objetivos

Para esta investigação definimos os seguintes objetivos:

Principal:

- Formular estratégias que sejam úteis na gestão de empreendimentos para que se evite a morte precoce de empresas, independentemente do seu tamanho e capital de giro, no mercado angolano.

Derivados:

- Demonstrar a necessidade de providenciar estratégias e técnicas de criação e gestão de novos empreendimentos;
- Identificar a causa ou causas que estão na base da mortalidade de empresas, como é o caso do PRESILD;
- Enfatizar a identificação e avaliação de oportunidades de mercado, o desenho de modelo de negócio e o financiamento.

Metodologia

Para atingirmos os objetivos preconizados, pretendemos estudar o tema em questão em um procedimento quantitativo. Utilizando um questionário para poder apurar até que ponto a gestão de novos empreendimentos pode ser benéfica para o país. Assim, usaremos uma metodologia a quantitativa com o método hipotético-dedutivo.

A principal justificação da pesquisa fundamenta-se na importância económica das empresas possuírem estratégias sólidas de negócio, de modo a serem um sustentáculo na economia do país. Porque muitas vezes a sobrevivência da empresa não está no volume do capital de giro, mas sim nas estratégias traçadas para multiplicar este capital, seja ele técnico, económico e/ou financeiro.

Justificação do estudo

A forma em que foi concebido e como decorria, tinha tudo para ser um sucesso na economia do país, mas a falta de um controlo rigoroso no processo de gestão, na execução do projeto bem como as políticas e a irresponsabilidade dos gestores estiveram na base do fracasso do projeto do PRESILD.

Capítulo I

Formulação de Estratégias

"Manter a prontidão para ser ajudado ou para ajudar significa que você tem que internamente reconhecer quando e sobre que circunstâncias você está preparado para oferecer, dar ou receber ajuda."

Edgar Shein, 2004

Este capítulo visa abordar os diferentes conceitos de estratégia de vários autores bem como o seu enquadramento nas empresas.

Porque segundo Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010, p. 8), "A formulação da estratégia é não só uma prática que deve ser absolutamente orientada para o mercado, mas também um exercício de empreendedorismo direcionado para os clientes. E empreendedorismo não requer apenas sensibilidade para detetar oportunidades que existem no mercado, mas também uma boa capacidade de analisar, interpretar e avaliar as necessidades dos clientes nesse mercado. (…) na base da estratégia está, além de inovação e criatividade, a capacidade de correr riscos de forma prudente e um excelente sentido de como fazer crescer e fortalecer a empresa que teve origem na oportunidade empreendedora."

1.1 – Pensamento Estratégico versus Planeamento Estratégico

Na envolvente do universo empresarial as mutações são constantes e isso faz com que os conceitos de pensamento estratégico e planeamento estratégico, muito difundidos na literatura, frequentemente se confundem. Mas afinal qual é a diferença entre pensamento estratégico e planeamento estratégico?

Segundo Cardeal (2014, p. 33), "O pensamento estratégico, ou seja, o pensamento criativo e intuitivo de todos os membros da empresa com o objetivo de identificar novas oportunidades e de definir formas, também criativas, de as aproveitar com o intuito de aumentar a criação de valor económico, assume neste quadro de mudança um papel determinante para a gestão estratégica nas empresas."

O pensamento estratégico é por isso o conjunto de habilidades e capacidade de reflexão, análise e proposta de gestão do estratega no processo estratégico, ou seja, que são as habilidades mentais cujas características são:

- A capacidade de olhar continuamente para o ambiente externo, isto é, saber onde quer estar no futuro e atentar às necessidades e mudanças do mercado.

- Um modelo de gestão que tenha como princípio o desenvolvimento das pessoas, que são aqueles que atuarão no dia-a-dia operacional da empresa, permitindo que suas operações ocorram sem sobressaltos.

- Geram resultados para os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, aqueles que possuem interesse direto e indireto no desempenho da empresa.

Isto quer dizer que o pensador estratégico deverá ter em conta cinco determinantes dos quais o pensamento estratégico se associa: *perspetiva cognitiva* (onde deverá desenvolver pelo menos um modelo cognitivo que espelha o sistema integrado da empresa), *focalização no intento* (define-se o destino da empresa mediante a construção de uma visão partilhada por todos os colaboradores bem como o seu envolvimento), *oportunismo inteligente* (deve haver abertura para introdução de novas estratégias que possam surgir e que anteriormente não estavam previstas, ou seja, dar oportunidades aos colaboradores), *pensar no tempo* (aproveita-se a experiência e o conhecimento do passado para poder criar e definir uma linha de orientação presente e futura) e *orientação para hipóteses* (conjugação do pensamento criativo e do pensamento analítico, isto é, das ideias criativas geradas deve-se proceder uma avaliação e crítica) – Cardeal, *idem*.

Para Carvalho (2013, p. 22), o planeamento estratégico é "um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, ao médio e longo prazos, baseado na análise de toda informação recolhida e processada sobre recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais."

Ou seja, o planeamento estratégico é o processo de análise, diagnóstico, formulação e execução dos objetivos, estratégias, atividades, pessoas e recursos que são estruturados de uma forma sistemática e para que se utilize várias ferramentas estratégicas (organização, direção, controlo, desenvolvimento, informação, marketing e qualidade total) de formas separadas.

As características atribuídas ao planeamento estratégico são: a *flexibilidade* (deve ser revisto anualmente ou por períodos de tempo determinado), *abrangência* (todos os colaboradores bem como as áreas funcionais devem estar incluídos no processo de desenvolvimento da empresa), *market-oriented* (a sustentabilidade organizacional da empresa deve estar estrategicamente orientada para o mercado), *sustentabilidade* (deve haver prioridade nas metas e objetivos estabelecidos bem como os respetivos orçamentos) e *operacionalização* (o plano estratégico deve orientar a empresa para ações concretas que têm relação com os objetivos definidos) – Carvalho, *idem*.

O processo estratégico baseia-se em várias interrogações: onde estamos? Para onde vamos? Como chegamos lá?

O objetivo do pensamento estratégico é a identificação das características de situações-problema e a forma de análise das mesmas com a finalidade de assimilar as opções mais vantajosas para a empresa. Deste modo, o pensamento estratégico é que diferencia cada estratega porque é ele que estabelece o processo estratégico mais adequado para cada organização.

Portanto, à estratégia associa-se ao planeamento estratégico, que é o processo gerencial que tem a ver com a formulação de objetivos para escolha de programas de ação a serem executados, considerando as condições internas e externas relativas à empresa e a evolução que se espera dela. Ou também pode ser considerado como sendo o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas.

1.2 – Conceito de Estratégia

Etimologicamente a palavra estratégia vem do grego *strategía* (στατηγια), que indicava a habilidade do general em conduzir a batalha durante as guerras, ou ainda a sua capacidade de organizar e levar a cabo as operações militares. De acordo com Sun Tzu (Séc IV a. C.), *apud* Di Serio&Vasconcellos (2009, p. 175): "As manobras estratégicas significavam escolher os caminhos mais vantajosos". "É de suprema importância atacar a estratégia do inimigo. A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota". As táticas se referem ao planeamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das batalhas na guerra. Contudo, a estratégia deve ser encarada como a arte militar de planear e executar movimentos e operações com vista ao alcance ou prevalência de posições favoráveis para obtenção dos objetivos que foram previamente definidos.

Segundo Serra *et. al* (2010), frequentemente a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. Esta disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, a forma de perseguir objetivos e ações que estão disponíveis para realizar.

Atualmente, o tema "estratégia" continua a dominar a atenção dos gestores, consultores e académicos. Por exemplo, procura-se estratégias para um ensino de qualidade que responda as exigências do mundo moderno; estratégias para estruturar uma boa equipa de futebol ou outra

modalidade; estratégias de gestão da propriedade intelectual, enfim, podíamos citar muitos outros exemplos.

Portanto, vamos apresentar a seguir os vários conceitos de estratégia abordados por vários autores:

❖ Nunes e Cavique (2008) define estratégia como sendo o conjunto de decisões antecipadas, sobre forma de conjugar eficazmente os recursos e os meios (humanos, materiais, técnicos e financeiros) para atingir os objetivos definidos pela empresa. A estratégia não visa o curto, mas o médio e longo prazo. Consiste na tomada de decisões fundamentais que se irão refletir no futuro, mas que só se concretizarão em resultados, permitindo atingir os objetivos, se oportunamente forem postas em execução.

❖ "Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e afetar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes." Ou seja elementos visionários afetos à organização – James Quinn, *Strategies for change: Logical Incrementalism,* Irwin, 1980 (citado por Serra *et al*, 2010, p. 7).

❖ Di Serio&Vasconcellos (*idem*, p. 184), citando Chase; Aquilano; Jacobs, 2001: "A estratégia de operações pode ser definida como o conjunto de políticas e planos de uso dos recursos de uma firma, com a finalidade de melhor apoiar sua estratégia competitiva de longo prazo."

❖ Porter (2006) ao falar de estratégia trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade.

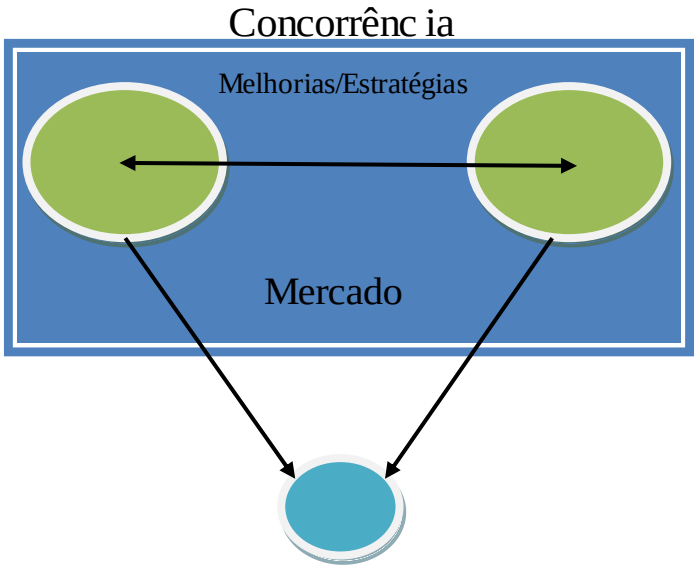
❖ Estratégia, segundo Mintzberg (1998), trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

❖ Para Costa (2009, p. 15), "estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta a fatos novos".

❖ A título de conclusão podemos formular o seguinte conceito de estratégia: o conjunto de ações previamente pensadas para exequibilidade de planos de modo a se atingir os objetivos preconizados. Ou ainda, uma desordem controlada que visa aplicar procedimentos e ações para o melhoramento da organização, isto é, a estratégia pressupõe a mudança intencional da empresa.

Quer dizer que a estratégia, por melhor que seja, de nada vai adiantar se não houver planos que sejam exequíveis e que catalisem as pretensões da empresa. No mundo dos negócios a estratégia está ligada aos concorrentes, porque é ela que fará surgir novos métodos e procedimentos para diferenciá-la (a empresa) das demais que se encontram no mesmo ramo de atividade. Porter (2006) mostra que se não houver concorrência não haverá estratégias e, isso subentende a estratégia como um elemento sistémico.

Figura 1 – Estratégias, Segundo Porter.

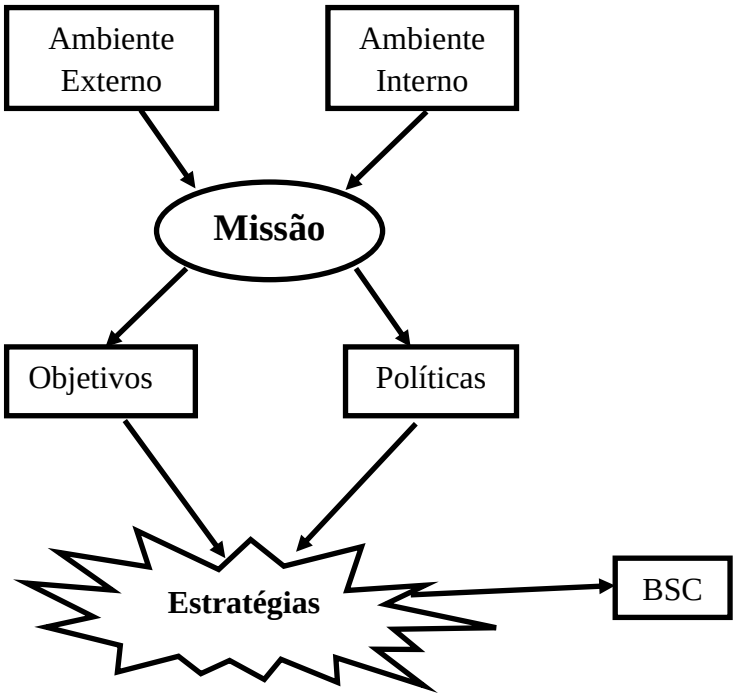


Fonte: Elaboração própria.

Das escolas que abordam o estudo das estratégias, segundo Mintzberg (1998, citado por Teixeira, 2011, p. 24), "a escola da configuração, em certa medida, combina os grupos, de escolas, que consideram a prescrição (como se devem formular as estratégias) e a descrição (como se desenvolvem as estratégias)." De acordo com esta escola, a estratégia traduz um

processo de transformação, ou seja, a configuração e a transformação constituem as duas faces duma mesma moeda, de modo que a estabilidade e a mudança sejam características de uma estratégia, pois enquanto o processo de formação de uma nova estratégia causa uma mudança na direção da empresa (transformação), a estratégia resultante estabiliza aquela direção (configuração).

Figura 2 – Origem da estratégia



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011.

Na figura 2, segundo Teixeira, vemos a origem da estratégia. Não é algo que surge do nada. Tudo começa com a análise dos ambientes externos e internos, concebe-se uma missão e desta missão definem-se os objetivos e traçam-se as políticas a serem executadas. A partir daqui aparece a estratégia como uma linha a ser seguida para o futuro. Vale lembrar que existem diversos instrumentos para o controlo da estratégia, conforme veremos no segundo capítulo deste trabalho.

Mas agora, como se explica cada elemento que compõe a figura 2?

O ambiente externo refere-se às variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a mesma; o ambiente interno são as variáveis internas controláveis pela empresa que propiciam condições favoráveis ou provocam situações desfavoráveis para a mesma.

A missão vai representar a razão de ser da empresa. Segundo Cruz (2009, p.32), "Uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, ser capaz de criar nas cabeças e corações um enquadramento de referência, um conjunto de critérios, de linhas de orientação, pelos quais as pessoas vão orientar-se." Os objetivos vão constituir o alvo ou o ponto qualificado com prazo de realização estabelecido que se pretende alcançar através de esforço extra. As políticas são os princípios ou leis gerais baseados na filosofia básica de atuação da empresa, como por exemplo: Valorização do capital humano, relacionamento excelente com os fornecedores, consistência e constância nos serviços, relacionamento com a comunidade, excelência em produtos e serviços e orientação para surpreender os clientes.

Por fim chegam as estratégias que são grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados na missão, tendo como motor de arranque uma postura estratégica; para tal, devem ser formuladas adequadamente para alcançar, de forma diferenciada, as metas, os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa diante do seu ambiente de atuação.

1.3 – Tipos de Estratégias

Não existe um tipo único de estratégia que seja adequado para uma determinada empresa. Mas, de uma forma geral existem três tipos de estratégias que são: conjugando estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional. Dentro de cada um destes tipos existem os subtipos. (Hobbs, 2009).

Para este trabalho daremos mais ênfase na estratégia competitiva e os seus subtipos, pelo fato estarmos a analisar caminhos que ajudem à gestão empreendedora.

Porque segundo Wellen e Guedes (2008), cada empresa deve escolher de forma adequada as estratégias que melhor lhe servem de acordo os seus objetivos preconizados.

1.3.1 – Estratégia Corporativa

Refere-se ao primeiro nível de definição estratégica, e determina as áreas de negócio da empresa, que devem conduzi-la a ingressar ou a sair de um setor, a fim de que tenha um leque de negócios equilibrados.

Quanto à formulação da estratégia corporativa, a empresa deve procurar responder à seguinte questão central: *Como alcançarmos nossa visão estratégica, e em quais negócios devemos atuar?*

1.3.2 – Estratégia Competitiva

Refere-se ao segundo nível de definição estratégica, e determina quais os movimentos de mercado a empresa deve realizar para posicionar-se favoravelmente diante de seus concorrentes, num dado setor.

Essas estratégias partem dos pressupostos de que se entende a dinâmica do mercado e da competição, assim como da posição competitiva relativa da empresa (Costa, 2009).

Quanto a formulação da estratégia competitiva, a empresa deve procurar responder à seguinte questão central: *Como devemos competir nos negócios escolhidos?*

1.3.2.1 – Estratégias competitivas genéricas

Segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho acima da média ao longo do tempo é a vantagem competitiva sustentável. Embora a organização possa ter inúmeros pontos fortes, ela poderá alcançar vantagem competitiva de dois modos: diferenciando-se em relação aos demais competidores ou com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar. Tais opções combinadas com a escolha do ambiente competitivo permitem que a organização busque um posicionamento a partir de quatro estratégias genéricas:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Foco em baixo custo;
- Foco em diferenciação.

