



ISTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO

ELABORAÇÃO DO PROJETO:

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
NUMA EMPRESA COMERCIAL EM ANGOLA**

MESTRANDA: MARIA HENRIQUES FERRAZ

Orientador: Professor Doutor José Magalhães

Lisboa

MARIA HENRIQUES FERRAZ

ELABORAÇÃO DO PROJETO:

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA EMPRESA COMERCIAL
EM ANGOLA**

Dissertação apresentada a Escola de Gestão,
Instituto Superior de Gestão como parte do
Requisito para obtenção do título de Mestre
Em Gestão.

ORIENTADOR: Professor Doutor José Magalhães

Lisboa

2013

Dedico este trabalho aos meus pais,

Pelo carinho e dedicação,

Por terem sempre acreditado em mim.

Com carinho, Maria Ferraz

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

Aos meus pais Alberto e Maria por fazerem da minha educação uma prioridade e por serem meus exemplos de vida.

Ao Professor José Magalhães pela paciência e ajuda.

A minha família e amigos por me motivarem sempre a continuar e nunca me distanciarem dos meus objetivos, em especial a minha amiga Graciete Nascimento pelos comentários e sugestões que de muito contribuíram para a conclusão do estudo.

RESUMO

A presente dissertação de mestrado tem como propósito implementar a gestão estratégica, com o auxílio da metodologia *Balanced Scorecard* numa empresa situada em Angola. Demonstrar através da metodologia BSC a importância e contributos da gestão estratégica na otimização do desempenho das empresas angolanas.

Nos últimos anos Angola tem demonstrado um crescimento económico bastante atrativo, constituindo-se atualmente como polo de maior concentração e atração de investimentos no continente africano.

As últimas décadas apresentam grandes desafios para a gestão das organizações em geral. A maioria das pequenas e médias empresas apenas tem como objetivo o lucro e em muitos países como é o caso de Angola, são poucas as organizações que já possuem uma ferramenta de gestão estratégica baseada no BSC. As PME empresas carecem de uma ferramenta e medidas de avaliação e comunicação de resultados organizacionais, a fim de maximizar o seu valor para a sociedade e gerir com êxito as expectativas e as perceções dos seus *stakeholders*.

Com o projeto buscou-se ajudar a organização, a fim de que, no futuro, a mesma possa utilizar a gestão estratégica como um sistema de apoio a gestão, e com isso melhorar o seu desempenho.

É sugerido o *Balanced Scorecard* como modelo de medição de desempenho, como apoio a gestão da organização. O *Balanced Scorecard* defende a gestão baseada em processos de gerenciamento do desempenho, ao qual insere estratégias nítidas. Os processos centrados na estratégia são as únicas fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Desempenho, Pequenas e Médias Empresas, Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This dissertation aims to implement strategic management, with the assistance of the Balanced Scorecard in a company located in Angola. Demonstrate through the BSC methodology the importance and contributions of strategic management in optimizing the performance of Angolan companies.

In recent years Angola has demonstrated a very attractive economic growth, becoming today as polo hightr concentration and attraction of investments in the African continent.

The last decades have major challenges to the management of organizations in general. Most small businesses only aims to profit and in many countries as is the case of Angola, there are few organizations that already have a strategic management tool based on BSC. SMEs companies lack a tool and measures of evaluation and communication of organizational outcomes in order to maximize their value to society and to successfully manage the expectations and perceptions of its stakeholders.

With the project aimed to help the organization, so that in future it can use as a strategic management system management support, and thus improve their performance.

It is suggested the Balanced Scorecard as a model for performance measurement, such as support for management. The BSC supports the management process- based performance management, which inserts strategies sharp. Centric processes in the strategy are the only sources of competitive advantage for companies.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance, Small and Medium Enterprises, Strategic Management.

ABREVIATURAS

BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
TDB	- <i>Tableau de Bord</i>
PME	- Pequenas e Médias Empresas
CG	- Controlo de Gestão
IAS	- Instituto Internacional de Auditoria Social
GE	- Gestão Estratégica
DF	- Demonstração Financeira
ANIP	- Agência Nacional para Investimentos Privados
BCG	- <i>Boston Consulting Group</i>
IAPMEI	- Instituto de apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
SWOT	- <i>Strenghts</i> (pontos fortes), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunity</i> (oportunidades), <i>Threats</i> (ameaças)
BNA	-Banco Nacional de Angola
SADC	Solthern Africa Development Co- ordination Conference (Conferencia de Coordenação para o Desenvolvimento da África Austral)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.2.1	- Processo de Gestão	8
Figura 2.2.2	- Estrutura Organizacional	9
Figura 2.3.3	- Nível Escolar	10
Figura 2.3.4	- Estrutura Etária	10
Figura 2.3.5	- Distribuição das categorias profissionais em função do sexo	11
Figura 2.5.1	- Representação gráfica dos espaços físicos	13
Figura 3.1.2	- As ações da estratégia	20
Figura 3.3.2	- Localização de Viana	27
Figura 3.4.1	- Matriz ANSOFF	34
Figura 3.4.2	- Quadro estratégico na estratégia de diversificação	36
Figura 4.2.1	- Perspetivas do BSC	45
Figura 5.3.1.1	- Estrutura Organizacional recomendada	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.3.1.1	- Diferenças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i>	4
Quadro 2.4.1	- Evolução dos resultados da empresa	12
Quadro 2.6.1	- Definição da Missão, Visão e Valores da organização	17
Quadro 3.2.1	- Relação dos <i>Stakeholders</i>	24
Quadro 3.3.1	- Análise SWOT da Organização Albermar	26
Quadro 3.3.4	- Postura estratégica da empresa	32
Quadro 3.7.1	- Identificação dos fatores críticos de sucesso no setor do comércio	42
Quadro 4.4.1	- Mapa estratégico do setor comercial	48
Quadro 4.4.2	- Relações de causa-efeito	49
Quadro 4.4.3	- Monitorização dos indicadores	50

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	3
ABREVIATURAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	i
ÍNDICE DE QUADROS	ii
ÍNDICE GERAL	iii
1.1 TEMA DO TRABALHO	1
1.2 EMQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.3 OBJETIVO DO TRABALHO	4
1.3.1 BALANCED SCORECARD VS TABLEAU DE BORD	5
1.4 METODOLOGIA DO TRABALHO	7
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
CAPITULO II – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	8
2.1 IDENTIFICAÇÃO	8
2.2 ESTRUTURA DA EMPRESA	9
2.3 RECURSOS HUMANOS	11
2.4 RECURSOS FINANCEIROS	13
2.5 MEIOS MATERIAIS (ESPAÇOS FÍSICOS)	14
2.6 ESTILO DE LIDERANÇA	15
2.7 PRINCÍPIOS E VALORES	16
CAPITULO III - GESTÃO ESTRATÉGICA	19
3.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA	19
3.1.1 Vantagem Competitiva	22
3.2 ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS	24
3.3 ANÁLISE SWOT	26
3.4 MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE ANSOFF	34
3.5 MATRIZ BCG	38
3.6 OBJECTIVOS	39
3.7 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	42
CAPITULO IV - BALANCED SCORECARD	43
4.1 CAUSAS PARA A CRIAÇÃO DESTA FERRAMENTA ESTRATÉGICA	43

4.2 PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	44
4.3 VANTAGENS DA ADOÇÃO DO BSC COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	47
4.4 MAPAS ESTRATÉGICOS	48
CAPITULO V - CONCLUSÕES	52
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DESENVOLVIDO	52
5.2 RECOMENDAÇÕES	54
5.3 LIMITAÇÕES	60
5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	67

1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema do presente trabalho é a implementação da gestão estratégica com a inclusão do *Balanced Scorecard* numa empresa comercial situada em Luanda.

Pretende-se propor a empresa a Gestão Estratégica e a gerir com objetivos concretos.

O BSC terá como objetivo suportar a estratégia e permitir que seja implementada na empresa.

1.2 EMQUADRAMENTO TEÓRICO

Angola passou por um processo de guerra civil que danificou muitas das suas estruturas. Após ser instaurada a paz em Abril de 2002, o país tem passado por um processo de reformas, não só a nível político e social, mas também a nível de tecido empresarial.

Angola é uma das economias com maior e mais célebre crescimento a nível mundial, crescimento, esse potenciado pelo fato de ser o maior produtor de petróleo da África subsariana, pela implementação de políticas de desenvolvimento económico focadas no investimento privado, bem como pela sua localização geográfica privilegiada.

Informação Geral

- ❖ Designação oficial: República de Angola
- ❖ Área total: 1.246.700 Km²
- ❖ População: 18.5 milhões de habitantes
- ❖ Língua Oficial: Português
- ❖ Capital: Luanda (5,5 milhões de habitantes)
- ❖ Outras Cidades Importantes: Cabinda, Huambo, Lubango e Benguela
- ❖ Unidade Monetária: Kwanza (KZ)
- ❖ Data da Independência: 11 de Novembro de 1975

Relações Internacionais

- ❖ União Africana - desde 1975
- ❖ ONU - Organização das Nações unidas - desde 1976
- ❖ FMI - Fundo Monetário Internacional - desde 1976
- ❖ Banco Mundial - desde 1989
- ❖ OMC - Organização Mundial do Comércio - desde 1996
- ❖ CPLP - Comunidade dos países de Língua Portuguesa (membro fundador) - desde 1996
- ❖ OPEP - Organização dos países Exportadores de Petróleo - desde 2007

Angola tem uma riqueza incontornável em petróleo e reservas minerais particularmente, diamantes e minérios de ferro.

Muitas empresas têm adotado ferramentas de modo a alcançarem sucesso no mercado e obterem vantagem competitiva.

Infelizmente muitas PME's em Angola têm por norma uma gestão por intuição, sem conhecimento dos instrumentos de gestão.

Apesar de não dispor de elementos fiáveis que permita confirma- lo, com toda a convicção, a razão fundamental parece residir na dificuldade que as organizações têm em adaptar a metodologia a sua realidade, em partilhar a informação relevante na empresa e em desenvolver os processos necessários para a sua implementação.

Existem muitas empresas que apostaram no potencial económico de angola, são algumas delas: Teixeira Duarte, Soares da Costa, ImporÁfrica, CASAIS, entre outras. Um fenómeno marcante na atitude da maioria dos empresários europeus, reside no fato de não trazerem dinheiro, mas sim, representações e conhecimentos.

A maioria parte dos empresários em Angola quer vender para o Estado Angolano (que infelizmente ainda é o maior comprador de tudo em Angola).(Rui Santos 2006)

Infelizmente Angola é ainda um país com enorme escassez de informação. Existe pouca literatura, (livros, teses de mestrado, *papers* científicos) sobre o tema da estratégia no mercado angolano.

Contudo o marketing, a inovação e a orientação para o mercado afetam positivamente a performance das empresas. Pelo que a maior parte das empresas em Angola implementa as técnicas de vendas e publicidade. (Maria Tenazinha, 2012)

Mas, apenas isto não basta. As empresas Angolanas devem ter em conta algumas orientações para melhorar a sua performance, através de execução e implementação de um plano estratégico e com isso criar cultura organizacional.

As empresas devem estar preparadas, para sobreviverem no mercado angolano, e só sobreviverão se definirem uma boa estratégia que responda as necessidades do mercado, e obterem melhor performance.

Diz-se “nem tudo é um mar de rosas”, com certeza, com o mercado angolano não seria diferente. Existem dificuldades que as empresas sentem no mercado angolano, nomeadamente na obtenção do visto de entrada no país, na circulação de mercadorias no porto de Luanda, na consolidação de novos concorrentes no mercado, no acesso a informação sobre o mercado (setoriais e parceiros), na falta de transparência e grande burocracia, a economia informal, os custos de instalação na região de Luanda, a falta de recursos humanos qualificados, as dificuldades de acesso a terra e o ambiente de negócios pouco favorável. (Catarina Nunes, Sênior Manager PriceWaterhouseCoopers)

Felizmente estas dificuldades não se comparam aos benéficos encontrados. Angola faz parte da SADC, logo quando se pensa em Angola, pensa-se num país que abre várias portas, numa comunidade onde circulam livremente mercadorias. Angola constitui o único país africano no Top do investimento internacional. (Luís Mira de Oliveira, Direção Coordenadora do Banco BIC)

1.3 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo principal do projeto consiste em propor um modelo de apoio a gestão para uma empresa comercial, baseado em indicadores de desempenho com vista a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobram sejam alinhadas com a sua visão estratégica.

Infelizmente muitas empresas apenas concentram as suas atenções na componente financeira para obtenção do lucro.

O mundo globalizado dos negócios já não permite mais que os gestores possam descansar sobre os ganhos do passado. É preciso estar atento ao presente e inovar para poder competir e sobreviver ao futuro.

Este projeto tem como premissa o facto de que pequenas organizações que não estão cientes da sua estratégia e tendo como tendência a falta de conhecimento acabam por dar importância apenas aos objetivos financeiros da empresa, perdendo assim possibilidade de crescimento da organização. Esta falta de conhecimento pode até levar a descontinuidade das pequenas organizações.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de medição do desempenho que acompanha a implementação da estratégia na organização. É através desta ferramenta que as empresas podem conseguir alcançar o diferencial competitivo.

É necessário que empresários de pequenas empresas tenham em mente a importância e os benefícios que poderão ter ao introduzir melhorias nos seus processos gerenciais, visando também desenvolver competências para aumentar as suas possibilidades de competir com outras empresas.

O BSC tem sido utilizado por grandes empresas mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas Portuguesas, e até nas empresas Publicas. Organizações como a IBM, Petrobras, Tetra-Park, Citibank e Alcoa, já utilizam o *Scorecard* como ferramenta de implementação de estratégia.

1.3.1 BALANCED SCORECARD VS TABLEAU DE BORD

Uma questão bastante pertinente seria: Porquê o *Balanced Scorecard*?

Por norma as empresas preocupam-se mais com fatores financeiros. Aham que apenas isso basta para o sucesso da mesma. Contudo iremos ver que, apenas isso não chega. Muitas empresas, confrontadas com o declínio de lucros e de prestígio, estão a redescobrir as vantagens competitivas da qualidade.

Existem fatores críticos de sucesso essenciais para uma empresa, e estes fatores dependem de fatores intangíveis, tais como:

- A qualidade dos seus produtos e serviços.
- O nível de satisfação e o grau de fidelização dos clientes.
- A capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos.
- A motivação e competência dos empregados.

