

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
FACULDADE DE ENGENHARIA  
MESTRADO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS  
MBA**

**JOÃO CARLOS GOMES FERREIRA**

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PLANEAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL  
– CASO DA EMPRESA PAF, LDA.**

**CHIMOIO  
2016**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA**

**JOÃO CARLOS GOMES FERREIRA**

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – CASO DA  
EMPRESA PAF, LDA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Gestão de Negócios (MBA) da Universidade Católica de Moçambique, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre, tendo como supervisor o Dr. Ramirez Alfredo Mlucasse

---

CHIMOIO

2016

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA**

JOÃO CARLOS GOMES FERREIRA

**Análise da Eficácia do Planeamento Estratégico para a  
Sustentabilidade Empresarial –Caso da Empresa PAF, Lda**

Chimoio, \_\_\_\_\_ de Março de 2016

**Resultado**

---

**Membro do Júri**

**Presidente:**

---

**Supervisor:**

---

**Examinador:**

---

**Estudante:**

---

## **DECLARAÇÃO**

Eu, João Carlos Gomes Ferreira, declaro por minha honra que o presente trabalho é original e fruto da minha investigação pessoal, estando na literatura todas as fontes por mim utilizadas, excepto para as citações que aqui foram referenciadas. Esta dissertação de Mestrado nunca foi submetido a nenhuma outra instituição de ensino superior, e só será possível para ulteriores estudos e pesquisas mediante a prévia autorização do autor e/ou da Universidade Católica de Moçambique.

Chimoio, 01 de Março de 2016

O autor

---

**João Carlos Gomes Ferreira**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a este trabalho aos meus pais, meus filhos, familiares e aos meus amigos e professores. Que este trabalho coroe a paciência e carinho de vocês.

## AGRADECIMENTOS

Em especial agradecimentos vão a todos que directa ou indirectamente contribuíram para o sucesso deste trabalho, especialmente, ao supervisor Dr. Ramirez Alfredo Mlucasse, pela dedicação em todas as etapas deste trabalho; aos ilustres colegas do curso, pela prontidão e disponibilidade para o êxito deste trabalho; aos docentes que durante estes anos transmitiram os seus conhecimentos e experiência; a minha família, pelo carisma, confiança e incentivo.

Aos amigos e colegas, pela força e confiança que me fizeram corajoso e caçador dos sonhos.

Aos profissionais entrevistados, e a todo pessoal envolvido nesta pesquisa, pela concessão de informações importantes para a realização do estudo.

A todos que, de algum modo, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

Do fundo do meu coração agradeço!

Muito obrigado!

## **EPIGRAFE**

“É das hipóteses simples que mais devemos desconfiar, porque são aquelas que têm mais possibilidades de passar despercebidas”.

**Poncaire**

## GLOSSÁRIO

**Administração estratégica**- é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objectivos estratégicos.

**Construtora:** é a responsável pela execução da obra, construção do empreendimento, podendo também ser uma empreendedora.

**Default** – padrão ou procedimento legal de falência.

**Empresa consolidada:** aquela empresa que está solidificada no mercado, já passou as fases de implantação, adaptação, e encontra-se na fase de colheita dos resultados alcançados a partir da inserção de mercado obtida.

**Estudo de análise económico-financeira:** estudo elaborado com o objectivo de fornecer informações sobre a qualidade do investimento do futuro empreendimento ao investidor.

**Gestão** - consiste em administrar uma organização objectivando alcance de metas juntamente com resultados positivos e lucrativos.

**Joint venture** – (empreendimento conjunto) é uma associação de empresas que pode ser definitiva ou provisória com fins lucrativos para explorar determinados negócios, sem que nenhuma delas perca a sua personalidade jurídica.

**Lucro** - é, portanto, o retorno ao proprietário do capital social, dinheiro ou títulos investidos inicialmente.

**Marketing ou mercadologia** - é o processo usado para determinar que produtos ou serviços possam interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do *marketing* é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes.

**Organização**- é uma actividade básica da administração, serve para agrupar e estruturar todos os recursos, sejam humanos ou não-humanos – para atingir os objectivos predeterminados

**Planeamento Estratégico** - é um processo gerencial que se refere à formulação de objectivos para a selecção de programas de acção e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.



**Proprietários:** refere-se tanto ao investidor do empreendimento como ao comprador de uma unidade autónoma.

**Staff:** equipe de apoio e suporte

**Sustentabilidade empresarial-** é um conjunto de acções que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

**Sustentabilidade financeira** - é a capacidade de uma organização obter recursos financeiros, arcar com todas as despesas e custos, incluindo os custos de transacção e de capital, permanecendo no mercado a longo prazo.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AEM – Associação de Empresarial de Manica
ADEM – Agência de Desenvolvimento Económico de Manica
BAU – Balcão de Atendimento Único
CTA – Confederação das Associações Económicas
FOFA – Forças – Oportunidades - Fraquezas e Ameaças
INE – Instituto Nacional de Estatística
LDA – Limitada (Sociedade Comercial por quotas de responsabilidade limitada)
PAF – Pedreira Albertino Ferreira
PME – Pequenas e Médias Empresas
IPEME – Instituto de Promoção de Pequenas e Médias Empresas

## LISTA DE TABELAS

Tabela nº. 1 - Análise das Características das Empresas.....	33
Tabela nº. 2 - Análise do Nível da Escolaridade do Staff das Empresas.....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1- Nível de Conhecimento de Ferramentas de Planeamento Estratégico .....	36
Gráfico nº 2- Análise do Nível de Crescimento da empresa PAF, Lda.....	37
Gráfico nº 3 – Principais dificuldades financeiras das empresas em Chimoio.....	38
Gráfico nº. 4 - Principais produtos das empresas imobiliárias.....	45

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho faz uma abordagem das análises sobre a eficácia do planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial, tendo como ponto de partida o estudo de caso da empresa PAF, Lda, sediada na cidade de Chimoio, entre os anos 2012 à 2015. O planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial é um tema fulcral no mundo empresarial que vem ganhando destaque em várias áreas de administração e gestão de negócios. Dessa forma foi análise de conteúdos para esclarecer as concepções deste tema, que no nosso entender carece de muita explicação. Este trabalho traz a sua aplicação na área empresarial no que concerne a administração e gestão de negócios, com intuito de contribuir para o desenvolvimento de empresas. O estudo opta pela combinação de dois métodos mais comuns de amostragem, designadamente o probabilístico e não-probabilístico, todavia, deu-se primazia ao método não probabilístico, de modo a tomar a consideração a questão da objectividade da pesquisa. A revisão da literatura permitiu compreender os conceitos influentes na sustentabilidade e a sua aplicação. O objectivo geral foi analisar se (des) conhecimento da importância do plano estratégico de sustentabilidade influencia para o sucesso ou insucesso das empresas moçambicanas, sobretudo as sediadas na cidade de Chimoio. Os resultados contribuíram para a elaboração de recomendações teóricas de sustentabilidade empresarial baseada na aplicação de planeamento estratégico.

**Palavra-chave:** Planeamento Estratégico; Sustentabilidade Empresarial; Sucesso Financeiro.

## ABSTRACT

This work is an approach to analysis of the effectiveness of the strategic planning of corporate sustainability, taking as its starting point the study of the PAF company if, Ltd., headquartered in Chimoio, between the years 2012 to 2015. The strategic planning for sustainability business is a key theme in the business world that has been gaining momentum in various areas of management and business management. Thus was content analysis to clarify the concepts of this theme, which in our view lacks a lot of explanation. This work brings its application in the business with regard to administration and business management, in order to contribute to the development of companies. The study opts for the combination of the two most common methods of sampling, including the probabilistic and non-probalistic, however, he gave primacy to the non-probabilistic method, in order to take account of the question of the objectivity of the research. The literature review allowed understand the influential concepts in sustainability and its application. The overall objective was to analyze if (un) aware of the importance of the strategic sustainability plan to influence the success or failure of Mozambican companies, mainly based in the city of Chimoio. The results contributed to the preparation of theoretical recommendations of corporate sustainability based on strategic planning application.

**Keyword:** Strategic Planning; Corporate sustainability; Financial success.

## Índice

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO .....	xv
1. Introdução .....	xv
1.1. Justificativa .....	xvi
1.2. Objectivos da Pesquisa.....	xviii
1.2.1. Objectivo Geral .....	xviii
1.2.2. Objectivos Específicos.....	xviii
1.3. Problemática .....	xviii
1.4. Hipóteses.....	xx
1.5. Delimitação do Estudo .....	xx
1.6. Estrutura da Pesquisa .....	xxi
CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	xxiii
2.1. Introdução .....	xxiii
2.1.1. Revisão Teórica.....	xxiii
2.1.2. Conceito e Diferentes Abordagens de Planeamento Estratégico .....	xxiii
2.1.3. A formulação de Estratégia Empresarial.....	xxiv
2.1.3.1. Análise da Situação .....	xxiv
2.1.3.2. Análise Ambiental.....	xxv
2.1.3.3. Análise FOFA (SWOT) .....	xxv
2.1.4. Formulação de Alternativas Estratégicas .....	xxvi
2.1.4.1. Da Análise de Clientes.....	xxvi
2.1.4.2. Da Segmentação.....	xxvii
2.1.5. Da Utilidade do Plano Estratégico .....	xxvii
2.1.5. Planeamento e Gestão Estratégica .....	xxviii
2.1.6. Planeamento de Projectos e Planeamento Operacional.....	xxix
2.1.7. Gestão Operacional e de Projectos.....	xxx
2.1.8. Concepções em Torno da Sustentabilidade Empresarial .....	xxxi
2.1.8.1. Das Causas de Insucesso Empresarial.....	xxxii
2.1.8.2. Indicadores de Sustentabilidade Financeira .....	xxxii
2.1.8.3. Da Organização um Processo de Planeamento Estratégico .....	xxxiii
2.1.8.4. Factores Presentes no Modelo de Previsão de Insolvência.....	xxxiii
2.2. Revisão da Literatura Empírica.....	xxxiv
2.2.1. Abordagem do Planeamento Estratégico de Sustentabilidade Empresarial das Empresas pelo Mundo .....	xxxiv
2.3. Revisão da Literatura Focalizada .....	xxxvi
2.3.1. O problema da Sustentabilidade Financeira das Empresas Moçambicanas.....	xxxvi
2.3.2. Estratégia Empresarial de uma Empresa de Construção Civil.....	xxxvii

2.3.2.1. O sistema da empresa.....	xxxvii
2.3.2.2. Estratégia Administrativa.....	xxxix
2.3.3. Conclusões da Revisão da Literatura .....	xl
<b>CAPITULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>xli</b>
3.1. Introdução .....	xli
3.1.1. Natureza de Pesquisa .....	xli
3.1.2. Metodologia .....	xli
3.1.3. Desenho de Pesquisa .....	xlii
3.1.4. População do Estudo .....	xliii
3.1.4.1. Amostra.....	xliii
3.1.4.2. Tamanho de Amostra .....	xliv
3.1.5. Métodos de Colectas de Dados .....	xlv
3.1.5.1. Colecta de Dados Primários .....	xlv
3.1.5.2. Colecta de Dados Secundários .....	xlvii
3.1.6. Método de Análise de Dados .....	xlvii
3.1.7. Limitações do Estudo.....	xlviii
3.1.8. Das considerações éticas e locais de investigações.....	xlviii
<b>CAPITULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>1</b>
4.1. Introdução .....	1
4.2. Análise e Interpretação de Dados.....	1
4.2.1. Do inquérito aos Empresários .....	li
4.2.1.1. Análise das Características das Empresas.....	li
4.2.1.2. Análise do Perfil Académico/Formação dos Gestores.....	lii
4.2.1.3. Análise do Nível de Conhecimento de Ferramentas de Planeamento Estratégico.....	liii
4.2.2. Análise do Nível de Sustentabilidade Financeira Empresarial .....	lv
4.2.3. Análise das Condicionantes ao Sucesso Empresarial/Financeiro .....	lvi
4.3. Análise e Diagnostico da Estratégia Empresarial de uma Construtora.....	lviii
4.3.1. O processo de Desenvolvimento do Produto .....	lviii
4.3.2. Análise da correlação entre despesas correntes e lucros .....	lx
<b>CAPITULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>lxii</b>
5.1. Conclusões Específicas .....	lxii
5.1.1. Do Planeamento Estratégico Empresarial .....	lxii
5.1.2. Da Sustentabilidade Empresarial .....	lxiii
5.1.3. Da Importância da Sustentabilidade Financeira das Empresas .....	lxiii
5.1.4. Da mortalidade das empresas (insolvência).....	lxiv
5.2. Conclusões Gerais.....	lxiv



5.3. Recomendações.....	lxvii
Referências bibliográficas.....	lxviii
APÊNDICES.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
ANEXOS .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## **CAPITULO 1: INTRODUÇÃO**

### **1. Introdução**

Nos últimos tempos a competitividade empresarial tornou-se em tema vem preenchendo atenção deste sector de produtividade enquanto actividade económica, onde aqueles que aplicam melhores estratégias confinadas a concorrência, registam maiores ganhos e visibilidade das suas acções, ou seja, venda dos seus produtos e serviços.