Segundo Magretta (2012, p. 131), fazendo referência à visão de Porter sobre as estratégias competitivas pressupõe "um conjunto de estratégias genéricas – foco, diferenciação e liderança de custo – que rapidamente se tornou uma das ferramentas mais utilizadas para pensar sobre as principais escolhas estratégicas. Cada uma das três reflete o nível mais básico de consistência que qualquer estratégia eficaz deve ter."

A primeira é a *estratégia competitiva de custo*, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço, um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela *estratégia competitiva de diferenciação* faz com que a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A *estratégia competitiva de foco* significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Nesta senda, o que não pode acontecer é o erro estratégico descrito por Porter como *get stuck in the middle* ("ficar preso no meio"). Este caso dá-se quando geralmente "uma empresa tenta ser tudo para todos os clientes e é flanqueada, por um lado, por líderes de custo, e, por outro lado, por diferenciadores, que efetuam um trabalho melhor a satisfazer clientes que querem mais." (Magretta, *idem*)

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer oportunidade de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC[2] de controlo de custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e que consiga uma parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, os principais riscos são representados pela diferenciação excessiva, pelo preço premium muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita empresa operar.

1.3.2.2 – Estratégias de crescimento

Idealmente, uma empresa deve selecionar uma *estratégia de crescimento* que resulte em aumento do volume de negócios (vendas + serviços) ou da participação de mercado, se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento pode ser

[2] Abreviação do acrónimo em inglês *Activity Based in Cost* (Custo Baseado em Atividade) – É uma ferramenta que permite uma melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e no caso tornou-se mais usado por apresentar resultados mais precisos e auxiliar outras técnicas de gestão empresarial.

atingido de várias maneiras, através do aumento das vendas e da capacidade de produção e da força de trabalho.

Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical.

Segundo Ribeiro, Silva e Júnior (2008), algumas empresas optam pelo crescimento através da aquisição de outras organizações. A integração vertical envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que a suprem, ela se empenha na integração inversa. A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (grossistas, retalhistas) está empenhar-se na integração direta. A integração vertical é usada para obter maior controlo sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhores esforços de vendas.

Na integração horizontal, envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar a sua dimensão, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

Na diversificação, envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios. Uma empresa também pode crescer através de fusões e *joint ventures*[3]. Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização.

1.3.2.3 – Estratégia de diferenciação

Neste género de estratégia o negócio deve ser destacado em um ou mais fatores críticos de sucesso[4] para o ramo em que a empresa atua, ou seja, a empresa deverá conseguir uma diferença no produto/serviço ou atendimento, que os clientes percebam e gostem.

[3] A *joint venture* é a união de duas empresas com capacidades de mercado distintas, a fim de se tornarem mais fortes em prol de algum objetivo. Ou ainda é um empreendimento conjunto ou uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinados negócios, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Não é necessário que se abra uma terceira empresa, caso contrário não seria uma *joint venture* e sim uma empresa em sociedades. Não há uma finalidade específica para uma *joint venture*, isto deve ser especificado no contrato entre as duas empresas interessadas, conforme a necessidade e interesse das mesmas.

Por exemplo, um restaurante que oferece refeições em *take away*[5] e faz entrega ao domicílio.

Para este ramo de negócio, um dos fatores críticos é a rapidez no atendimento, que quando bem conseguida é uma competência distintiva[6], tanto no atendimento do telefonema do cliente bem como na chegada do produto à sua casa. Outro fator importante é possuir um tipo de embalagem que garanta a conservação da temperatura do alimento que se transporta até a entrega ao cliente. Por outro lado, é importante que a qualidade da gastronomia (em termos de sabor e variedade) não seja inferior à qualidade das refeições servidas dentro dos bons restaurantes da cidade.

Ora, é fundamental lembrar que a diferença só existe se for percebida e valorizada pelo cliente e este estar disposto a pagar o preço necessário para cobrir os custos da diferenciação. Os diferenciais da empresa devem ser aqueles que são muito valorizados pelos clientes, difíceis de serem imitados pela concorrência mas que são fáceis de se colocar em prática.

Então os diferenciais da empresa devem ser:

- Aspetos do produto ou atendimento que sejam muito valorizados por seus clientes;
- Difíceis de serem imitados pelos concorrentes;
- Fáceis de serem postos em prática.

Neste subtipo de estratégia existem três elementos muito utilizados hoje em dia nos negócios: a *inovação,* a *excelência operacional* e a *adequação ao cliente*.

Estes elementos, muitas vezes também chamados de estratégia, presumem o seguinte:

1. Inovação: os produtos devem conter características inovadoras, pioneiras, condizentes com as expetativas do tipo de cliente a ser atendido;
2. Excelência operacional: a linha de produtos deve ser *standard* (padronizada), ter preços baixos (*low cost*) e estar disponível, segundo conveniência dos clientes;

[4] Numa linguagem mais simples, entende-se por *fatores críticos de sucesso* como sendo a distância que existe entre o que o cliente espera da empresa vs. o que a empresa coloca à sua disposição mediante produtos e/ou serviços.
[5] *Take-away* ou *take-out* é um estabelecimento comercial, do género restaurante, destinado ao preparo e comércio de refeições que são levadas e consumidas em outro local. Os restaurantes deste tipo podem providenciar serviço de mesa, ou não, dependendo do caso. Usualmente, estes restaurantes são mais baratos do que os convencionais.
[6] São competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de concorrentes da empresa e que provêm vantagens competitivas.

3. Adequação ao cliente: pressupõe que a oferta de produtos, serviços e atendimento sejam personalizados como se fossem "parecido com os clientes".

1.3.3 – Estratégia Funcional

Refere-se ao terceiro nível de definição estratégica, e determina as atividades, projetos e planos de ação necessários para a execução operacional das estratégias corporativa e competitivas definidas.

Quanto à formulação das estratégias funcionais, a empresa deve procurar responder à seguinte questão central: Como cada área /unidade deve agir para implementar as estratégias corporativas e competitivas definidas?

O processo de escolha ou formulação da estratégia numa empresa representa o catálogo de informações antecipadas para a organização competir no mercado.

Segundo Writh *et al.* (2000) *apud* Pelissari (2007, p. 56), "a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: 'empresarial (*corporate*), de unidade de negócios e funcional.' A formulação da estratégia em cada um desses níveis" mencionados procura dar respostas a perguntas interessantes:

Por exemplo:

a) No nível empresarial, coloca-se a seguinte pergunta: Em que negócios ou setores a empresa deveria atuar?
b) Já no nível da unidade de negócios, a questão que se coloca é: Como deveria a empresa competir em cada um dos seus negócios ou setores em que escolheu atuar?
c) E no nível funcional: Como deve atuar cada área funcional da empresa em termos de produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), finanças ou outras relevantes?

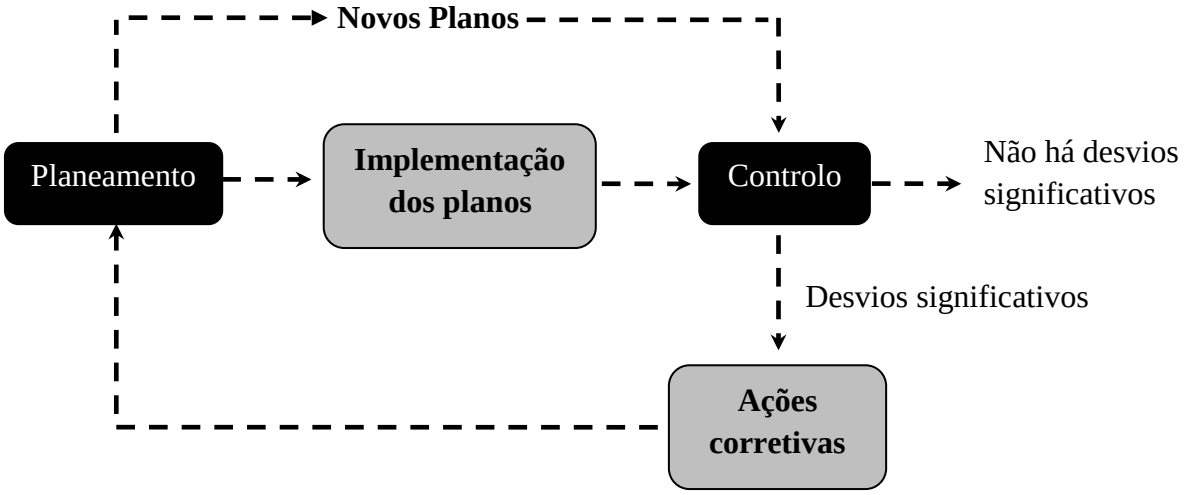
1.4 – Avaliação e Controlo da Estratégia

Uma vez aprovada e implementada, a estratégia deve ser avaliada e controlada. Isso pressupõe estabelecer etapas ou fases. Teixeira (*Idem*) mostra que essas fases são três, a saber: (1) estabelecimento dos *padrões de desempenho*, (2) *avaliação* do desempenho conseguido, medir o desempenho atual e compará-lo com os padrões estabelecidos, e (3) decisão das *ações corretivas* se os desvios forem significativos.

Assim, pode-se dizer que o controlo da estratégia está intimamente ligado ao planeamento. Quando se verificam os padrões de desempenho da empresa, tendo em conta a estratégia traçada, avalia-se para poder fazer a comparação entre o esperado e o real, e, caso a estratégia adotada não produziu os resultados esperados procede-se algumas ações corretivas; estas podem traduzir-se numa aprendizagem, porque permitem corrigir o erro para que não volte acontecer no futuro.

A figura 3 mostra como funciona o controlo da estratégia, ou seja, depois de planear, implementar e controlar. Quando não houver desvios significativos em termos de obtenção de resultados, não há necessidade de se aplicar qualquer ação de correção, mas se os desvios forem considerados significativos há que se aplicar ações corretivas fazendo com que as mesmas se tornem numa "aprendizagem". Contudo é bom que a estratégia seja bem planeada para que o controlo seja feito de forma bem detalhado. Segundo Mintzberg existe diferença entre a estratégia planeada e a estratégia executada. Na diferença dos dois tipos de estratégia faz surgir a ideia de estratégia emergente, que é a que se traduz em padrões de comportamento na ausência de qualquer plano.

Figura 3 – Relação planeamento/controlo da estratégia.



Fonte: Teixeira (2011, p. 320), *Gestão Estratégica.*

1.5 – Conceito de Gestão

A abordagem sobre este tema, ainda não é consensual. Muito já se falou sobre gestão e muitos elementos são atribuídos como sendo ingredientes indispensáveis a ela: o planeamento, a organização, a motivação e o controlo. Soares (2011, p. 177) define gestão como sendo a arte de gerir "as tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objetivos predeterminados". Porque a gestão é uma arte? Trata-se de uma arte pelo fato de ser uma maneira de executar as tarefas por intermédio de pessoas e muitos outros recursos colocados à disposição da organização.

O Dicionário de Economia e Ciências Sociais (2001, p. 183) define gestão da seguinte forma: "Conjunto dos procedimentos, das práticas e das políticas implementadas nas empresas e que têm por objetivo assegurar um funcionamento adequado; os seus principais pontos de aplicação são as vendas, o financiamento, a organização, a gestão dos recursos humanos, o marketing, a contabilidade e o controlo dos resultados"

Das duas definições acima mencionadas nota-se uma certa convergência no que tange à prossecução dos objetivos da organização. Na gestão de qualquer empresa obedece-se um processo, que passa por adotar soluções que se apresentam como as melhores desde a planificação, a organização, a liderança e o controlo de todas atividades que os intervenientes da empresa realizam. "Na planificação, os responsáveis da organização definem os objetivos e tentam melhorar a forma para os atingir." (Soares, 2011, *idem*)

1.5.1 – Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um tema atual que faz refletir todos aqueles que pretendem entrar no mundo dos negócios. A ela está associada a gestão empreendedora que é então o conjunto de ações que se toma quando se decide iniciar um novo empreendimento. Neste trabalho procuraremos compreender a chamada gestão empreendedora, demonstrando através de pesquisa bibliográfica e observação, como os enfoques relacionados a esse modelo têm propiciado a construção de um conceito real, capaz de se enquadrar na realidade da economia empreendedora de Angola, com todas as suas características e demandas.

No exercício de qualquer atividade de carácter empreendedor, o indivíduo desenvolve o planeamento que consiste em prever o que é bom para a empresa, a organização que vai pôr em ordem todos os pressupostos inerentes ao bem-estar da empresa, a direção que vai ser o

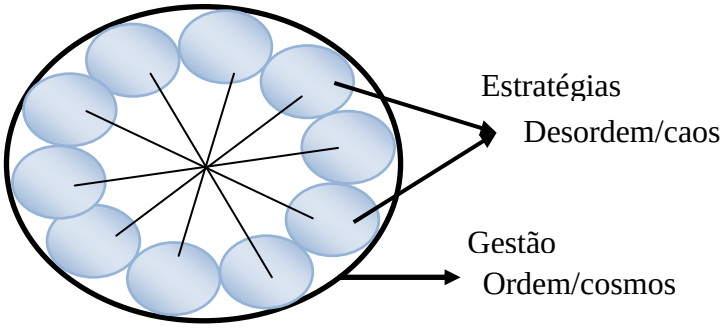
elemento que dará segurança ao gestor para poder coordenar as ações da empresa e o controlo que é o ato de verificar se as ações desenvolvidas pelos responsáveis e equipas de trabalho estão, ou não, em sintonia com os objetivos da organização. Assim, mencionamos aqui quatro elementos, planeamento, organização, direção e controlo, que são considerados pilares da gestão e que só funcionam se caminharem sempre juntos; nunca devem ser dissociados se o gestor pretende obter sucessos no seu empreendimento, seja ele novo ou não.

Segundo Teixeira (2011, p. 06): entre os elementos que definem a "orientação estratégica da empresa, destacam-se as que se relacionam com a gama das atividades da organização, nomeadamente no que se refere aos mercados em que a empresa opera e os produtos ou serviços que oferece. (...) A forma como a empresa faz o ajustamento entre as suas atividades e o ambiente que a rodeia é outra das escolhas que traduz uma decisão estratégica ou um conjunto de decisões estratégicas. (...) O ajustamento entre as atividades de uma organização e as suas capacidades ou recursos disponíveis é outra fonte de decisões estratégicas." Em ambientes com mudanças constantes e rápidas, o desenvolvimento tecnológico acentuado, é normal que as empresas decidam, por exemplo, em apostar num forte investimento de investigação e desenvolvimento, de modo a ocupar posições de liderança, ou admitir que lhes é mais vantajoso pagar algum tributo pelo uso da marca e/ou produto (*royalties*[7]) ou outras licenças inerentes ao uso do *know-how* desenvolvido por outra empresa, que por sinal, são suas concorrentes.

Como toda estratégia está direcionada a objetivos, deve-se entende-la como um elemento sistémico, como mostra a figura 4. E quanto aos elementos de apoio à estratégia, os mesmos vão ser desenvolvidos no capítulo II.

[7] No singular *royality*, palavra inglesa que se refere a uma importância (compensação) cobrada pelo proprietário de uma patente de um produto, marca, processo de produção, entre outros para permitir seu uso ou comercialização.

Figura 4 – Estratégia como desordem controlada pela gestão – *Gestão Estratégica*.



Fonte: Elaboração própria.

Conforme veremos à frente, nas oito práticas da gestão empreendedora, o planeamento estratégico empresarial constitui um instrumento indispensável nas organizações mas, "não passará de uma grande intenção, se não existir uma gestão estratégica que, entre outros fatores, estabeleça ações concretas e visíveis para todos os componentes da Organização". (Kardec, 2012, p. 5)

A gestão estratégica praticada na empresa deve ser segmentada, isto é, feita por setores: produção, segurança industrial, recursos humanos, logística, comercial, marketing, finanças, comunicação entre outros e o conjunto de tudo resultará na Gestão Estratégica praticada e desenvolvida na mais alta administração da empresa.

1.5.2 – Gestão por Objetivos

Na construção de qualquer empresa é fundamental que se concilie os esforços individuais num esforço comum, isto é, cada elemento na empresa contribui com algo diferente mas todos têm de contribuir para um objetivo comum.

A Gestão por Objetivos (Management by Objectives) foi delineada por Peter Drucker nos anos 50 e colocada por escrito, em 1954, no livro "*The Practice of Management*". Até aos anos 90 foi alvo de grandes atenções, sendo adotada globalmente.

Para Drucker (2013, p. 132-133), "Os objetivos de todos os gestores devem explicitar a sua contribuição para o alcance das metas da empresa em todas as áreas do negócio…. [eles] têm de compreender que os resultados do negócio dependem do equilíbrio dos esforços e da produção em diversas áreas. Isto é necessário para permitir a execução perfeita de cada função

e especialidade, e para evitar a construção de impérios e invejas exclusivistas das várias funções e especialidades."