Os dois instrumentos que complementam o relatório do controlo orçamental ao introduzir indicadores não financeiros são o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

Enquanto, o primeiro destina-se a uma orientação operacional de acompanhamento e controlo, o segundo dispõe de uma orientação estratégica com ligação das operações á estratégia.

Ambos visão: conduzir ao conhecimento do desempenho e alcance dos objetivos através da personalização dos objetivos. Visão também promover a comunicação e motivar o diálogo. Servem de bases de comparação com metas previamente fixadas e de servirem de base á avaliação do desempenho.

Existem, no entanto, diferenças entre estes dois sistemas de controlo de gestão. Estas diferenças são transpostas no quadro seguinte:

	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>
Origem	Criado com fortes tradições no estudo e divulgação da estratégia	Nasce das necessidades de monitorização dos elementos críticos da esfera técnico-produtivas
Surgiu	Associado a sistemas informatizados desenvolvidos para apoio á decisão dos gestores	Divulgado numa época em que os sistemas de informação eram raros
Objetivos	São enquadrados em quatros perspetivas, assumindo relações de causa-efeito, o que facilita a conceção e identificação dos objetivos	São estabelecidos pelos gestores de forma livre, o que aumenta a subjetividade.
Conceito	Usa o conceito de « fator crítico » (elemento que condiciona a realização dos objetivos).	Baseia-se no conceito de « variável-chave » (ação concreta a empreender que condiciona os resultados.
Indicadores	Resultados e os de Processo (indutores de resultados).	Mais diversificados (de objetivos, de meios, de convergência, departamentais, entre outros)
Criação	A partir da estratégia definem-se os objetivos e os fatores críticos para, a partir dos mesmos, se identificarem os indicadores e, depois, os planos de ação.	A partir da definição dos objetivos e planos de ação, que por sua vez darão origem aos indicadores de desempenho.

Quadro 1.3.1.1 Diferença entre *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord*

Fonte: Manual de Controlo de Gestão (2010)

Isso para dizer que o BSC está mais intimamente ligado a estratégia, e o TDB para o aspeto operacional.

De um modo resumido, podemos afirmar que, enquanto o TDB é mais adequado á tomada de decisão do gestor operacional e menos apropriado para a articulação da gestão ao nível estratégico, o BSC é adequado á gestão de topo, permitindo uma visão global de desempenho.

1.4 METODOLOGIA DO TRABALHO

O método a ser usado é:

- a) O estudo da organização
- b) Questão ao principal gestor da organização

As fontes de dados para a pesquisa são oriundas dos documentos da organização, tais como: relatórios; demonstrações de resultados; folhas de salários; arquivos.

Pretende-se dar resposta as seguintes questões:

1ª: É possível implementar o BSC numa pequena empresa situada em Luanda?

2ª: Qual a viabilidade e benefícios esperados da implementação do *Balanced Scorecard*?

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O projeto está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o tema, é identificado o problema, os objetivos, bem como as justificativas e a metodologia utilizada para a execução do trabalho.

É também justificado a escolha do BSC como sistema de apoio a gestão estratégica.

No segundo capítulo foi feita uma apresentação da empresa e caracterização da mesma. Foi efetuada uma análise pormenorizada, interna e externa, sobre a funcionalidade da empresa, desde os responsáveis ou gestores principais até aos seus trabalhadores. Foram criadas a Missão, a Visão e os Valores da empresa.

No terceiro capítulo é abordado o tema da estratégia em duas vertentes: Numa primeira vertente foi feita uma abordagem teórica da estratégia e da sua importância para as empresas. Na segunda vertente o tema estratégia foi aplicado na prática com apoio de quadros e matrizes.

Foi elaborado uma análise dos *stakeholders*, foram elaborados o modelo da análise SWOT, a Matriz de ANSOFF e a Matriz BCG. Com isso foram identificados os objetivos e os fatores críticos de sucesso da empresa.

O quarto capítulo é referente ao *Balanced Scorecard*. Foi feita uma análise teórica da importância desta ferramenta estratégica. Foram elaboradas o mapa estratégico da empresa, bem como o mapa das relações de causa-e-efeito. Foram criados rácios que permitem monitorizar os indicadores da empresa.

O último capítulo diz respeito as considerações finais e sugestões.

Foi concluído o projeto. Foram dadas recomendações de melhoria em alguns aspetos como a estrutura da empresa, nos Recursos Humanos e na liderança.

Finalizou-se o trabalho com a descrição das limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPITULO II – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 IDENTIFICAÇÃO

A empresa Organizações XPTO, Lda. foi fundada em Maio de 2006. Tem como atividade o Comercio Geral, prestação de serviços, venda de material de

escritório, frio e Assistência Técnica. Situada em Luanda, no bairro de Viana. O seu principal cliente é o Estado.

Segundo a Lei n.º 30/11, de 13 de Setembro, de 2011, A organização é considerada uma Pequena Empresa (PE), pois emprega mais de 10 trabalhadores, mas não excede os 100 trabalhadores.

A empresa tem um escritório onde é realizada toda a organização manual das suas contas. O que lhe permite não faltar com os seus deveres de pagamento dos impostos.

As contas aparentam estar de forma correta, no entanto é difícil fazer uma auditoria externa porque ainda não tem implementado um *software* de gestão e nunca foram feitas Demonstrações Financeiras completas, o que dificulta ainda mais acompanhar a evolução dos seus resultados.

Neste momento a empresa tem também associado a si um café (bar/restaurante), e um cabeleireiro (salão de Beleza).

2.2 ESTRUTURA DA EMPRESA

Segundo refere Santos (2008), citando Edgar Chein (1986), uma organização pode definir-se como “ *a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade*”.

Esta definição revela a presença de quatro elementos fundamentais em qualquer organização: pessoas, estrutura, objetivos e divisão funcional do trabalho. A sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente e aproveitar as oportunidades que este lhe proporciona e, simultaneamente, eliminar as ameaças que este lhe coloca.

A gestão é um processo de coordenação e integração de atividades, através de planeamento, organização, direção e controlo, para assegurar a consecução dos objetivos definidos, por isso cabe aos gestores a tarefa de procurar antecipar as

ameaças e oportunidades e criar nas respetivas organizações, as condições que lhe permitam tirar o melhor partido das mesmas.

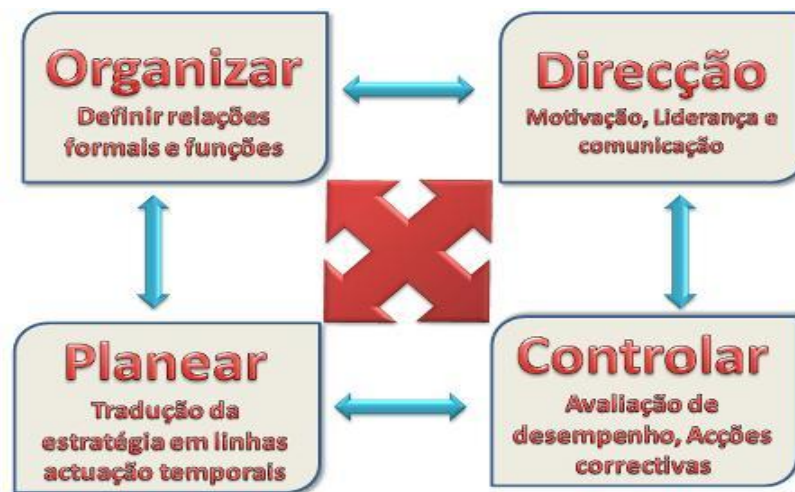


Figura 2.2.1 Processo de Gestão

Fonte: Fernando Romão, João Guerreiro, Paulo batista (2007)

E necessário que o gestor defina os objetivos organizacionais, a estratégia, a tática e os planos, proceder á organização dos recursos colocados á sua disposição e com isso seleccionar a estrutura organizacional mais adequada.

Com base na informação retirada, chegou- se a conclusão que esta seria a melhor forma de mostrar a estrutura organizacional da empresa;

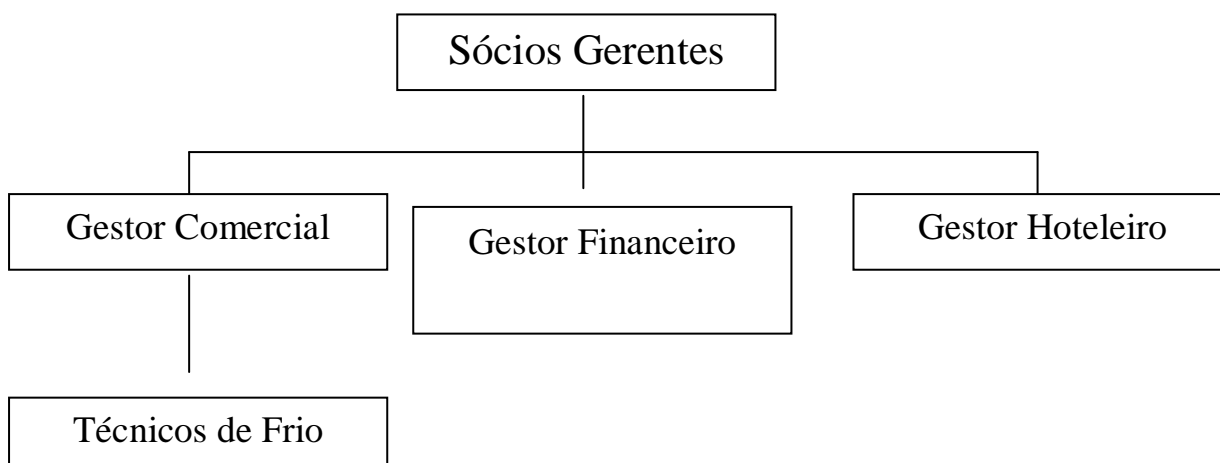


Figura 2.2.2 Estrutura Organizacional

Fonte: Elaboração própria

2.3 RECURSOS HUMANOS

A Organização conta também com três técnicos de frio, quatro trabalhadoras no restaurante, uma na loja, dois no cabeleireiro e dois motoristas, que perfaz um total de dezassete trabalhadores.

Do total dos colaboradores, apenas 1 detém formação específica na sua área de trabalho como técnico reconhecido e 3 terão o 12º ano como equivalência, o que representa uma percentagem muito baixa de colaboradores com qualificações específicas para o exercício das respetivas funções.

Da análise feita aos recursos humanos pode-se concluir que existe uma grande predominância no ensino secundário, havendo mesmo a ausência de pessoal qualificado com o nível Superior.

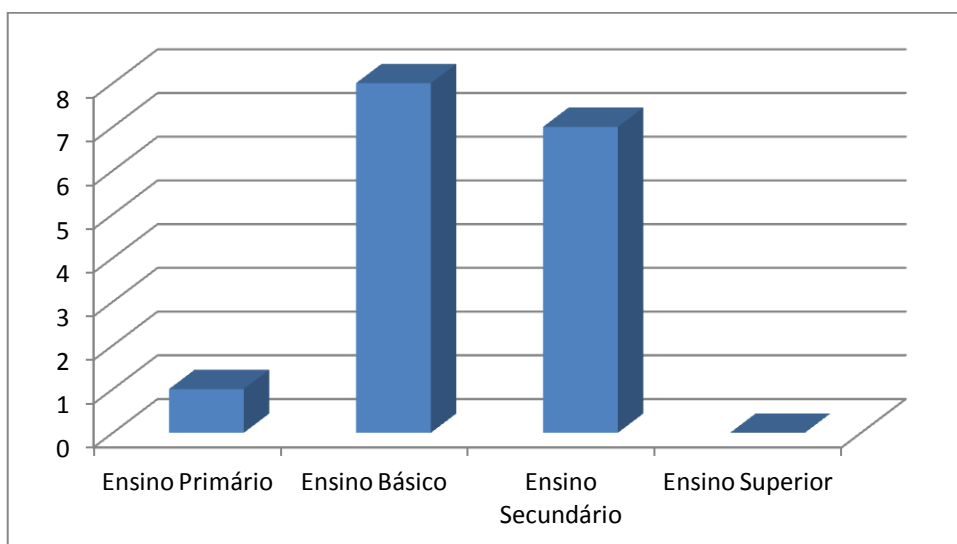


Figura 2.3.3 Nível Escolar

Fonte: Elaboração própria

Notou-se, que a estrutura etária da equipa é na sua maioria jovem, o que lhe dá um carácter dinâmico e moderno. Esta característica é uma mais-valia para a organização pois permite positivamente ao implementar novas estratégias. Como mostra o gráfico seguinte, mais de 60% dos trabalhadores está em idade de desenvolver a sua capacidade profissional o que pode revelar interesses pelo evoluir das tecnologias de informação.

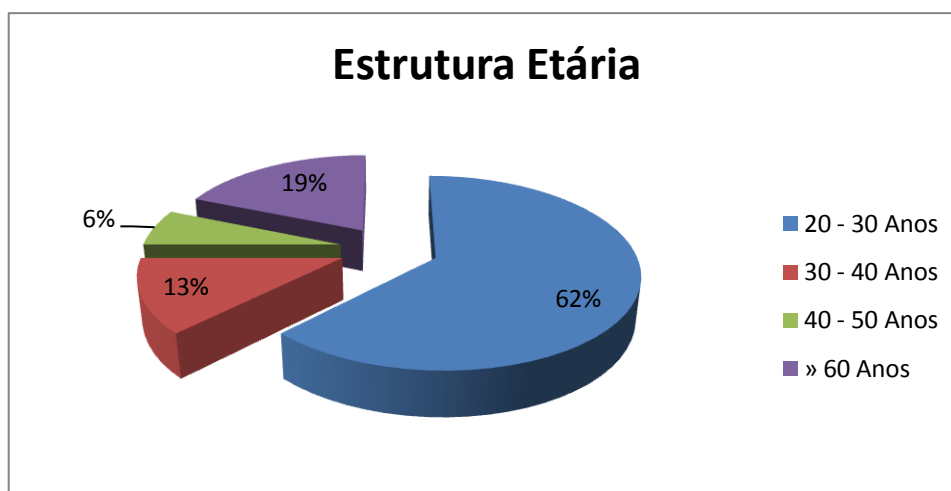


Figura 2.3.4 Estrutura Etária

Fonte: Elaboração própria

Efetuiu-se uma análise dos Recursos Humanos por sexo. Há uma preponderância do sexo feminino na categoria de colaboradores. É importante destacar que a mulher está em todas as categorias de chefia da organização, o que mostra o tipo de cultura encontrada na empresa.

