Resumo

A pesquisa aborda a temática da formulação de estratégias para gestão empreendedora como elemento transformador dos negócios e fonte de oportunidades de gerenciamento de novos empreendimentos. Os objetivos foram: 1) 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. Caracterizar o modelo de empreendedorismo em Angola e como ele servirá de alavanca para o combate da pobreza (desemprego, fome e falta de habitação); e 2) Analisar, à luz da bibliografia consultada e inquérito as principais evidências dos modelos de gestão predominante. A metodologia da pesquisa, de caráter quantitativo, pautou-se na estratégia de estudo de caso, tendo sido escolhido o questionário preenchido cara-cara de gestores que funcionaram com o projeto do PRESILD, agora falido. Como suporte para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de perguntas fechadas. Na busca das respostas, constatou-se que as iniciativas de negócios da rede de supermercados Nosso Super são conduzidas por uma capacidade empreendedora preservada através da profissionalização de gestão. À luz do referencial teórico apresentado, a NRSA, atual gestora da rede Nosso Super, a) desenvolveu seu processo empreendedor orientado interna e externamente, gerando inovações, novos produtos e serviços; e b) buscou parceiros com expertise, com o mesmo foco e comprometimento, e de tamanho assemelhado proporcionou o atendimento especializado a novas oportunidades com os riscos que acarretam esta atividade.

Palavras-chave: Estratégias, gestão empreendedora, Nosso Super, PRESILD.

Abstract

The research addresses the issue of formulating strategies for entrepreneurial management as transforming element of business and source of opportunities for managing new ventures. The objectives were: 1) Formulate strategies that are useful in the management of projects in order to avoid the early death of firms, regardless of size and working capital, the Angolan market. Characterize the model of entrepreneurship in Angola and how it will serve as a lever for combating poverty (unemployment, hunger and homelessness); and 2) examine, in the light of investigation and consulted the principal evidence of predominant models of management literature. The research methodology, quantitative character, was based on the case study strategy, the completed questionnaire face-face managers who worked with the design PRESILD now bankrupt having been chosen. As support for data collection, a script closed questions was used. In search of answers, we found that business initiatives supermarket chain Nosso Super are driven by an entrepreneurial capacity preserved through the professionalization of management. In light of the theoretical framework presented, the NRSA, current manager of Nosso Super Network, a) developed his entrepreneurial process internal and externally oriented, generating innovations, new products and services; b) sought partners with expertise, with the same focus and commitment, and likened size provided specialized care to new opportunities with their danger this activity.

Keywords: strategies, entrepreneurial management, Nosso Super PRESILD.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe, esposa e aos meus filhos.

Agradecimentos

Para realizar qualquer atividade seja de qual carácter for, é preciso vida, esforço e inteligência. Por isso, o meu agradecimento à Deus Pai Todo-Poderoso do Universo pelo dom da vida e conceder-me forças naqueles momentos em que pensei fraquejar.

Agradeço a Direção do IPP e do ISCAP pela sublime oportunidade de me aceitar e fazer parte dos seus frutos e poder desfrutar deste caloroso clima de amizade e irmandade.

A Universidade Kimpa Vita, na pessoa do seu Magnífico Reitor, por dar-me esta oportunidade e a Direção da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, obrigado pela confiança.

A todo coletivo de professores e pessoal administrativo do ISCAP que asseguraram a minha formação durante este meu mestrado, em especial a Professora Dra. Maria Clara Ribeiro que, sempre como mãe, esteve disposta em ajudar.

Ao meu orientador Professor Adalmiro Pereira que, com um jeito e espírito de pai, sempre esteve disposto em apoiar-me, muitas vezes sacrificando outros afazeres seus. Sem ele seria impossível a realização deste trabalho.

Seria ingrato se não reconhecesse o apoio que recebi da Professora Anabela Ribeiro no uso das técnicas de tratamento estatístico dos dados do presente trabalho através do *software* SPSS, identificação e explicação de certas variáveis.

A minha esposa pelo apoio e encorajamento, minha mãe e aos meus filhos fazerem um tremendo sacrifício durante as minhas ausências, ficando para isso, privados do meu afeto, carinho e atenção.

Ao Adão Baptista Ambrósio por sua mente aberta em compreender a importância deste trabalho, obrigado pelo encorajamento.

Aos meus colegas, amigos, familiares e todos aqueles que de uma forma direta ou indireta estavam sempre do meu lado encorajando-me, mas que a lista seria enorme mencioná-los aqui, o meu muito obrigado.

Lista de siglas

€ – Euro, moeda da união europeia na zona com o mesmo nome.