O presente trabalho tem como tema *“Análise da Eficácia do Planeamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial –Caso da Empresa PAF, Lda”*.

Perturba a nossa consciência assistir ao triste cenário de empresas que vem passando dificuldade em levar a cabo as suas actividades mercantis e/ou económicas devido a vários factores sobretudo os relacionados com estratégia empresarial para se afirmar no seu ramo, isto é, não tem estratégia de sustentabilidade empresarial bem definida, o que coloca a sua afirmação em risco, visto não ser auto-suficientes no mercado, que se revela competitivo.

Este triste cenário verifica-se quando dezenas de empresas, vem as suas expectativas de atingir a sustentabilidade no mercado frustradas devido ao carácter precário que o mesmo adopta para fazer face a competitividade no mercado, onde existe cada vez mais empresas a desenvolver mesmos produtos e serviços.

Por via disso, está aliado o facto de que as empresas de qualquer que seja a actividade ou ramo que se insere, desenvolva rigorosamente uma estratégia empresarial capaz de garantir a sustentabilidade em todas as vertentes, de modo a consolidar as suas acções no mercado.

Neste contexto, urge a necessidade destas empresas que se mostram com dificuldades na sua afirmação empresarial, adoptar um dos modelos de sustentabilidade empresarial e adequa-los a sua realidade, atendendo e considerando que são diversos e nem todos se encaixam a várias actividades que as mesmas desenvolvem.

Desta feita, achamos nós, ser um tema de extrema importância para área de gestão de negócios, sem ignorar outras informações relevantes que tratam da sustentabilidade empresarial, como uma técnica descritiva para garantir a existência e afirmação das firmas no seu ramo de actividade.

Outrossim, a aplicação desta estratégia exige como anteriormente o dissemos que, este é um processo que passa por uma formulação de estratégias. Um planeamento estratégico que define a visão, missão e valores da empresa, permitirão que tal empresa identifique as suas potencialidades, o seu grupo alvo – clientes e outras formas de desenvolvimento da actividade empresarial.

Portanto, nesta investigação pretende-se estudar e analisar os vários contornos que influenciam na sustentabilidade empresarial, onde devera ser dada maior atenção a elaboração de um plano estratégico para a sustentabilidade, fazendo de tudo um pouco, as boas práticas implementadas pela empresa PAF, Lda.

O estudo em epígrafe traz várias discussões relevantes sobre determinadas situações que não se resume apenas no campo da sustentabilidade empresarial de forma isolada, mas sim, confrontadas com vários outros fundamentos reduzidos a modelos de planeamento estratégico relevantes na gestão de negócios.

A opção para a escolha do tema e de realizar o estudo relacionado desenvolvimento empresarial na Cidade de Chimoio cinge-se principalmente com o facto de o proponente residir nesta cidade e reunir mais de 15 anos de experiencia no mundo empresarial, o que lhe motivou um grande interesse pela temática de sustentabilidade empresarial.

### **1.1.Justificativa**

Em nossa experiência na vida empresarial que, de uma ou de outra maneira nos encaramos com as nuances de gestão de negócios, temos assistido casos de caos e de sucessos que diversas empresas têm enfrentado no seu dia-a-dia. Tais situações tem que ver necessariamente com a forma com estas empresas esboçam os seus planos estratégicos de sustentabilidade, e há até empresas que nem planos estratégicos tem, apenas funcionam como as convêm, não existem aplicação de ciências económicas nelas.

O resultado desta ignorância técnico-científicas das vicissitudes económicas empresarias resultam em fracasso em muitas das vezes, pois são aquelas empresas que enfrentam grandes

dificuldades financeiras, pois o *in put*, (que são lucros) são escassos e a estas começam a deparar-se com incumprimentos com as suas obrigações.

Com base nesta experiência, este elemento motivou este trabalho, e caracterizado pelo facto deste tema ser de extrema relevância para o desenvolvimento capacidades empresarial e de consolidação em gestão de negócios, constatadas frequentemente no campo de sustentabilidade empresarial, onde verifica-se constantemente casos flagrantes de insustentabilidade, daí a conotação com incumprimentos com salários de trabalhadores, com impostos e outras taxas, com segurança social, etc etc.

Atendendo a importância que o trabalho representa para as empresas e o empresariado local (cidade de Chimoio em particular) para se manter economicamente sustentável e estável, e sendo esta uma premissa para garantir a continuidade dos objectivos da empresa, urge a necessidade de estudar as vicissitudes em volta do planeamento estratégico de sustentabilidade, para melhor perceber as causas e consequências da sua inobservância pelas empresas.

Ora, de referir que, o planeamento estratégico de sustentabilidade, é um documento que a sua elaboração acarreta custos, pois deve no mínimo ser presenciado com técnicos qualificados, daí que suspeita-se que, algumas empresas não os tenham, porque não conseguem ou ignoram a contratação de serviços de consultoria para elaboração do mesmo, desde já, apontamos como uma das prováveis causas que certamente em análise.

Segundo Associação Empresarial de Manica (AEM), numa entrevista breve efectuada a esta agremiação foi possível perceber que muitas das empresas sediadas na Província de Manica, e em especial na cidade de Chimoio, não tem uma planificação estratégica bem definida de médio ou longo prazo para superar as dificuldades de sustentabilidade impostas pela concorrência ou mesmo até as crises financeiras que abalam o mundo.

Perante este quando intensificam-se no País, debates sobre a problemática de sustentabilidade (financeira) das empresas moçambicanas. Com base nos resultados do estudo se produzirá contribuições em forma de recomendações que possam ser úteis para tornar mais sustentável o desenvolvimento de acções empresarias, particularmente nas empresas da Cidade de Chimoio, área deste estudo.

O estudo tem também, um valor académico fundamental pelo facto de não existirem muitas pesquisas científicas documentadas, focalizadas à problemática de planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial, razão pela qual socorrer-se da experiência da empresa PAF, Lda. sediada na Cidade de Chimoio.

O interesse pessoal para a escolha do tema e de realizar o estudo no Município de Chimoio prende-se fundamentalmente com o facto de o autor residir nesta cidade a bastante tempo e a desenvolver acções empresariais. Por outro lado, pesou na decisão, o facto de a empresa PAF, Lda ser um empresa, registar longa experiência de diversificação de produtos e serviços que, de algum modo influencia na sua sustentabilidade.

## **1.2.Objectivos da Pesquisa**

### **1.2.1. Objectivo Geral**

O trabalho em apresso tem, como *objectivogeral*, analisar a eficácia do plano estratégico de sustentabilidade empresarial.

### **1.2.2. Objectivos Específicos**

- Levantar informações sobre o impacto do planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial;
- Verificar as consequências práticas de inobservância das técnicas de planeamento estratégico empresarial;
- Analisar a situação de sustentabilidade da empresa PAF, Lda;
- Fazer um diagnostico da estratégia empresarial uma empresa de construção civil, como é o caso da PAF, Lda e outras sediadas em Chimoio.

## **1.3.Problemática**

No mundo empresarial nos tempos modernos em que vivemos, quase tudo deve abraçar as técnicas científicas comprovadas para o efeito e para qualquer que seja a actividade realizada. Neste contexto, as empresas não terão condições de se afirmarem auto sustentáveis enquanto não

reunirem um planeamento estratégico de sustentabilidade que define as linhas estratégicas que a empresa se guiará.

Tem sido grande recomendação da CTA, em seus fóruns consultivos que, a era moderna impõe a observância de uma planificação estratégica, de análises económicas de sustentabilidade como forma de alavancar o desenvolvimento da actividade empresarial.

A inexistência dessas ferramentas condicionam muitas das vezes ao fracasso das empresas, pois, estas empresas não tem um norte que lhes guião para desempenho de sucesso, elas fazem qualquer negócio, causando assim uma espécie de desespero e oportunismo desnecessário”.

Esta afirmação é sustentada pela conclusão de um estudo de Thomas Bateman sobre a importância de planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial que refere “ a elaboração de planificação estratégica de sustentabilidade empresarial são instrumentos norteadores eficazes que tornam a definição de decisões, objectivos e visão de médio ou longo prazo se desenvolvam de maneira eficaz “ (2011, p.120).

Tendo presente o problema acima descrito, a questão de partida deste estudo é: *O desconhecimento de factores de planeamento estratégico contribui para a insustentabilidade empresarial das empresas em Chimoio?*

Com efeito, Silva e Quelhas (2006) advertem que, um dos pontos fulcrais da sustentabilidade empresarial gravita na capacidade de planeamento estratégico de sustentabilidade.

Corroborando com esta posição, Xisto (2007, 98) defendem que a sustentabilidade das empresas e o seu desempenho eficiente e consolidado de gestão são factores cruciais para o garantir a implementação dos objectivos, missão que a empresa se propôs a realizar.

#### **1.4.Hipóteses**

Com vista a materialização do objecto da investigação, serão lançadas as seguintes hipóteses que, segundo Gil<sup>1</sup>, ela é uma proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”.

1. Falta de um plano estratégico de sustentabilidade adequado às necessidades da empresa;
2. Fraca criatividade e inovação das empresas para o aumento da sua diversificação de produtos e serviços para garantir a sua base financeira.
3. Incapacidade técnica e de recursos humanos para a colecta de informações a incorporar na elaboração de plano estratégico de sustentabilidade empresarial.
4. Potencial ameaça e concorrência com as empresas construtoras chinesas de ramo imobiliário nesta cidade de Chimoio, em particular.

#### **1.5.Delimitação do Estudo**

A presente pesquisa é um estudo de caso, que avalia a sustentabilidade empresarial das empresas sediadas na Cidade de Chimoio, sobretudo da PAF, Lda no horizonte temporal de 2012 a 2015. A sustentabilidade refere a capacidade dos indivíduos em ser financeiramente auto-sustentáveis (Parker e Pearce, 2001 cit. em Quinhentos, 2010).

Para o efeito, a pesquisa analisa os dados sobre desempenho da empresa no período entre 2012 à 2015, sobretudo a da PAF, Lda, apoiando-se num banco de dados produzido pelo autor com base nos balanços financeiros e contabilísticos e noutras informações estatísticas relevantes que possam conduzir a formulação de conclusões e recomendações para estudos posteriores.

---

<sup>1</sup>Gil (1996, p. 35): Um pesquisador observa os factos e procura explicar sua ocorrência, apoiado em determinadas teorias. Após determinar o problema que deseja resolver com a pesquisa, deve-se interrogar sobre as possíveis respostas para ele. A hipótese é definida, portanto, como solução tentativa; consiste em uma suposta resposta destinada a explicar provisoriamente um problema até que os factos venham a contradizê-la ou confirmá-la, isto é, uma formulação provisória de prováveis causas do problema, objectivando explicá-lo de forma científica.

Para este estudo teve como ponto de partida as análises de sustentabilidade das empresas sediadas na cidade de Chimoio, num horizonte temporal de 2012 à 2015, respectivamente. Onde são escrupulosamente analisados as práticas de gestão de negócios das empresas em alusão, dando primazia os planos estratégicos de médio e longo prazo, olhando também para os relatórios financeiros anuais.