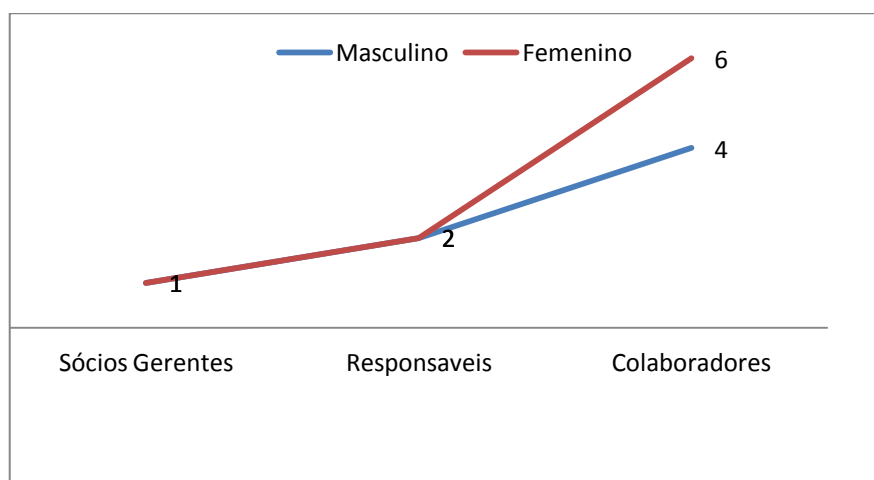


Figura 2.3.5 Distribuição das categorias profissionais em função do sexo.

Fonte: Elaboração própria

2.4 RECURSOS FINANCEIROS

A principal fonte de rendimento da empresa prove da venda de materiais de escritório ao Estado Angolano e dos contratos de manutenção de aparelho de frio (ar condicionado).

Ela tem também uma pequena loja de venda ao público, no entanto os ganhos desta são praticamente insignificantes, face as despesas da mesma.

A ausência de Demonstrações Financeiras como o Balanço ou a Demonstração de Resultados não permite fazer uma avaliação clara dos resultados da empresa ao longo da sua vida útil.

Por sua vez, esta tem conseguido liquidar as suas dividas com fornecedores, estado e pessoal, daí poder notar-se, que tem tido resultados positivos.

(Valores em Euros)

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas	33.014.602,46	359.010.643,23	178.952.583,15	1.642.735.298,92	1.531.280.484,92	2.147.159.973,62	6.671.769.605,77
Gastos	26.411.682,00	287.208.514,62	143.162.066,54	1.314.188.239,15	1.225.024.388,00	1.991.236.769,77	5.337.415.684,62
RO	6.602.920,46	71.802.128,62	35.790.516,62	328.547.059,77	306.256.096,92	155.923.203,85	1.334.353.921,15

Quadro 2.4.1 Evolução dos resultados da empresa

Fonte: Demonstração Financeira da empresa

2.5 MEIOS MATERIAIS (ESPAÇOS FÍSICOS)

É importante relembrar que a Empresa XPTO destina-se fundamentalmente na venda de matérias de escritório ao estado e na manutenção dos aparelhos de frio.

Mas ainda assim, tem consigo associada uma pequena loja de venda ao público, um cabeleireiro e um bar/café.

Achou-se necessário transpor a estrutura dos espaços físicos que ela dispõe.

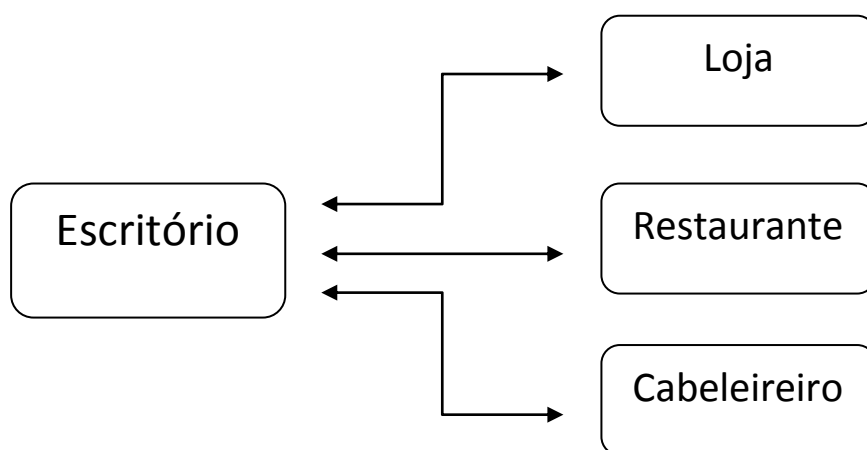


Figura 2.5.1 Representação Gráfica dos Espaços Físicos

Fonte: Elaboração própria

Basicamente a empresa sobrevive de todo o trabalho realizado no seu escritório, tendo a parte, 3 actividades que dependem dela a nível económico e gerencial.

De forma a percebermos um pouco o porquê desta diversificação na aquisição de novos espaços de negócios foi perguntado ao fundador e sócio maioritário:

Pergunta: *O que o fez abrir o café e o cabeleireiro?*

Resposta: *O café e o cabeleireiro foram abertos para reforço da gestão da empresa mãe.*

Sem saber estamos perante uma estratégia de controlo financeiro. O que o fundador fez é aplicar o lucro obtido na aquisição de novos negócios, por outras palavras, não deixou o dinheiro parado.

Embora não dê ainda resultado positivo, no futuro, aliados a uma boa gestão, virão a dar.

2.6 ESTILO DE LIDERANÇA

Tendo sido feita uma análise ao estilo de liderança utilizado na empresa, chegou-se à conclusão que o gestor é um líder liberal, porque tem tendência de:

- Deixar os procedimentos e atuações a mercê do grupo sem qualquer intervenção;
- Apenas esclarece quem o solicita, não tomando parte nos debates sobre o desenvolvimento do trabalho;
- Não elogia nem critica senão quando solicitado.

Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipa madura, auto-dirigida e que não necessita de supervisão constante.

Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

A que ter em atenção neste tipo de liderança, pois pode levar à produção de nível medíocre. A falta de “respeito” para com o líder, pode conduzir ao individualismo e apresentar trabalhos de pior qualidade ou até mesmo desarticulados.

Muitas empresas enfrentam dificuldades tanto pelas tecnologias antiquadas, como pelos trabalhadores preguiçosos ou até mesmo por práticas ultrapassadas de liderança.

2.7 PRINCÍPIOS E VALORES

As empresas assumem cada vez mais estruturas organizacionais de maior descentralização, com menos níveis hierárquicos e fomentam a participação dos trabalhadores e de mais parceiros na concretização dos objetivos definidos.

Existem vários fatores que determinam o comportamento das pessoas nas organizações, são alguns deles, os valores, as crenças, competências, motivações, cultura, classe social, instituição, etc.

A missão e a visão são utilizadas para transmitir aonde se quer chegar, a sua ideologia e os seus valores, tanto ao público interno como externo. São um primeiro passo em todo o processo de pensar e formular uma estratégia. É importante envolver todos os *stakeholders* (desde os trabalhadores, aos acionistas, fornecedores e os clientes), para que compreendam qual o rumo que a empresa se propõe a seguir.

O ser humano precisa de ter um objetivo, algo que o puxe numa determinada direção e o seu progresso.

A visão faz exatamente isso, é inspiradora e motiva a equipa a concentrar os seus esforços.

A visão pode ser definida como percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las, isto porque, ela ajuda os trabalhadores a unirem-se em torno de valores comuns.

“ A visão deve, sobretudo, ser coerente, criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho”. (Serra e al. 2010 P.71).

A ideologia é descoberta no questionar de quais são os valores em que a empresa acredita e que depende. Para a formulação da visão foram respondidas as questões; a) Qual é o nosso objetivo? b) Qual a força que nos impulsiona? b) Quais

são os nossos valores básicos? c) O que desejamos realizar? d) O que gostaríamos de mudar?

A visão global da empresa deve ser duradoura, por isso deve-se ter em mente que os objetivos e as metas devem ser suficientemente flexíveis para possibilitar alcançar a visão e que a mesma deve incluir todos os indivíduos da organização e não apenas os executivos de topo.

Os valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa.

É necessário definir valores pois permite que os colaboradores modelem os seus comportamentos pessoais e profissionais. Os valores também ajudam os colaboradores a estabelecer as prioridades no seu trabalho diário e orientam todas as decisões tomadas pelos executivos.

Os valores norteiam o comportamento das pessoas, que servem como quadro de referência para a análise da realidade.

Os valores permitem que os mecanismos de recompensa, reconhecimento, promoção e mesmo de contratação sejam planeados para reconhecer o desempenho no trabalho.

As declarações de valores indicam como as pessoas se querem comportar e devem comportar com os outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação, o meio ambiente natural. Os valores dão corpo à cultura organizacional.

É com base também nestas definições e informações que foram estabelecidos e criadas a missão, a visão e os valores que fossem de acordo com a estrutura da empresa.

A empresa como podemos ver, tem consigo um leque de trabalhadores de várias idades e estatutos.

Reparou-se, que a empresa embora não tendo estes conceitos implementados de forma direta, de uma forma indireta eles lá estão.

Uma das maneiras para o qual foram escolhidos os valores tem a ver com o facto de a empresa empregar trabalhadores com pouca escolaridade.

Uma outra tem a ver com a sua organização. Isso porque, na sua organização tem uma pasta com o nome «Pedidos dos trabalhadores». Como o nome indica nesta pasta estão pedidos que os trabalhadores fazem quando estão com dificuldades financeiras com vista a um apoio, neste caso, um adiantamento de salários que poderá ser descontado mensalmente até o fim da sua liquidação. Não existe um limite máximo de valor, daí o pagamento poder chegar a meses e até anos.

Esta pasta mostra realmente que esta empresa se preocupa com os seus trabalhadores. Para ela não basta apenas ter trabalhadores competentes. Temos aqui também presente um voto de confiança por parte da empresa para com os seus trabalhadores.

Com todos estes aspetos foi desenvolvido a seguinte política de valores:

Missão	Criar valor económico e social
Visão	Ser uma empresa reconhecida por: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Varias atividades; ✓ Grau de excelência dos serviços prestados aos clientes; ✓ Promoção e igualdade de oportunidades.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Simplicidade ▪ Valorização das pessoas ▪ Igualdade e Equidade ▪ Confiança

Quadro 2.6.1 Definição da Missão, Visão e Valores da organização.

Fonte: Elaboração própria

CAPITULO III - GESTÃO ESTRATÉGICA

Pensar estrategicamente a organização é essencial ao sucesso da empresa no mercado e face às empresas concorrentes.

Mas, pensar estrategicamente requer a compreensão do que é a estratégia, ambiente externo e interno, dos diversos níveis de estratégia e da sua implementação.

Podemos nos perguntar: Porque é que algumas empresas são bem-sucedidas onde outras falham?

Veremos de seguida que a estratégia que os executivos prosseguem tem um forte impacto no desempenho relativo das empresas.

3.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA

A palavra estratégia significa o chefe ou líder do exército - o general. Como tal deverá ser entendida com a “arte do general”.

A estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, ao perseguir objetivos e uma ou um conjunto de ações.

A formulação da estratégia, para além de ser absolutamente orientada para o mercado, deve ser 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.

Assim, na base da estratégia está, além da 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.

Para uma empresa obter uma vantagem competitiva, é necessário que alcance um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para isto, necessita de estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três fatores: objetivos coerentes; excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades interna (figura 3.1.1).

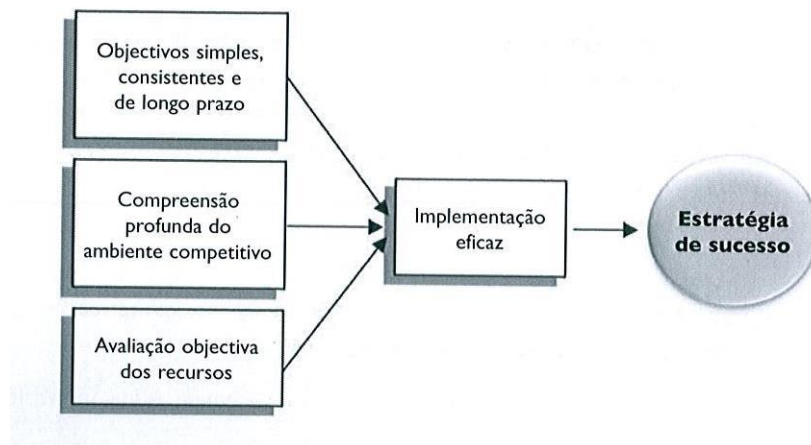


Figura 3.1.1 Características de uma estratégia de sucesso

Fonte: Serra, Fernando Ribeiro, et. (2010)

A formulação de uma estratégia é um dos assuntos de maior importância para o futuro das organizações.

Das diversas definições de estratégia existem dois aspetos particularmente importantes. O primeiro é que a estratégia diz respeito ao futuro. O segundo é que a estratégia assenta na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, por um lado representa uma condicionante á sua atividade e por outro oferece oportunidades á organização.

É esta relação que dá sentido ao conceito de estratégia.

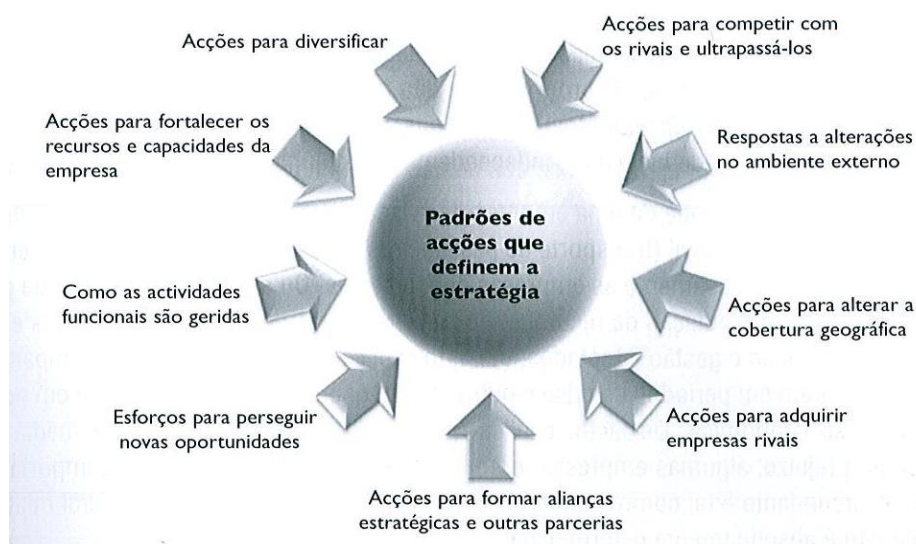


Figura 3.1.2 As ações da estratégia

Fonte: Serra, Fernando Ribeiro, et. (2010)

Se uma empresa tem um desempenho superior ao das demais da sua indústria, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a das concorrentes.