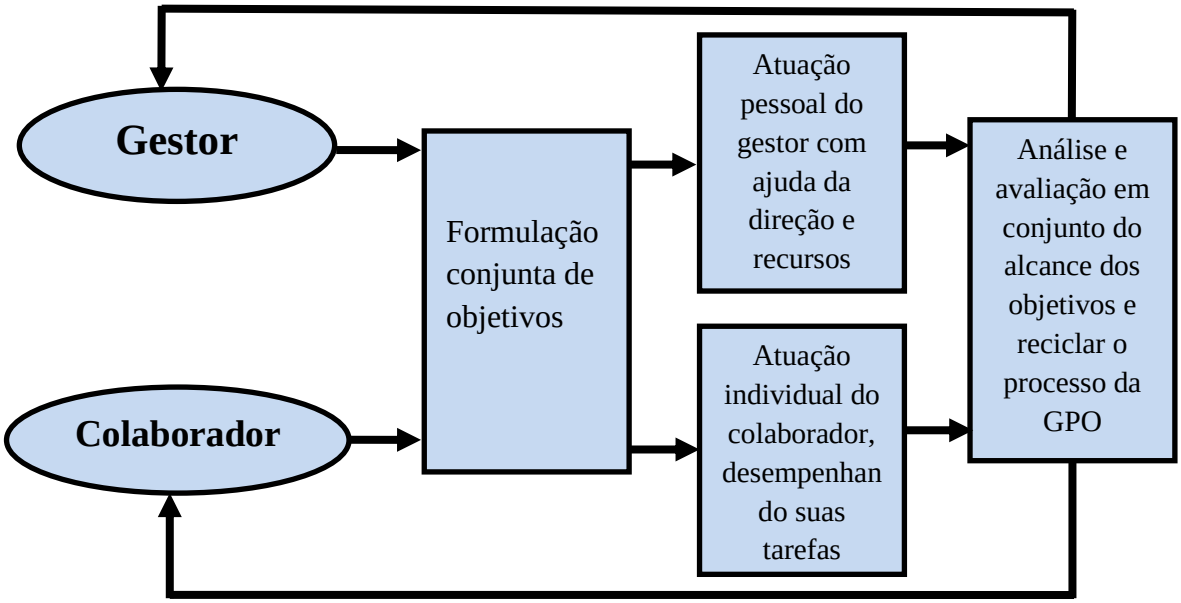
Segundo Thomson (1998), os gestores sempre foram "desafiados" a produzir resultados, mas o gestor moderno deve produzi-los num momento de mudanças tecnológica e social rápida. Os gestores devem ser capazes de usar essa mudança rápida para produzir seus resultados; devem usar a mudança e não ser usado ou engolido por ela.

As características da gestão por objetivos enumeradas por Drucker são:

1. Determinação conjunta de objetivos entre o gestor e o seu superior;
2. Determinação de objetivos para cada departamento ou posição;
3. Interligação entre os vários objetivos departamentais;
4. Ênfase na mensuração e no controlo dos resultados;
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
6. Participação atuante das gerências e dos colaboradores;
7. Apoio intensivo da equipa de trabalho (*staff*).

Essas características podem ser verificadas na figura 5 como decorre o processo da gestão por objetivos nas grandes organizações.

Figura 5 – Características da GPO, segundo Drucker.



Fonte: Adaptado de Druker, 2013.

Em síntese, a Gestão por Objetivos baseia-se suposição de que as pessoas têm um melhor desempenho quando sabem o que é esperado deles e podem relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. É uma filosofia orientada para resultados e assente na premissa do *empowerment* dos colaboradores. Estes factos trazem muitas vantagens tais como um aumento da motivação, da dedicação e lealdade dos empregados, maior moral, liderança eficaz e determinada e objetivos claros. Quando se utiliza este método e se liga o desempenho à avaliação, consegue ter um sistema forte que apoia e valoriza os empregados e facilita excelentes desempenhos.

1.6 – O Empreendedorismo

Neste *item*, sobre o empreendedorismo, não pretendemos ser muito exaustivos na abordagem da temática uma vez que não é o objeto de estudo. Pelo facto do tema do presente trabalho estar focado em estratégias que auxiliam a gestão baseada no empreendedorismo, ou seja, gestão empreendedora, vimo-nos na obrigação de fazer uma abordagem simples sobre este conceito que faz parte da vida de milhões de seres humanos.

Nos últimos cinco anos o assunto que mais predomina nos debates, em Angola, inerentes a estabilização ou aumento da economia é o empreendedorismo. Esse facto deve-se, entre inúmeros fatores, o número elevado de desemprego, principalmente nas grandes cidades do país onde há maior concentração de empresas.

De facto, muito está a ser feito desde a criação do BUE (Balcão único do Empreendedor) onde os potenciais empreendedores podem adquirir um financiamento para o exercício de uma atividade rentável.

O Decreto Legislativo Presidencial n.º 40/12, de 13 de Março, cria o Balcão Único do Empreendedor, abreviadamente designado por "BUE", e aprova o respetivo regime jurídico especial de serviços integrados. O BUE é um serviço público personalizado de carácter interorgânico que concentra, num único local, delegações ou extensões de diversos serviços administrativos públicos intervenientes no procedimento especial de constituição e licenciamento das micro e pequenas empresas, o qual visa a simplificação e desburocratização destes atos. Esta lei prevê cinco dias para o cidadão ter todo o seu processo constituído. A legislação exclui a obrigatoriedade da escritura pública, na medida em que foi criado por despacho da Ministra da Justiça um novo modelo constitutivo, onde o cidadão preenche a assinatura na presença do oficial de registo.

Os empréstimos cedidos aos empreendedores têm previsto um valor máximo de 6,79 mil dólares a uma taxa de juro de 2%. O período do empréstimo é de 60 meses, havendo um ano de carência de capital. Outra grande vantagem é que, ao contrário do que sucede nos empréstimos bancários tradicionais, não há necessidade de se apresentar garantias reais (o Estado proporciona aos bancos o designado "aval moral").

O empreendedor poderá ter acesso, se necessário, à formação gratuita por parte do Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP) estando também assegurado o apoio na fase posterior de aplicação e gestão do projeto.

O objetivo do programa é contribuir para a descentralização da economia e para a redução do desemprego. A coordenação geral do programa pertence ao Ministério da Economia em articulação com os governos provinciais.

Mas afinal o que é o empreendedorismo?

Muitos autores já se debruçaram sobre o assunto e aqui faremos menção dos chamados "Gurus" do empreendedorismo.

Abordá-lo-emos na perspetiva económica e não como área de investigação. Esta última pode caracterizar uma outra pesquisa de estudo.

O empreendedorismo implanta uma certa transformação no meio empresarial que não faz parte da tradição, ou seja, antigamente era comum netos, filhos e outros herdarem empresas ou negócios da família sem, no entanto, inovarem algo.

Como diz Schumpeter[8]**:** "De tempos em tempos a vida económica apresenta mudanças no sentido de romper com os limites tradicionais até então estabelecidos de produção e comercialização de bens, impondo uma nova forma que futuramente se consubstanciará em uma nova tradição. Crescimento económico pode ser adaptação, desenvolvimento, (mas) aumento do volume de riquezas é outra coisa. As mudanças contínuas de transformação de uma lojinha em loja de departamentos, estão dentro da análise estática, porque descrevem um

8 Joseph Alois **Schumpeter** (Triesch, 8 de Fevereiro de 1883 — Taconic, Salisbury, Connecticut, 8 de Janeiro de 1950), foi um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX. Wikipédia

processo de expansão linear, de adaptação oferta/demanda. Mas e as mudanças descontínuas, não tradicionais, como explicá-las?" (Schumpeter, 1985 *apud* Martes, 2010, p. 259).

Ele fazia referência à maneira em que emerge atualmente o universo empresarial mediante a cultura empreendedora. Rompeu-se com a tradição de heranças e surgem cada vez mais indivíduos criativos, determinados, persistentes enfim, características apropriadas para esta "expansão linear de adaptação de oferta/demanda".

Na visão de Gaspar (2009), o empreendedorismo é exposto como o facto que se caracteriza pelo aparecimento de novas empresas, onde os seus criadores, denominados empreendedores, têm como objetivo criar rendimentos económicos superior a que ganhariam se trabalhassem por conta de outrem. Conseguir esses rendimentos dependerá em grande parte como o empreendedor vai lidar com as "incertezas da atividade empresarial."

Para Sarkar (2010, p. 28), o empreendedorismo é mais do que apenas criação de novas empresas. A ele deve sempre estar associado o elemento inovação, porque criar um novo negócio num ramo que já existe, isso em si não é empreendedorismo. Citando Druker, ele diz: "Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. (…). Os empreendedores necessitam de procurar fontes de inovação, as alterações e os seus sintomas que indicam oportunidades para o sucesso da inovação. Eles necessitam de saber e aplicar os princípios da inovação de sucesso."

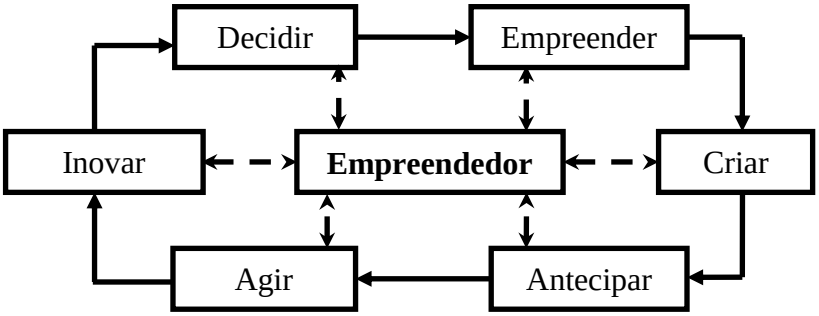
Assim, fazendo uma revisão extensa Casson (1990) *apud* Sarkar (*idem*), apresenta a sugestão da existência de quatro principais abordagens na teoria económica sobre os empreendedores, isto é, os autores do empreendedorismo:

- O empreendedor como um especialista em correr riscos (Cantillon, 177; Knight, 1921);
- O empreendedor como um intermediário no processo de mercado (Kirzner, 1973);
- O empreendedor como inovador (Schumpeter, 1934);
- O empreendedor como um especialista em tomar decisões (Casson, 1990).

Mas porque o empreendedor é um especialista em correr riscos? Ora Duarte e Esperança (2012, p. 33) respondem: "o empreendedor assume riscos porque encara as situações de incerteza de modo otimista e procura entendê-las como oportunidades de negócio, (…). Para o

empreendedor o insucesso não significa necessariamente uma derrota, antes uma forma de aprendizagem e de encontrar formas diferentes de obter motivação para explorar as novas oportunidades." Portanto, o empreendedor cria, inova, decide, age, antecipa-se, faz algo de diferente para a autorrealização e não só, como mostra a figura a seguir.

Figura 6 – Características do empreendedor.



Fonte: Duarte e Esperança, 2012, p. 36.

Como se mede o empreendedorismo?

Segundo Sarkar (2014), falando da destruição criadora, sustenta que "Numa visão schumpeteriana, o empreendedorismo pode adotar várias formas: a introdução de um novo produto, de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta, de materiais ou ainda a criação de uma nova organização."

Isso significa que quando se introduz um elemento novo no universo empreendedor, alguns *itens* (negócios), que já não se adequam a dada realidade tendem a desaparecer dando lugar à novas tendências.

Enfim é um campo "apaixonante" que ainda dará muitas alegrias e tristezas (no caso dos que entrarem sem estar preparado ou sem vocação), mas que vale apenas apostar nele desde a criação de políticas, cedência de financiamento e disponibilidade de espaços para implantação de infraestruturas que ajudem a desenvolver o empreendedorismo.

1.6.1 – A Gestão Empreendedora

Ao abordarmos a gestão empreendedora não nos esqueçamos de um elemento fundamental neste processo: o empreendedor. Este tem a capacidade de identificar oportunidades e destas tirar as maiores vantagens possíveis.

Nesta Era do Conhecimento a análise referente a uma nova economia estrutura-se de maneira galopante no mundo atual, a chamada "economia empreendedora".

Como esclarece Drucker (1986), *apud* Carneiro (2008, p. 01):

"Surge assim um novo padrão de comportamento dos agentes económicos que se baseia principalmente na busca acelerada e constante pela inovação, para atender as demandas dos novos consumidores; predomínio da ciência e da tecnologia no processo produtivo, ênfase na pesquisa e desenvolvimento e valorização do intangível".

Assim sendo, o empreendedor, como agente económico, tem um papel preponderante na descoberta de novos negócios proforma a satisfazer clientes de todos os tipos com produtos e/ou serviços. Esta maneira de satisfazer o público-alvo não deve descartar os meios tecnológicos, desde que não ofendam o meio ambiente.

Por outro lado, é importante que depois do empreendedor atingir o "estrelato", ou seja, tornar-se empresário de sucesso deve optar em aprofundar a pesquisa na sua nova profissão e zelar na construção de recursos intangíveis como marcas e patentes.

Carneiro (2008, pp. 3-14) apresenta alguns aspetos que são essenciais no modelo de gestão empreendedora. Estes surgem da análise de certas práticas da gestão empresarial e considera-as importantes para a implementação exitosa de uma cultura empreendedora dentro de uma organização com fins lucrativos, a que chamou de "As oito práticas de um modelo de gestão empreendedora". Segundo ele, "o modelo deve estar baseado em algumas metodologias de gerenciamento e enfoques que devem prevalecer em uma organização que busca planear e executar sob a ótica do empreendedorismo."

As metodologias são:

a) Liderança com cultura de execução;
b) Intraempreendedorismo;
c) Gestão por competência;
d) Gestão do conhecimento;
e) Cultura da inovação;
f) Planeamento estratégico;
g) Política de remuneração variável;
h) Tecnologia da Informação.

Vamos aqui procurar expor em que consiste cada uma dessas metodologias da gestão empreendedora.

a) Liderança com cultura de execução

A cultura de execução apresenta-se como pilar do modelo da gestão empreendedora. Ela só desempenhará o seu verdadeiro papel se a liderança da empresa for eficiente. A eficiência da liderança passará na definição clara dos processos de estratégia adotada pela empresa, a gestão do pessoal colaborador e a concretização das operações. Daí, o fundamento de qualquer negócio passa na forma de como estes elementos estarão ligados e a liderança precisa ser sábia o suficiente para dominar completamente os processos individuais e a maneira como eles funcionam como um todo.

A cultura de execução deve ser posta em prática pelos líderes das empresas de sucesso, ou seja, eles precisam estar envolvidos de forma íntima nos processos de estratégia, de pessoas e operações[9] e conhecer profundamente o negócio da organização. Não existem empresas de fato bem-sucedidas que não sejam muito boas na execução, e nós acreditamos que esse aspeto quase sempre é mais determinante do que a estratégia.

Nesta prática, dá-se muita importância na liderança da organização. Pois tudo começa na liderança, o sucesso e o fracasso das organizações acontecem sempre devido as atitudes e os exemplos das lideranças, as quais têm a responsabilidade permanente de realmente manter vivas suas empresas. No livro *Empresas Feitas para Vencer*, o autor Collins, Jim (2001) esclarece que, para transformar uma empresa boa em excelente, a liderança torna-se o elemento principal nesse processo.

É de capital importância observar também a relação que deve existir entre a alta direção e a sua necessidade de pensar e executar dentro de uma atitude empreendedora, pois esta deve partir sempre, inicialmente, da liderança corporativa, o que vai proporcionar o ambiente favorável dentro da organização para o estímulo à inovação na tecnologia dos processos, na gestão de pessoas e na conceção de novos produtos e serviços, que se tornarão cada vez mais diferenciados.

b) Intraempreendedorismo

[9] Considerados processos-chaves da gestão empreendedora.

É o empreendedorismo voltado para dentro da organização. Este comportamento inovador causa mudanças para melhorar a própria organização e é feita pelos colaboradores da empresa.

Ou seja, é uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. Os intraempreendedores ou empreendedores internos são profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para estas empresas. São eles que ajudam a movimentar a criação de ideias dentro das organizações, mesmo que de forma indireta.

Este tipo de colaborador tem sido muito valorizado pelas empresas, principalmente por agregarem valor ao trabalho final executado pela organização. Eles são procurados pelas empresas de recrutamento com uma frequência cada vez maior, ocupando espaços importantes nas grandes corporações em todo o mundo.

Lana (2010) mostra que "Na literatura clássica sobre o empreendedorismo, a obra do economista Joseph Schumpeter é considerada como uma das mais significantes. A "destruição criativa", termo cunhado por ele em seu livro *Capitalism, Socialism and Democracy*, é explicada como a forma com que o mercado de livre competição substitui certos produtos e processos por outros produtos de maior qualidade e métodos produtivos mais eficientes, destruindo as formas antigas no processo de mudança".

c) Gestão por competência

O modo eficiente de gerir consiste em verificar as competências dos colaboradores. Em qualquer organização, para uma gestão empreendedora aceitável, é fundamental reconhecer a importância do ser humano pois, ele representa um dos bens mais preciosos na execução dos objetivos da empresa. A gestão por competências assenta num modelo que busca essencialmente respostas sobre as questões: para alcançar resultados de forma sustentável, de que competências necessita a minha empresa? Como desenvolver essas competências nas pessoas que fazem parte da empresa? Como alinhar a estratégia do empreendimento com a estratégia do capital humano?