## **1.6. Estrutura da Pesquisa**

O presente trabalho será desenvolvido em cinco partes ou capítulos principais, a destacar:

*Capítulo um (1)*, a Introdução, onde se faz a alusão do contexto geral do estudo e o sumário das matérias abordadas e a apresentação do foco do estudo;

*Capítulo dois (2)*, quadro teórico conceituais sobre o planeamento estratégico, a sustentabilidade empresarial. Trata da Revisão da Literatura, teórica, empírica e focalizada, onde são definidos os conceitos-chave e apresentadas as principais conclusões de estudos e trabalhos científicos de outros autores sobre assuntos relacionados com o planeamento estratégico, com ênfase à problemática da sustentabilidade empresarial.

*Capítulo três (3)*, versa sobre a Metodologia utilizada neste trabalho, onde também é apresentado o desenho da pesquisa e definida a amostra e o seu tamanho; os métodos de colecta e tratamento de dados; o mecanismo de controlo de qualidade dos dados colectados e os testes de hipóteses;

*Capítulo quatro (4)*, debruçar-se-á da análise e interpretação de dados ou resultados da pesquisa de modo a responder a problemática do estudo. Com efeito, é feita neste capítulo uma análise dos resultados em relação as hipóteses avançadas no projecto de pesquisa, estabelecendo e apresentando o estado actual do planeamento estratégico e da sustentabilidade empresarial da empresa PAF, Lda em Chimoio.



*Capítulo cinco (5)* e último, apresenta as principais conclusões do estudo, tanto específicas como gerais e as recomendações relevantes, sustentadas pelas conclusões do estudo. Neste capítulo é dada indicação se os objectivos do estudo foram atingidos, fazendo-se também recomendações para os vários intervenientes, em particular o empresariado local.

## **CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo faz uma abordagem dos assuntos relacionados com o planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial, com vista a dar o devido enquadramento teórico ao tema desta pesquisa. Todavia, o estudo dá ênfase a sustentabilidade empresarial, contemplando fundamentalmente o planeamento estratégico.

#### **2.1.1. Revisão Teórica**

A revisão da literatura teórica debruça-se fundamentalmente sobre os conceitos e as várias abordagens sobre o planeamento estratégico, sustentabilidade empresarial, gestão e administração de negócios, gestão estratégica e marketing, modelo de planeamento. Com efeito e tendo em conta o objecto deste estudo estes conceitos se afiguram imprescindível a sua definição, clarificação e discussão para melhor contextualizá-los na pesquisa.

Os primeiros esforços da revisão foram no sentido de compreender a formação e aplicação do tema. Observou-se ao longo da revisão que a sustentabilidade é uma temática bastante discutida, mas com conceitos ainda difusos e abstractos. Todavia, a sua aplicação na área empresarial vem sendo desenvolvida com a intenção de reduzir os efeitos nocivos do insucesso empresarial, contribuindo desta feita para o desenvolvimento da sociedade e para a maximização do valor das empresas e da sociedade.

#### **2.1.2. Conceito e Diferentes Abordagens de Planeamento Estratégico**

Planeamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objectivos para a selecção de programas de acção e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve observar para que todo o processo tenha coerência e sustentação<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Planeamento Estratégico. Elsevier, 2004

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objectivos estratégicos. Já o Planeamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objectivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

O planeamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planeamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar<sup>3</sup>.

De acordo com CARVALHO et. al. (2008), em estratégia empresarial, existe uma relação entre visão, missão, objectivos, estratégia e valores. Estes autores defendem um esquema, em que a visão funciona como uma "*umbrella*" à missão, aos objectivos e à estratégia e os valores são o balastro, a fundação de todo o movimento. Segundo os autores a visão, missão, objectivos e valores permitem conhecer o "para onde se quer ir" enquanto a restante estratégia permite resposta ao "por onde se pretende ir".

### **2.1.3. A formulação de Estratégia Empresarial**

A formulação estratégica empresarial ou da área estratégica de negócios está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

#### **2.1.3.1. Análise da Situação**

Na análise da situação se consideram os dados históricos relevantes sobre o mercado, a empresa e o produto.

---

<sup>3</sup> ANSOFF, H Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

Faz-se uma análise de como o composto de mercado tem sido usado, e têm-se uma visão de como a concorrência tem actuado. Neste momento é imprescindível o bom uso da pesquisa de mercado. A análise FOFA (SWOT – sigla em inglês), e outras ferramentas de marketing são também usadas aqui para revelar o panorama macro e micro ambiental.

### **2.1.3.2. Análise Ambiental**

Antever as mudanças e conhecer a situação actual aumenta as chances de um bom planeamento de marketing. Isto devido ao Marketing ser influenciado por uma gama de variáveis macro ambientais que representam factores existentes no contexto da empresa e que muitas vezes fogem ao seu controle. Com isso, mudam as intensidades, os costumes e os acontecimentos no processo de comercialização.

Alguns factores que devem ser levados em conta:

- Variáveis ambientais;
- Variáveis culturais/sociais;
- Variáveis demográficas;
- Variáveis económicas;
- Variáveis jurídicas/políticas;
- Variáveis psicológicas;
- Variáveis tecnológicas;

### **2.1.3.3. Análise FOFA (SWOT)**

A análise FOFA (SWOT) é uma poderosa ferramenta de planeamento estratégico, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planeamento estratégico de marketing ou apenas planeamento estratégico.

A sigla FOFA (SWOT), vem das iniciais das palavras forças, oportunidades, fraquezas, e ameaças, pois estes são justamente os pontos a serem analisados. Notem que ao analisarmos Forças e Fraquezas estaremos analisando apenas variantes internas da empresa, enquanto que a análise das Ameaças e Oportunidades referem-se as variantes externas.

Em 1969 os professores de Harvard Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews e William D. Guth escreveram um livro sobre política de negócios introduzindo a ideia de que uma firma deve balancear diversos elementos. Além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, constavam os valores pessoais dos dirigentes da empresa e as expectativas da sociedade.

Neste contexto, a análise FOFA desempenham um papel muito importante no planeamento estratégico para sustentabilidade de uma organização, tanto social como empresarial, pois ela ajuda a reflectir sobre a sua estrutura e os riscos, visto que permite conhecer as suas forças (fortalezas) e oportunidades, factores estes que criar ganhos para a empresa, enquanto que os fraquezas e ameaças, criam no seio da empresa, uma planificação para combater e ultrapassar tais riscos e ameaças.

Toda administração estratégica bem elaborada, não terá como executar-se sem a incorporação de uma análise FOFA, que espelhe a realidade da empresa. Por conta disso, os passos e sinais de fracasso ou insucesso empresarial, obriga os gestores da empresa a rever o seu plano estratégico de sustentabilidade, e bem a análise FOFA. Esta é um dos principais elementos de estratégia empresarial.

#### **2.1.4. Formulação de Alternativas Estratégicas**

Identificar estratégias alternativas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades.

Os dois métodos normalmente utilizados para identificar novas estratégias são a análise de clientes e segmentação.

##### **2.1.4.1. Da Análise de Clientes**

A análise de clientes permite responder a perguntas que podem criar novas oportunidades, nomeadamente: Quem é o nosso cliente? Ao definir quem compra à nossa empresa estamos também a definir quem não compra, e todos constituem oportunidades potenciais. Potencialidade de novos clientes a serem servidos (especialmente semelhantes os actuais).

Onde está o nosso cliente? Ao definir onde estão os clientes podemos criar novas áreas geográficas, novos canais de distribuição ou até mesmo novos horários de trabalho.

Quais as necessidades dos nossos clientes que não estão a ser satisfeitas? Ao definirmos as necessidades não satisfeitas estamos a criar novas oportunidades de negócio.

O que é que o cliente Valoriza? Ao definirmos o valor do produto estamos a criar potenciais inovações ao actual produto. Fazer análise dos clientes não é tarefa fácil para os gestores das empresas, pois é preciso viver a satisfação dos clientes, encarnar os clientes. Quando uma empresa perde os seus clientes, é algo preocupante visto que tal facto resulta da insatisfação dos clientes. Para a recuperação destes clientes a empresa deve adoptar um plano, uma estratégia para devolver a confiança desta classe, e isto passa necessariamente da compreensão dos factores que motivaram a desistência de clientes e a consequente inovação para devolve-los a empresa (BRANCO, 2000).

#### **2.1.4.2. Da Segmentação**

O método da segmentação para criar oportunidades é baseado na matriz de segmentos. Primeiro deve se construir a matriz de segmentação com todos os segmentos onde a empresa opera. Cada matriz deve conter a estratégia actualmente utilizada (que nem sempre corresponde à planeada). O passo seguinte é apagar os segmentos que durante a análise do histórico da empresa se pretende abandonar.

Terceiro procurar novos segmentos em que a empresa não esteja presente a operar e que potencialmente são mais sinérgicos em relação aos actuais segmentos. (informação que pode vir da análise de clientes). Os segmentos são tanto mais sinérgicos quanto mais próximos estiverem dos segmentos actuais.

#### **2.1.5. Da Utilidade do Plano Estratégico**

As necessidades de planeamento estratégico dependem das oportunidades e ameaças de cada empresa. Um planeamento eficaz necessita de identificar essas oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de

os obter. A utilidade do planeamento pode, segundo Bernard Viollier resumir-se em seis aspectos:

1. Analisar e gerir a mudança;
2. Traçar as vias de desenvolvimento coerente;
3. Melhorar os resultados da empresa;
4. Permitir a integração da empresa;
5. Instrumento de aprendizagem;
6. Instrumento de análise global.

### **2.1.5. Planeamento e Gestão Estratégica**

Esta palavra que parece tão importante, estratégia, na verdade significa algo de muito simples. A estratégia das empresas envolve decidir para onde se quer ir e criar um mapa para lá chegar. A estratégia empresarial passa por definir:

- i. O grupo específico de clientes - e as suas necessidades peculiares - nas quais se irá concentrar. As empresas ganham dinheiro por fornecerem, de alguma forma, "valor" aos seus clientes. Para fazer isso de forma eficaz, precisa de conceber uma ideia clara sobre a actual caracterização do grupo de clientes que escolheu como alvo. Também precisa de ter uma ideia clara sobre como as necessidades desse grupo de clientes estão actualmente a ser servidas.
- ii. Uma vez que as necessidades dos clientes estejam identificadas, terá que desenvolver um plano para satisfazer essas necessidades de uma maneira eficiente, do ponto de vista económico. Normalmente, haverá outras empresas que já encontraram essas mesmas necessidades. Assim, o leitor terá que encontrar uma maneira de competir com essas empresas para que os clientes optem pelos produtos ou serviços da sua empresa, em vez dos da concorrência. O seu plano também terá que ter em conta o custo de fornecimento dos seus produtos e o preço que os clientes estarão dispostos a pagar, de modo a ser possível obter lucro.

O plano estratégico deverá especificar apenas os grandes objectivos a atingir, tais como o valor do volume de negócios a alcançar ao fim de, digamos, cinco anos e os resultados líquidos que se pretendem atingir no mesmo período de tempo. Os pequenos detalhes não deverão ser considerados no planeamento estratégico, não se trata de um plano de acção usado no dia-a-dia da empresa. Os planos de acção tomam as formas de planeamento de projectos e planeamento operacional. Vamos analisar as principais características destes dois tipos de plano.

### **2.1.6. Planeamento de Projectos e Planeamento Operacional**

O planeamento de projectos e o planeamento operacional têm algumas características em comum. Ambos envolvem:

- Definir objectivos de acção em áreas relevantes;
- Desenvolver programas de acção detalhados para atingir esses objectivos;
- Criar horários que especificam as metas de tempo e as sequências dos programas de acção;
- Identificar o material, a mão-de-obra e os recursos financeiros necessários para executar os programas dentro dos prazos previstos.

Onde o planeamento de projectos e o planeamento operacional diferem é na repetição do planeamento (e execução) das acções. O planeamento de projectos lida com projectos pontuais, enquanto que o planeamento operacional e de gestão lida com processos repetitivos, como a produção diária e as actividades de marketing, por exemplo.

Diferentes técnicas são utilizadas para os dois tipos de planeamento. O planeamento operacional envolve o desenvolvimento de cronogramas e orçamentos para cada uma das áreas funcionais, tais como vendas, produção, aquisição de materiais, pessoal, entre outras, e a consolidação desses planeamentos funcionais num planeamento consistente da empresa como um todo.