Para tal, a empresa necessita de conhecer o “terreno” em que movimenta. Isto é, a empresa precisa conhecer a estrutura da indústria em que esta inserida até para poder comparar o seu desempenho em relação a outras empresas concorrentes.

Só depois de estar munida desse conhecimento poderá, com segurança, definir ações que possibilitem alcançar um retorno sobre o investimento superior ao alcançado pelos competidores.

As estratégias não podem ser estáticas, nem prender a empresa a um certo percurso. As empresas precisam de ser capazes de reagir às constantes mudanças que ocorrem por efeito de alterações nas condições do mercado. Por isso a estratégia deve mudar para que a empresa consiga adaptar-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente externo.

O sucesso de qualquer estratégia depende fortemente do contexto em que é formulada (por exemplo, uma estratégia com êxito aquando da criação de uma empresa pode revelar-se totalmente desajustada num contexto de maturidade).

A gestão estratégica envolve a formulação da estratégia, a implementação e controlo da estratégia.

É, deste modo, posto em causa igualmente a separação clássica entre formulação e implementação de estratégias.

Na realidade a formulação e a implementação estão intimamente associadas como processos interativos complexos nos quais a política, os valores, a cultura organizacional e os estilos de gestão determinam ou condicionam as decisões estratégicas.

A formulação da estratégia inclui a identificação da missão da empresa, a definição dos objetivos, a análise do ambiente, o diagnóstico interno e a escolha da estratégia, que por sua vez permitirá atingir tais objetivos.

Já a implementação e controlo da estratégia implicam adequar a estratégia organizativa, liderar e motivar pessoas e controlar a estratégia de modo a que seja alterado ou não, face as mudanças do meio.

Consoante a dimensão da empresa poderá ou não existir um órgão de planeamento que não tendo propriamente por base o planeamento, mas sim de apoio a administração.

3.1.1 Vantagem Competitiva

Apenas estabelecer metas de crescimento, de faturação e de lucro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa.

A dinâmica do mercado, que envolve as evoluções tecnológicas e sociais, dita constantemente novas regras de concorrência.

A crescente globalização que se verifica na atualidade acentua a competitividade dos mesmos, exigindo as empresas um esforço constante de melhorias em vários níveis.

Entre esses níveis merece realçar as melhorias ao nível da produtividade da empresa, da redução dos custos, como ao nível da obtenção da qualidade do produto/serviço que oferece no mercado.

Isso para obtenção de um desempenho que permita a sua sobrevivência e crescimento no mercado.

As empresas deparam-se com um acréscimo de dificuldades em conseguir uma vantagem competitiva permanente e durável. Por isso devemos dedicar particular atenção à maneira pela qual as estratégias globais contribuem para a vantagem competitiva.

As empresas, através da estratégia competitiva buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo lucrativa e sustentável.

As empresas criam vantagem competitiva descobrindo maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que por sua vez constitui inovação.

A inovação inclui tanto melhorias na tecnologia, como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas, ou seja, uma empresa pode inovar através de pessoal qualificado diferenciado.

Quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir, estamos perante uma vantagem competitiva através da inovação.

A vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e a sua obtenção exige da empresa escolhas.

3.2 ANALISE DOS STAKEHOLDERS

Podem contribuir para uma vantagem competitiva os recursos humanos de elevada qualidade e qualificação, uma equipa de gestão eficaz, uma cultura organizacional que promove o desempenho, o conjunto dos trabalhadores ou até mesmo as tecnologias que permitem vantagens nos custos. São vários os fatores que podem aumentar o desempenho numa empresa.

Em geral, as empresas estabelecem como objetivo o retorno financeiro que desejam e a sua autossustentabilidade a longo prazo.

Partimos do pressuposto que o propósito de qualquer estratégia é o de criar valor e distribuí-lo de uma forma justa, pelos seus *stakeholders* principais.

Mas, se por um lado sem criação de valor, nada há para distribuir, por outro lado, o modo como o valor é distribuído não é indiferente para o bom funcionamento da organização.

A organização necessita de listar os seus *stakeholders* e envolvê-los no processo de formação e tomada de decisão.

Uma coisa é certa, se uma empresa tem um desempenho superior ao das demais da sua indústria, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a das concorrentes. Para isso a empresa precisa conhecer a estrutura da empresa em que esta inserida, só depois poderá por ações que lhe possibilitem crescer.

Procedeu-se à análise da envolvente interna e externa da empresa. Pretende-se assim fazer uma reflexão sobre a organização da empresa e estabelecer um plano de comunicação da estratégia a seguir de forma a envolver todos os colaboradores.

Deste modo procedeu-se à análise dos *stakeholders*, bem como a análise SWOT (efetuada no próximo tópico) onde se estabelece a relação das forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças da envolvente externa.

Os *stakeholders* são o grupo de indivíduos que, com a sua ação e influência, podem afetar a empresa.

Foi feita uma análise dos *stakeholders* com a relação destes com a empresa no sentido de: «o que eles têm» e «o que a empresa espera deles» para depois se retirar a ação da empresa para ganhar esse *stakeholder*.

Relação/Ação			
Stakeholders	O que tem	O que se espera	Ação a melhorar
Colaboradores	Boas condições de trabalho e reconhecimento	Compromisso com o serviço e empenho. Competências adequadas.	Investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ações de formação e de sensibilização.
Clientes	Bom atendimento e um serviço de qualidade.	Fidelização	Introdução de novos produtos ou serviços
Fornecedores	Tem alguma proximidade com a empresa. Boa divulgação dos seus produtos. Preços pouco competitivos.	Divulgação atempada dos mais recentes produtos. Preços competitivos.	Ações de sensibilização que promovam o aparecimento de novos produtos.
Cidadão e Público no geral	Reduzido envolvimento.	Reconhecimento da qualidade do serviço prestado	Divulgação dos serviços.

Quadro 3.2.1 Relação dos *stakeholders*

Fonte: Elaboração própria

Esta análise nos permite fazer uma reflexão que nos descreve onde a empresa pode atuar e assim clarificar melhor as estratégias a implementar.

3.3 ANALISE SWOT

O modelo SWOT, desenvolvido essencialmente pela Escola de Harvard é a base da formulação estratégica.

O objetivo da análise SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a densidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças.

Trata-se de uma ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual, aferir do seu grau de alinhamento em relação a estes e evidenciar as causas de eventuais desajustamentos.

As empresas são sistemas abertos que realizam trocas com agentes externos, que são influenciadas por eventos no ambiente externo, mas que também têm capacidade de influenciar o seu meio envolvente. Compreender o ambiente é essencial em todo o processo de pensamento e formulação da estratégia.

Segundo António (2003), citando Drucher (1954), a estratégia organizacional, mais não é do que a resposta as seguintes questões:

- a) «Qual o nosso negócio?»
- b) «Qual poderia ser o nosso negócio?»

Caso a atividade (negócio) sejam bem definidas, as questões deslocam-se para as descobertas das oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Aclamadas as ameaças e oportunidades devemos preocuparmos-nos com o posicionamento da organização, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos.

O sucesso da implementação de uma estratégia organizacional depende da existência de uma cultura inovadora que possibilite a aprendizagem contínua dos

colaboradores, no âmbito de processos de inovação contínua como a criação de novos produtos e negócios, melhor e mais rápidos dos concorrentes.

Com base nisso, foi efetuada a análise SWOT da Organização Albermar.

Forças <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação económica e financeira ▪ Localização ▪ Mercado ▪ Clientes 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco investimento em publicidade ▪ Fraca perceção do valor estratégico ▪ Novas tecnologias e Software de Gestão ▪ Qualificação dos funcionários
Oportunidade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do mercado ▪ Concorrência fraca ▪ Alargar o ramo de negócios ▪ Vender para empresas privadas 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ameaça de concorrência ▪ Diminuição das vendas ▪ Fraco poder de compra ▪ Único cliente

Quadro 3.3.1 Analise SWOT da Organização Albermar

Fonte: Elaboração própria

Pontos Fortes

Situação económica e financeira – A empresa encontra-se em bom estado financeiro pois de momento tem um contrato exclusivo com o seu maior cliente, contrato este que lhe garante estabilidade financeira até 2017. É de aproveitar para investir.

Localização – A empresa encontra-se situada na estrada nacional de Viana, em direção ao novo aeroporto, numa zona de bastante comércio. É uma grande oportunidade para divulgar e angariar novos clientes.

A posição geográfica de Viana em relação a capital da província está a transformar-se numa autêntica zona Industrial. Várias indústrias já têm aqui as suas instalações fabris. Num futuro próximo, Viana se transformará em um grande fator na economia de Luanda.

Viana está também mais próxima de um dos grandes investimentos angolano, o Aeroporto Internacional de Luanda, que virá substituir o Aeroporto Nacional 4 de Fevereiro.



Figura 3.3.2 Localização de Viana

Fonte: Folheto IMOV

Mercado - Angola é um país com enormes potencialidades para o investimento. De momento o mercado angolano encontra-se num processo de crescimento, onde existe uma enorme carência de serviços e produtos.

Clientes – O estado é o melhor cliente que alguma empresa pode ter porque, mesmo que o pagamento não seja a tempo e hora, o estado nunca falta com as suas obrigações. O Estado é o único cliente que traspõe seriedade e tranquilidade a empresa.

Pontos Fracos

Pouco investimento em publicidade – A empresa deve investir mais em publicidade e propaganda. A falta de conhecimento por parte do público reduz a possibilidade de adquirir novos clientes.

Qualificação dos funcionários – Como já foi visto os trabalhadores da empresa detêm uma qualificação muito baixa, o que prejudica o desenvolvimento da empresa.

É importante que a empresa tenha uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. E para que uma vantagem competitiva seja sustentável, ela não deve ser passível de ser imitada. Se a fonte de vantagem competitiva for fácil de imitar a empresa deixa de ter uma competência distintiva e pode perder rapidamente a sua vantagem face aos concorrentes. Com isso uma vantagem baseada na utilização de novos produtos de venda são facilmente imitáveis.

Por isso vantagem baseadas na capacidade dos recursos humanos ou na cultura da empresa são bastante mais complexas de imitar.

Infelizmente, muitos gestores não conseguem definir de que forma o RH cria valor para a sua organização.

Assim, é fundamental melhorar este fator na empresa.

Fraca percepção do valor estratégico da empresa – Este fator induz um reduzido conhecimento para motivar e avaliar a performance do pessoal.

Existe falta de conhecimento por parte dos gestores do seu ambiente interno e externo. A estratégia de competir resulta na capacidade da empresa captar as necessidades do mercado e desenvolver rapidamente um produto ou serviço que corresponda a essas necessidades. Nesta empresa os gestores não têm esta preocupação.

Novas tecnologias de Informação/Comunicação e software de gestão – A ausência das mais recentes tecnologias e software de gestão impossibilitam a empresa de poder proporcionar mais qualidade aos seus clientes e aos seus trabalhadores.

Melhorar as condições de trabalho, permite a empresa, aumento da produtividade.

Oportunidades

Crescimento do mercado – Como já foi referido, Angola é neste momento um dos países que apresenta maior crescimento do mercado.

Conforme indicações da Agência Nacional para Investimentos Privados – ANIP, é muito vantajoso investir em Angola.

Para além de Luanda reunir características de uma cidade com grande potencial de desenvolvimento, as províncias do extenso território nacional angolano também estão a desenvolver-se.

Inúmeros prédios estão a ser erguidos, restaurantes e bares estão a servir os mais variados pratos da culinária nacional e mundial, e diversos produtos alimentares e eletrónicos já são encontrados no mercado de Luanda.

Outra mais-valia de se investir em Angola diz respeito ao regime de isenção do imposto industrial, isto é, dependendo da província em que o investimento é aplicado, a empresa pode vir a beneficiar de 8, 12 ou 15 anos de isenção.

Imensas empresas ao fazerem a sua internacionalização, escolhem Angola. Este país abriga muitos estrangeiros de todas as partes do mundo.

Angola tem feito cooperação com vários países de todo o mundo, como é o exemplo de Portugal, Espanha, Brasil, Dubai e até Estados Unidos.

São inúmeras as vantagens de se investir em Angola, e consequentemente torna este país com maior crescimento do mercado.

Concorrência fraca – O mercado de materiais de escritório e manutenção de aparelhos de frio na zona de Viana ainda está muito carenciado.

Infelizmente Angola é um país que apresenta carência em muitos aspetos. É um país de clima tropical que tanto as casas particulares quanto os comércios necessitam de aparelhos de ar condicionado para que as pessoas consigam viver e trabalhar com o mínimo conforto possível.

Alargar o ramo de negócios - Num mercado com tanta escassez e aproveitando a estabilidade económica há que pensar em penetrar em novos segmentos. Aproveitar possíveis oportunidades.

Vender para empresas privadas – Conquistar novos clientes é sempre uma possibilidade que as empresas não descartam. O sector privado embora não tão fiável como o público também tem vindo a crescer de uma maneira bastante rápida. As empresas carecem sempre de bons serviços de qualidade e com confiança. A empresa deve visar conquistar novos clientes e fideliza- los.

Ameaças

Ameaça de concorrência – A concorrência é das ameaças mais temidas para qualquer empresa. Principalmente em Angola, onde o mercado ainda esta bastante carenciado.

O aparecimento de uma concorrência forte pode ser um grande risco para a empresa. Uma empresa que outrora dominava o mercado, pode facilmente perder os seus clientes.