Entende-se por competência o conjunto de habilidades, conhecimento, experiências e atitudes que o ser humano desenvolve e os transfere para a empresa agregando valor. Na gestão por competência procura-se descobrir, medir e desenvolver esse conjunto que será fundamental

para o negócio possibilitando a realização eficiente dos processos cumprindo metas e objetivos de curto, médio e longo prazos, permitindo a criação de um ambiente de rápido aprendizado onde os colaboradores estão conscientes das competências essenciais necessárias para o crescimento da empresa.

Ou seja, gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (Carneiro, *idem*)

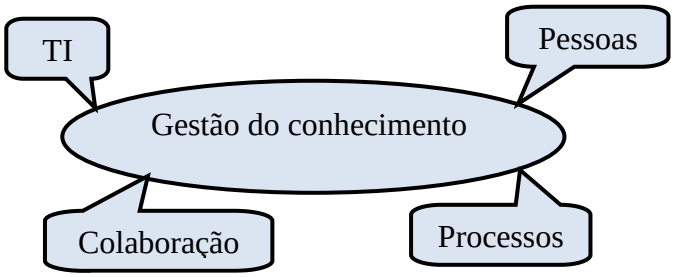
Portanto, a gestão por competências configura-se como desafio às organizações desenvolver ferramentas e modelos de gestão que lhes garantem a possibilidade de competição atual e futura. A definição das competências é a chave principal do modelo.

d) Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é uma ferramenta da gestão empreendedora pois, cinge-se à identificação, seleção, organização, disseminação, transferência, e aplicação das informações e experiências importantes que fazem parte da memória da empresa e que comumente residem dentro dela de uma forma desestruturada

Por outro lado, a gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas "veias" dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização. Assim, ao fazer a gestão do conhecimento dentro da organização deve-se ter em conta as Tecnologias de Informação (abordaremos no *item* h), os Recursos Humanos, ou seja, valorizar as pessoas e os seus pontos de vista, a colaboração (participação e partilha de informação) e processos onde se procura identificar e coletar informação. Em síntese a gestão do conhecimento é realizada conforme a figura 7 e isto pressupõe sempre impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento.

Figura 7 – Elementos da gestão do conhecimento.



Fonte: Elaboração própria.

e) Cultura da inovação

Cultura significa cultivar, e vem do latim *colere*. Genericamente a cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade como membro dela que é, ou seja, é o conjunto de atividades e modos de agir, costumes e instruções de um povo pelo qual o homem se adapta às condições de existência transformando a realidade. (www.**significado**s.com.br/**cultura**/)

Qualquer empresa, independentemente do mercado em que atua, precisa apostar na inovação, isto é, a inovação deve constituir-se numa prática da organização pelo fato de ela ser uma das características fundamentais da "economia empreendedora". Queremos mostrar aqui que a atividade de empreender implica desafios no mercado, que parecem ser intransponíveis no princípio mas a vontade e a persistência vencem todos, buscando mudanças de forma contínua. Drucker (1986) *apud* Carneiro (2008, p. 9) ressalta que "O empreendedor vê a mudança como uma norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, isto define o empreendedor e o empreendimento: o empreendedor sempre busca a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade". A base do empreendedorismo consiste sempre na busca da mudança. Por isso, o enfoque essencial para alcançar esta mudança que se pretende é a gestão da inovação.

De acordo com Machado, Pinheiro, Guerra e Monteiro (2010), "A inovação tecnológica refere-se a um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, bem como métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio".

Entre os muitos tipos de inovações temos também as autónomas e as sistémicas. No caso das inovações autónomas estamos a nos referir àquelas inovações que podem ser obtidas independentemente de outras em organizações virtuais e descentralizadas, no caso das inovações sistémicas os benefícios proporcionados pelas mesmas somente podem ser alcançados através de outras invenções relacionadas, e os membros da organização são dependentes de outros, sem ter controlo sobre estes. Falamos aqui da questão do grau de autonomia embutido em cada tipo de inovação. A grande diferença é que no caso de inovações sistémicas esse grau é muito baixo na medida em que uma inovação só terá sentido se respaldada em outras inovações.

Portanto, como vimos, a empresa deve ser transformada em organização que aprende, ou seja, qualquer talento dentro da organização não deve ser desperdiçado porque vai permitir que os integrantes do grupo expandem as suas capacidades de criar resultados, aprendam com as lições do passado, tanto dos sucessos quanto dos fracassos de modo que se possa "garantir o sucesso do negócio na adaptação às demandas do mercado e às necessidades dos clientes". (Machado *et al.*, *idem*).

À cultura da inovação está associada também a cultura organizacional, que é aquela em que o gestor é firme e determinante na prossecução dos objetivos da empresa rumo ao sucesso.

Para Mintzberg (2000) *apud* Arruda (2006, p. 22), "a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais percetíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar a cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações."

Quando se aborda sobre a cultura organizacional pretende-se mostrar como os problemas de cultura e liderança estão interrelacionados. Ou seja, segundo Schein (2004), a inter-relação, que já mencionamos, pressupõe que:

1. A cultura ajuda a explicar diversos fenómenos organizacionais;
2. A cultura interfere na efetividade da organização;
3. A liderança é o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas.

O 3º pressuposto mostra que o líder é o gestor da cultura dentro da organização/empresa.

A cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, inovação nas estruturas, no sistema financeiro, e nos procedimentos, chegando a ocasionar, inclusive, modificações no comportamento de seus membros.

f) Planeamento estratégico (PE)

A essência deste trabalho é analisar o "porquê" da mortalidade (falência), até mesmo de empresas consideradas "grandes" no mercado angolano. Pois muitas delas quebram o ritmo com que iniciaram nos primeiros dois anos e meio, e muitas vezes, fecham as portas em até quatro anos. Muitas são as causas para este fato, conforme pudemos constatar neste trabalho.

Diversas empresas, apesar da forte competitividade existente no mercado, conseguem sobreviver graças a uma ferramenta base que as ajuda a alcançar tal desiderato: o planeamento estratégico.

A partir da conceção da estratégia, o planeamento estratégico sofre interferências vindas do ambiente externo (políticos, sociais, cultural, tecnológicos, económicos), ambiente interno (custos, mão-de-obra, matéria-prima, processos, decisões internas).

Assim, para Kardac (idem, p. 6), "O Planeamento Estratégico de uma empresa é um excelente instrumento para guiar a Organização nos próximos anos. É por meio dele que se pode ter uma visão mais clara do rumo que se decidiu tomar para enfrentar um cenário de competitividade crescente, com obstáculos de toda ordem para o crescimento empresarial". Portanto, para se executar o PE obedece-se as etapas seguintes: políticas e diretrizes, situação atual (diagnóstico), situação futura (metas estratégicas baseadas em *benchmarks*), caminhos estratégicos, indicadores e o plano de ação.

g) Política de remuneração variável

Entende-se por remuneração o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios (Chiavenato, 2009). Para este autor, a remuneração dos colaboradores da organização pode ser feita de forma fixa (mediante salários mensais ou por dia) ou pode variar segundo critérios já estabelecidos como metas e lucros para a empresa.

Qualquer tipo de remuneração sob a égide do empreendedorismo deve refletir sempre o benefício financeiro a favor do colaborador para que se tenha uma gestão empreendedora moderna. Para Peretti (2011, p. 353-354), "a remuneração variável pode ser coletiva ou individual". Embora possam ser complementares, cada um deles possui "aspetos e qualidades intrínsecas" para o desenvolvimento da gestão empreendedora".

A remuneração variável coletiva tende a incentivar o grupo de colaboradores da empresa ou duma das unidades da mesma pelo seu desempenho para o crescimento da organização em função dos resultados obtidos. Este tipo de prémio "visa interessar pecuniariamente o conjunto dos assalariados pelo bom andamento… e tem a vantagem de desenvolver o sentimento de pertença a uma coletividade" (Peretti, *idem*).

Enquanto a remuneração individual tem como objetivo dar maior motivação ao empregado mediante um estímulo financeiro. Independentemente da fórmula a ser usada neste tipo de remuneração, o montante fixado de forma prévia segundo o indicador de resultados da empresa é dividido tendo em atenção o desempenho individual.

h) Tecnologia da Informação

Vivemos na chamada "Era do Conhecimento" onde vence quem tem domínio da tecnologia, ou seja, a evolução das telecomunicações, da informática e das redes sociais bem como a computação em si, devem ser aproveitadas, transformando-as em conhecimento no sentido de gerar vantagens competitivas para as empresas.

Carneiro (2008) enumera três motivos sobre os quais se deve recorrer para se ter uma estrutura de tecnologia de informação adequada para implementar um modelo moderno de gestão empreendedora, são eles: 1) facilitar a tomada de decisão dos colaboradores; 2) agilizar os processos organizacionais; 3) dar rapidez nas ações que estão diretamente ligadas ao cliente.

Numa economia baseada no empreendedorismo e na inovação, a estrutura da tecnologia da informação constitui um fator preponderante para a sobrevivência das empresas. Portanto, apenas estarão aptas a vencer as empresas que saberão lidar com a informação, de modo torná-las numa fonte de conhecimento e valor para clientes, colaboradores, acionistas e a comunidade.

Capítulo II

Instrumentos de Apoio à Estratégia

"A melhor maneira de prever o futuro é construí-lo"

Peter F. Drucker

2.1 – *Balanced Scorecard*

No universo empresarial, muitas vezes quando se está a começar, depara-se com as seguintes perguntas: a minha ideia de negócio oferece valor aos clientes? O que há de diferente no meu negócio? Tenho recursos financeiros para começar já? Como vou quantificar a minha maneira de gerir este negócio?

Ora, é sempre fundamental que nos questionemos o quão preparados estamos para esta aventura empresarial.

Entre outras ferramentas de apoio à estratégia, Fernandes (2003) *apud* Silva (2003), refere, além do *Balanced Scorecard*, três métodos empregados para efetivar a implementação da estratégia: o *Tableau de Bord* (desenvolvido na França na virada do século XIX para o XX por engenheiros que buscavam melhorar os processos produtivos e compreender melhor as relações de causa e efeito nesse ambiente), *o Management by Objective* (MBO) ou Gestão por Objetivos[10] (enunciado em 1955 por Peter Drucker, pregava que para a organização atingir o sucesso, era necessário que os seus colaboradores estivessem alinhados na mesma direção), o Gerenciamento por Diretrizes (*Hoshin Kanri,* fruto da prática das empresas japonesas ganhadoras do prémio *Deming* de Qualidade, a partir da introdução de *itens* de avaliação como: diretriz e planos, organização, relações interdepartamentais, análise, controlo e efeito, empregando o planeamento estratégico).

Mais tarde essas ferramentas/metodologias ficaram ultrapassadas, porque já não correspondiam as exigências da gestão moderna.

Em 1992, os professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram uma metodologia que serviria de modelo de avaliação e performance empresarial: o *Balanced ScoreCard* (*BSC*) em inglês e traduzido, *balanced*, equilibrado, balanceado e *scorecard* cartão para registo de resultados. Neste sentido, o BSC demarca os frutos de desempenho da organização com os objetivos traçados, de modo a identificar lacunas. Para Kaplan e Norton (1997) *apud* Silva e Dias (n/d, p. 3), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspetivas interna e externa de desempenho; e comentam que "A construção de um *Balanced Scorecard* que

[10] Ver no capítulo I

ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do *Scorecard* como sistema gerencial".

Essa metodologia tinha como base a representação equilibrada dos indicadores financeiros operacionais, organizados com base em quatro perspetivas: a financeira propriamente dita, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento (Serra, Torres, Torres & Ferreira, 2012)

Além de servir como modelo de avaliação e performance empresarial, o *Balanced Scorecard* também é um modelo de gestão estratégica, pois constitui uma ferramenta de gestão que atua como um diferencial estratégico que ajuda a empresa na avaliação do desempenho e favorecer a tomada de decisões acertadas.

Porque uns o vêm como uma metodologia e outros como uma ferramenta?

Segundo Almeida (2011, p. 29), o *Balanced Scorecard* "Pode ser visto como uma ferramenta na medida que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações e por outro lado, como uma metodologia pois agrega um conjunto de objetivos e metas estratégicas a que as organizações se propõem, funcionando como um elemento de agregação e alinhamento da estratégia."

O *BSC* também recebe a classificação de um sistema de suporte à decisão, porque reúne os chamados elementos-chave que permitem acompanhar a forma como se cumpre a estratégia mas é importante realçar que além disso, o *BSC* abrange mais do que tomada de decisão, pois foca também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento. Como refere Robert Simons (1995) *apud* Jordan, Neves e Rodrigues (2011, p. 259), "*um sistema de avaliação do desempenho, tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais*".

É uma metodologia/ferramenta que compreende quatro perspetivas que o fundamentam. As perspetivas financeiras, dos clientes, dos processos internos do negócio e da aprendizagem e crescimento da organização (como mostra a figura 6 mais adiante).

Muitas empresas inovadoras que adotaram o *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão estratégica, obtiveram resultados positivos em torno de um a dois anos pelo facto do mesmo traduzir missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados por meio de

indicadores para informar aos colaboradores, dentro da organização, sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Segundo Tachizawa e Rezende (2002) *apud* Silva e Dias (2011, p. 3), "a razão de ser de uma organização é a missão e, esta define qual a função exercida pela empresa. Assim, a missão deve fazer sentido para o público interno e ser entendida também pelo público externo". Para estes autores, a visão pode ser definida como um macro objetivo de longo prazo da empresa, porque: "É um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser socializado para servir de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização." (Silva e Dias, *idem*)

Deste modo, Serra *et. al* (2012) frisam que as empresas ao conceberem um *BSC*, precisam escolher um leque de indicadores que reflitam necessariamente os fatores críticos dos quais dependerá o sucesso da estratégia, que indiquem as relações de causa e efeito entre os indicadores de forma individual, ou seja, mostrar de maneira evidente de como os objetivos não-financeiros influenciam os resultados financeiros de longo prazo, e, proporcionem uma visão mais abrangente e atualizada sobre a organização. Neste caso, esses indicadores precisam ser:

- Estar integrados à estratégia e aos objetivos estratégicos;
- Ser fácil e precisamente quantificáveis;
- Ter simplicidade e clareza;
- Ser específicos;
- Ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis;
- Ter baixo custo de implementação.

Portanto, o efeito desse modelo de gestão no seio de uma empresa é sustentado por dois atributos que são: 1º) a habilidade em unir a estratégia da empresa ao seu sistema de gestão; 2º) a habilidade de traduzir com clareza a estratégia, gerando, desta forma, como consequência um alinhamento das unidades, dos processos e sistemas da organização. Portanto, o *BSC* mantém o equilíbrio organizacional da empresa conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Equilíbrio proporcionado pelo BSC.

Objetivos de curto prazo	*Objetivos de longo prazo*
Presente	Futuro

Indicadores financeiros Indicadores de ocorrência Desempenho organizacional interno Enfoque estratégico	Indicadores não-financeiros Indicadores de tendência ou direcionadores Desempenho organizacional externo Enfoque operacional

Fonte: Serra *et. al*, 2012

2.2 – Fundamentos do *Balanced Scorecard*

Sendo uma ferramenta de gestão, fornece aos gestores uma visão mais abrangente do desempenho organizacional sob quatro perspetivas. A figura 8 mostra estas perspetivas, já mencionamos anteriormente, sobre as quais assenta o Balanced Scorecard e como todas elas se interrelacionam: a financeira, clientes externos, aprendizagem e crescimento da empresa e os seus processos internos.

Os objetivo dessas quatro perspetivas relacionam-se uns aos outros numa cadeia de relação de causa e efeito originando o lucro/prejuízo final da organização. O desenvolvimento dos ativos intangíveis induz a melhoria no desempenho dos processos, impulsionando o sucesso para os clientes e acionistas.

Para Kaplan e Norton (1996) *apud* Almeida (2011, p. 30), as quatro perspetivas que compõem o *Balanced Scorecard*, vão mais além de simplesmente fazer uma análise de um conjunto de indicadores e correspondentes valores, "formando um completo sistema de gestão estratégica de longo prazo a ser adotado pelas organizações que preenche a principal falha dos sistemas de gestão, a obtenção de um determinado desempenho organizacional que permita num dado momento avaliar o desempenho da estratégia."