### **2.1.7. Gestão Operacional e de Projectos**

As empresas garantem a sua sustentabilidade através de várias técnicas adjacentes a sua actividade, onde a sua observância e aplicação rigorosa contribui para se alcançar os objectivos almejados, contudo, a implementação bem sucedida dos planos requer a atenção a uma série de questões:

- Os financiamentos necessários para adquirir e organizar os recursos devem ser planeados;
- As actividades específicas envolvidas na execução dos planos devem ser discriminadas e sequenciadas;
- As actividades devem ser iniciadas, muitas vezes dando instruções claras e relevantes aos empregados;
- Os funcionários devem ser treinados e motivados para que realizem as suas tarefas com um grau de eficácia aceitável;
- As entidades externas e as pessoas subcontratadas devem ser contactados e as relações de trabalho estabelecidas;
- A constante monitorização do progresso deve ser feita formal e informalmente;
- O progresso deve ser comparado com os planos e as adaptações necessárias e as acções devem ser implementadas para manter níveis aceitáveis de progresso.

Como é evidente, as empresas não podem prescindir de uma gestão profissional. Tantas coisas têm que ser planeadas, coordenadas e monitoradas simultaneamente que se torna necessário adoptar uma abordagem sistemática para aumentar significativamente as possibilidades de sucesso. Mesmo as empresas pequenas beneficiam com a adopção de ferramentas e processos de gestão formais, onde o planeamento e controle de gestão é feito não apenas através da cabeça do dono, como de todos os colaboradores.

### 2.1.8. Concepções em Torno da Sustentabilidade Empresarial

Em geral quando se aborda sobre a sustentabilidade empresarial, a sua definição tem sido feita de forma elucidativa, portanto, vezes há que ela é vista como sinónimo de viabilidade económica e financeira. Neste contexto, importa referenciar os autores que elaboraram uma definição, da seguinte maneira:

A sustentabilidade financeira é a capacidade de uma organização obter recursos financeiros, arcar com todas as despesas e custos, incluindo os custos de transacção e de capital, permanecendo no mercado a longo prazo (FACHINI, 2005; XISTO, 2007).

No entanto, pode-se observar que uma empresa para manter-se no mercado a longo prazo não precisa necessariamente de arcar com todas as despesas, principalmente as de transacção e de custo de capital. O essencial é que a empresa consiga estar preparada para enfrentar as adversidades de factores externos, desenvolver processos sucessórios adequados e evitar uma série de factores que resultem em sua mortalidade, tais como endividamento e falta de rentabilidade.

Em suma diríamos que, a sustentabilidade financeira é simplesmente a capacidade da empresa manter-se solvente e desenvolver acções que contribuam para a existência a longo prazo e/ou perpetuidade.

Neste âmbito a sustentabilidade financeira deve observar escrupulosamente os quatro pilares básicos destinados a sua manutenção e estabilidade no mercado, sendo as seguintes:

1º Pilar: **Planeamento financeiro e estratégico:** esse pilar considera que as organizações sociais necessitam de planeamento estratégico, orçamento e controlo financeiro para curto, médio e longo prazo.

2º Pilar: **Diversificação da renda:** A concentração de fontes recursos financeiros é avaliada como um factor de ampliação de risco e inviabiliza a sobrevivência a longo prazo.

3º Pilar: **Administração e finanças saudáveis:** apresenta a necessidade de elaboração dos demonstrativos contabilísticos tais como Demonstração de Resultado de Exercício, Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, entre outros.

4º Pilar: **Geração de renda própria:** um dos problemas apontados é dependência de recursos de terceiros. LÉON (2001) considera fundamental a obtenção de mecanismos capazes de gerar receitas próprias, reduzindo e os riscos envolvidos.

#### **2.1.8.1. Das Causas de Insucesso Empresarial**

As principais causas de insucesso empresarial (BRANCO, 2000), foram classificadas em aspectos relacionados com o líder, a gestão da empresa e aos factores externos. Essa classificação resultados de toda a pesquisa desenvolvida e considera apenas os factores que são diferenciais na segregação de empresas fracassadas das demais empresas. Conforme este autor, uma empresa que almeja alcançar o sucesso empresarial, deve dar maior atenção a liderança, isto é, a liderança da empresa deve conhecer a dinâmica empresarial, das suas responsabilidades de gestor de uma entidade que perdurará no tempo através de bom desempenho.

No que concerne a gestão de empresa, nota-se que deve as empresas gerir de forma apropriada as suas finanças, de modo a consolidar a sua gestão. Constatou-se no que concerne a factores externos, podem vir a gerar a falência precoce das empresas.

#### **2.1.8.2. Indicadores de Sustentabilidade Financeira**

O interesse em avaliar a capacidade das empresas em permanecerem no mercado a longo prazo não é algo recente. A preocupação se justifica pela importância económica que as empresas revestem no desenvolvimento de um País. Dessa forma, urge a necessidade de contribuir para um ambiente empresarial sustentável, administração de riscos consciente e gestão financeira sustentável formam os principais benefícios almejados por este estudo e outros já publicados com mesmo intuito.

### **2.1.8.3. Da Organização um Processo de Planeamento Estratégico**

Atendendo e considerando que as empresas são instadas de forma a pautar pela elaboração de um plano estratégico de sustentabilidade empresarial, que dentre outros itens ele fixa as grandes orientações que permitem as empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face a concorrência. É uma ferramenta de apoio a gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução, (MATIAS, 2009, p. 392).

Neste contexto, incumbe-se a direcção ou administração da empresa a responsabilidade de definir e por em prática todo o processo de planeamento. Pois, ao definir as linhas de orientação gerais relativamente a missão, política e estratégia empresarial, estabelece as bases sobre as quais cada unidade de negócios individual delineará o seu próprio plano de negócios.

A autonomia das unidades de negócios depende da própria cultura organizacional, há casos em que as empresas dão liberdade a cada divisão para estabelecer as suas próprias estratégias e objectivos de vendas e lucros. Outras estabelecem os objectivos mas deixam ao critério das unidades a definição da estratégia; outras ainda, definem os objectivos e envolvem-se directamente na concepção das estratégias individuais.

### **2.1.8.4. Factores Presentes no Modelo de Previsão de Insolvência**

Faz sentido abordarmos também acerca da insolvência, pois ela é o inverso de uma empresa que perdura no tempo com uma sustentabilidade sólida e eficaz. Certamente que uma empresa avaliada como insolvente não poderá considerar-se sustentável financeiramente. Teoricamente se uma empresa nunca for considerada insolvente, ela estaria propensa a perdurar, ora, se a sua gestão for orientada para evitar a insolvência, será possível desenhar sua estratégia de sustentabilidade para evitar riscos do insucesso empresarial, voltando-se para uma gestão financeira sustentável a longo prazo.

O primeiro passo então é definir o que é o insucesso empresarial, considerado também por outros

autores como fracasso empresarial. Nesta perspectiva, verifica-se que o fracasso tem sido caracterizado de diversas maneiras: falência jurídica, suspensão de pagamentos, pedido de recuperação judicial, perdas financeiras frequentes e incapacidade de manter no mercado a longo prazo (NASCIMENTO, 2010).

Beaver (1966) desenvolveu seu modelo com base no conceito de fracasso como a incapacidade de remunerar o capital mediante o pagamento de dividendos, incapacidade de honrar os pagamentos aos credores ou a falência jurídica. Dessa forma, a previsão de *defaulte* aspecto essencial na gestão de risco de crédito.

## **2.2. Revisão da Literatura Empírica**

A revisão da literatura empírica visa essencialmente identificar e analisar as metodologias de estudo e conclusões a que outros autores chegaram sobre o tema. Visa salientar a contribuição das pesquisas já realizadas sobre esta problemática em outras partes do mundo, onde a situação empresarial é um tanto quanto robusto em relação ao nosso País.

### **2.2.1. Abordagem do Planeamento Estratégico de Sustentabilidade Empresarial das Empresas pelo Mundo**

Numa pesquisa exploratória sobre o planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial em países com um registo de desenvolvimento mais acentuado em relação a Moçambique, como o Brasil, Estados Unidos e outros da União Europeia, China e Japão (SILVA, 2006) nota-se que as empresas não funcionam de forma desorganizada e sem uma direcção certa ou quase planeada, como se pode ver em muitos casos das empresas moçambicanas. Nestes as técnicas de administração e gestão de negócios são ferramentas importantes e fundamentais para se alcançar os objectivos da sua fundação, mais vendas mais lucros por um tempo longo.

Nestes destinos que fizemos menção, a perpetuidade é garantida pela estratégia de sustentabilidade que a empresa esboça criteriosamente, incorporando indicadores mensuráveis.

Por via disso estes autores identificaram nestas empresas dos países supra, uma componente de técnicas de gestão que incluíam os seguintes aspectos:

Definição da missão empresarial: Todas as empresas têm uma missão, ou seja, algo que pretendem atingir ao longo da sua vida e que deve ficar clara desde o início. E deve servir como forma de motivação dos empregados. Ao longo do tempo, a missão pode ter que ser alterada, por ter perdido a sua relevância face às novas condições da envolvente empresarial. A missão deverá definir uma visão e o rumo para os próximos 10 a 20 anos da empresa.

Identificação das unidades de negócios estratégicas: A maioria das empresas, mesmo as mais pequenas, operam em diversos negócios. Mas estes poderão nem sempre ser claros: uma empresa com 12 divisões, por exemplo, não tem necessariamente 12 negócios. Uma divisão pode incluir, por exemplo, dois ou três negócios distintos. Por isso, é importante que a empresa-mãe defina todos os negócios para que cada um deles possa ser gerido como uma unidade individual com uma estratégia própria.

Análise do portfolio e da estratégia das unidades de negócio: O objectivo da identificação das unidades de negócio é a definição de objectivos estratégicos e de um montante de investimento apropriado a cada uma delas. Para tal, a empresa-mãe tem que analisar o plano de negócios de cada unidade, decidindo posteriormente quais serão mantidas, quais necessitam de maior investimento e quais é que desaparecerão. Para tal, os gestores de topo terão que conhecer o seu *portfolio* de negócios e avaliar o seu potencial futuro.

Bateman (2009) defende que desde o início da década de 1990, a maioria dos países em desenvolvimento embarcou num processo de industrialização, combinando aspectos políticos e financeiros.

De acordo com o estudo, a evidência disponível sugere que o percentual das receitas/vendas das empresas permanece baixa em muitos países em desenvolvimento. As razões são (i) fraca planificação das suas acções estratégicas empresariais, (ii) sustentabilidade financeira deficiente, (iii) segmentos de mercado para numerosas empresas que fazem quase a mesma coisa e/ou não satisfazem os clientes.

Segundo as conclusões de Bateman, as constatações de deficiências deste estudo aplicam-se em grande medida para as empresas moçambicanas, mas também nas de alguns países desenvolvidos.

### **2.3. Revisão da Literatura Focalizada**

A revisão da literatura focalizada visa conhecer o estado de conhecimento actual sobre a sustentabilidade das empresas no País e os desafios emergentes, com especial referência ao planeamento estratégico de sustentabilidade financeira. Nesta parte também são apresentadas algumas experiências consideradas boas práticas de gestão e administração de negócios pelas empresas.

#### **2.3.1. O problema da Sustentabilidade Financeira das Empresas Moçambicanas**

As empresas moçambicanas enfrentam problemas de sustentabilidade (inclui-se financeira neste aspecto), muitas das vezes não por falta de financiamento das suas actividades, mas também por elas não terem um plano estratégico de sustentabilidade empresarial fiável e confinado a realidade da própria empresa, relata um estudo do CTA<sup>4</sup>, realizado em Outubro de 2014.

Por isso é evidente salientar que, o planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial constitui uma premissa fundamental para a sua continuidade no mercado, onde há cada vez mais empresas emergentes e bem estruturadas desde a codificação financeira e dos planos operacionais.

Constata-se no referido Relatório do CTA, que muitas das empresas inquiridas, não pautam por elaborar um plano estratégico de sustentabilidade, que pudesse prever as expectativas e desafios da mesma a médio e longo prazo, pois elas existem e só se preocupam com o presente. Facto que quando a crise lhes bate a porta elas entram em insolvência, porque não tem saídas estratégicas de superação a crise (SALIMO ADBULA, 2014).