É necessário manter- se alerta, e seguir a evolução do mercado para não haver surpresas desagradáveis.

Diminuição das vendas – É sempre um risco. O cliente pode precisar de menos de materiais, o que irá dificultar o pagamento das obrigações com o pessoal e das despesas. Uma ameaça bem possível de acontecer.

Fraco poder de compra do público-alvo – Os materiais vendidos na loja são quase que insignificantes. Não compensa o salário que se paga a funcionária da loja, no entanto é importante porque acaba por ser um meio de propaganda da empresa. Deve- se tentar captar mais o público.

Único fornecedor – Caso este fornecedor desfaça o contrato a empresa se encontrará numa situação bastante complicada. Neste momento a empresa apenas tem um grande cliente, da qual depende totalmente. É importante fazer um trabalho de recruta de novos clientes. Quanto mais clientes, mais estável se torna o negócio.

Segundo Santos (2008), a partir da matriz original foi desenvolvido mais tarde um modelo de análise e reflexão estratégica mais abrangente e dinâmico. Ora através da análise SWOT elaborada pode-se saber o seu posicionamento na matriz. A estratégia recomendada poderá ser a diversificação, o crescimento, o abandono ou o foco.

		Fatores Ambientais Externos	
		Dominantes	
		Ameaças	Oportunidades
Fatores Internos Preponderantes	Pontos Fortes	I – Diversificação	II – Crescimento
	Pontos Fracos	III - Defesa ou Abandono	IV - Ressegmentação ou Focalização

Figura 3.3.3 - Modelo de Análise SWOT de Pearce e Robinson

Fonte: Santos, António J. Robalo (2008)

O posicionamento da empresa na matriz irá depender dos valores calculados aos fatores estratégicos. Isto é, através de uma escala de cinco pontos onde um significa que este fator não representa risco para a empresa e cinco significa que este fator representa bastante risco para a empresa.

O objetivo é estabelecer a postura estratégica mais adequada para a empresa. Os fatores estratégicos levantados da matriz SWOT com seus respectivos valores são mostrados na figura 3.3.4.

Escala

- 5 Não Existe Risco
- 4 Pouco Risco
- 3 Risco Moderado
- 2 Muito Risco
- 1 Bastante Risco

Fatores Estratégicos	Valor	Total
Pontos Fortes		
Situação económica e financeira	4	17
Localização	5	
Mercado	4	
Clientes	4	
Pontos Fracos		
Pouco investimento em publicidade	2	9
Canais de distribuição	3	
Marca	3	
Qualificação dos funcionários	1	
Oportunidades		
Crescimento do mercado	4	12
Concorrência fraca	4	
Alargar o ramo de negócios	2	
Vender para empresas privadas	2	
Ameaças		
Ameaça de concorrência	2	10
Diminuição das vendas	3	
Fraco poder de compra	3	
Único fornecedor	2	

Figura 3.3.4 Postura estratégica da empresa

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos apontam para que os fatores estratégicos predominantes são os pontos fortes e as oportunidades. Neste caso a postura estratégica indicada é a de “crescimento”.

Isto quer dizer que a Empresa detém pontos fortes importantes e atua num meio envolvente que lhe oferece inúmeras oportunidades. Por isso ela deve adotar estratégias de crescimento, designadamente ao nível de extensão de produtos e da penetração e extensão de mercados.

3.4 MATRIZ DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE ANSOFF

Como acabamos o tópico anterior com o cruzamento das oportunidades com as forças da empresa, concluímos que a estratégia da empresa deve consistir em aproveitar as oportunidades do mercado.

A empresa deve preocupar-se em estabelecer parcerias estratégicas, reduzir os custos e capacitar os recursos humanos.

Depois de escolhida a estratégia é importante que seja feita uma avaliação, de forma a validar a estratégia escolhida. Em anexo encontra-se um questionário, destinado essencialmente aos gestores ou responsáveis pela gestão estratégica da empresa. Este questionário pretende validar a estratégia, através da resposta a 12 concretas questões.

A Matriz de Desenvolvimento Estratégico (também denominada Matriz de Ansoff) assenta na Matriz Produto-Mercado. Segundos Santos (2008) citando Ansoff (1965), o desenvolvimento estratégico de uma organização, com base na sua Matriz Produto-Mercado, pode efetuar-se através de quatro formas distintas. Aplicaremos na empresa e verificaremos onde a empresa pode vir a apostar.

		Produto (Bem ou Serviço)	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	(1) Penetração de mercado - Aumentar utilização - Aumentar quota de mercado Aspetos críticos - Força de venda, publicidade e preço Risco: - Baixo e moderado	(2) Extensão do produto - Desenvolvimento do produto (criação ou modificação) Aspetos críticos - I&D, Sinergias, Publicidade Risco: - Médio (canibalização)
	Novo	(3) Extensão de Mercado - Servir mais segmentos - Converter não-clientes Aspetos críticos - Força de venda e publicidade Risco: - Elevado (requisito dos clientes, Retaliação da concorrência, investimento)	(4) Diversificação - Criação de novos produtos - Penetração em novos segmentos Aspetos críticos - I&D, Sinergias, Publicidade Risco: - Muito elevado (diversificação para Segmentos não adjacentes)

Figura 3.4.1 Matriz Ansoff

Fonte: Santos, António J. Robalo (2008)

1- Penetração de mercado

A adoção desta estratégia compreende o aumento das vendas dos produtos atuais nos segmentos de mercado em que a empresa atualmente aposta.

De momento a empresa leva uma percentagem de 30% a 35% do Custo das matérias vendidas. Como estratégia esta percentagem pode subir para 40% a 45% do CMV.

Com certeza esta estratégia é a que acarreta menos risco porque o cliente já pertence a empresa. Há que ter atenção que a subida não pode ser demasiado alta, caso contrário nos arriscamos a perder os clientes para a concorrência.

2- Extensão do Produto

Consiste numa estratégia que se caracteriza pela introdução de novos produtos (ou modificação dos atuais), para a satisfação de necessidades dos segmentos dos mercados atuais.

Como já foi referido a empresa dedica-se a venda de matérias de escritório, mas existem materiais ainda em falta e quem poderia introduzir, como por exemplo, apostar na venda de quite de sistema de vigilância para empresas.

3- Extensão do Mercado

Uma estratégia de extensão de mercado pressupõe a entrada em novos segmentos de mercado, através da oferta dos produtos atuais.

Nesta empresa a estratégia consiste em investir no sector privado, tanto na venda de matérias de escritório como na manutenção de aparelhos de ar-condicionado.

4- Diversificação

Como estratégia de diversificação a empresa para além da venda de matérias de escritório pode passar a vender também mobiliário de escritório.

Esta estratégia, pela introdução de novos produtos em novos mercados é extremamente arriscada. Introduzir mobiliário de escritório é um maior risco para a empresa pois requerer que esta tenha um espaço ou armazém para melhor satisfazer os seus clientes. Por isso a seleção do segmento de mercado deve ser feita com base na sua disponibilidade de recursos.

Mas com isso, como possibilidade a empresa pode fazer uma parceria com vendedores de mobiliário de escritório, e por uma percentagem do lucro vender através de catálogo.

Com base no quadrado estratégico, o conceito de diversificação resulta da constatação de que as organizações oferecem um determinado bem ou serviço a determinados clientes, para satisfação de uma determinada necessidade em determinado local.

É assim que a empresa que atua no segmento de mercado caracterizado pelo fornecimento de materiais de escritório pode diversificar a sua atividade, através da aposta no segmento de mercado dos mobiliários de escritório.

O quadrado estratégico da empresa pode ser o seguinte:

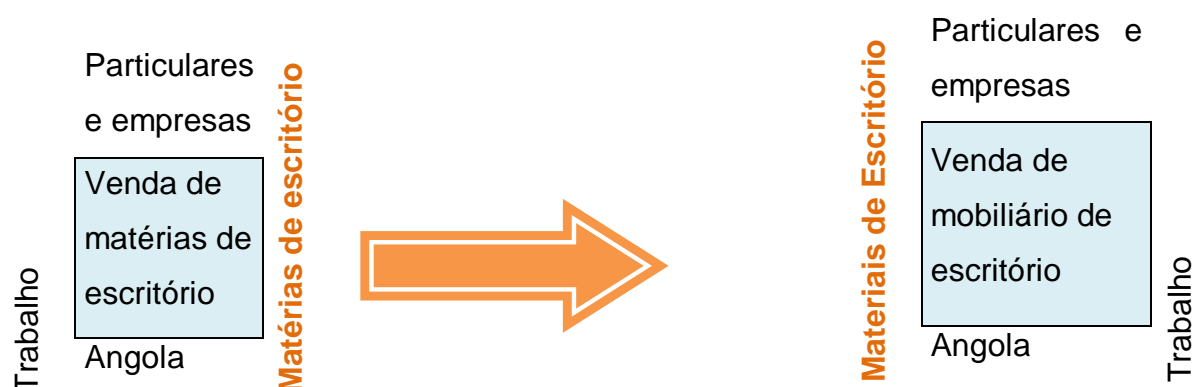


Figura 3.4.2 Quadro estratégico na estratégia de diversificação

Fonte: Adaptado de Santos, António J. Robalo (2008)

A empresa atua no segmento de mercado dos materiais de escritório, onde os clientes são as empresas e os particulares, a área geográfica é Angola respondendo as necessidades de trabalho.

As oportunidades são inúmeras, com base na atratividade deste segmento optou-se pela penetração no segmento dos mobiliários de escritório.

A análise do segmento de mercado onde a empresa aposta e onde não aposta é imprescindível. É importante salientar, mais uma vez, que a seleção do segmento de mercado onde a empresa deseja apostar deve ser feita com base na sua disponibilidade de recursos. Pois uma excessiva diversificação dos recursos organizacionais por vários segmentos de mercado pode ser prejudicial.

Para a empresa, entrar no segmento de mobiliário de escritório requer ter um espaço maior (armazém ou loja) para guardar os mobiliários.

Para que seja possível a sua implementação pode-se recorrer a parcerias com grandes superfícies de mobiliário para que através de catálogo a empresa possa vender na loja esses produtos.

Assim a empresa ganha um novo cliente, enquanto continua a divulgar os seus produtos.

3.5 MATRIZ BCG

A Matriz BCG ou também designada Matriz Crescimento/Quota de Mercado é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson. Esta matriz é uma das formas mais usuais de representação da integração da empresa nas envolventes externas e internas.

Tem como objetivo, baseando-se na utilização do crescimento da indústria e da quota de mercado relativa (razão entre a quota de mercado da empresa e a do seu concorrente mais forte) como vetores capazes de traduzirem a posição concorrencial de cada negócio da empresa na indústria respetiva e o volume de fundos necessários para se gerir cada um dos negócios.

Tem como vantagem de não apresentar uma só estratégia para todos os produtos bem como equilibrar a carteira de negócios e produtos em geradores e tomadores de caixa.

Com base na análise SWOT, a empresa apresenta pontos fortes de grande relevo, sendo assim, é posicionada no quadrante “Star” da matriz.

A empresa deve assim adotar uma postura estratégica de crescimento através da penetração e extensão de mercados.

Forte Crescimento (Utilização Fundos) Fraco	(Estrelas) STAR Cash flow + ou – modesto	(Interrogação) Question Mark Cash-flow fortemente negativo
	(Vacas leiteiras) Cash Cow Cash Flow fortemente positivo	(Cães rafeiros) Dog Cash Flow + ou – modesto
	Elevada	Reduzida

Quota de Mercado Relativa (Geração de Fundos)

Figura 3.5.1 Matriz BCG

Fonte: Manual de estratégia empresarial (2011)

3.6 OBJECTIVOS

Os objetivos visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em alvos de desempenho específicos e respeitam os valores organizacionais.

Para poder definir um rumo preciso, as empresas devem estabelecer uma missão e ter objetivos claros. Porém, para alcançar os objetivos e continuar num percurso de sucesso é necessário conceber estratégias que diferenciem as empresas das suas concorrentes.

O planeamento estratégico tem uma relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos.

Enquanto os objetivos financeiros estão relacionados com a procura de rendibilidade, os objetivos estratégicos visam a competitividade e a longevidade da empresa, em que evidentemente o lucro é uma parte importante, mas que não precisa de ser o único alvo.

Extraídos da missão descrita na primeira parte (que se define em criar valor económico e social), os objetivos da Organização Albermar enquanto organização passam por três principais: Aumentar a quota de mercado, Aumentar a produtividade e Satisfazer as expectativas dos clientes e empregados.

Aumento da Quota de Mercado

Infelizmente não foi possível representar a porção detida pela organização no mercado. Isso deveu-se à falta de dados que o país ainda apresenta.

Mas não impede que a empresa continue a lutar, a fim de se afirmar no mercado.

Através das DF's da empresa, podemos ver que as vendas têm subido bastante, o que lhe permite estabelecer uma ordem de representatividade e importância por empresa e por mercado.

Num futuro próspero em que se consiga reconhecer o mercado por completo, será possível identificar tendências e variações de comportamentos dentro do mesmo mercado.

Aumento da produtividade

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço. É importante reter que produtividade não é somente maior quantidade, é preciso também avaliar a qualidade do serviço.

A produtividade pode ser sempre melhorada através da criatividade, da formação e da melhoria contínua.

O desperdício é o maior inimigo da produtividade porque este tende para aumentar os custos e diminuir a competitividade. É essencial combater o desperdício.

Para conseguir melhor produtividade deve- se ter preocupação com o ambiente de trabalho, seja em aspeto físico ou no relacionamento com os colegas, como por exemplo, um ambiente limpo e seguro, num clima de amizade e confiança.

Deve- se também investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários.

É importante valorizar o trabalhador, afastando- o do medo e da insegurança, proporcionando conhecimentos de assuntos do interesse do seu trabalho, por exemplo através de palestras, encontros ou trabalhos de grupo.

Deve- se, com isso, mostrar respeito pelos direitos e obrigações dos trabalhadores, incentivando- os a uma maior autoestima e confiança nas suas capacidades.

Satisfação das expectativas dos clientes e dos empregados

Pretende- se, que o cliente receba os serviços dentro do prazo, nas especificações corretas e com o preço adequado.

É importante que o cliente possa sugerir melhorias para a empresa. Como diz o ditado popular, “ cliente satisfeito sempre retorna”, porém mais difícil do que conquistar um cliente é mante- lo satisfeito.