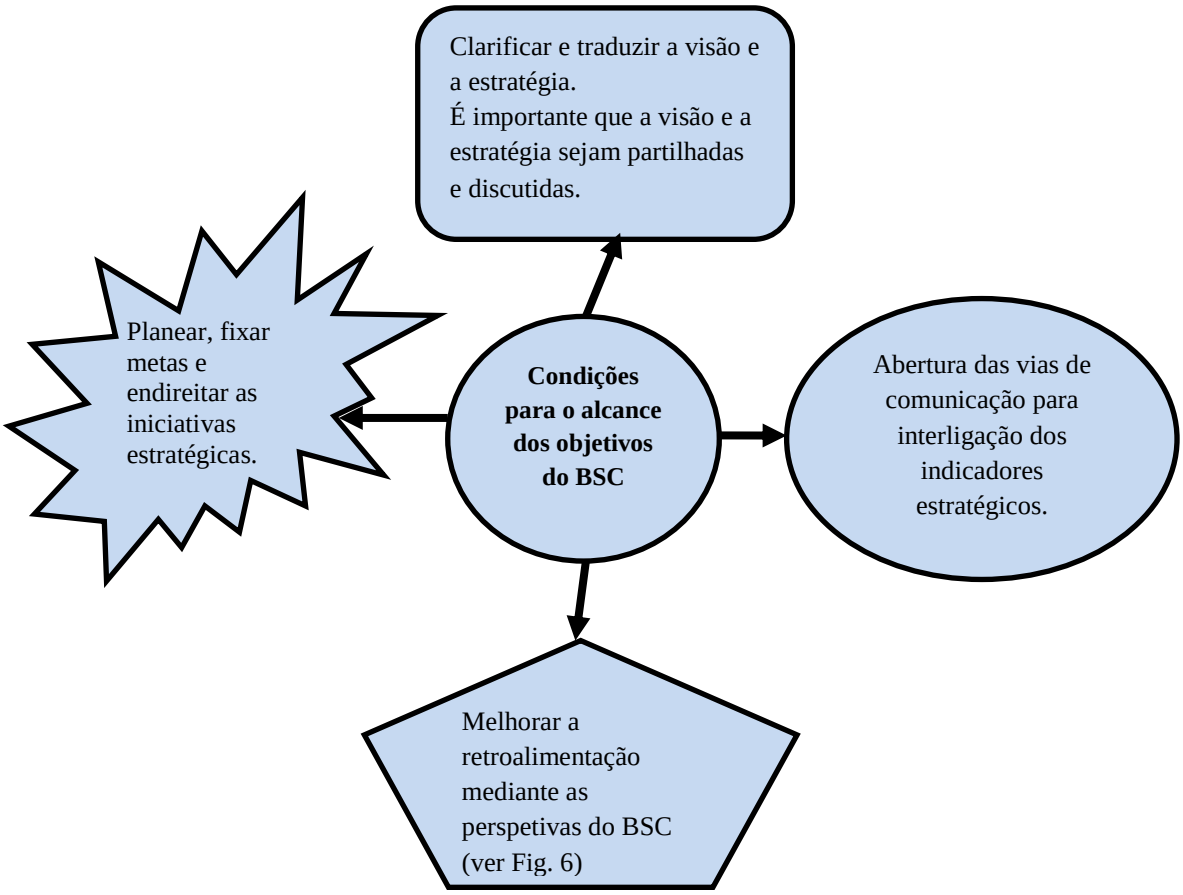
Figura 8 – As quatro perspetivas do Balanced Scorecard.

Fonte: https://www.google.co.ao/search?q=imagens+do+balanced+scorecard, acedido em 20 de Março de 2014.

2.2.1 – As Quatro Perspetivas do BSC

O principal objetivo do BSC, além da criação de uma "linguagem" para comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que fazem surgir o *feedback* sobre a empresa, é o alinhamento estratégico com ações operacionais da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997) *apud* Silva (2003, p. 61), "As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros". Ou seja, as empresas abandonaram a competição da era industrial e nesse momento a sua "ânsia" tem como foco a competitividade da era da informação onde só ganha quem tem o conhecimento, conforme o esquema da figura 9.

Figura 9 – Procedimentos para alcançar o objetivo principal do BSC.



Fonte: Elaboração própria.

2.2.1.1 – Perspetiva Financeira

Essa perspetiva serve como ponto de partida para as outras perspetivas do BSC. Baseando-se nos objetivos financeiros de longo prazo, o BSC conta a história da estratégia e a relaciona com as outras ações que devem ser tomadas em relação as outras perspetivas e alcançar o desempenho económico desejado.

Pois para Serra *et al.* (*idem*), os objetivos bem como os indicadores financeiros desempenham um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspetivas do BSC. Quando se selecionam as medidas financeiras, procura-se determinar as que sejam mais apropriadas, isto é, aquelas que apoiem a estratégia do negócio da empresa e aquelas que servem como meta específica para os objetivos e as medidas das demais perspetivas inseridas no BSC.

Segundo Santos (2006) *apud* Almeida (2011), refere que o BSC possa refletir os objetivos estratégicos das organizações a longo prazo, vale relacionar os indicadores financeiros que servem de base à perspetiva financeira com o ciclo de vida dos produtos na empres e por consequência as organizações nos ramos que atuam, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 2 – O BSC e o ciclo de vida das empresas.

Fases	**Objetivos**
Crescimento	- Aumento do volume de negócios; - Redução das despesas.
Manutenção	- Aumento dos resultados operacionais; - Crescer a margem bruta; - ROE (*Retur non Equity*); - ROCE (*Return On Capital Employed*); - EVA; - Aumento do valor para o acionista.
Maturidade	- Manter elevado índice financeiro.

Fonte: Almeida (2011), adaptado de Santos (2006)

Portanto, a perspetiva financeira torna-se na principal das perspetivas do BSC pelo fato de tudo que tem a ver com o sucesso da empresa passar pelos recursos financeiros da mesma.

As perspetivas acima mencionadas fazem com que o BSC enfatize a existência de relações de causa e efeito na evolução da estratégia, o que dá a possibilidade da organização compreender como os indicadores não-financeiros, tais como a qualidade do produto e/ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade ou retorno do investimento.

Os aspetos da perspetiva financeira são abordados no quadro 3. Neste caso, é importante que os acionistas da empresa tenham uma ótima visão a nosso respeito.

Quadro 3 – Perspetiva financeira do Balanced Scorecard.

PERSPETIVA FINANCEIRA	
Como encarar os acionistas?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade:	RCI – Rendibilidade do capital investido

Capacidade de gestão de ativos e dos resultados.	RCP – Rendibilidade dos capitais próprios RV – Rendibilidade das vendas RPA – Rendibilidade por ações
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais.	Quota de mercado; Volume de negócios; Taxa crescimento volume negócios.
Criação de valores: Capacidade para criação de valor para o acionista.	*EVA – Economic value added* *CVA – Cash value added* *CFROI – Cash flow return on investment*

Fonte: Jordan et. al, p. 270.

2.2.1.2 – Perspetiva dos Clientes

Nessa perspetiva, também chamada de perspetiva de marketing, é fundamental que as empresas trabalhem na identificação do segmento de clientes e mercado nos quais pretendem competir. Esta possibilita que a empresa alinhe as suas medidas de resultados com relação a um segmento específico de clientes e mercado, isto é, atender as necessidades dos consumidores. Esses segmentos irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa, prevalecendo a relação de causa e efeito.

De acordo Serra *et al.* (*idem*, p. 122), "as preocupações com os clientes, normalmente, recaem em outras categorias, tais como: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, além de necessidades. Para que o cenário equilíbrio funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para cada uma das categorias."

A implementação dessa perspetiva permite que a empresa alinhe os indicadores essenciais de resultados direcionado aos clientes, tendo em conta a participação, a captação, a retenção, a satisfação e a lucratividade com segmentos específicos dos clientes e do mercado. Esses elementos constituem as causas do processo que podem ser traduzidos num quadro que explique cada um deles. Kaplan e Norton (*idem*), referem-se a eles como as cinco medidas relacionadas com a perspetiva dos clientes como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Relações de causa e efeito para os clientes

Causas	Efeitos
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Esses indicadores possibilitam a clara identificação e a avaliação das propostas de valo dirigidas aos segmentos escolhidos, pois, são ela que vão impulsionar os indicadores essenciais de resultados desta perspetiva.

Portanto, a natureza da estratégia não é apenas para escolher o que fazer. Ela também exige que escolha o que não fazer. Isso faz com que a empresa identifique e focalize seus segmentos de mercado, cuidando dos objetivos e dos indicadores específicos para utilizá-los em todas as estratégias de marketing.

Dentro da estrutura organizacional, a perspetiva dos clientes oferece aos gestores a visão sobre o tipo de comportamento que se deve ter diante dos clientes, uma vez que se torna importante criar valor sob a sua perspetiva, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Perspetiva dos clientes do Balanced Scorecard.

PERSPETIVA DOS CLIENTES	
Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da	*EVA – Economic value added/Cliente* RVC – Rendibilidade vendas/cliente

empresa.	
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes; Tempo de entrega/serviço; Cumprimento de prazos.
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.	Quota de mercado; Volume de negócios novos clientes;
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais.	Crescimento vol. neg. clientes atuais *Nº Repeat buyers*/Nº clientes ano

Fonte: Jordan et. al, p. 271.

2.2.1.3 – Perspetiva dos Processos Internos do Negócio

Ora o fato do BSC ser uma ferramenta que mede o grau de implementação e desempenho da estratégia, é necessário que ela mantenha a relação de causa e efeito entre as suas perspetivas. A perspetiva dos processos internos do negócio tem a mesma importância que a dos acionistas e dos clientes. Para Serra *et al.* (*idem*), a abordagem do BSC costuma causar a identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Nessa perspetiva, segundo Brewer & Speh (2000) *apud* Almeida (2011, p. 35), pretende-se "definir processos internos para cumprir e ir além das expetativas e necessidades dos clientes, fazendo recurso a medidas não financeiras divididas em quatro tipos: orientação para a qualidade; tempo; orientação para flexibilidade; medição para custos."

Mas é importante realçar que apesar da relevância dessa perspetiva, as empresas só desenvolvem objetivos e medidas para os processos internos depois de formulá-los para as duas perspetivas anteriores, pois as empresas avaliam-se pela eficiência dos seus processos

para atingir os objetivos estratégicos definidos com vista a satisfazer as necessidades da clientela.

Então há a necessidade de agregar processos de inovação a esta perspetiva e isso ajuda a focalizar os processos de entrega dos produtos e serviços atuais bem como tentar controlar e melhorar as operações existentes.

Por exemplo, uma empresa pode perceber que necessita desenvolver um processo para prever a necessidade dos clientes, ou que pode oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.

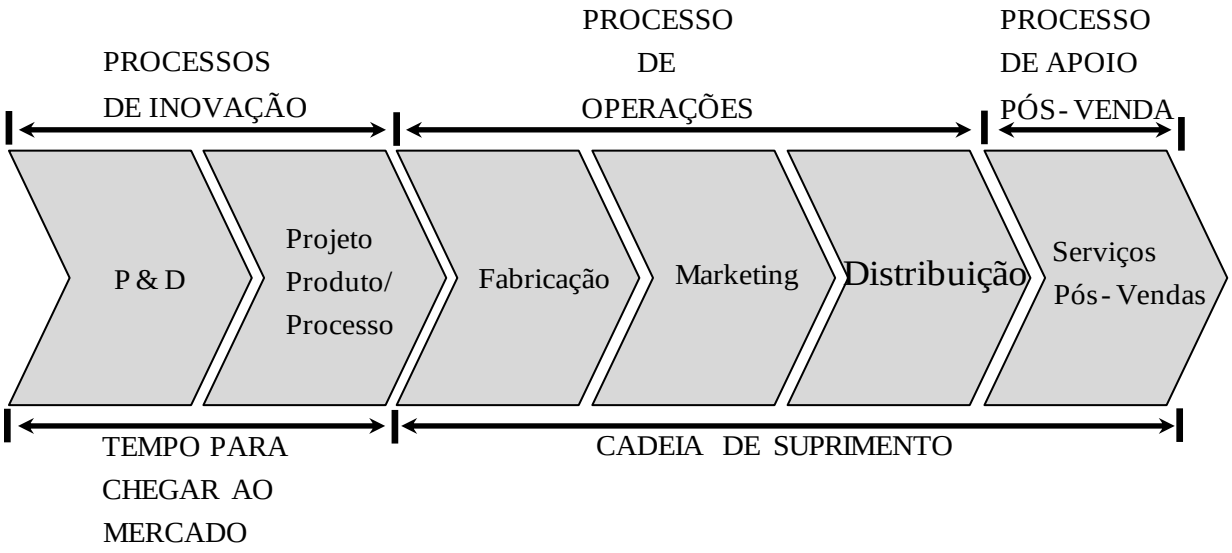
Para tal a empresa deve usar "um conjunto específico de processos, a fim de criar um valor para os clientes e produzir os resultados financeiros desejados. (…) uma cadeia de valor[11] genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar-se ao construir a perspetiva dos processos internos." Nesse modelo estão incluídos três processos fundamentais que são:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço de pós-venda.

Estes processos podem ser compreendidos na Figura 10 a seguir sobre o modelo da cadeia de valor.

[11] **Cadeia de valor** é a maneira sistemática de examinar as atividades da empresa e como estas interagem entre si. A cadeia de valor objetiva desagregar as atividades, de modo a identificar as fontes existentes e potenciais de diferenciação e compreender o comportamento dos custos.

Figura 10 – O modelo genérico da cadeia de valor.



Fonte: Almeida (2011), adaptado de Freitas & Pamplona (1999).

Portanto, mediante a cadeia de valor, a empresa, através dos seus executivos, pode analisar os custos associados a cada uma das atividades e estabelecer uma comparação com o valor que cada uma delas, em particular provê ao cliente.

O quadro 6 oferece uma descrição de como deve ser encarada a perspetiva dos processos internos da empresa, indicando os fatores críticos tais como a organização, a racionalização, a qualidade, a eficiência e a eficácia bem como os aspetos para o aumento do desempenho.

Quadro 6 – Perspetiva dos processos internos do Balanced Scorecard.

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
Quais os processos que geram valores?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	"Lead Time/Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as atividades que não	Custo unitário dos produtos;

são geradoras de valor.	
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições; Conformidades;
Eficiência e eficácia: Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa utilização da capacidade;

Fonte: Jordan et. al, p. 272.

2.2.1.4 – Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Essa última perspetiva identifica a infraestrutura que a empresa deve erguer para gerir o negócio, fazê-lo crescer a longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (*idem*), o aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Quanto as pessoas, o ânimo e a satisfação dos funcionários são fundamentais para que se alcance mais rápido os objetivos traçados em termos de produtividade, capacidade de resposta, qualidade e aprimoramento dos serviços aos clientes (Serra, *et al. idem*).

Relativamente aos sistemas, tem a ver com a infraestrutura no seu todo, como a tecnológica, e a não-tecnológica com que a empresa conta para manter o foco nos objetivos. Ou seja, é a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambicionados nas outras três perspetivas. Por isso, é fundamental que se invista em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Para os procedimentos organizacionais tem a ver com a coordenação (alinhamento) dentro da organização. Para Almeida (2011, p. 37), "Depois de definidos os objetivos estratégicos a levar a cabo na perspetiva financeira, na dos clientes e nos processos, as organizações deverão em princípio alcançar vantagem competitiva e sucesso estratégico, importa porém alinhar os recursos organizações com os objetivos traçados."

Este instrumento de gestão, na perspetiva do aprendizado e crescimento, possibilita que tenhamos uma visão clara de tornar fértil a nossa capacidade de mudar e mudar e melhorar, conforme mostra o quadro 7.

Quadro 7 – Perspetiva do desenvolvimento organizacional do Balanced Scorecard.

PERSPETIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias.	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	Nº de colaboradores qualificados; Nº de horas de formação;
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	Nº postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador;

Fonte: Jordan et. al, p. 274.

Uma empresa que aplica o BSC no seu processo de gestão estratégica estará sempre em evolução. Como realça Cruz (2009, p. 266), "A transformação que colmatará a lacuna entre o que somos hoje (desempenho de um ciclo de gestão atual) e o que queremos ser no final de um futuro ciclo de gestão impulsionada por um conjunto de projetos" a que chama de "iniciativas".

Essas iniciativas são identificadas num conjunto de projetos que consistirá em desenvolver cada uma delas proforma a controlar a sua evolução, de modo a assegurar a implementação das ações que transformarão a organização.

"A par deste controlo da realização e implementação das iniciativas desenvolve-se o controlo dos resultados dos indicadores estratégicos, pois o verdadeiro sucesso consistirá em convergir para as metas estabelecidas; as iniciativas são importantes, são muito importantes, mas não passam de um instrumento para atingir um bem maior: a convergência para as metas de cada indicador estratégico do BSC". (Cruz, *idem*)

Portanto, o valor da empresa na atualidade está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional, criando mais valor para o cliente.

2.3 – Exemplo da aplicação do BSC

Apresentamos a seguir um exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard* como instrumento que auxilia a medição da estratégia na gestão da empresa.

É um estudo realizado no Brasil por dois pesquisadores[12] e publicado no *site* da SEGeT em alusão ao VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, sobre a Microboard, empresa do ramo informático.

A Microboard Indústria e Comércio de Produtos Eletrónicos LTDA é uma empresa brasileira, criada em 2006 na cidade de Itajubá, estado de Minas Gerais, já foi considerada a terceira maior fabricante de computadores portáteis do Brasil. No ano de 2007 teve um crescimento extremamente impressionante de 900%. A empresa fechou o ano de 2007 com um número de 55 mil máquinas vendidas, a maior parte através de lojas online como Submarino, Saraiva, Fnac e outros *sites* semelhantes.

Esta empresa surgiu da união do administrador de empresas Wagner Gomes, um ex-funcionário de fornecedores de componente e de Ivan Lukasevinicius, executivo do setor financeiro. Ambos buscaram recursos em bancos para criar a companhia e por motivos contratuais não podem revelar valores.

[12] Silva, E. M. & Dias, L. M. A.

Esta empresa, no Brasil, aplica a tecnologia industrial seguindo parâmetros internacionais, cuja fábrica conta com profissionais qualificados desde a área científica de projetos e pesquisas até a concepção, fabricação e distribuição dos equipamentos. (MICROBOARD, 2009).