---

<sup>4</sup>CTA, relatório de seminário nacional sobre o desempenho das pequenas e médias empresas em Moçambique: causas e desafios. Maputo, 2014

## **2.3.2. Estratégia Empresarial de uma Empresa de Construção Civil**

### **2.3.2.1. O sistema da empresa**

Nesta perspectiva será exposta a empresa sobre a qual desenvolveremos o presente trabalho, descrevendo sua estratégia competitiva. Para isso, escolheremos, dentre suas várias áreas de actuação, um segmento de mercado. Assim focaremos apenas sua actuação como incorporados imobiliária, pela mesma necessitar de uma dinâmica de trabalho que envolve quase todos os departamentos que compõem a empresa e ser uma área que vive em constantes mudanças, além de estar submetida a riscos vinculados ao produto, enquanto as demais actividades são de prestação de serviços.

Destarte, o tema escolhido refere-se à estratégia empresarial e trata-se deste tema partindo de uma empresa real e actuante no ramo da Construção Civil como Empreendedora Imobiliária, a qual denominaremos PAF, Lda.

Tendo como referência seus objectivos empresariais, será feito um diagnóstico da actual gestão da empresa, analisando criticamente a tomada de decisões e a forma de actuação da gerência, verificando-se se estas fazem aproximar ou afastar o alcance dos objectivos desta organização.

Assim, conforme descrito por FRANCO; GONDO (1984), como empreendedora de bens imobiliários, ela é gestora, responsável por promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações compostas de unidades autónomas. Mesmo ela não se encarregando das obras, isto é, da construção propriamente dita, ela participa de todas as decisões até a efectivação da construção. Seus produtos são edificações comerciais e residenciais de alto padrão, voltados para a classe média alta e alta.



Além disso, como empresa empreendedora, seu objectivo específico é manter um comportamento que possibilite o contínuo posicionamento das suas relações com o mercado em estado de equilíbrio sustentável, isto é, mantendo sua receita e volume de empreendimentos necessários para dar sustentação e crescimento/desenvolvimento à estrutura empresarial existente.

Segundo DILL *apud* CHIAVENATO (1994), as empresas constituem sistemas organizados de modo a atingir os objectivos pré-estabelecidos. Existem três diferentes níveis hierárquicos de actuação dentro de uma empresa: nível institucional ou estratégico, nível gerencial ou tático e nível operacional, conforme PARSONS *apud* CHIAVENATO (1994). No caso da empresa PAF, Lda, estes níveis hierárquicos apresentam-se da seguinte forma:

Nível estratégico: é o nível mais elevado da empresa, onde se encontram o presidente, o vice-presidente e os directores. São os responsáveis pela definição dos objectivos e pelo planeamento estratégico da empresa e estão voltados para o relacionamento com o meio ambiente externo analisando o mercado, na busca de parceiros, na definição do produto e do público-alvo.

Nível Intermediário ou tático: ou gerencial, cuidam da articulação entre os níveis estratégicos e o operacional, adequando as decisões tomadas no nível estratégico para a operação a ser realizada pelo nível operacional. Estão neste nível os gerentes dos departamentos, para os quais cabe administrar o nível inferior, operacional;

Nível operacional: responsável pela execução das tarefas básicas da empresa. Localizado nos níveis inferiores da empresa, executam as tarefas e operações produtivas, financeiras, mercadológicas e informacionais.

Na empresa PAF, Lda cada departamento tem um gerente que está na posição tática e que

coordena uma equipe que faz parte do nível operacional. Neste âmbito focaremos os níveis estratégicos e táticos, pois são neles que se concentram as decisões de espectros mais amplos. Trabalham no âmbito da empresa como um todo, conhecem as necessidades da empresa em relação ao ambiente e são os responsáveis pela implementação das estratégias empresariais que nortearão a acção colectiva de todo o pessoal e demais recursos da empresa. E será através da estrutura organizacional determinada por estes, que será dada a forma, isto é, o desenho pelo qual a empresa irá adequar seus recursos para a implementação da estratégia empresarial.

Além disso, a PAF, Lda trabalha com uma estratégia de cooperação do tipo coalizão. Conforme descrito por Thompson e McEwen *apud* Chiavenato (1994), a coalizão ocorre quando duas ou mais empresas se unem para alcançar um objectivo comum, as empresas agem como uma só com relação a determinados objectivos, quando há a necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só empresa não teria condições de assegurar isoladamente. As *joint-ventures* e os consórcios são exemplos de coalizão.

### **2.3.2.2. Estratégia Administrativa**

Nesta perspectiva será exposta a estratégia administrativa da empresa e será mostrado como funcionam os recursos: materiais, financeiros, humanos, marketing e gestão. Cada empresa tem seu modo de agrupar, organizar e sincronizar todos os seus recursos e habilidades de acordo com sua estratégia empresarial, e será o nível estratégico o responsável por comandar as acções, os planos, directrizes, além de escolher o desenho organizacional mais adequado para a empresa de tal sorte que as tarefas a serem realizadas, as pessoas que participam, os relacionamentos entre os grupos integrados com a tecnologia sejam coerentes em torno de um único objectivo.

Desta forma, segundo CHIAVENATO (1994), para a empresa atingir seu objectivo de bens ou serviços, ela necessita de recursos, que podem ser classificados em: recursos materiais ou físicos, recursos financeiros, recursos humanos, recursos mercadológicos e recursos administrativos, não esquecendo ainda do recurso informação primordial para que cada um destes funcione.

Outra característica importante da PAF, Lda é ser uma empresa de gestão familiar. Quanto ao seu desenho organizacional, ele apresenta as seguintes características: diferenciação horizontal e centralização. Isto é, sua estrutura organizacional é pouco hierarquizada, a empresa está dividida em departamentos e a tomada de decisão está centralizada no nível estratégico, nas mãos do presidente e dos directores da empresa.

### **2.3.3. Conclusões da Revisão da Literatura**

Em conformidade com a literatura utilizada neste estudo, nota-se que os autores foram unânimes em considerar a importância de planeamento estratégico como a força motriz para garantir a sustentabilidade empresarial, pois é com base nela que se pode retirar ganhos financeiros, de imagem e outros que tornam a empresa sólida por mais tempo. Neste contexto, nos dias de hoje, as empresas moçambicanas a semelhanças das empresas sediadas em outras praças mais desenvolvidas já implementam processos de planeamento estratégicos de sustentabilidade empresarial, este plano tem sido incumbido aos técnicos competentes com formação adequada para esta actividade, o que não se dava importância no passado (RAGENDRA, 2015).

Como refere João Mosca (2015), as empresas são sustentáveis quando regista um crescimento em termos de volume de negócios e a captação de lucros, onde os aspectos que ditam este crescimento, fora delineado no seu plano estratégico, com missão e visão clara e mensuráveis.

Conceptualmente, a sustentabilidade é vista por vários autores como um termo vasto e ambíguo, pois ele permite muita especulação do seu sentido, ou seja, quando se fala de sustentabilidade confunde-se e/ou conclui-se que trata-se de estrutura financeira da empresa, outros da estrutura política e ambiental da empresa. Portanto, são vários os aspectos que o termo sustentabilidade pode induzir-nos. Mas para o efeito desta pesquisa, consideramos a sustentabilidade como a capacidade que uma empresa em conseguir se manter no mercado arcando com as despesas de investimentos e riscos, mantendo-se estável.

## **CAPITULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos usados neste estudo, incorporando os métodos de abordagem e de procedimento bem como as técnicas e os procedimentos estatísticos para a recolha e tratamento de dados. De forma mais precisa, este capítulo apresenta o desenho da pesquisa, o processo de amostragem e os métodos usados na colecta de dados.

A correcta definição metodológica é aspecto essencial de desenvolvimento satisfatório da dissertação. Ressalta-se a priori que a dissertação de mestrado “é um estudo teórico de natureza reflexiva, que consiste na organização de ideias sobre determinado tema” (SALVADOR, 1980, p. 35).

#### **3.1.1. Natureza de Pesquisa**

Segundo Malhotra (2006) e Gil (2010), basicamente existem três tipos de pesquisa:

- a) Exploratória: é uma pesquisa mais flexível, envolve análise qualitativa, dados secundários e os resultados normalmente são formulações de hipóteses que contribuam para o desenvolvimento de pesquisas posteriores;
- b) Descritiva: é uma análise quantitativa, trabalha com formulações de hipóteses, testes e validações de modelos.

#### **3.1.2. Metodologia**

Tendo em conta a problemática que a estudo pretende esclarecer, a presente pesquisa é um estudo de caso que segue a abordagem qualitativa, suportada por uma análise de dados colectados na empresa PAF, Lda na Cidade de Chimoio, permitindo assim fazer uma análise descritiva e exploratória sobre o empenho e desempenho empresarial da mesma, no período de 2012 a 2015, horizonte temporal do enfoque deste estudo.

Como é óbvio, a pesquisa socorreu-se de uma combinação entre os métodos qualitativos e quantitativos, WEIMER (2012). Neste contexto, analisar-se-á as fontes de receitas (vendas) da empresa PAF, Lda e outras a escolher, incorporando os factores que determinam ou determinaram a eficácia e eficiência da sua venda/receitas.

Contudo, este estudo valeu-se de amostras amplas e de informações numéricas dos dados recolhidos na empresa PAF, Lda e outras, tanto através de inquéritos (fontes primárias) como de fontes secundárias (documentais), que depois serão organizados e apresentados em tabelas e gráficos, visando facilitar a sua análise e interpretação.

Dessa maneira, essa pesquisa exploratória encaixa-se com maior precisão para este trabalho, pelo facto de permitir a identificação de factores condicionantes no insucesso de literatura bem como na identificação de aspectos que influenciam na sustentabilidade e o sucesso das empresas.

A pesquisa exploratória é um método de análise que permite a percepção, interpretação, análise e exposição do contexto sobre o problema da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

### **3.1.3. Desenho de Pesquisa**

Esta pesquisa é fundamentalmente de carácter descritivo, pois ela faz uma análise descritiva sobre diversos factores preponderantes das variáveis deste estudo, onde vislumbra-se as componentes de planeamento estratégico como o mecanismo fundamental para avaliar a sustentabilidade empresarial da PAF, Lda e outras firmas em Chimoio, sobretudo nos período de 2012 à 2015. Em termos de métodos o estudo recorreu aos métodos qualitativos, pois interessava em primeira mão que se analisasse as diversas fontes literárias sobre quais as melhores práticas, que mantêm a sustentabilidade de uma empresa e, para melhor compreensão das vicissitudes que influenciam no sucesso e insucesso na planificação estratégica das empresas, e por outro lado, aos métodos quantitativos Pelo facto de existir a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis para testar as hipóteses para posterior generalização dos resultados a serem obtidos.

Esta opção é defendida com base nos fundamentos de Richardt e Cook (1986, cit. em Sousa e Baptista, 2011), que defendem que um investigador não é obrigado a optar pela utilização em

exclusivo de métodos quantitativos ou qualitativos, podendo caso a investigação exija, optar por combinar estes dois métodos. Segundo estes autores, esta estratégia híbrida de dados torna o processo de investigação mais consistente. Atendendo e considerando que o problema da pesquisa não apenas afecta a empresa PAF, Lda mas sim, é um problema que afecta muitas empresas, foi feita uma descrição generalizada para a posterior elaboração de conclusões e recomendações noutras empresas sediadas em Chimoio, em particular.

Ademais, o método descritivo e dedutivo usado teve como base a característica comum do processo de planeamento estratégico das empresas moçambicanas e os seus efeitos na sustentabilidade empresarial. Por via disso, para analisarmos o problema da pesquisa, recorreu-se a dois instrumentos de colecta de dados, designadamente, questionários, entrevistas e documentos (balancetes, balanços anuais da empresa PAF, Lda, do período em alusão).

#### **3.1.4. População do Estudo**

Em conformidade com o registo do Instituto Nacional de Estatística – Delegação de Manica, constam que na cidade de Chimoio são registadas até Dezembro do ano de 2015, cerca de 200 empresas. Entretanto, a pesquisa declinou-se a trabalhar apenas com as tidas como grandes empresas, e que actuam em diversos ramos imobiliário, madeira, serviços, produção de farinha de milho e outros, como forma de adequar e responder as inquietações do estudo em epigrafe. De salientar que há de facto numerosas empresas “grandes” nesta urbe, mas atendendo e considerando que a diversificação das actividades das mesmas, podia induzir-nos a formulação de preposições mais acertadas, nos propusemos a trabalhar com todas elas, isto é, de construção civil, como é o caso da PAF, Lda, DECA, Inchope Madeiras, Metalúrgica e outras.