Aos empregados deseja- se, que tenham um trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável. Que as atividades sejam realizadas por todos de forma integrada e sob controlo, contribuindo assim para o desenvolvimento individual de cada um.

3.7 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso não são específicos à empresa, antes são específicos a todas as empresas com a mesma atividade.

Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócios.

É importante que os executivos tenham uma boa concepção de quais são os fatores críticos na sua atividade para poderem tomar decisões de investimento.

Os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas a três questões:

1. Que critérios os clientes usam na escolha dos produtos?
2. Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
3. O que é necessário para obter uma vantagem competitiva?

Fatores-chave de compra	Fatores críticos de sucesso	Motores Competitivos
<ul style="list-style-type: none">▪ Preço▪ Relação efetiva▪ Atendimento▪ Qualidade produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrega a tempo e hora▪ Pessoal técnico certificado▪ Prazo para pagamento▪ Garantia	<ul style="list-style-type: none">▪ Motivação dos colaboradores▪ Preços acessíveis▪ Satisfação dos clientes▪ Ampla rede de fornecedores

Quadro 3.7.1 Identificação dos fatores críticos de sucesso no setor do comércio.

Fonte: Adaptado de Serra, Fernando Ribeiro, et. (2010)

CAPITULO IV - BALANCED SCORECARD

4.1 CAUSAS PARA A CRIAÇÃO DESTA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

O BSC nasceu de um estudo encomendado por doze grandes empresas norte americanas em 1990 realizado por David Norton e Robert Kaplan. O objetivo desse estudo consistia na criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionalmente existentes.

Inicialmente concebido como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, o BSC constitui hoje um verdadeiro modelo ou sistema de gestão estratégica ao permitir às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno.

Os sistemas de medição de desempenho tradicionais encontram-se assentes essencialmente na informação contabilística, financeira e orçamental proveniente principalmente das demonstrações financeiras como o Balanço, Demonstração de fluxo de caixa, Demonstração de Resultados, Anexo, entre outros.

Embora seja importante que uma organização goze de uma boa situação económico-financeira, essa condição, embora necessária, não é suficiente para assegurar o seu sucesso no médio e longo prazo, sobretudo quando integrada num meio envolvente em constante mutação, como é aquele que hoje se vive.

Na verdade, uma súbita alteração nas preferências dos clientes, ou o aparecimento de um produto substituto, ou a entrada de um novo concorrente, ou a aprovação de uma nova legislação, constituem alguns exemplos de como, de um momento para o outro, uma organização rentável e financeiramente equilibrada, se pode transformar numa organização em dificuldades.

Outro verdadeiro obstáculo ao desenvolvimento da capacidade da organização para criar valor futuro consiste na tendência dos gestores para, no sentido de atingirem os seus objetivos de curto prazo, sacrificarem o sucesso da organização no médio e longo prazo.

Constituem exemplos disso: decisão como corte no orçamento de *marketing*; a diminuição dos preços dos bens ou serviços; o corte nos investimentos em I&D, tecnologia, o corte nos custos com a formação e treino do pessoal; o despedimento de pessoal-chave; a redução dos serviços ou garantias oferecido aos clientes; o adiantamento ou desistência da introdução de novos bens ou serviços, etc.

Surgindo como resposta às necessidades sentidas pelas organizações, o *Balanced Scorecard* veio a constituir-se como nova metodologia de avaliação do desempenho que permite o balanceamento ou equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho não financeiro que lhe estão subjacentes.

“ Em mapas estratégicos, Kaplan e Norton montaram uma caixa de ferramentas poderosas e práticas para os gerentes gerais. Os métodos que desbravaram ajudam os gerentes a manter o controle sobre a complexidade e a manter o foco nos assuntos críticos, nos indicadores de sucesso e nas iniciativas estratégicas.”

Chris Zook, Diretor da Bain & Company (Kaplan e Norton 2004)

“...Kaplan e Norton buscam identificar aqueles ativos que todos sabemos serem fundamentais para o sucesso da empresas... os ativos intangíveis tais como, cultura, capital humano, processo, qualidade, etc...”

Pedro Moreira Salles – Chairman Unibanco (Kaplan e Norton 2004)

4.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton propõem a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação integrada do desempenho das organizações, através de quatro óticas (dimensões ou perspetivas), que selecionaram e que, articuladas coerentemente entre si e em conjunto, contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos globais e integrados da organização.

A perspectiva financeira traduz as expectativas daqueles que investiram o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus próprios objetivos: maximização do respetivo retorno (atividades lucrativas); ou manutenção e sobrevivência (atividades não empresariais).

A perspectiva dos clientes, por sua vez integra objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas com os clientes, e cujo bom desempenho induz a obtenção de bons resultados ao nível financeiro.

A perspectiva dos processos internos preocupa-se com a forma como a empresa organiza os seus processos e executa as suas atividades.

Em particular, com a forma como organiza a sua cadeia de valor, os seus processos e as suas atividades, com vista a assegurar a otimização da produtividade, qualidade, nível de serviço e custos e, em especial, potenciar e induzir o cumprimento dos objetivos definidos para a perspectiva dos clientes e consequentemente para a perspectiva financeira.

A perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento diz respeito às competências da organização, designadamente ao nível do seu capital humano e dos sistemas e tecnologias de informação.

Assumem especial relevância as capacidades dos sistemas de informação e as capacidades dos trabalhadores, motivação, autonomia (*empowerment*) e alinhamento dos seus objetivos individuais com os da organização.

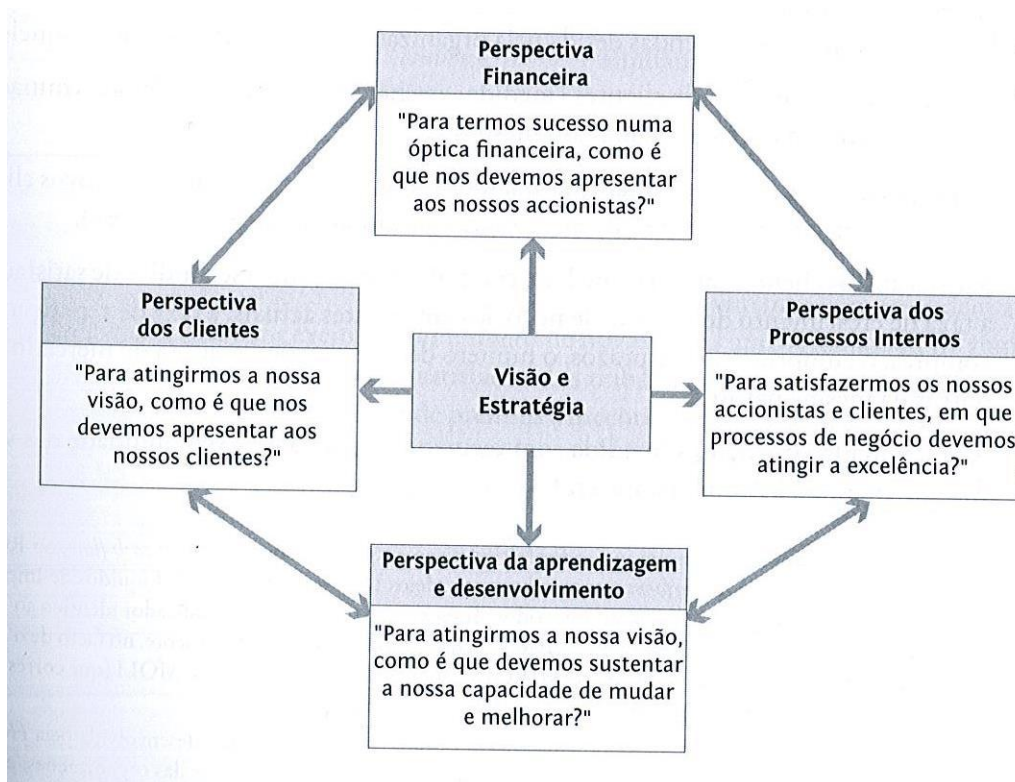


Figura 4.2.1 Perspetivas do BSC

Fonte: Serra, Fernando Ribeiro, et. (2010)

O equilíbrio entre as quatro perspetivas permite, principalmente estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia.

Por isso, ao criarem um BSC as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que reflita com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que mostrem as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais (de modo que fique evidenciado como os objetivos financeiros influenciam os resultados financeiros de longo prazo) e que proporcionem uma visão abrangente e atualizada sobre a organização.

4.3 VANTAGENS DA ADOÇÃO DO BSC COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O BSC é encarado como um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão.

Uma análise atenta do modelo de gestão estratégica permite constatar que se baseia numa série de conceitos e princípios fundamentais de gestão estratégica, tais como: vantagem competitiva, capacidades e competências, formulação e implementação de estratégia, fatores críticos de sucesso, etc., ao mesmo tempo que promove a integração de algumas metodologias e instrumentos característicos de outros modelos de gestão e planeamento que o antecedem.

A adoção do BSC como ferramenta de avaliação do desempenho permite às organizações as seguintes melhorias:

- Simplificar a medição da qualidade da gestão, através da síntese do desempenho em apenas um relatório com quatro perspetivas fundamentais e integradas, e com recursos a um número limitado e articulado de indicadores relevantes;
- Evitar a suboptimização (a consecução de determinados objetivos à custa do sacrifício de outros) através da promoção da compreensão da interdependência e relações de causa e efeito que se estabelecem entre os vários objetivos, indicadores e perspetivas;
- A colocação da visão e da estratégia (e não do controlo) no centro das preocupações de gestão quotidianas;
- A tradução e articulação, de uma forma quantitativa e qualitativa, das principais preocupações competitivas da organização, designadamente no que diz respeito à orientação para o cliente, ao estabelecimento de parcerias estratégicas ao longo do sistema de valor da organização, à melhoria contínua, à redução dos tempos de resposta, à melhoria da qualidade, à integração funcional e quebra de barreiras entre os vários departamentos e funções, ao aumento da capacidade de inovação, à promoção do trabalho em equipa e à focalização da gestão no médio e longo prazo.

- A compreensão da forma como o valor flui ao longo da organização e do modo como se encontram ligadas as diversas variáveis organizacionais, por relações de causa e efeito.

4.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Estará concluído o projeto tendo em conta o BSC que irá monitorar as estratégias, estratégias essas que conduzirão a empresa a atingir os objetivos propostos.

Como tal foram elaborados o mapa estratégico do setor do comércio e a relação de causa-efeito da empresa (figuras 4.4.1 e 4.4.2).

Mapa Estratégico

	Aumentar a quota de mercado	Aumentar a produtividade	Satisfazer as expectativas dos clientes e empregados
Perspetiva Financeira	Incrementar vendas e margem comercial Criação de valor, manutenção da solidez financeira Aumentar e rentabilidade		
Perspetiva dos Clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes Fidelização dos clientes Aumentar a venda de novos produtos Crescer em novos segmentos Aumentar o valor das vendas		
Perspetiva dos processos internos	Melhorar o serviço prestado Identificar novos segmentos Melhorar a eficiência – produtividade Promoção dos serviços Aumentar a agressividade comercial Melhorar os processos de <i>software</i>		
Perspetiva Aprendizagem e crescimento	Fomentar, estrategicamente o desenvolvimento contínuo das competências Adaptar as tecnologias as necessidades da empresa Apostar na formação do pessoal – formar e tornar mais aptos o pessoal Desenvolver a cultura		

Quadro 4.4.1 Mapa estratégico do setor comercial

Fonte: Elaboração própria

Mapa de Relações de Causa/Efeito

Causas	Efeitos
Incrementar vendas e margem comercial	Criação de valor, manutenção da solidez financeira
Criação de valor, manutenção da solidez financeira	Criação de valor, manutenção da solidez financeira
Aumentar e rentabilidade Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Incrementar vendas e margem comercial Aumentar a rentabilidade
Aumentar a venda de novos produtos	Criação de valor, manutenção da solidez financeira
Crescer em novos segmentos	Aumentar a venda de novos produtos Incrementar vendas e margem comercial
Aumentar o valor das vendas	Aumentar a rentabilidade
Melhorar o serviço prestado	Aumentar o nível de satisfação dos clientes Fidelização dos clientes
Identificar novos negócios	Crescer em novos segmentos
Melhorar a eficiência – produtividade	Aumentar a rentabilidade
Promoção dos serviços	Incrementar vendas e margem comercial Aumentar o valor das vendas
Aumentar a agressividade comercial	Crescer em novos segmentos Potenciar a imagem junto dos clientes finais
Melhorar os processos de <i>software</i>	Satisfazer as necessidades dos empregados Melhorar a eficiência – produtividade
Fomentar, estrategicamente o desenvolvimento contínuo das competências	Aumentar a agressividade comercial Melhorar a eficiência - produtividade
Adaptar as tecnologias as necessidades da empresa Apostar na formação do pessoal Desenvolver a cultura	Satisfazer as necessidades dos empregados Melhorar a eficiência - produtividade

Quadro 4.4.2 Relações de causa-efeito

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o mapa causa-efeito, foram criados rácios que permitem monitorizar os indicadores da empresa.

Monitorização dos Indicadores

Efeito	Rácio / Indicador	Monitorização
Criação de valor, manutenção da solidez financeira	$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{RL} + \text{Encargos financeiros}}{\text{Ativo}} \times 100$	Trimestralmente
Incrementar vendas. Aumentar e rentabilidade das vendas.	$\text{Vendas líquidas} = \text{Kuanzas}$ $\text{Rendibilidade das vendas} = \frac{\text{RL}}{\text{Vendas}} \times 100$	Mensalmente
Aumentar a venda de novos produtos. Incrementar margem comercial.	$\text{Vendas líquidas} = \text{Kuanzas}$ $\frac{\text{Vendas}}{\text{Custo das vendas}} \times 100$	Mensalmente
Aumentar a rentabilidade da empresa	$\frac{\text{RC} + \text{encargos financeiros}}{\text{Ativo}} \times 100$	Semestralmente
Aumentar o nível de satisfação dos clientes. Fidelização dos clientes	N� de clientes	Mensalmente
Potenciar a imagem junto dos clientes.	Grau de satisfação dos clientes (questionários)	Mensalmente
Aumentar a agressividade comercial. Melhorar a eficiência – produtividade por trabalhador	VAB N� de trabalhador $\text{Produtividade} = \frac{\text{VAB}}{\text{N� trabalhador}}$	Mensalmente
Satisfazer as necessidades dos empregados. Melhorar a eficiência - produtividade	$\text{Produtividade por trabalhador} = \frac{\text{quantidade}}{\text{vendida}}$	Anualmente

Quadro 4.4.3 Monitorização dos indicadores

Fonte: Elaboração própria

CAPITULO V - CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DESENVOLVIDO

Como vimos, a empresa XPTO tem por prática planejar as suas atividades informalmente, ou seja, os grandes gestores resolvem questões variadas e decidem a sua atuação de forma informal. De todo o modo carecem de formaliza-las através de um sistema mais sofisticado, de forma a assegurar que o planeamento estratégico conduza á performance desejada.