BSC – *Balanced Scorecard*

DLP – Tecnologia para descobrir e acompanhar o fluxo de informações dos clientes de forma confidencial

FAA – Forças Armadas Angolanas

GPO – Gestão por Objetivos

IBM – *International Business Machines*

INAMET – Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica

INE – Instituto Nacional de Estatística

Kz – Kwanza, moeda da República de Angola

MAC – Mercado Agrícola do Cunene

MINSA – Ministério da Saúde

NRSA – Nova Rede de Supermercados de Angola

PRESILD – Programa de Reestruturação do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos Essenciais à População

TI – Tecnologia de Informação

USD – *United States Dollar* (Dólar norte-americano), moeda dos Estados Unidos da América

Índice geral ……vii

Índice de figuras ……ix

Índice de quadros ……...x

Índice de tabelas ……xi

Índice de gráficos ……xii

Introdução ……13

Capítulo I - Formulação de Estratégias ……..19

1.1 – Pensamento Estratégico versus Planeamento Estratégico ……..……20

1.2 – Conceito de Estratégia ……22

1.3 – Tipos de Estratégias …….……..26

1.3.1 – Estratégia Corporativa ……..26

1.3.2 – Estratégia Competitiva ……27

1.3.2.1 – Estratégias competitivas genéricas ……...27

1.3.2.2 – Estratégias de crescimento ……28

1.3.2.3 – Estratégia de diferenciação ……..29

1.3.3 – Estratégia Funcional ……...……31

1.4 – Avaliação e Controlo da Estratégia ……...31

1.5 – Conceito de Gestão ……33

1.5.1 – Gestão Estratégica ……33

1.5.2 – Gestão por Objetivos ……35

1.6– O Empreendedorismo …….……....37

1.6.1 – A Gestão Empreendedora ……40

Capítulo II – Instrumentos de Apoio à Estratégia ……..49

2.1 – *Balanced Scorecard* ……..……...50
2.2 – Fundamentos do *Balanced Scorecard* …….……..……..53
2.2.1 – As Quatro Perspetivas do BSC …….……...54
2.2.1.1 – Perspetiva Financeira ……55
2.2.1.2 – Perspetiva dos Clientes ……57
2.2.1.3 – Perspetiva dos Processos Internos do Negócio ……59
2.2.1.4 – Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento ……62
2.3 – Exemplo da aplicação do BSC ……...……..64
2.3.1 – Missão e Visão em Quatro Perspetivas da Microboard ……...…65

Capítulo III – Metodologia e Análise dos Resultados ……..68

3.1 – Metodologia do trabalho ……69
3.1.1 – O Programa do PRESILD ……70
3.1.1.1 – Na área retalhista ……70
3.1.1.2 – Na área grossista ……..70
3.1.1.3 – Na área de serviços ……..71
3.1.2 – Caracterização da Amostra ……..……72
3.1.3 – Tipos de Fontes de Informação …….……..……74
3.1.4 – Método, Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados …..……..……74
3.1.5 – Técnicas de Análise e Sistemas utilizados …….……..……75
3.2 – Análise dos Resultados da Pesquisa …….……75

Conclusões ……...82

Referências bibliográficas ……85

Apêndices ……...……xci

Anexos ……..…….…….....ci

Índice de figuras

Figura 1 – Estratégias, segundo Porter ……24

Figura 2 – Origem da estratégia ……..……..25

Figura 3 – Relação planeamento/controlo da estratégia ……..……32

Figura 4 – Estratégia como desordem controlada pela gestão …….……35

Figura 5 – Características da GPO, segundo Drucker ……36

Figura 6 – Características do empreendedor ……..……..40

Figura 7 – Elementos da gestão do conhecimento ……..……45

Figura 8 – As quatro perspetivas do BSC ……54

Figura 9 – Procedimentos para alcançar o objetivo principal do BSC ……55

Figura 10 – O modelo genérico da cadeia de valor ……61

Figura 11 – As quatro perspetivas na Microboard ……..67

Figura 12 – Sobrevivência da rede Nosso Super ……73

Índice de quadros

Quadro 1 – Equilíbrio proporcionado pelo BSC ……..….52

Quadro 2 – O BSC e o ciclo de vida das empresas ……..56

Quadro 3 – Perspetiva financeira do BSC ……...56

Quadro 4 – Relação de causa e efeito para os clientes ……58

Quadro 5 – Perspetiva dos clientes ……..58

Quadro 6 – Perspetiva dos processos internos ……61

Quadro 7 – Perspetiva do desenvolvimento organizacional do BSC ……...63

Índice de tabelas

Tabela 1 – Necessidade da supervisão no processo de venda ……..76

Tabela 2 – Rigor da supervisão das vendas ……76

Tabela 3 – Inovação dos produtos ……76

Tabela 4 – Planeamento formal das estratégias de marketing ……79

Tabela 5 – Vantagens de algumas estratégias ……..80

Tabela 6 – Fatores causadores da queda do PRESILD ……81

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Realização de concursos ……...77

Gráfico 2 – Gama de ofertas aos clientes ……78

Gráfico 3 – Forma da atual gestão dos "Nosso Super" ……79

Gráfico 4 – Modelo da atual gestão dos "Nosso Super" ……..……79