##### **3.1.4.1. Amostra**

A amostragem é uma abordagem sistemática de obter alguns elementos de uma colecta inteira de indivíduos (população) de forma a fazer inferências sobre a mesma população, (FERRÃO, 2012). Todavia, olhando para os dados da subsecção acima, nota-se que a população em estudo é relativamente grande e se submetêssemos a todos os elementos ao estudo, poderia nos levar a conclusões não acertadas, o que não é viável.

Em consideração a fundamentação teórica referenciados em sede de revisão da literatura, e havendo necessidade de inquirir aos empresários (as empresas), esta pesquisa apontou pela combinação de dois métodos comuns de amostragem, o probabilístico, para atender a questão da grandeza da população, sendo que esta corresponde a uma percentagem ínfima, e não probabilístico para concretização da sua objectividade do estudo.

A amostragem não probabilística foi agrupada a partir do conjunto dos 200 mapeadas na zona industrial em Chimoio, segundo dados fornecidos pelo INE. A amostragem por quotas pode considerar-se análoga ao método de amostragem estratificada, mas com um aspecto que lhe faz toda a diferença, neste contexto, a escolha das empresas foi aleatória, atendendo que tratou-se de empresas de diversos ramos de actividades, imobiliário, serviços, mecânica auto, comércio etc.

Neste contexto, Marconi e Lakatos (2010) referem que a amostragem por quotas assemelha-se à estratificada. Entretanto segundo as autoras na última fase, a escolha pessoal do pesquisador, inteiramente livre (dentro dos parâmetros - quotas fixadas), substituí o sorteio aleatório (nominal ou personalizado) daquela técnica probabilística.

#### **3.1.4.2. Tamanho de Amostra**

Neste trabalho em apressa foram inqueridas pessoas de organizações diferentes, mas que se encontram inseridos no ramo empresarial. De facto usou-se um número um tanto quanto inferior, atendendo a uma pesquisa exploratória como é o caso desta.

Em termos de população e tamanho fazem parte dos vinte e cinco (25) pessoas, a destacar:

Vinte e três empresários, um académico (economista) e um representante do CTA e AEM. Neste caso em apressa, sabemos de ante mão que existem muitas empresas, entretanto, optamos por trabalhar com apenas 25 intervenientes, atendendo que estamos a fazer estudo mais qualitativo onde damos primazia aos métodos não probabilísticos, pese embora cruzaremos também uma componente probabilística, com dados estatísticos.

### **3.1.5. Métodos de Colectas de Dados**

Dependendo do tema do estudo, os métodos de colecta de dados podem ser primários e/ou secundários. Estes autores acrescentam que a escolha dependerá da disposição de dados, (Kumar, Capece & Nunes, 2007). Já Marconi e Lakatos (2010), defenderam que nas investigações em geral, não se utiliza apenas um único método ou técnica, mas todos os que forem pertinentes para determinado caso e na maioria das vezes uma combinação de dois métodos, sendo para o efeito a aplica-los concomitantemente. Partindo do pressuposto supra, estapesquisa combina dois métodos de colecta de dados, primários e secundários. Estas técnicas permitem a recolha sistemática de informação sobre a matéria em estudo dada a sua natureza.

#### **3.1.5.1. Colecta de Dados Primários**

Conforme ensinamentos de Sousa e Baptista (2011), definem dados primários como sendo informações que o investigador obtém directamente através da concepção e aplicação de inquéritos, planeamento e condução de entrevistas e em estudos baseados na observação. Nesta perspectiva, os dados para o presente estudo foram obtidos essencialmente através de inquéritos. O propósito do uso de questionários teve como propósito obter e estudar informações e conhecimentos relevantes ao problema da pesquisa e obter respostas das questões apresentadas, a partir de fontes primárias, para testar as hipóteses, sendo:

- **Inquéritos as Empresas (empresários)** -por via de administração de 25 questionários as empresas em pleno exercício, com realce a observância de sustentabilidade empresarial. Os inquéritos foram realizados em três dias intercalados, sendo de 4 à 8 de Janeiro de 2016, atendendo o seu manuseamento na base de dados, como forma de não acumular tarefas. Neste contexto, o questionário incluía para além de dados dos inquiridos, apresenta perguntas relacionadas com a planificação de sustentabilidade empresarial, a destacar:
- A elaboração e implementação de planeamento estratégico para sustentabilidade empresarial;
- Conhecimento da importância de plano estratégico de curto, médio e longo prazo;



- Aplicação da análise FOFA nos planos de sustentabilidade para o sucesso das empresas;

Como fizemos menção anteriormente, este inquérito foram efectuados de maneira aleatória, através daquilo que nos achamos pertinentes em conhecer a cada tipo de empresas e ramos de actividades, onde o grau de exigência na planificação estratégica e cada vez mais acentuada a realidade.

Ademais, salienta-se que, o objectivo neste inquérito foi sobretudo garantir o real valor das respostas dos quesitos, pois só disso dependia a pesquisa.

**Entrevista ao Representante de CTA na Província de Manica**—neste caso em apressa, foi efectuado uma entrevista com o representante do CTA, que cumulativamente representa a AEM, para perceber a sua sensibilidade acerca do planeamento estratégico de sustentabilidade que as empresas devem munir no desenvolvimento da sua actividade económica, bem como a sua importância na administração de negócios.

**Entrevista a um Economista** – para além do perfil do entrevistado, foi também incorporada a questão na entrevista efectuada, sobre as estratégias de gestão e administração de negócios que as empresas que pretendem alcançar o sucesso estão sujeitas a obedecer. Tanto na entrevista com o representante do CTA e do economista, o teor das entrevistas tinham como principal objectivo saber o seguinte:

- Quais as acções que a empresa realiza para elaborar ou melhorar os seus rendimentos;
- Que departamento no seio da empresa se responsabiliza pelo planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial;
- Enquadramento da missão e visão nas actividades correntes da empresa e sua relação com a sustentabilidade.

### **3.1.5.2. Colecta de Dados Secundários**

A colecta de dados secundários baseou-se na pesquisa documental, visto que, a pesquisa documental é um procedimento que contempla a pesquisa em documentos elaborados a partir de uma realidade e contexto que a empresa se insere, desde um longo período, ou seja, da sua criação e existência. Todavia, ela consistiu em dois aspectos:

- i. Pesquisa bibliográfica – esta componente cingiu-se na consulta, leitura e pesquisa em diversas obras que debruçam acerca da temática de planeamento estratégico, sustentabilidade, gestão de negócios, com olhos postos na sustentabilidade empresarial. Esta pesquisa, permitiu conhecer as constatações, pontos de vistas, e conclusões e recomendações de outros autores acerca do assunto em estudo.
- ii. Pesquisa documental – consistiu na leitura e análise de vários documentos, relatórios e balancetes anuais que sustentam a desempenho da empresa no período estabelecido pelo estudo em alusão. Neste item, importa salientar que foi bastante difícil ter acesso aos dados das empresas visitadas pelo autor, visto que o autor actua no ramo empresarial, os outros empresários inqueridos mostraram um certo receio, pois julgavam que o autor vinha espiar, inspeccionar a estratégia alheia.

### **3.1.6. Método de Análise de Dados**

A análise de dados foi feita a partir das tabelas e gráficos produzidos com base nos resultados dos inquéritos realizados aos diversos intervenientes e de um banco de dados sobre o desempenho e rendibilidade empresarial, no período de 2012 à 2015. Os dados colectados foram processados através de ferramentas informáticas estatísticos que facilitam a sua interpretação depois de ilustrada a sua composição, incorporando a vertente descritiva e indutiva.

Por via disso, houve uma combinação destes dados, a sua teste de hipóteses bem como a representação dos seus resultados em tabelas e gráficos, que de certa maneira foram preponderantes na explicação das constatações dos inquéritos e outras formas de recolha de dados. Nesta ordem de ideias, depois de codificados e digitados, os dados foram exportados do SPSS para o *Microsoft Excel*, onde, com o uso das ferramentas da estatística descritiva e indutiva se efectuou a respectiva análise e validação de dados.

Com este procedimento facilitou o agrupamento de dados com uma classificação similar das variáveis e emissão de instrumentos de descrição como tabelas e gráficos. Com base na análise desses dados foram providenciadas evidências empíricas sobre a sustentabilidade empresarial.

### **3.1.7. Limitações do Estudo**

Como qualquer outra actividade, sempre encontra as suas dificuldades e limitações de vária ordem. Durante a presente pesquisa encontramos certas limitações relacionadas com a disponibilidade dos entrevistados, ou seja foi muito difícil ter acesso aos nossos entrevistados, talvez pelo facto ligado a sua actividade empresarial, se atendermos que trata-se de empresários, em que a sua agenda diária já andava totalmente preenchida.

Outra dificuldade que importa referenciar tem a ver com a desconfiança dos nossos inqueridos, pelo facto do autor exercer actividades empresariais, onde os inqueridos olhavam o processo de colecta de dados como se fosse espionagem das suas empresas, pois não foi fácil aceder aos relatórios financeiros anuais das mesmas.

Uma outra constatação que consideramos uma limitação do estudo foi a dificuldade de obter informações relacionadas com o planeamento estratégico das empresas, e estas inquiridas não facultaram esta informação por achar ser documentos ou dados confidenciais, de estratégia empresarial que não se podia comungar com terceiros ou pessoas alheias a empresa visada.

### **3.1.8. Das considerações éticas e locais de investigações**

A realização do estudo desta natureza impõe ao pesquisador um cometimento com a ética e deontologia, pois deparar-se-á com assuntos que não se deve revelar ao público fora do âmbito da pesquisa, pois em algum momento constituem segredos, estratégias e outras formas em que os inqueridos detêm de direitos autorais.

Relativamente ao local das investigações, importa frisar que, a cidade de Chimoio possui uma zona industrial onde estão agrupadas várias empresas de diversos ramos de actividade económicas, foi neste local onde decorreu as investigações da presente pesquisa.

Como sabemos que as empresas competem entre si, e cada uma deseja impor-se as outras no que concerne ao volume de lucro e/ou rentabilidade, a imagem e outros factores, deparamo-nos com fenómenos de alta competitividade entre estas empresas, e um ambiente fértil para o desenvolvimento empresarial.

## **CAPITULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados, analisados e interpretados os dados colectados através de inquéritos à população estudada e da pesquisa documental realizada nas empresas sediadas na cidade de Chimoio, com ênfase aos dados da empresa PAF Lda, tendo em conta aos objectivos gerais e específicos da pesquisa. Com efeito, são apresentados os resultados dos inquéritos aos empresários de algumas empresas desta Cidade e outros intervenientes, bem como os dados sobre o desempenho das mesmas, no período de 2012 à 2015 e suas tendências.

Na análise e interpretação de informação usou-se uma combinação de ferramentas informáticas com vista a ilustrar os dados obtidos e a sua leitura para a compreensão das constatações saídas dos inquéritos que foram submetidos aos intervenientes neste estudo. A análise de dados tem como objectivo específico, sumarizar as observações organizadas durante o processamento de dados, de modo a dar-se resposta ao problema da pesquisa. A interpretação dos dados por outro lado, procura conferir um sentido mais amplo às evidências encontradas pela pesquisa, de modo a estabelecer uma relação entre elas com outros conhecimentos existentes sobre o problema estudado.

### **4.2. Análise e Interpretação de Dados**

Esta subsecção visa trazer evidências sobre as respostas tanto dos empresários como do economista e representante do CTA e AEM sobre a temática de plano de sustentabilidade empresarial das empresas em Chimoio. A discussão desta secção está organizada em consonância com os quesitos relevantes colocadas aos intervenientes, visando depois testar as hipóteses da pesquisa.

As evidências que constituem problema que foi previamente identificado neste estudo devem conformar-se com as demonstrações que saíram dos questionários dos intervenientes neste processo. Este procedimento permite que haja um alinhamento entre as constatações prévias do estudo com as dos inqueridos em sede da colecta, análise e interpretação de dados.