A empresa oferece tecnologia e configurações de ponta a preços acessíveis, baseados em pesquisas avançadas de desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos com excelência de qualidade e serviços profissionais, com garantia, suporte e atendimento ao consumidor. Todos equipamentos são projetados com moderna tecnologia e atributos que garantem maior desempenho e custo-benefício.

A Microboard e as pessoas que a integram assumem para si o compromisso com certos valores que são de capital importância para tudo que é realizado. Integridade, honestidade, respeito mútuo, aprimoramento pessoal e paixão por tecnologia, são princípios que levam todos a buscar os melhores resultados. Os bons resultados atingem de forma positiva os fornecedores, parceiros e principalmente os consumidores que sempre exigem qualidade.

2.3.1 – Missão e Visão em Quatro Perspetivas da Microboard

De acordo com os pesquisadores, na análise do uso do *Balanced Scorecard* pela Microboard, obteve-se os seguintes resultados quanto as quatro perspetivas:

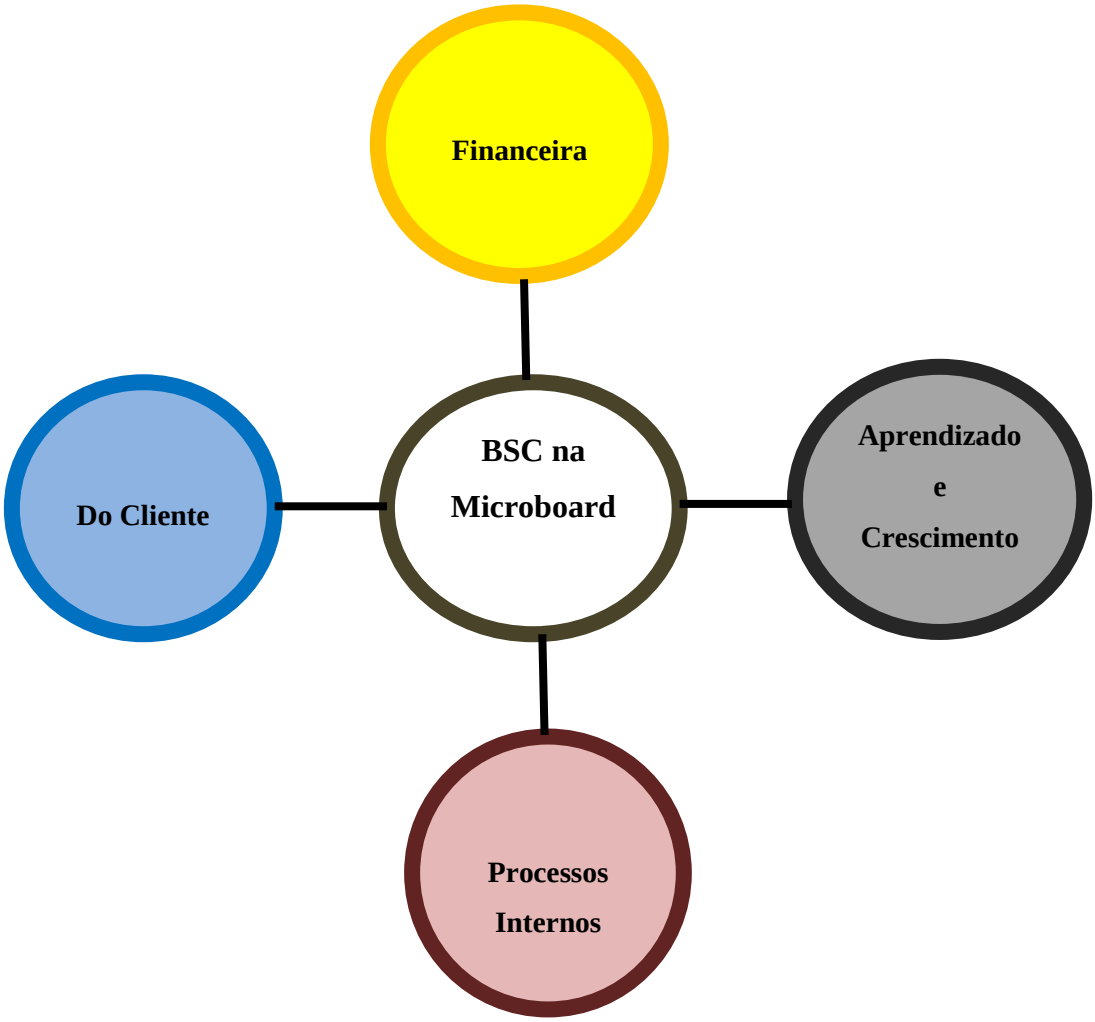
1) Perspetiva financeira (objetivos financeiros de longo prazo/retorno sobre capital investido – por ex. %): O diretor financeiro da empresa frisou que os objetivos da empresa estão definidos em crescimento de 10% ao ano. Apesar de terem consciência de que pode haver um crescimento maior que o esperado, como ocorreu em 2007, aonde a empresa teve um crescimento de 900% (segundo o diretor financeiro).
2) Do Cliente (identificação do segmento de mercado que pretende competir): Acerca da perspetiva do cliente, a empresa afirma ter aumentado muito o leque de produtos no intuito de poder alcançar a maior fatia de mercado possível. Diz ter computadores portáteis baratos para usuários domésticos, até portáteis de R$ 10.000,00 (cerca de € 3.500,00) para profissionais.
3) Dos Processos Internos:
    a) Inovação (atender as necessidades de clientes): o gerente financeiro disse que existem esforços constantes para atender as necessidades dos clientes, pois segundo ele, “o que hoje 2Gb resolve, talvez amanhã não resolva mais”.

b) Operações (fazer novo produto ou serviço): para a empresa Microboard, a adaptação da linha para adequar as novas exigências do mercado são feitas de forma rápida. Não há grandes empecilhos para realinhar as operações para um novo produto.
c) Serviços de pós-venda (atendimento à clientes): um dos seus diferenciais neste ramo é possuir um serviço de atendimento ao cliente 24 horas, bem como um programa de pós-venda.

4) Do Aprendizado e Crescimento (capacidade de expansão):
   a) Dos funcionários: quanto a capacidade de expansão, a Microboard tem condições de recrutar, treinar e contatar funcionários de forma rápida.
   b) Sistemas de informação: possui um excelente sistema de informação capaz de adequar-se a possíveis expansões da empresa.
   c) Físico: com relação ao meio físico, existe a capacidade de aumentar a linha de produção, bem como as dependências físicas da empresa.
   d) Motivação Organizacional: para o gerente financeiro na empresa "o que não falta é motivação para crescer". Até a publicação do referido estudo, tanto a gerência quanto os colaboradores estavam animados com a empresa, e para ele este ambiente organizacional favorável é muito importante para boa salubridade da empresa.

A seguir os pesquisadores apresentam o esquema de como foi aplicado o BSC na empresa em questão cujo alinhamento dos seus profissionais facilita o esclarecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

Figura 11 – As quatro perspetivas na Microboard.



Fonte: Silva & Dias, 2011, p. 12

Portanto, que as empresas apostadas nos pressupostos da gestão moderna baseada no empreendedorismo esforcem-se no sentido de colocar esses elementos na sua prática quotidiana de modo que se torne uma cultura dentro das suas organizações.

Capítulo III

Metodologia e Análise dos Resultados

"Se consegui olhar mais longe, foi porque apoiei-me sobre os ombros de gigantes."

Isaac Newton

3.1 – Metodologia do trabalho

O conhecimento deve ser construído com base em pressupostos já existentes em termos de quadros teóricos e metodológicos com apoio da observação de fatos concretos proforma a dar sustentabilidade e credibilidade ao fenómeno estudado.

Assim, o presente trabalho de investigação é de natureza quantitativa e descritiva, e apresenta uma questão muitas vezes ignorada por aqueles que pretendem enveredar na aventura empresarial, as estratégias definidas para evitar uma possível queda (falência) do projeto ou do negócio.

A pesquisa foi feita em Angola, abrangendo as províncias do Bengo, Cuanza Norte, Cuanza Sul, Luanda e Uíge, compreendendo o período de 2007 a 2013.

Uma das questões fundamentais que queremos mostrar neste trabalho é a "falsa ilusão" de muitos homens e aderentes de negócios acharem que o tamanho do capital de giro[13] da empresa é o mais essencial para evitar a falência de empreendimentos. Pois, o nosso estudo de caso mostra e prova o contrário. Ou seja, se não existirem estratégias bem definidas, a probabilidade de falência irá aumentar significativamente.

Na prática centramo-nos em medir esse impacto, a falta de estratégias adequadas, através da análise quantitativa mediante questionário e alguns depoimentos que julgamos útil. O estudo visou medir o grau de implementação da estratégia no projeto do PRESILD, quanto a rede de supermercados denominada "Nosso Super" em Angola.

Ao nível do país existem 31 lojas (Nosso Super), das quais 12 estão em Luanda, capital do país, e as restantes nas outras 17 províncias. Um projeto que foi planeado para beneficiar o país inteiro, desde postos de emprego até o consumo de bens essenciais à população.

Este estudo mostrou-se necessário porque não obstante haver políticas bem definidas, planeamento, execução, falhou nalgum momento alguma estratégia que impossibilitaria a

[13] ***Capital de giro*** significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compra de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. http://www.carlosescossia.com/2009/09/o-que-e-capital-de-giro.html. Acedido a 12.05.2014.

falência do projeto do PRESILD. Para se ter noção de como seria esse projeto, apresenta-se a seguir uma descrição que mostra a intenção.

3.1.1 – O Programa do PRESILD[14]

O programa do PRESILD abrangia três principais vertentes abastecedoras em Angola que são: a do mercado retalhista, a do mercado grossista e a de serviço.

3.1.1.1 – Na área retalhista

Existiam três subprogramas:

a) O da rede de supermercados "Nosso Super" que foi a fase mais conhecida com uma previsão de abertura de 31 lojas em todo país, sendo 12 na capital (Luanda) e 19 nas restantes províncias que previa oferecer 700 postos de emprego direto e indireto em 2007 e mais de 7000 postos em 2008;
b) O da rede comercial de vizinhança "Poupa lá" previa a abertura de 10.000 estabelecimentos comerciais de pequeno retalho em todo país e mais duas lojas pedagógicas para treinar os seus trabalhadores (mais de 1000 trabalhadores treinados por ano e mais de 83000 empregos diretos e indiretos);
c) Os mercados municipais também faziam parte do projeto do PRESILD, e numa primeira fase 12 deles seriam inaugurados, ou seja, 163 mercados municipais em Angola com mais de 74000 postos de trabalho.

3.1.1.2 – Na área grossista

Também com três subprogramas:

a) O dos entrepostos logísticos do PRESILD, com seis unidades em território nacional e 74 mil postos de trabalho, que iriam abastecer a rede retalhista "Poupa lá", as Forças Armadas Angolanas (FAA), o Ministério do Interior e a Polícia Nacional;
b) O Mercado Abastecedor do Cunene (MAC) que iria atender as demandas da área grossista de pequeno, médio e grande portes da região, além de facilitar o escoamento da produção agrícola;

[14] https://www.youtube.com/watch/?v=ZepAD4cVLRo.

c) O Centro Logístico de Distribuição com nove unidades que seriam estabelecidas em Luanda, Malange, Benguela, Huambo, Bié, Huíla, Cuanza Sul, Lunda Sul e Uíge. E três entrepostos frigoríficos localizados no Huambo, Bié e Cuanza Sul a movimentarem, juntos, mais de 1.700.000 toneladas de alimentos por ano, investimentos superiores a USD 1,2 bilhões.

3.1.1.3 – Na área de serviços

Nesta área do programa macro de serviços estava dividida em:

a) Centros de urbanismo comercial

b) Uma central de campos para dinamizar o comércio de produtos nacionais e incentivar a produção agroindustrial do país, prevendo integrar nele cerca de 1500 novos agentes comerciais, formando assim uma malha comercial ativa;

c) A PRESILD Telecom, instalada numa área de 3 mil metros quadrados, que faria a integração de todos os subprogramas do PRESILD Nova Rede Comercial através de modernos sistemas de comunicação de dados e voz.

O projeto da rede de supermercados "Nosso Super" seria um exemplo de sucesso do PRESILD Nova Rede Comercial com a missão de oferecer produtos de qualidade a um preço justo para a população, o "Nosso Super" tornar-se-ia a maior rede retalhista de Angola. Dois anos após o arranque do projeto com o investimento total de mais de USD 300 milhões até a conclusão do projeto em 2009 já tinham sido inauguradas 26 lojas. No ano de 2008 previa-se a abertura da 27ª loja rumo ao cumprimento para atingir as 31 lojas em todo país.

A primeira loja, do Sambizanga, em Luanda, foi inaugurada pelo presidente da República em Março de 2007 e a 22ª, em Agosto de 2008 em Ondjiva, Cunene.

A presença do "Nosso Super" ofereceu aos angolanos uma nova opção de compra cujos preços eram de 5 a 10% mais baratos do que a concorrência.

Em 2008, houve um aumento de 16% no valor médio das compras efetuadas pelos clientes em relação ao ano 2007 e com uma previsão média de Kz 994 (cerca de USD 10 ≈ € 6,6) gastos em cada compra efetuada nas lojas "Nosso Super". Com a divulgação publicitária ou mesmo boca-a-boca, a cada dia surgiam novos clientes, ou seja, mais de 2500 clientes por loja/dia e uma faturação superior a USD 153 milhões.

O sucesso desse projeto, do PRESILD, seria uma das chaves fundamentais para abertura do agroempreendedorismo no país. Os pequenos e médios produtores agrícolas seriam os principais vetores que alavancariam a economia nacional e por outro lado, os seus produtos deixariam de apodrecer por falta de escoamento com a existência de uma loja em cada sede municipal. Mas tinha que haver uma mudança na forma de gestão.

Como diz Kardec (2012, p. 5), "A condução moderna dos negócios requer uma mudança profunda de mentalidade e de postura". Isto significa que a forma moderna de gerir os projetos precisa ser sustentada por uma visão futurista e guiada por processos de gestão onde se revejam a satisfação dos clientes resultante da qualidade intrínseca dos produtos e serviços.

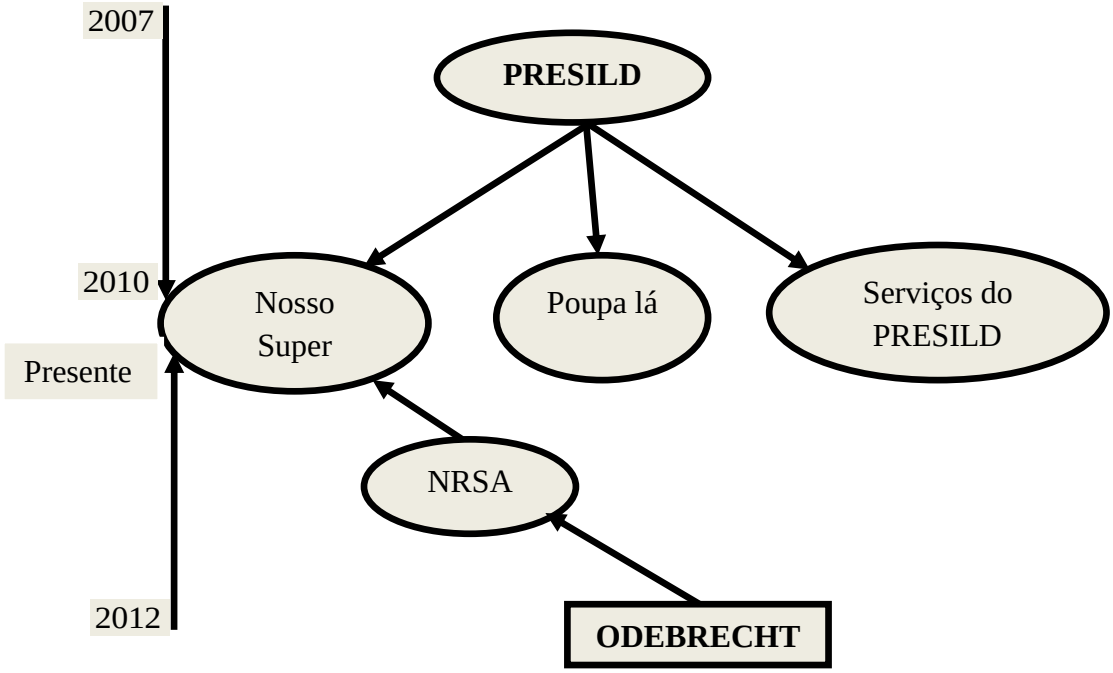
3.1.2 – Caracterização da Amostra

Neste estudo contamos com uma população constituída pelas 31 lojas da rede de supermercados "Nosso Super", das quais selecionamos 18 lojas, correspondendo cerca de 58,06%. Das 18 selecionadas apenas 16 responderam ao questionário, uma taxa de 88,9%.