O objetivo principal desta dissertação consistiu em propor um modelo de apoio a gestão para uma empresa sediada em angola baseado em indicadores de desempenho.

Este estudo propôs-se verificar, por um lado a necessidade e por outro, a possibilidade de implementação de um *Scorecard* numa PME, respondendo a contribuição do mesmo para a criação de valor económico e social, desenvolvimento dos seus processos internos e melhoria do desempenho dos colaboradores na execução das estratégias organizacionais.

Considerou-se necessário fazer uma descrição de como a empresa funciona, os seus pontos fortes e os pontos negativos que foram encontrados.

Nesta análise foi elaborado a estrutura organizacional da empresa. Esta serve para mostrar como ela funciona em termos de chefias.

O RH da empresa no seu geral tem um nível escolar baixo. Não existem colaboradores com formação superior.

Por outro lado, não existem colaboradores que tenham grande experiencia, como por exemplo em técnicas de venda e de marketing, que pudessem superar essa lacuna da falta de colaboradores de função superior.

Contudo, realmente grande parte dos recursos humanos esta inserido no ensino básico. Haverá uma forte necessidade em se investir mais em formações de forma a aumentar a qualificação destes colaboradores e por sua vez apostar-se em recrutamento qualificado.

A estrutura etária é bastante jovem, o que facilitará bastante a implementação da gestão estratégica e de novas tecnologias e novos métodos de trabalho. Isto porque é possível que estes tenham mais tempo e mais disposições para coisas novas.

Nos recursos financeiros, embora apresentem resultados positivos, é importante a empresa saber como e onde gasta o dinheiro. É necessário fazer demonstrações financeiras completas, para uma melhor organização. E com um *software* de gestão poderia organizar melhor o seu stock de mercadorias, facilitar o processo de vendas e compras e também controlar e gerir os seus recursos humanos. Traria mais vantagens a empresa.

Como recurso tecnológico é fundamental que se dê um salto qualitativo que requer por sua vez um quantitativo de forma a alterar a qualidade dos serviços e com certeza melhorar a satisfação dos trabalhadores.

Os valores da empresa estão de acordo com o seu modo de trabalho. Embora ela de momento não dê muita importância. Os valores foram formulados com base na sua maneira de trabalho e de tratar os seus *stakeholders*.

O estilo de liderança adequado depende da complexidade da tarefa, da maturidade do grupo, do relacionamento do líder com o grupo e da capacidade do líder. A liderança contida nesta empresa deve ser revista e com base nas recomendações, alterada.

A análise estratégica foi bastante eficaz pois permitiu a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que esta se encontra integrada e das suas próprias condições internas.

Para se atingir a excelência, o desenvolvimento deve ser contínuo e intencional. Uma atividade central da gerência que provê motivação para o desempenho, bem como um auxílio para tornar eficaz a equipa.

A vantagem competitiva vem da maneira como as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber nova maneira de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias e até através de recursos humanos diferenciados.

Com base nos fatores críticos de sucesso e nos objetivos estratégicos foram criadas ações que permitirão a implementação da estratégia com o apoio do *Balanced Scorecard*. Os mapas das relações de causa-efeito mostram exatamente a ligação existente entre as perspectivas do BSC e as ações nelas contidas.

Em suma, vimos que uma empresa é mais do que possuir conhecimentos técnicos e teóricos. Na verdade para desempenhar uma gestão eficaz é necessário saber lidar com a ferramenta mais importante: o capital humano.

A escolha da estratégia deve ser pensada e repensada por um técnico especializado no assunto, pois nem todas as indústrias oferecem a mesma oportunidade de lucratividade contínua e algumas posições são mais lucrativas que outras.

O *Balanced Scorecard* proporciona uma orientação global da organização. De acordo com os mapas foi possível assegurar o alinhamento da implementação da estratégia com a sua formulação.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta inovadora de gestão do desempenho, que permite produzir resultados positivos para os *stakeholders* e para a empresa.

Deve-se ter em mente que o BSC não tem a pretensão de resolver os problemas da instituição, mas a sua implementação permitirá a indicação de novos caminhos e a mudança de rumos, pois indicadores criados para cada objetivo estratégico apresentam forte relação com a estratégica da empresa.

A implementação do BSC proporcionará enorme ajuda a empresa, na árdua tarefa de gerenciar.

Os resultados obtidos demonstram o cumprimento do objetivo deste estudo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Apos a análise feita a empresa XPTO, foram aprofundados temas possíveis de serem melhorados, com vista a uma melhor gestão da empresa.

Recomenda-se a empresa aplicar uma nova estrutura da empresa, como mostra a figura 5.3.1.1.

Nesta nova estrutura organizacional é recomendado um órgão de apoio a gestão da empresa.

Por norma as grandes empresas têm diversos departamentos, por exemplo, compras, vendas, marketing, RH, financeiro, controlo de gestão.

Visto que a empresa ser uma PM, não se justifica ter um departamento de controlo de gestão, no entanto, é possível a sua implementação como *staff* da administração, com implementação das estratégias.

Sugere-se o recrutamento de um quadro capaz que permita a implementação e gerenciamento do *Balanced Scorecard*, definindo a sua disseminação por toda a empresa.

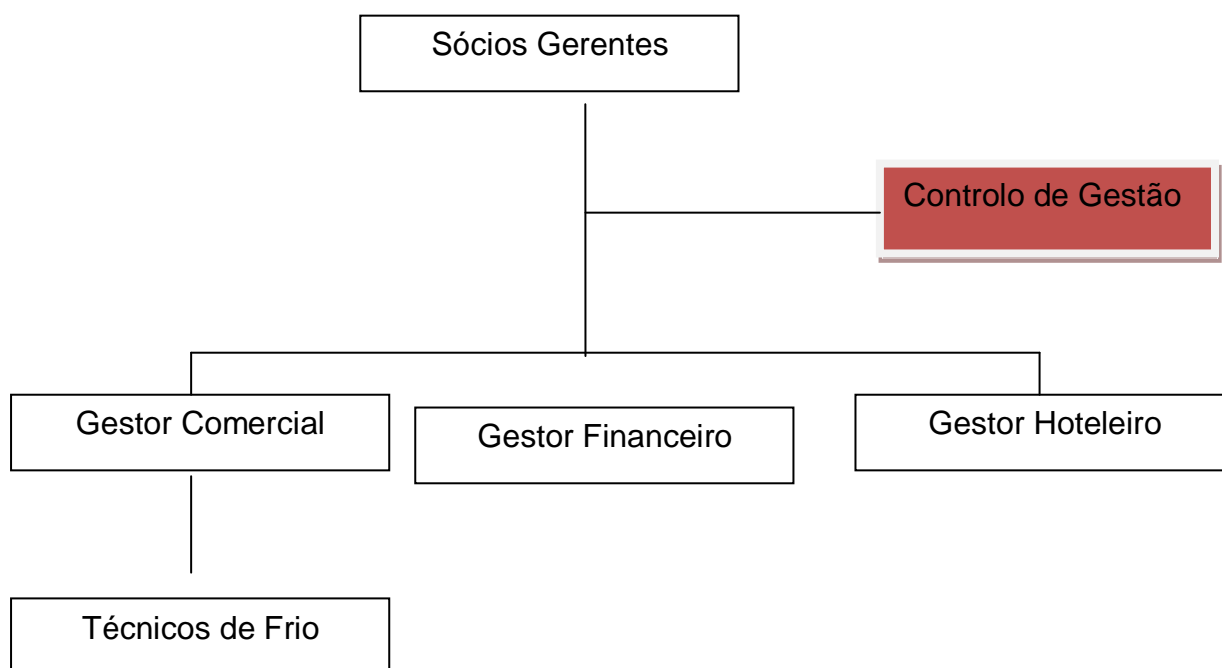


Figura 5.3.1.1 Estrutura Organizacional recomendada

Fonte: Elaboração própria

O Controlo de Gestão define-se como o esforço permanente, realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados. Estes objetivos

requerem uma gestão participativa, o envolvimento dos gestores e responsáveis no CG, e também resultados quantificados no tempo e acordados com a hierarquia.

O CG tem como objetivo, informar á gestão, avaliar a performance, motivar o pessoal, refletir a realidade de cada departamento ou área, e acelerar o processo de tomada de decisão.

O CG vai de acordo com o que é o processo de gestão (como vimos no primeiro capítulo). Tem como base uma direção através da motivação, da liderança e da comunicação entre chefias e colaboradores. Pretende-se controlar com a avaliação de desempenho e ações corretivas. Planeia com a tradução da estratégia em linhas de atuação temporais. Organiza definindo relações formais e funções.

Estas são as tarefas inerentes á função de um gestor no âmbito de uma organização.

O Controlo de gestão se rege por 7 princípios fundamentais. É através deles que podemos ver o quanto pode ser importante a sua implementação na empresa.

1. Não se refere apenas a dimensão financeira. Como já foi estudado, as empresas não devem apenas se preocupar com o lucro, existem diversos fatores importante, que ao não serem destacados podem ate levar a falência da empresa.
2. Existe uma descentralização de funções e delegação de autoridade. É importante reter que se houver centralização não controlo de gestão.
3. Organiza a convergência de interesses entre o setor e a empresa no seu todo. É realmente disso que a empresa precisa. Alguém que consiga intermediar toda a sua atividade e ajudar que cada responsável “lute” para alcançar um só objetivo que é o da empresa.
4. Instrumentos devem seguir com vista ação. O importante neste departamento é obter resultados visíveis.
5. O horizonte é fundamentalmente o futuro e não apenas o passado.
6. Atua mais sobre os homens do que sobre os números.
7. Sistema de sanções e recompensas.

Já que falamos no departamento, é importante falarmos um pouco do gestor deste departamento. Como veremos de seguida, nem todos estão talhados para esta função.

O controlador tem como missão ser um consultor, um coordenador, e um animador. É responsável pela definição de objetivos e critérios, pelo desenho e atualização do sistema de controlo e supervisão da sua operacionalidade.

Ao controlador de gestão cabe alcançar o processo e assegurar a sua coordenação com o apoio da direção (gestores).

Deve também elaborar metodologia, (calendários, procedimentos, formatos dos documentos), conseguir o apoio da direção geral, conquistar o entusiasmo e a colaboração da alta direção e dos operacionais (responsáveis).

Deve também organizar as fases de elaboração do plano, fazer respeitar os prazos, efetuar sínteses, preparar alternativas, organizar discussões, assegurar mecanismos de controlo e procedimentos de correções. Concebe calendários, formulários, etc.

Como vimos, a todo um trabalho da responsabilidade deste técnico, que por isso deve ter uma qualificação adequada para o desempenho das funções.

Os desafios de final de século impõem uma renovação das práticas da função «pessoal» e uma gestão de RH que integre as dimensões estratégicas.

Como diz Jean- Marie Peretti, Doutor em ciências de Gestão – Professor e Presidente do IAS, a gestão dos empregos e das competências, o investimento em formação, segurança, qualidade e na melhoria das condições de trabalho, a comunicação e a motivação são fatores-chave de sucesso de uma empresa.

Sabemos que as pessoas trabalham para satisfazerem as suas necessidades básicas. Uma vez satisfeitas estas necessidades, só depois seguem para sua motivação no trabalho.

Com certeza que um salário interessante pode motivar, até um certo tempo, o trabalhador, mas estudos comprovados defendem que apenas isso não chega. Existem teorias em relação as motivações dos indivíduos e grupos nas organizações.

Não se pretende aqui entrar em teorias, é sabido que não se é possível agradar a todos. O que para um é uma motivação para outro pode apenas evitar a insatisfação no trabalho.

O ser humano tem imensas necessidades, como por exemplo de curiosidade, amizade e convívio, sentir-se importante, reconhecimento, poder. Cabe ao líder fornecer o conforto necessário ao colaborador. O líder deverá estar atento ao valor que o colaborador dá as necessidades por isso é proposto também questionários a serem resolvidos por trabalhadores, para se poder avaliar o valor de cada trabalhador individualmente (anexo III).

Mas é importante que cada gestor tenha em mente compreender o que procuram os seus trabalhadores na situação de trabalho.

Por isso é proposta a empresa que faça inquéritos de satisfação, não só aos clientes, mas também aos trabalhadores (anexo XV). Para que lhes possa conhecer melhor e consiga perceber onde pode mudar na empresa e o que precisam os seus trabalhadores.

Para isso existem fatores como o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização que podem levar a satisfação no trabalho.

Investir em formação e qualificação dos RH é algo fundamental. E uma outra maneira de mantê-los satisfeitos e motivados para continuarem a fazer um bom trabalho.

É também fundamental que seja feita uma análise as competências necessárias ao bom gerente ou responsável. O bom gerente deve ter mais conhecimento técnicos do que qualquer subordinado. Deve ser capaz de resolver qualquer problema que apareça e deve ser o único responsável pela maneira como o departamento ou sector está a trabalhar.

Torna-se crucial que um gerente tenha capacidades para desempenhar as suas funções, caso isso não se verifique corre o risco de prejudicar não só a sua área como toda a empresa.

“Temos de respeitar, se queremos ser respeitados. Temos de confiar, se queremos ser confiáveis.” (Jorge Araújo, 2002).

Uma liderança não pode ser vista como um processo de poder, em que o líder manda e os subordinados cumprem. Não devendo ser rígida.

É certo que existem empresas bem-sucedidas, que por sua vez estão a ser liderados por líderes autoritários, contudo este estilo de liderança não é bem visto pelos liderados.

É uma liderança em que o líder é focado apenas nas tarefas, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados, é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado.