#### 4.2.1. Do inquérito aos Empresários

##### 4.2.1.1. Análise das Características das Empresas

A primeira realização do inquérito aos empresários da cidade de Chimoio, sobretudo aqueles que se encontram instalados na Zona Industrial, estes foram inqueridos, atendendo ser a primeira questão, o ramo de actividade económica que exerce. Com este quesito pretendiam auferir o grau de dificuldades, o grupo alvo-clientes, o tipo de recursos humanos que elas possuem, caracterizando deste modo a diversificação das actividades económicas destas. Dentre as vinte e três inqueridas seleccionou-se as seis actividades mais comuns.

Abaixo ilustraremos uma planilha exemplificativa, contendo elementos fundamentais para uma análise mais concisa.

**Tabela nº. 1 – Análise das Características das Empresas**

<b>N</b>	<b>Nome</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Ramo da actividade</b>	<b>Grupo alvo (cliente)</b>	<b>Fonte de Matéria-prima</b>
<b>01</b>	PAF, Lda	Grande	Imobiliário e serviços	Entidades estatais;	Produção local
			Produção de material de construção	Particulares	Importada
<b>02</b>	Inchope Madeira	Grande	Exportação de madeira	Estrangeiro	Florestas locais
<b>03</b>	DECA	Grande	Produção de farinha	Mercado interno	Produção agrícola local
<b>04</b>	Coca-cola	Grande	Refrigerantes	Mercado interno	Interna e externo
<b>05</b>	Alca Construções	Grande	Construção civil	Particulares	Interno e externo
<b>06</b>	Moçambique comercial	Grande	Comércio e serviços	Entidades estatais e particulares	Externo

**Fonte: Autor, 2016**

De acordo com esta planilha pode-se verificar que estas empresas são predominantemente de dimensão grande empresa, e que quase todas elas a sua matéria-prima é sustentada pela

importação, facto que quando não existir um planeamento estratégico do seu funcionamento, pode incorrer a vários riscos de sustentabilidade, atendendo que estas dependem em grande medida da estabilidade cambial e de outros factores macroeconómicos.

Relativamente ao ramo de actividade, desempenha para esta pesquisa uma grande importância, pois nos ajudara a compreender a necessidade de existência de planeamento estratégico, independentemente da sua actividade principal, pois cada actividade enfrenta os seus desafios específicos. Daí que, a sustentabilidade empresarial será suportada pelo comportamento e eficácia dos planos estratégicos que cada empresa desenhará.

Note que, em relação a coluna sobre fontes de matéria-prima, ela não aparece por acaso, ela tenta demonstrar que a vida de uma empresa pode estar aliada a fonte de matéria-prima, ora, veja o caso das indústrias madeireiras, este recurso escasseia e o governo resolve paralisar temporariamente a exploração de madeira, como irão funcionar estas empresas. No caso das moageiras como a DECA, havendo uma calamidade natural, seca tremenda, e não haver produção agrícola (milho), como irão funcionar tais indústrias.

Em termos gerais, a tabela nº. 1 indica que as empresas inquiridas dependem em certa medida de exportação da sua matéria prima, e da estabilidade cambial.

#### **4.2.1.2. Análise do Perfil Académico/Formação dos Gestores**

Se atendermos e considerarmos que para o sucesso ou insucesso empresarial depende em grande medida a aplicação dos conhecimentos práticos de ferramentas de gestão e administração de negócios, isto exige que os gestores das empresas estejam munidos destas capacidades. Nos dias de hoje, toda actividade é planificada, e elaborada uma estratégia que incorpora a superação de desafios e outros obstáculos, e isto é um sinal inequívoco de existência de um planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial que os gestores devem conhecer.

A tabela abaixo ilustra como as vinte e três empresas inqueridas estão munidas em termos de perfil académicos dos seus gestores. Note que apenas integra o pessoal da administração da firma e não outros técnicos de campo ou executores.

**Tabela nº. 2 – Análise do Nível da Escolaridade do Staff das Empresas**

	<b>Ramo de Actividade</b>	<b>Ensino Secundário</b>	<b>Ensino Pre-Universitário</b>	<b>Ensino Tec. Profissional</b>	<b>Grau Universitário</b>
<b>Perfil dos gestores das empresas inquiridas</b>	Construção Civil			3	4
	Agro-Processamento			3	5
	Madereira		2	2	2
	Comércio		1	3	1
	Serviços		2		1
	<b>Total</b>				

**Fonte: Autor, 2016**

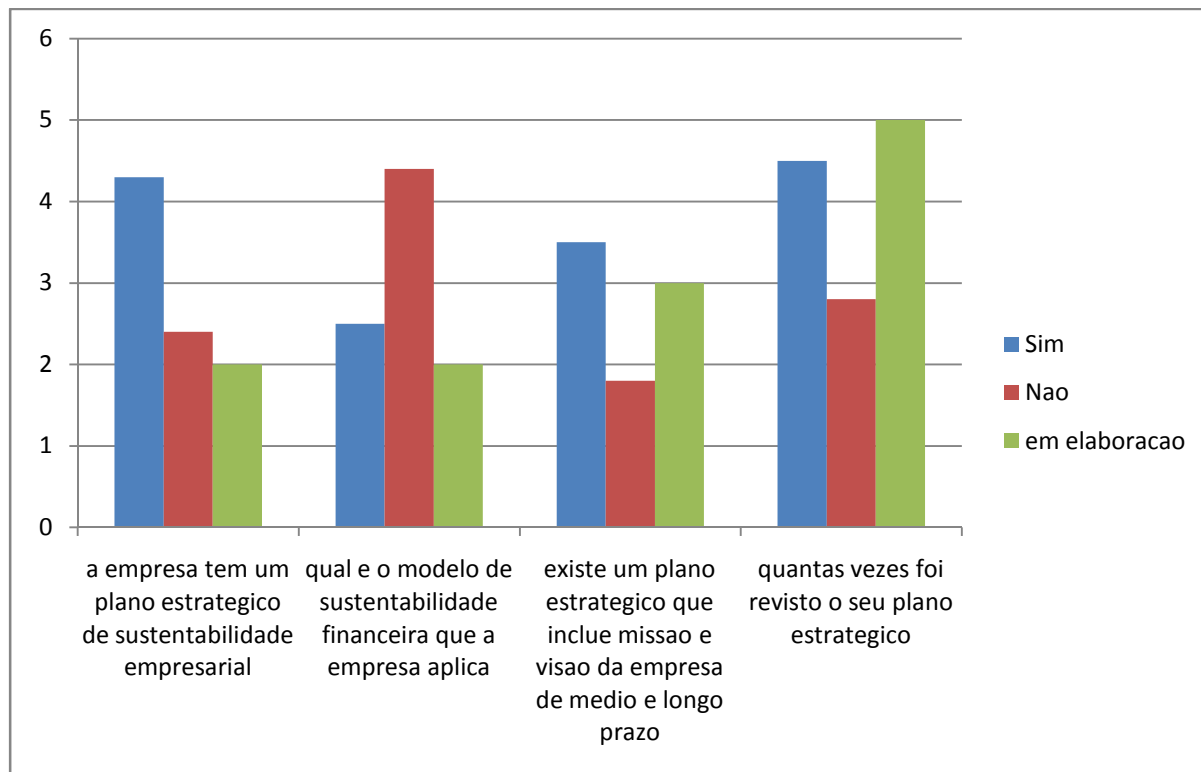
De acordo com a tabela nº. 2 supra, empresas de construção civil e de agro-processamento é que reúne maior numero de quadros de administração com qualificação superior e com noções de gestão. Há que assinalar neste indicador o peso relativo muito baixo de respondentes que possuem poucos técnicos qualificados, e a área de serviços, e os técnicos superiores ocupa o primeiro lugar. Este resultado pode estar ligado ao facto de algumas empresas, ainda que estejam em normal funcionamento são geridas pelos próprios dono fundadores e que este não tem interesse na formação académica, apenas gerem de maneira que mais lhes convém, outros ainda acham que contratar técnicos superiores seria um desperdício.

#### **4.2.1.3. Análise do Nível de Conhecimento de Ferramentas de Planeamento Estratégico**

Esta análise visa perceber o quão, os gestores e o pessoal da administração das empresas reúnem conhecimentos científicos de gestão de negócios, dos quais se incluem com forte incidência a capacidade de elaboração e implementação de planeamento estratégico que visa garantir a sustentabilidade empresarial. Como fizemos menção acima que, empresa sem estratégia faz qualquer negócio.



**Gráfico 1: Nível de Conhecimento de Ferramentas de Planeamento Estratégico**



**Fonte: Autor, 2015**

Das perguntas efectuadas aos técnicos de administração da empresa, sobre a implementação das ferramentas de planeamento estratégico de sustentabilidade empresarial, 85% dos inqueridos responderam que sim, as empresas tem um plano estratégico de sustentabilidade. Relativamente aos modelos de sustentabilidade financeira, 86% dos inqueridos afirmaram que não sabe de que modelo se trata, ou seja, não tem conhecimento de modelo algum de sustentabilidade financeira. Facto que demonstra que, ainda persiste uma grande lacuna no seio das empresas no que concerne a aplicação de técnicas científicas de gestão de negócios.

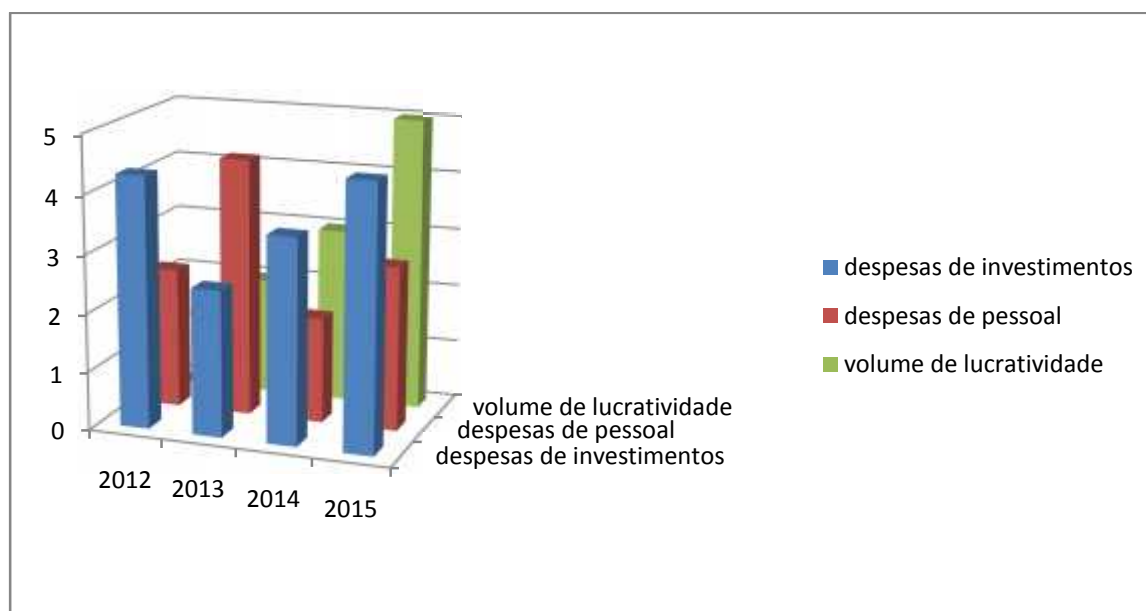
No que concerne a existência, missão e visão nos planos estratégicos das empresas, bem como a revisão dos respectivos planos, os inqueridos maior parte deles afirmaram que não sabem e outros ainda afirmaram que estão em elaboração. Estas respostas sustentam a nossa posição e hipóteses, de que muitas empresas não têm ou não observam a importância dos planos

estratégicos de sustentabilidade empresarial, instrumento estes de capital importância para a rentabilidade a médio e longo prazo das empresas. Se assumirmos que maior parte dos inquiridos afirmaram que os seus planos estratégicos quase que nunca foram revistos, daí uma estagnação estratégica que não ajuda tanto a empresa a crescer, visto que os planos operacionais das empresas deveriam no mínimo ser revistos de cinco em cinco anos com vista a adequar, ajustar a realidade económica do País, com a dinâmica do desenvolvimento.

#### 4.2.2. Análise do Nível de Sustentabilidade Financeira Empresarial

Neste âmbito a análise cingiu-se no campo da rentabilidade das empresas através de verificação das variáveis macroeconómicas. Obviamente não houve pretensão de esgotar a pesquisa em abordagens de índole financeiro empresarial, como também para se auferir a importância que a sustentabilidade financeira desempenha na sustentabilidade na sua globalidade.