É importante esclarecer um facto. A rede de supermercados "Nosso Super" anteriormente era suportada pelo PRESILD, projeto governamental. Com a falência do projeto, criou-se uma nova entidade, a NRSA cujo acionista majoritário é a empresa privada Odebrecht, ou seja, desde a reabertura da rede "Nosso Super" em 2012, já está sob gestão privada da Odebrecht conforme mostra a figura 12. A reabertura do Nosso Super[15], sob nova gestão, deu muitas alegrias ao povo angolano e pediu para que essa nova era fosse vista com maior responsabilidade, que é o que faltou na anterior gestão.

[15] https://www.youtube.com/watch/?v=Dztcsc9MsD0

Figura 12 – Sobrevivência da rede Nosso Super.



Fonte: Elaboração própria.

Das 16 lojas que responderam ao questionário, 12 encontram-se em Luanda (75%), uma em Ndalatando, província do Cuanza Norte (6,25%), uma em Caxito, província do Bengo (6,25%), uma no Sumbe, província do Cuanza Sul (6,25%) e uma no Uíge (6,25%).

No caso de Luanda onde estão localizadas as 12, a distribuição por municípios é a seguinte: três estão no município de Viana, cinco, no de Belas, um, no do Cazenga e um, no de Cacuaco.

Quanto as variáveis, o facto de não aplicarmos um pré-teste e realizarmos o nosso trabalho através de um questionário, não procurou-se definir variáveis dependentes mas sim apenas variáveis independentes (explicativas) da situação da empresa.

Esse questionário visava medir até que ponto as estratégias do projeto falido eram ineficientes para a sustentabilidade daquele mega e ambicioso projeto. Conforme referiu-se atrás, as intenções eram boas, faltou, entre vários elementos da gestão estratégica o controlo e o planeamento adequado.

Entre os aspetos que concorrem para uma boa gestão baseada no empreendedorismo, a gestão empreendedora, muitos deles estavam em falta na anterior gestão do programa, dos quais a gestão por objetivos, isto é, a informação era veiculada simplesmente do topo à base e não

vice-versa. Isso fez com que os objetivos preconizados não fossem atingidos num todo porque a funcionalidade da empresa dava-se por "ilhas".

3.1.3 – Tipos de Fontes de Informação

As informações para esta pesquisa foram adquiridas de fontes primárias (os gestores das lojas Nosso Super) e secundárias que são os registos escritos e divulgações na internet de autores que já abordaram sobre o assunto de estratégias, gestão estratégica, empreendedorismo, entre outros.

Quanto as fontes primárias revelaram-se muito importantes pois, ajudaram-nos a corrigir a visão que tínhamos anteriormente sobre o PRESILD. Por exemplo, a noção que tínhamos é que o PRESILD continuava a gerir as lojas "Nosso Super". Mas através de um dos gerentes de loja, cujo nome mantemos em anonimato, confessou-nos o seguinte: "O PRESILD faliu e quem gere agora as lojas 'Nosso Super' é a NRSA (Nova Rede de Supermercados de Angola) com o suporte da Odebrecht Angola" (14.05.2014). Lembramos que a Odebrecht Angola é uma empresa angolana que atua nas áreas de engenharia, agroindústria e construção civil. A mesma é subsidiária do grupo industrial brasileiro Odebrecht, atualmente é a maior empregadora de Angola, com cerca de 20 mil trabalhadores, incluindo os do "Nosso Super".

Em relação as fontes secundárias, serviram de apoio para manter a fidedignidade do estudo no ponto de vista teórico. Por isso, recorreu-se em livros, artigos científicos, alguns *sites* da internet, dissertações de mestrado e teses de doutoramento de diversas universidades, que, como já nos referimos, abordaram os temas estratégias e empreendedorismo nas mais variadas vertentes do campo empresarial.

3.1.4 – Método, Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Como elemento da pesquisa científica, o método constitui um processo de produção de conhecimento científico, levando em conta que "a ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar, e intervir na realidade, tendo como diretriz problemas formulados que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento". (EAD, 2009, p. 25).

No entanto, neste estudo foi utilizado o método hipotético-dedutivo pelo fato do assunto em questão não apresentar, anteriormente, informações suficientes para o fenómeno falta de estratégias definidas no empreendimento que nos propusemos a estudar bem como a sua consequente falência.

Logo tivemos que formular uma hipótese onde deduzimos alguns elementos que estavam na base desse fenómeno, mediante as respostas obtidas no inquérito feito através do questionário aplicado cara-cara., o que possibilitou tirar certas conclusões pertinentes inerentes ao estudo realizado.

3.1.5 – Técnicas de Análise e Sistemas utilizados

Dos dados obtidos foram analisados de forma descritiva e usando tabelas de referência cruzada sobre os pontos fracos que desencadearam a falência do projeto PRESILD no ramo empresarial.

O sistema utilizado para o tratamento estatístico dos dados coletados é o SPSS da IBM (*International Business Machines)* versão 21. Optou-se numa análise descritiva, como fizemos referência, pelo fato de as variáveis não possuírem uma inteira dependência entre si. Portanto, essa foi uma das maneiras que achamos ser útil para poder explicar o essencial do estudo realizado.

3.2 – Análise dos Resultados da Pesquisa

Conforme fez-se referência, vamos em seguida analisar os resultados das respostas obtidas no questionário realizado mediante seis perguntas fechadas com as suas alíneas, muitas das quais são triviais, como por exemplo, o número de trabalhadores por loja inquirida. Todas elas têm mais de 30 funcionários.

Quanto aos períodos de inauguração das lojas foi do ano 2007 ao ano 2013 (a que foi inaugurada em 2013 já é sob gestão da NRSA).

Do ponto de vista estratégico, nem tudo esteve mal quando o PRESILD geria a rede de supermercados. Por exemplo se analisarmos o binómio vendas-supervisão vamos ver que as políticas eram bem dirigidas, recordando que as vendas por dia rondavam o valor de cerca de USD 153 milhões.

Para alcançar esse valor traçava-se estratégias de baixar os preços de diversos produtos através de promoção, as lojas eram sempre abastecidas com produtos novos, havia a realização de sorteios para os clientes e, acima de tudo, o cliente posto no interior da loja não sentia-se perdido porque haveria sempre alguém para ajudar tanto na escolha de melhores produtos como no direcionamento do lugar (corredor) onde existia o produto x ou y, de

acordo a vontade do cliente. Muita coisa era feita de forma consultiva para se apresentar a vantagem de comprar este ou aquele produto. Constatou-se que era necessário o processo de supervisão e fiscalização nas vendas e isto era feito com muito rigor conforme mostram as tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Necessidade da supervisão no processo de venda.

		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	16	100,0	100,0	100,0

Tabela 2 – Rigor da supervisão nas vendas.

		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Muito rigor	16	100,0	100,0	100,0

Por outro lado, existem outras redes de supermercados em Angola, que eram fortes concorrentes do PRESILD, então, era necessário haver estratégias bem definidas para fazer face a concorrência. Relativamente a isso apresentamos a tabela 3 com as respostas.

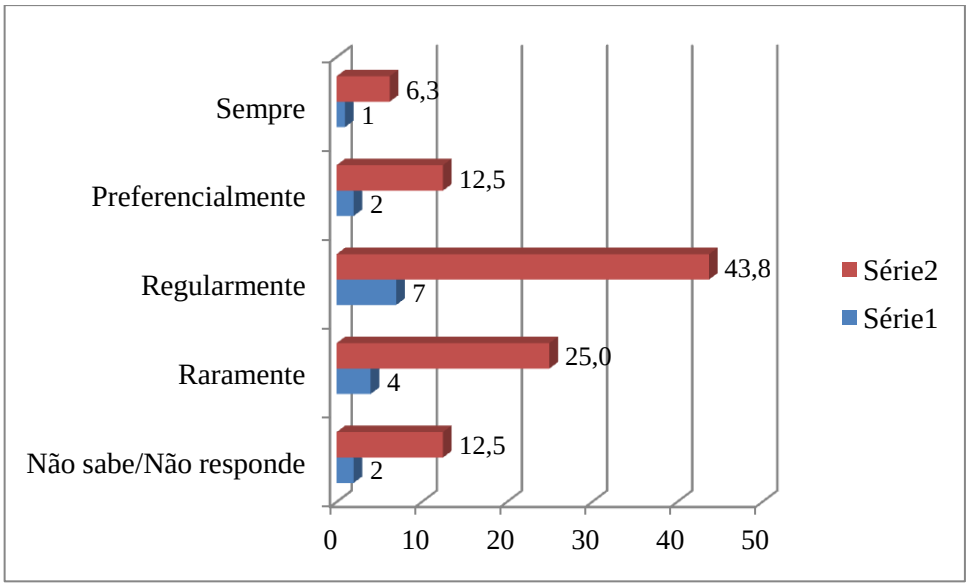
Tabela 3 – Inovação dos produtos

Respostas	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Não sabe/Não responde	2	12,5	12,5	12,5
Regularmente	1	6,3	6,3	18,8
Preferencialmente	10	62,5	62,5	81,3
Sempre	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Ou seja, as inovações de produtos e serviços eram feitos ao nível de 62,5%. O que demonstra uma clara intenção de boa gestão.

A contratação de novos fornecedores (sobretudo nacionais) era feita com uma certa irregularidade; havia baixa de preços através de promoções, mas não superava a concorrência (ver gráfico 1). Para visualizar outras estratégias do projeto consulte o apêndice 2.

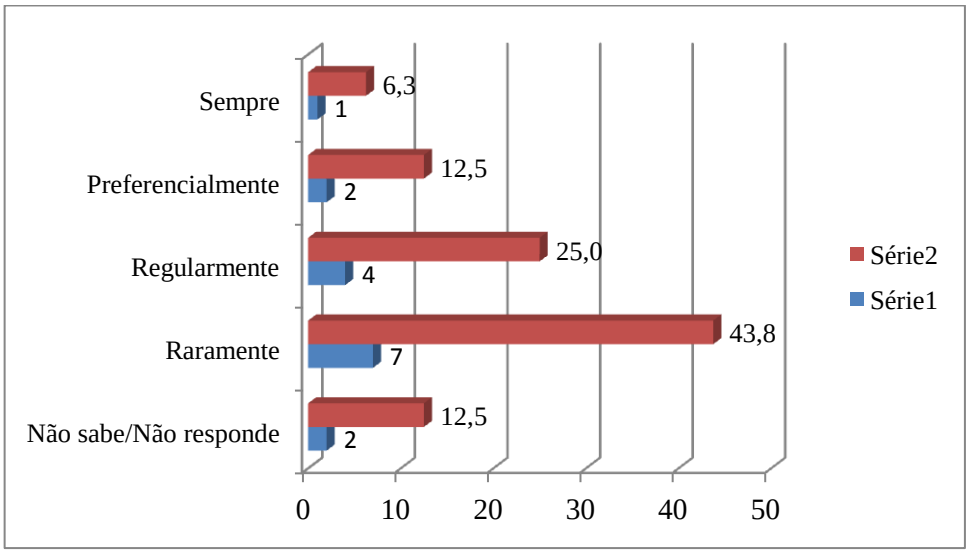
Gráfico 1 – Realização de concursos.



Em termos de oferta aos clientes as políticas do PRESILD eram muito restritas pois, por exemplo, em determinados produtos pagar um e levar dois, esgotar o *stock* de produtos que estavam há muito tempo nas lojas, porque muitos produtos expiravam as datas de validade, causando inúmeros prejuízos. Mesmo assim ainda existiam clientes que acreditavam que este projeto podia dar certo, conforme é expresso no depoimento de um deles: "Prezados ao PRESILD devemos-lhe reconhecer o valor pelo grande contributo que dá através do seu projeto Nosso Super, porém também devemos, dada a importância da continuidade deste projeto para os milhões de angolanos alertar o PRESILD a implementar um sistema de controlo mais eficaz acompanhando de perto os programas de formação que os nossos compatriotas federais dizem estar a passar para os angolanos com vista a assumirem a direção do projeto nos próximos anos, alguns relatórios nos dizem que a um certo exagero de mão-de-obra estrangeira, sem retirar portanto a importância do sua cooperação. É preciso apostar no homem nacional através de políticas e filosofias que se adequem aos novos padrões da administração moderna, a nossa nação precisa apostar no seu cidadão. Dizer também que se crie uma política de acompanhamento mais virada o modo de vida do africano angolano sem descurar as normas e padrões internacionais para não ficarmos ultrapassados, um controlo eficaz do fluxo de caixa e custos operacionais enfim eu pessoalmente tenho certeza que o Nosso Super tem tudo para dar certo dependendo apenas da atitude que de quem comanda e quem controla, bem-haja PRESILD e Nosso Super mais não se esqueça olho sempre aberto não se limite aos relatórios da DLP corre atrás." (26.06.2011)

A opinião dos gestores ajudaram a compreender esse facto, como mostra o gráfico 2, em termos de percentagens. E a forma de publicitar, como nos referimos atrás, era simples, além dos meios publicitários convencionais, havia as mensagens de boca-a-boca. (ver tabela 9 no apêndice 2).

Gráfico 2 – Gama de ofertas aos clientes.



Quanto a logística e canais de distribuição, um dos gerentes inquiridos disse: "Um dos erros cometidos pela gestão do PRESILD foi o excesso de burocracia no reabastecimento das lojas. Porque o ciclo dos produtos exigia muito dinamismo e rapidez. As lojas vendiam, mas o dinheiro era da responsabilidade da mais alta direção da empresa e era ela a responsável pela planificação da logística. Naturalmente as voltas que os papéis davam para atender o pedido de uma loja fazia com que perdêssemos muitos clientes, deixando-os insatisfeitos." (16.05.2014).

Em termos de estratégias de marketing muita coisa esteve em falta, desde a clara intenção de ter uma loja por cada município do país. A formação do pessoal era apenas uma intenção através das lojas pedagógicas para treinar os seus trabalhadores (mais de 1000 trabalhadores treinados por ano e com previsão de mais de 83000 empregos diretos e indiretos). Inicialmente muitos agricultores eram os fornecedores das lojas mas depois parou.

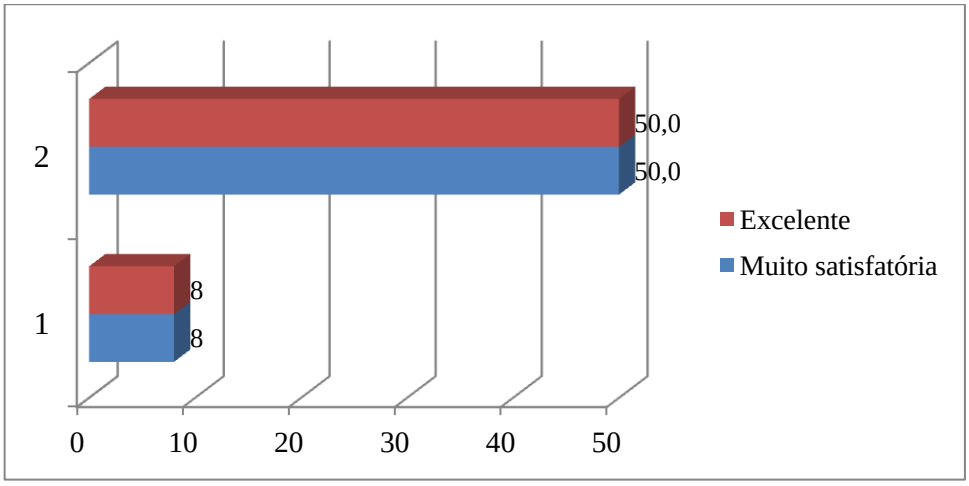
Planeamento formal das estratégias de marketing débil que, em comparação com o estágio atual da empresa, está muito melhor, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Planeamento formal das estratégias de Marketing

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Importante	4	25,0	25,0	25,0
Muito importante	12	75,0	75,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

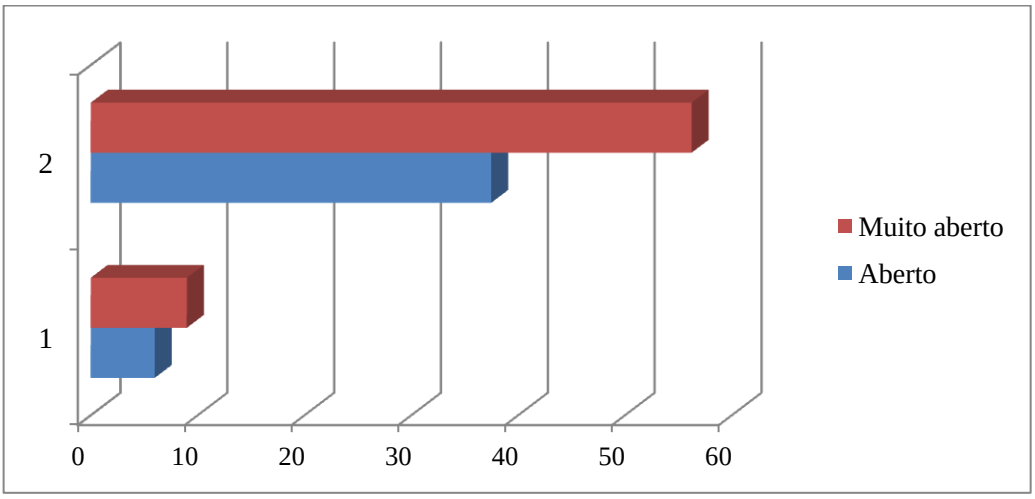
Como atualmente a rede de supermercados Nosso Super encontra-se sob gestão da NRSA, os gráficos a seguir mostram a situação atual dessa empresa segundo opinaram os gestores que responderam ao questionário.