Hoje a liderança já é um estudo pormenorizado, não querendo com isso apontar uma forma de liderança adequada, porque na liderança não existe soluções exatas, mas sim pretende-se mostrar como o estilo de liderança pode melhorar e influenciar o desempenho do grupo.

Antes de mais importa desenvolver que o sucesso de uma liderança advém de uma clareza na definição dos objetivos a atingir, nos colaboradores permanentemente enquadrados e envolvidos na equipa e o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão.

O bom líder deve ser capaz de apelar á participação e responsabilização dos seus colaboradores.

É importante que os trabalhadores saibam trabalhar em equipa, e para isso não pode haver medo. Quando existe um bom relacionamento entre trabalhadores e chefias, consegue-se que haja uma gestão participativa.

Todos juntos para atingir os mesmos objetivos. Não quer isso dizer que estarão todos a participar, porque o espirito de equipa se refere ao lado social, ou seja, as relações entre as pessoas que compõe a equipa.

Para que haja responsabilidade é importante haver disciplina. Um clima de trabalho não deve assentar no medo, mas os trabalhadores devem cumprir o seu dever. Devem ter em mente que o não cumprimento pressupõe sanções, da mesma maneira que se é reconhecido o seu bom desempenho.

Numa boa equipa deve haver comunicação para que haja confiança e respeito entre todos. A comunicação é a fonte de resolução de conflitos e indutor de confiança.

Liderar é influenciar comportamentos, é motivar colaboradores, é ajudar os seus colaboradores a serem mais competentes, a possuírem cada vez maior capacidade de decisão e criatividade, e a serem mais confiantes e empenhados.

Um bom líder deve ser capaz de ajudar a definir objetivos, e regular atitudes e comportamentos, a distribuir tarefas, a avaliar a qualidade do desempenho, a utilizar retornos positivos ou negativos como motivação, a congregar valores, a observar, supervisionar, ensinar, corrigir.

Visto que liderar é gerir pessoas, não é uma função de fácil designo. Mas é importante saber avaliar o tipo de liderança a ter em detrimento do tipo de equipa que se vai dirigir.

Para finalizar, deixa-se aqui um comentário de Almeida, citando Jack Zenger: “As pessoas são admitidas nas organizações pela sua competência técnica, despedidas pela incompetência interpessoal e promovidas pela sua capacidade de liderança.”

5.3 LIMITAÇÕES

Durante este estudo, verificamos a existência de algumas limitações. Nomeadamente a análise referente ao mercado angolano.

Sendo um mercado em desenvolvimento e com bastante carência de informação e também com uma grande diferença na cultura, tornou-se difícil acompanhar o modo de trabalho e compreender o mesmo.

Uma segunda limitação pretende-se com o facto de não se ter conseguido dados financeiros completos, isto é, uma demonstração financeira que transmita viabilidade nas contas.

Tendo sido considerada a mais importante, não foi possível implementar e testar o BSC na empresa, o que implicou desconhecimento do alcance de parte da metodologia referida no primeiro capítulo.

Para garantir a efetiva implementação do modelo desenvolvido é necessário a sua implementação, que neste caso não foi realizada devido as limitações impostas pelo tempo.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, pretende-se que, num prazo de 2 a 4 anos, fazer uma auditoria a empresa, a fim de verificar a implementação de todos esses instrumentos de gestão relacionados com a gestão estratégica e corrigir os desvios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTÓNIO, Nelson Santos. *Estratégia Organizacional* - do posicionamento ao movimento; Edições Sílabo, Lisboa; 2003.

ALMEIDA, Fernando Neves de. *A Arte de Gerir Pessoas*; Conjuntura Actual Editora, Lisboa; 2012.

ARAÚJO, Jorge. *Liderança – Reflexões sobre uma experiencia profissional*; Edições Vida Económica, Porto; 2002.

BRADFORD, David L.; COHEN, Allan R. *Excelência Empresarial – Como levar as Organizações a um alto padrão de desempenho*. Harbra; São Paulo; 1986.

BRILMAN, Jean. *Gestão de Crise e recuperação de empresas*; Edições de Gestão, Lda., Lisboa; 1993.

CARDOSO, Luís. *Gestão Estratégica – Enfrentar a Mudança*. IAPMEI; 1992.

COSTA, Horácio. *Criação& Gestão de Micro-Empresas& Pequenos Negócios*; Lidel; 9º Edição, Lisboa; 2010.

COSTA, Nuno Moita da. (2010), “ Gestão de Desempenho Organizacional – A relação entre o *Balanced Scorecard* e o Orçamento”: Coimbra: CEFA.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António; *Manual de Psicossociologia das Organizações*; McGraw-Hill, Lisboa; 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados Tangíveis*; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra; Elsevier, Rio de Janeiro, 7ª Edição; 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. (2001), “Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.”: Rio de Janeiro: 10ª Edição. Campus. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra).

PERETTI, Jean-Marie. *Recursos Humanos*. Edições Sílabo, Lisboa; 1997. Tradução Mário Ceitil (Diretor associado da CEGOC)

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das Nações*. Campus, Rio de Janeiro;1993.

SANTOS, António J. Robalo. *Gestão Estratégica- Conceitos, modelos e instrumentos*; Escolar Editora, Lisboa; 2008.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavas. *Gestão Estratégica: Conceitos e Práticas*. Lidel; 3ª Edição, Lisboa; 2010.

OUTRAS REFERÊNCIA

Professor Doutor José Magalhães (2011). Manual de Gestão Estratégica Empresarial, Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Gestão.

Professora Ana Lopes (2010). Manual de Controlo de Gestão, Licenciatura de Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria. Universidade Lusófona Humanidades e Tecnologia.

Professor Rui Santareno Patrício (2013). Manual de Fiscalidade Angolana, Guia de investimentos em Angola. SingularWay.

Seminário – Internacionalização: Oportunidades de Negocio em Angola.

Cândida Patrícia Ribeiro Paula (2011), Implementação do Modelo de Gestão Estratégica Baseado no “Balanced Scorecard” numa empresa Interbancária de Serviços em Angola. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias da Informação, Lisboa.

Marcelo Jorge Sonne Born (2004), “Desenvolvimento de um Modelo de Apoio á Gestão para uma Instituição de educação Superior Baseado em Indicadores de Desempenho”, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre/ RS.

David Kallas (2003), “Balanced Scorecard: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas”, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

Anabela Solano, Cláudia Carvalho, Emília Clamote, Maria João Gouveia (2010/2012), “Plano estratégico das tecnologias de Informação no Negócio – Uma análise segundo a metodologia de Balanced Scorecard”, Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciências e tecnologias da Informação, Lisboa.

Paulo Luís Gama Gonçalves (2009), “ O Alinhamento Estratégico das Tecnologias de Informação no Negócio – Uma Análise segundo a metodologia de Balanced Scorecard”, Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciências e Tecnologias da Infromação, Lisboa.

Rosa Maria Costa (2011), “A implementação de um «Scorecard de RH» na Gestão Estratégica de Recursos Humanos na APPACDM de Braga”, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Maria Madalena Tenazinha (2012), Centro de estudos africanos, Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais.

Ana Paula Paulino da Costa (2001), Dissertação; “Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*.”

Rui Santos (2006), Centro de Estudos Africanos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

WEBGRAFIA

Angola Global: Noticias sobre Angola, consultado em 18/05/2012 do <http://www.angolaglobal.net/noticias-sobre-angola/Angola-vai-crescer-8-em-2012/1181;>

Embaixada de Angola no Japão, consultado em 29/05/2013 do http://www.angola.or.jp/index.php/about_angola/economy;

Banco Nacional de Angola, visto em 7/06/2013 do http://www.bna.ao/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idc=841&idsc=950&idl=1

Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Promoção Comercial e Investimentos: Dados básicos e principais indicadores económico-comerciais Angola (2013), consultado em 7/06/2013 do <http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDAngola.pdf>

Perspetivas Económicas na África, consultado em 7/06/2013 do <http://www.africaneconomicoutlook.org/po/paises/southern-africa/angola/;>

Agência Angolana Press: ANGOP, consultado em 7/06/2013 do http://www.portalangop.co.ao/motix/pt_pt/portal/investimentos-em-angola/;

Produtividade, consultado em 5/08/2013 do <http://paginas.fe.up.pt/~ee95078/trab/eg/produtividade.html;>

Jornal de Economia Angolana: www.jornaldeeconomia.sapo.ao

Semanário Económico de Angola: www.semanarioeconomico.co.ao

Jornal de Angola: www.jornaldeangola.sapo.ao

ANEXOS

ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo I - Mapa dos trabalhadores da organização XPTO,Lda.

Anexos II - Demonstração de Resultados

Anexo III - Questionário para o trabalhador

Anexo IV - Questionário para melhoria da empresa

Anexo V - Questionário para o gestor

Anexo VI - Mapa de valores e faturas da Organização XPTO,Lda.

Anexo I - Trabalhadores da Organização XPTO, Lda.

Função	Idade	Sexo	Escolaridade
Sócio gerente	73	M	12º Curso de contabilidade
Sócia gerente	63	F	12º Curso de contabilidade
Gestor comercial	32	M	12º Ano
Tesoureira	33	F	12º Ano
Responsável hoteleira	45	F	12º Curso Técnico de Cozinheira
Chefe Técnico de frio	24	M	12º Curso técnico
Técnico de frio	20	M	9º Ano
Técnico de frio	20	M	9º Ano
Motorista	22	M	9º Classe
Motorista	68	M	4º Classe
Cabeleireira	23	F	7º Classe
Empregada de balcão	22	F	7º Classe
Empregada de balcão	27	F	12º Ano
Empregada de balcão	21	F	5º Classe
Cozinheira	27	F	5º Classe
Ajudante de cozinha	24	F	5º Classe

Anexo II - Demonstração De Resultados

(Valores em Kuanzas)

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas	4.291.898,32	46.671.383,62	23.263.835,81	213.555.588,86	199.066.463,04	279.130.796,57	867.330.048,75
Gastos	3.433.518,66	37.337.106,90	18.611.068,65	170.844.471,09	159.253.170,44	258.860.780,07	693.864.039,00
RO	858.379,66	9.334.276,72	4.652.767,16	42.711.117,77	39.813.292,60	20.270.016,50	173.466.009,75

(Taxa de cambio 0.13, do dia 6/03/2013)

Anexo III - Questionário para o trabalhador

Sequem- se afirmações de auto- avaliação dos próprios trabalhadores. Para melhor ser avaliada os pensamentos e a motivação no trabalho.

Numa escala com quatro possibilidades de respostas, onde o 1 significa discordância total coma a afirmação e 5 concordância total com a afirmação, pretende- se, que os colaboradores respondam anonimamente.

	1	2	3	4
Eu tenho uma tendência natural para evitar o trabalho				
Quando o meu chefe não está, trabalho o menos possível				
Eu sou essencialmente motivado por incentivos económicos				
Só gosto que me deem opiniões quando são concordantes com as minhas				
Evito assumir novas responsabilidades devido a carga adicional do trabalho				
Quando um superior hierárquico me dá demasiada confiança, tendo a abusar				
Se o meu salário subisse, a minha produtividade aumentava				
Eu só dou alguma sugestão quando penso que vou ganhar dinheiro com ela				
Eu preocupo- me pouco com o bem- estar dos meus semelhantes				

Anexo IV - Questionário para melhoria da Empresa

Uma empresa tem de manter os seus trabalhadores motivados, para isso ela precisa saber o que falta aos seus trabalhadores.

Quem melhor para dizer o que precisam, se não os próprios trabalhadores?

Seguem-se uma lista de fatores, cada trabalhador deve escolher os que gostaria que os gestores lhe proporcionassem.

	Sim	Não
Serem-me delegadas tarefas de responsabilidade		
Ter seguro de saúde e outros benefícios		
Ter conhecimento dos objetivos da empresa		
Participar em trabalhos de grupo e reuniões de partilha de boas práticas		
Participar no crescimento da empresa		
Saber o que o meu chefe e colegas pensam do mim e do meu trabalho		
Poder ter experiencias novas		
Poder conviver com os meus colegas no trabalho		
Sentir que o meu trabalho contribui para os resultados da empresa		
Ter um trabalho que me permita fazer uma hora de almoço mais prolongada		
Envolver-me em atividades que promovam o espirito de equipa		
Ter um trabalho que permita ter tempo para descansar		
Sentir que posso ser promovido ou ter outras funções na minha empresa		
Ter refeitório na empresa ou estar perto de algum lugar onde possa ter refeições económicas		
Ter um salário garantido e certo		
Poder participar num grupo desportivo dentro da empresa		
Ter acesso a novas tecnologias		
Poder definir o meu horário de trabalho		
Ter autoridade e poder		

Ter a possibilidade de fazer pausas		
Sentir que a empresa contribui para o desenvolvimento da sociedade		
Ter um local de trabalho confortável, climatizado e bem localizado		
Poder sentir que evoluo profissionalmente		
Ter tarefas relativamente simples e bem definidas		
Ter um título de função que corresponda à responsabilidade		
Ter avaliações periódicas do meu desempenho		
Ser mencionado publicamente (na empresa) pelo meu bom desempenho		
Haver na empresa uma política de atribuição d prémios pelos bons resultados, que permitem diferenciar- me		
Ter alguém que me esclareça objetivos claros		
Poder testar novas ideias, formas de atuar e ser criativo		
Ter oportunidade de aumentar os meus conhecimentos e competências		
Serem- lhe atribuídas responsabilidades		
Ter poucas pessoas a quem prestar satisfação ou que controlam o meu trabalho		

Anexo V - Questionário para os gestores

Após a escolha da estratégia é importante que seja feita uma observação da consistência das estratégias.

O seguinte questionários, destinado aos gestores, permitirá comprovar a escolha da estratégia.

Sim Não

1) Esta estratégia está clara para todos que a lerem?		
2) Ela é viável?		
3) É compatível com os recursos atuais e potenciais?		
4) Cria vantagem competitiva?		
5) Aproveita as ameaças e minimiza as ameaças?		
6) Ela potencializa as forças e neutraliza as fraquezas?		
7) Ela está circunscrita ao risco definido pela diretoria?		
8) Respeita e reforça os princípios?		
9) Respeita a responsabilidade social da empresa?		
10) Pode promover o compromisso das pessoas envolvidas?		
11) É criativa e inovadora?		
12) É coerente com as demais?		