Gráfico 3 – Forma da atual gestão dos "Nosso Super".



Este posicionamento tem facilitado imenso o trabalho de todos e em todos os setores de atividades da empresa.

Gráfico 4 – Modelo da atual gestão dos "Nosso Super".



Com isso tudo, a nova entidade que gere a rede Nosso Super aprendeu muito adotando medidas para não repetir os erros do PRESILD. Por exemplo, para evitar isso, prefere ter parceria com os agricultores nacionais, uma vez que essa parceria, além de incentivar a produção local, também ajuda a minimizar vários riscos, complementam o sucesso da empresa e é uma clara diferenciação com a concorrência como mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Vantagens de algumas estratégias na atual gestão.

		Ajuda a minimizar os riscos	São de maior confiança	Complementam o sucesso da empresa	É a diferenciação com a concorrência
	Válido	16	16	16	16
	Ausente	0	0	0	0
Média		4,75	4,31	4,38	4,63
Mediana		5,00	4,00	4,00	5,00
Mínimo		4	4	4	3
Máximo		5	5	5	5

Enquanto na gestão do PRESILD a informação e comunicação circulava apenas de forma vertical, isto é, existia uma forma de controlo muito grande – não descentralização de muitos serviços. Na atualidade as informações circulam de forma horizontal, tanto mais que os gerentes de lojas já possuem autonomia para o reabastecimento das lojas.

Na vertente de recursos humanos a formação agora é dada de forma muito regular onde a área mais privilegiada é a de Marketing e Vendas, o que anteriormente não acontecia (ver gráficos 6 no apêndice 2).

A tabela 6 mostra os fatores, muitas vezes considerados “leves”, mas que tem um impacto muito grande na gestão de qualquer negócio. Entre eles o controlo rigoroso que consiste não só em fiscalizar mas, também em supervisionar, ou seja, ajudar a melhorar onde está mal; a débil circulação da informação, isto faz com que os setores da empresa funcionem em “ilhas” e não se alcance na íntegra os objetivos preconizados. Como já nos referimos, a cultura organizacional deve fazer parte na atitude do gestor de qualquer negócio, a falta dela é uma irresponsabilidade e, isso faltou muito na gestão do projeto PRESILD conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 6 – Fatores causadores da queda do PRESILD.

		Falta de controlo	Ausência de fiscalização	Débil circulação da informação	O marketing fraco	A falta de responsabilidade dos gestores
N	Válido	16	16	16	16	16
	Ausente	0	0	0	0	0

Para mais informações sobre esses fatores da falência do PRESILD, consulte no apêndice 2, tabelas de frequência 10, 11, 12 e 13 deste trabalho.

Conclusões

"Cheguei à conclusão de que o otimista achava tudo bom menos o pessimista, e o pessimista achava tudo ruim, menos ele mesmo."

Gilbert Chesterton

Sobre o trabalho realizado com o tema: **Formulação de Estratégias para Gestão Empreendedora em Angola. Caso do PRESILD**, chegou-se a determinadas conclusões que ajudaram-nos a perceber o que ditou a falência do projeto e como este facto pode servir de lição e ajuda, ao mesmo tempo, para os que pretendem empreender.

Duma forma geral, é fundamental a existência de estratégias bem definidas na gestão de qualquer empreendimento, não importa o seu tamanho, políticas concebidas, estatal ou privado, com grande ou pequeno capital de giro. A continuidade da sua existência é extremamente benéfico para o desenvolvimento do mercado angolano porque passam a existir mais postos de emprego, mais opção de compra para os clientes e melhoria na qualidade de vida.

Ao criar e gerir um empreendimento (projeto) a que providenciar estratégias e técnicas que se adequem com a realidade do país e da empresa, quer dizer, que a equipa da mais alta direção bem como o pessoal colaborador devem rever-se no empreendimento em todas suas facetas. Isso vai desde a formação, remuneração e outros privilégios e recompensas pelo trabalho.

Nos mais simples atos que realizamos, estamos sempre a planear e a escolher alternativas ou soluções para os problemas do quotidiano. Para isso nos valemos de informações disponíveis, que nos auxiliam nas decisões. Muitas vezes não temos informações suficientes e fazemos opções não tão acertadas. Também de forma não sistematizada sempre estamos a avaliar as nossas ações e a refletir sobre os erros e acertos de nossas decisões.

Diversas vezes essas avaliações nos auxiliam na correção de rumo com respeito a uma alternativa ou escolhas futuras, quando, por experiência, podemos optar de maneira mais acertada. Essa racionalização sobre as nossas opções pessoais é um exemplo de como nos valemos das informações disponíveis para escolher, alterar e/ou avaliar nossos passos.

Assim é também quando realizamos um projeto: quanto melhor definidos estratégias, metas e objetivos a serem alcançados (onde queremos chegar), melhor construídos o planeamento e as atividades previstas (como queremos ir), e melhor utilizados a avaliação, o acompanhamento e o estabelecimento dos indicadores, maior a probabilidade de sucesso.

A verdade é que o que importa é entendermos o acompanhamento não como um controlo burocrático de recursos, processos e metas, e sim como uma ferramenta de apoio ao planeamento e à tomada de decisão. A importância do acompanhamento mostra-se na

possibilidade de se ter um planeamento dinâmico do projeto, que busca informações objetivas, confiáveis e pertinentes que permitam manter os esforços voltados para a consecução dos seus objetivos.

Da mesma forma, devemos entender a avaliação dos projetos sociais não como a mera confirmação do previamente programado, ou seja, não devemos estar preocupados única e exclusivamente com a eficácia do projeto. Importa, de facto, saber se o projeto foi eficiente na utilização dos recursos e, o fundamental, quais foram as mudanças efetivas no contexto e no público-alvo proporcionadas pela intervenção – a efetividade de sua realização. Vale lembrar, porém, que avaliar significa conceder valor a algo, ou seja, manifestar-se a respeito de alguma coisa. E só é cabível falar em atribuição de valor quando se sabe o porquê e para quem esse valor é positivo ou negativo.

A avaliação deve ser vista como um processo contínuo que se inicia antes da implementação do projeto e prossegue até após o seu término. Não se deve esquecer que a avaliação ganha maior legitimidade quando envolve os beneficiários.

Assim, no caso do PRESILD, muito se aprendeu, desde a conceção do projeto, sua execução, sua finalidade e custos operacionais. Que haja maior controlo de todas operações acompanhadas de uma supervisão e fiscalização definidas. Pelos princípios da GPO, a informação deve circular no formato horizontal, pois ninguém é tão inútil ao ponto de não contribuir com nada dentro duma empresa. Acima de tudo que exista maior compromisso dos responsáveis encarregues na gestão da empresa.

Como última consideração, chamamos a atenção para um aspeto muito importante: os custos e recursos necessários à realização da avaliação. Deve-se planear a avaliação de acordo com os recursos disponíveis. A escolha da estratégia e do método de avaliação deve ser condizente com os propósitos do projeto e os recursos de que dispõe. Não faz sentido a utilização de instrumentos sofisticados que implicam custos elevados de coleta de informações quando os recursos são reduzidos. Pois num projeto há sempre um futuro que pode tornar compreensível e dar sentido a todo esforço de busca de informações e construção de novos conhecimentos da gestão empreendedora, isto é, que os erros cometidos sirvam de lição para a nova entidade gestora (NRSA) da rede de supermercados Nosso Super, que tem tudo para ser maior rede retalhista do país.

Referências bibliográficas

Almeida, H. F. F. F P. (2011). *Aplicabilidade de um balanced scorecard em PME portuguesas.* Dissertação de mestrado ISCAP. Acedido em 03 Junho, 2014 de http://hdl.handle.net/10400.22/514

Arruda, M. F. (2006). *Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, acedido em 13 Abril, 2014 de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2278/134805.pdf?sequence=2

Barros Neto, J. P. (1999). *Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional.* Tese de Doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Recuperado em 11 Fevereiro, 2014, de http://hdl.handle.net/10183/2380.

Cardeal, N. C. J. G. (2014). Pensamento Estratégico. Antecipar as Ondas do Futuro. Lisboa: Universidade Católica editora.

Carneiro, J. G. S. P. (2008). *A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais.* Recuperado em 17 Janeiro, 2014, de http://scholar.google.com/scholar?q=a+gest%C3%A3o+empreendedora+como+fator+de+sucesso+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+empresariais&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=cDMFU9noLcjPhAehjIG4BQ&ved=0CBoQgQMwAA.pdf

Carvalho, J. M. S. (2013). Planeamento Estratégico. O seu guia para o sucesso. 2ª Ed. Editora Vida Económica, Porto.

Castañeda, L. (2012). Alta Gestão nas PME. Porto: Vida Económica - Editorial, S. A.

Coleção Gestão Empresarial (2002). Gestão Empresarial. Acedido em 30 Maio, 2014 de http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf

Collins, J. (2001). Empresas feitas para vencer (9ª ed.). (Campus Editora, Trad.). Rio de Janeiro (obra original publicada em Outubro de 2001).

Costa, C. C. (2009). Estratégia de Negócios. São Paulo: Saraiva.

Costa, C. M. D. (2011). *Balanced scorecard: erros e dificuldades de implementação.* Dissertação de mestrado: Universidade de Aveiro. Recuperado em 13 Fevereiro, 2014, de http://handle.net/10773/8533.

Cruz, C. P. (2009). Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial. Porto: VidaEconómica.

Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios*. Recuperado em 08 Março, 2014, de paraiso.ifto.edu.br/docente/admin/upload/.../material_0cc3c0ef29.pdf

Drucker, P. F. (2013). O essencial de Drucker (C. Espadinha, Trad.). Lisboa: conjuntura Actual Editora Lda. (Obra original publicada em 2001).

Duarte, C. e Esperança, J. P. (2012). Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. Lisboa: Edições Sílabo.

Esperança, J. P. e Matias, F. (2010). Finanças Empresariais (3a ed.). Alfragide, Lisboa: Texto Editores Lda.

Filion, L. J. (1999), *Empreendedorismo*: *empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos* negócios. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v34, n.2, p.05-28, abril/junho. Acedido em 03 de Junho, 2014 de file:///C:/Users/PC%20ACER/Downloads/empreendedorimo-libre%20.pdf

Finch, B. (2010). Como Elaborar um Plano de Negócios. Lisboa: Smartbook.

Gaspar, F. (2009). O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso. Lisboa: Edições Sílabo.

Hobbs, P. (2009). Gerir Projetos (Dep. Ed. da Civ. Editora, Trad). Porto: Dorling Kindersley - Civilização, Editores Lda.

http://www.opais.net/(já desativado) acedido a 28 Dezembro, 2012.

https://www.youtube.com/watch?v=Dztcsc9MsD0.

https://www.youtube.com/watch?v=ZepAD4cVLRo.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. A. (2011). O Controlo da Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (9a ed.). Lisboa: Áreas editora.

Júnior, J. F. A. L. (2010). *Estratégia e a longevidade das micro e pequenas empresas.* Tese de Mestrado em Gestão de Empresas. Lisboa: ISCTE, 2009. Dissertação de mestrado. [Consult. 11 Fevereiro, 2014] Disponível em www:<http://hdl.handle.net/10071/2071>.

Kaplan, R. e Norton, D. P. (1997). A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard; tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão filho. – Rio de Janeiro: Elsevier, 20ª Reimpressão.

Kaplan, R. e Norton, D. P. (1997). A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard; tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão filho. – Rio de Janeiro: Elsevier, 20ª Reimpressão.

Kardec, A. (2012). Gestão Estratégica e Avaliação Empresarial 2ª ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Lyrio, M. V. L. (2008). *Gestão: Empreendedorismo* [Apostila do Curso de Administração de Empresas]. Santa Catarina: IESGF.

Machado, D. Q., Pinheiro, L. V. S., Guerra, D. e Monteiro, D. C. (2010). *A Invenção da Mentira: Um Estudo Observacional sobre a Ação Económica do Empreendedor Inovador*. XIII Seminário de Administração (SemeAd) Setembro/ISSN 2177-3866, acedido em 16 Maio, 2014 de http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/849.pdf

Magretta, J. (2012). Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade. *Harvard Business School* (J. P. Oliveira, Trad.). Portugal: Centro Atlântico Lda (obra original publicada em 2011).

Martes, A. C. B. (2010). *Weber e Schumpeter a ação econômica do empreendedor* Revista de Economia Política, v.30, nº 2 (118), pp. 254-270, ISSN 0101-3157, abril-junho, acedido em 16 Maio, 2014 de http://www.scielo.br/pdf/rep/v30n2/05.pdf

Mata, José (2011). Economia da Empresa (7a ed. rev. at.). Lisboa: edição da Fundação Colouste Gulbenkian.

Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., SANTOS, R. R. dos, Pimentel, I. e Melo, H. G. (2006). Crises e Ameaças a Oportunidades - Gestão Estratégica de Comunicação de Crises. Lisboa: Edições Sílabo.

Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P. e Ferreira, M. A. (2012). Finanças da Empresa - Teoria e Prática (4a ed. rev. e cor.). Lisboa: Edições Sílabo.

Neto, J. F. R., Gallego, P. A. M., Souza, C. C. e Rodrigues, W. O. P. (2013). *O Papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio*. ISSN 1413-2311 (versão on-line) acedido em 6 Março, 2014 de http://www.scielo.br/pdf/read/v19n1/v19n1a05.pdf

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Criar Modelos de Negócios (3a ed.). Alfragide, Lisboa: Publicações D. Quixote, Editora Leya.

Paiva, E. L. (1999). *Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias de produção.* Tese de Doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Recuperado em 11 Fevereiro, 2014, de http://hdl.handle.net/10183/1662.

Paulo, S. N. N. D. (2009). *Competitividade sustentável: ferramentas de gestão.* Tese de Doutoramento em Gestão Industrial: Universidade de Aveiro. Recuperado em 13 Fevereiro, 2014, de http://handle.net/10773/1857.

Pilão, P. M. F. (2011). *Balanced scorecard evolution corporate responsibility perspective.* Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado. [Consult. 13 Fevereiro, 2014] Disponível em www:<http://hdl.handle.net/10071/4219>.

Pinho, C. S. e Tavares, S. (2012). Análise Financeira e Mercados (2a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Reis Neto, J. F., Gallego, P. A. M., Souza, C. C. & Rodrigues, W. O. P. (2013). *O Papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio.* Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul [Edição 74 - N° 1 – jan/abr 2013]. Recuperado em 06 Março, 2014, de http://www.scielo.br/pdf/read/v19n1/v19n1a05.pdf

Ribeiro, S. M. C., Silva, V. A. F. e Júnior, V. U. (2008). *Identificação das ferramentas estratégicas utilizadas nas incubadoras de empresas.* VI Congresso Nacional de Excelência de Gestão http://www.nitsustentabilidade.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0094_0162.pdf

Rodrigues, C. A. N. (2005). *A avaliação do desempenho e a gestão estratégica: concepção de um balanced scorecard numa escola pública portuguesa.* Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro. Recuperado em 13 Fevereiro, 2014, de http://handle.net/10773/4598.

Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação, 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Sarkar, S. (2014). Empreendedorismo e Inovação, 3ª Ed. Rev. e Aumentada. Lisboa: Escolar Editora.

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership (Fourth Edition). Jossey-Bass. Acedido em 3 Maio, 2014 de http://books.google.pt/books?id=Mnres2PlFLMC&pg=PT65&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Série Educação a Distância – EAD (2009). *Métodos de Pesquisa* 1ª Ed. Porto Alegre: UFRGS Editora. Acedido a 16 Maio, 2014 de http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. e Torres, A. P. (2010). Gestão Estratégica - Conceitos e Práticas. Lisboa: Lidel - edições técnicas, Lda.

Serra, F., Torres, M. C. S., Torres, A. P. e Ferreira, M. P. (2012). Administração Estratégica. Conceitos, Roteiro Prático e Estudo de Casos. 5ª Edição Revisada e Ampliada. Florianópolis: Editora Insular, Brasil.

Serra, F., Torres, M. C. S., Torres, A. P. e Ferreira, M. P. (2012). Administração Estratégica. Conceitos, Roteiro Prático e Estudo de Casos. 5ª Edição Revisada e Ampliada. Editora Insular. Florianópolis, Brasil.

Silva, E. M. & Dias, L. M. A. (2011). *O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard.* [VIII Simpósio de Excelência em

Gestão e Tecnologia (SEGeT)]. Recuperado em 08 Março, 2014, de http://www.aedb.br/seget/artigos11/811465.pdf

Teixeira, Sebastião (2011). Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar editora.

Thomsom, T. M. (1998). *Management by Objectives*. The Pfeiffer Library, v20, 2nd Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer. Acedido em 29 Abril, 2014 de home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf

Thuillier, P. (1995). Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing (P. Ramos, Trad.). Portugal: Edições CETOP.

Wellen, A. L. R. e Guedes, M. D. (2008). *Planejamento Estratégico: proposta para a rádio panorâmica FM.* QUALIT@S Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280 V7.n.1. Ano 2008. Acedido em 25 Maio, 2014 de http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/149/104.