**Gráfico nº. 2 -Análise do Nível de Crescimentoda empresa PAF, Lda**



**Fonte: Autor, 2016**

De acordo com o gráfico acima, pode-se depreender que a sustentabilidade financeira da empresa esteve em alta desde os últimos quatro anos, mercê dos investimentos que a empresa tem levado a cabo com aquisição de novas e modernas maquinarias para produção de materiais de construção, que antes a empresa importava do estrangeiro. Reduziu-se as despesas com pessoal, sendo que a empresa PAF, Lda concentrou-se em investir em maquinarias e imagem empresarial, pois esta faz parte de estratégia empresarial que dá solidez a sustentabilidade empresarial.

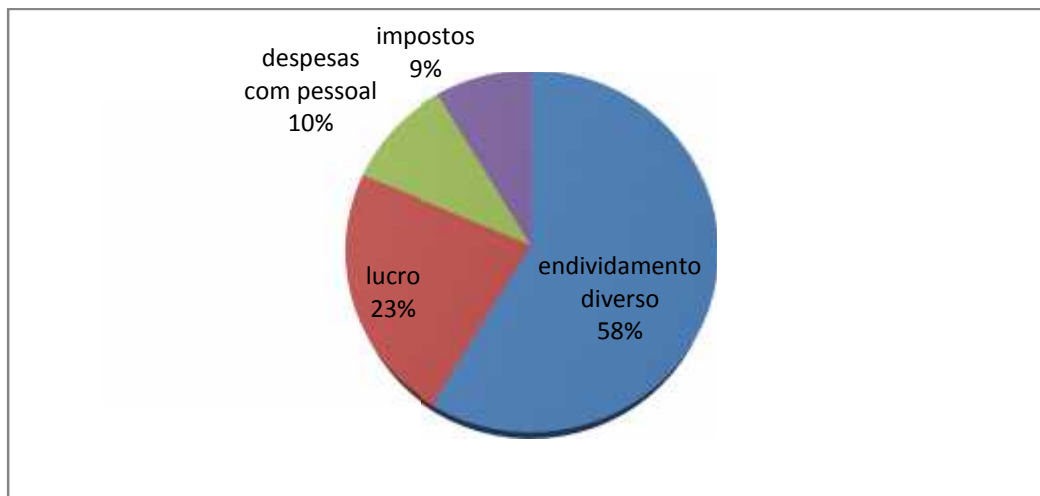
Em comparação com outras empresas também inquiridas, verificou-se uma oscilação desajustada, excepto a Coca-cola e a DECA que também registaram os valores de rentabilidade - lucratividade económica em alta. Mas esta questão, e bom que se diga, dependem e resulta da boa administração de planos estratégicos operacionais, de médio e longo prazo. Os relatórios financeiros da empresa PAF, Lda demonstram que os investimentos elevam os níveis de lucro da empresa, onde a em consequência disso a sua imagem aparece mais robusta no mercado.

#### **4.2.3. Análise das Condicionantes ao Sucesso Empresarial/Financeiro**

Como fizemos menção na descrição deste trabalho, que existe vários factores que colocam a empresa em apuros no cumprimento das suas obrigações consigo mesma e terceiros, falo concretamente de credores, impostos, em especial. Se a empresa esta desprovida de honrar os seus compromissos, estará esta a incorrer ao fracasso, que de uma forma geral, lhe arrastará para o fracasso empresarial.

Os encargos com os impostos normalmente não deveriam ser considerados como factores condicionantes, visto que o seu pagamento as entidades fiscais constitui um processo normal para qualquer tipo de actividade económica.

**Gráfico n.º 3 – Principais dificuldades financeiras das empresas em Chimoio.**



**Fonte: Autor, 2016**

De acordo com o gráfico acima, nos induz desde logo que estas são as dificuldades básicas que muitas empresas sediadas em Chimoio enfrentam, Note que, 59% das empresas no global dos que conseguem captar, esta fasquia e direccionada a pagamentos de dividas com a banca e outros credores. E uma parte deve arcar com 10% com o pessoal e 8% com impostos, sobrando-lhe apenas 23% de lucros.

É com base nesta análise que nos faz pensar que estas dificuldades financeiras só serão superadas com a existência de um bom planeamento estratégico capaz de superar todos estes desafios.

Segundo o nosso entrevistado<sup>5</sup>, aclarou-nos que e indubitavelmente negar que esta e a realidade das nossas empresas, pois o alto índice do endividamento que corresponde a 59%, resultam de empréstimos a banca, para suportar despesas de capital. E relativamente aos impostos, pretende-se para efeito deste estudo, acomodar não só impostos a fazenda, mas também, a canalização a segurança social e outros por lei exigidos a actividade económica.

---

<sup>5</sup>Bettencourt (presidente de CTA em Manica) Em entrevista concedida no dia 12 de Janeiro de 2016, no âmbito deste trabalho.

Estas empresas são propensas para se constituírem em mora com os seus credores, e facilmente podem cair na situação de insolvência, conforme os ensinamentos da literatura acima descrita por Nascimento (2010).

A nossa fonte insistiu na nossa temática, que de facto a exige-se para todos os efeitos a elaboração de um plano estratégico bastante complexo contendo todo um conjunto de métodos de superação de riscos e a consequente sustentabilidade empresarial.

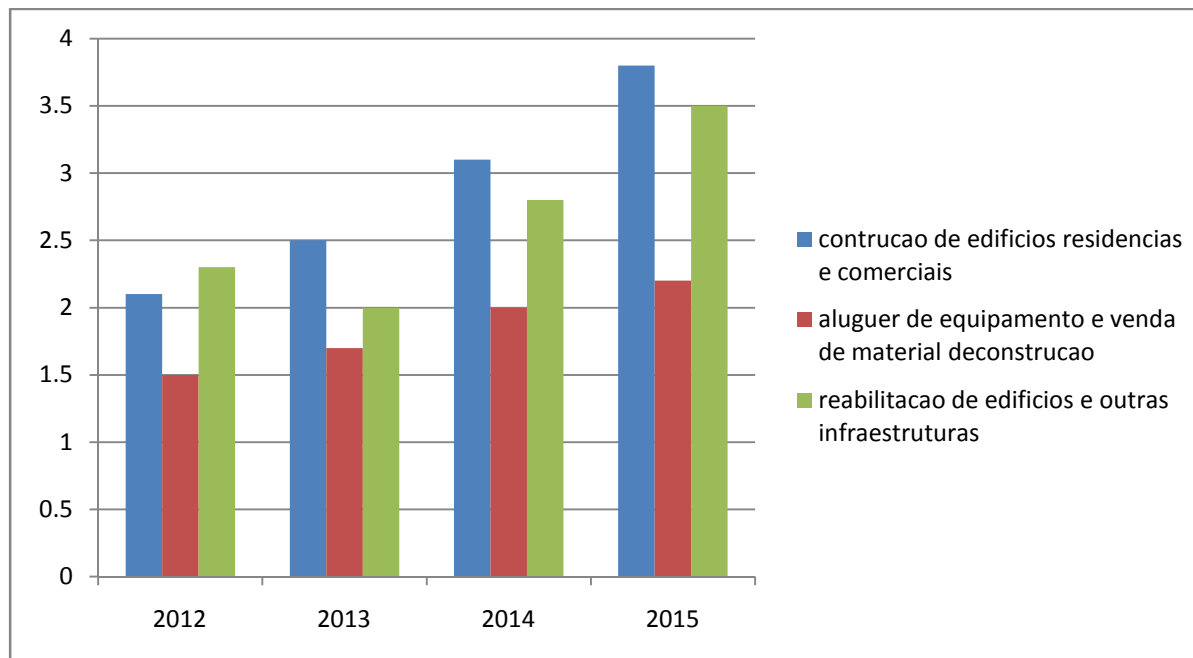
Ressalva-se aqui que nem todas as empresas que mergulhadas nesta situação conseguem se manter no mercado a longo prazo, pois qualquer falha de gestão ela pode cair num caos, na insolvência onde os credores são obrigados a cobrar o seu crédito por vias coercivas, onde muitas das vezes isso termina com processos judiciais, e a empresa perde o seu património para saldar o seu crédito.

### **4.3. Análise e Diagnostico da Estratégia Empresarial de uma Construtora**

#### **4.3.1. O processo de Desenvolvimento do Produto**

No que tange a estratégia de desenvolvimento do produto, verificamos que diversas empresas inqueridas apresentam um padrão um tanto quanto deficiente de como desejam alcançar a sua sustentabilidade e quais os planos estratégicos de desenvolvimento de produtos estas empresas priorizam. A estratégia competitiva da PAF, Lda é ocupar visibilidade do mercado imobiliário, com o desenvolvimento de produtos inovadores e que sejam marcos para a cidade de Chimoio, atraindo investidores do mercado habitacional. Outras empresas como a Beira Empreitadas, Alca Construções, seguem estratégia idêntica, pois para estes é consensual que a mesma traz benefícios palpáveis.

**Gráfico n.º 4 - Principais produtos das empresas imobiliárias**



**Fonte: Autor, 2016**

De acordo com o gráfico acima, pode-se notar que as empresas de construção civil, sobretudo a PAF, Lda tiveram um rendimento positivo dos últimos quatro anos, pois é evidente notar na figura arquitectónica da cidade de Chimoio, os edifícios implantados por esta empresa que trouxeram uma visão bela, como é o caso dos edifícios de Hotel Amirana, Manica Shopping Center, Procuradoria Provincial de Manica, do condomínio PAF e outras infra-estruturas. A Beira empreitada adoptou também a sua estratégia de preços baixos construindo com qualidade.

Quando confrontado com a questão se a empresa tem um plano estratégico específico de desenvolvimento de produtos de construção civil, o gestor<sup>6</sup> desta empresa, afirmou que ela aposta, produção de material de construção, e bem como a edificação de obras comerciais que cativam maior número de clientes.

---

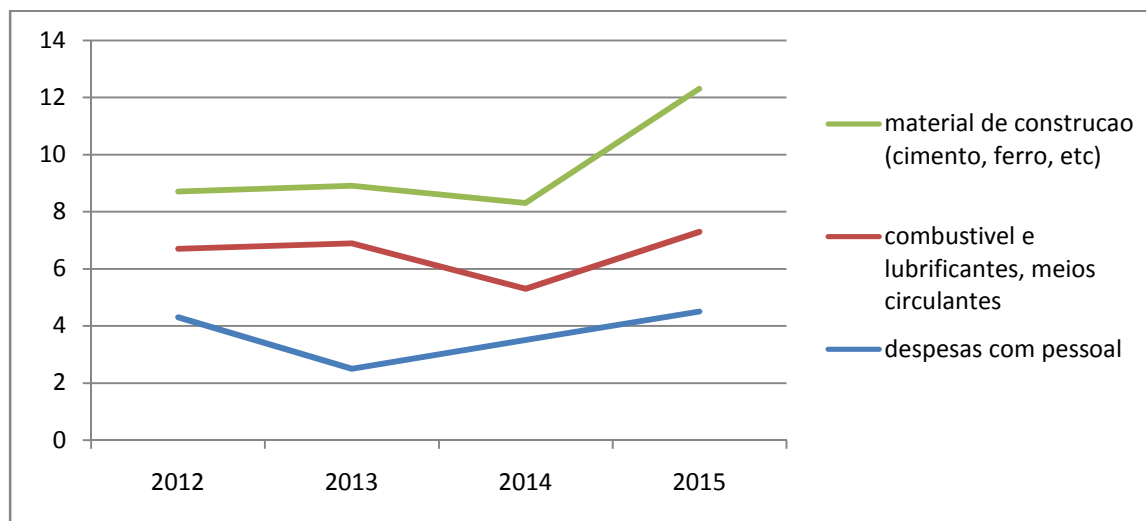
<sup>6</sup> Tiago Ferreira, Em entrevista concedida no dia 12 de Janeiro de 2016, no âmbito deste trabalho.

O nível de construção nesta cidade aumentou gradualmente nos últimos tempo, dado ao investimento que o sector imobiliário vem recebendo, neste contexto, as empresas do ramo de construção civil, com estratégia bem estruturada conseguem celebrar contratos que garantem a sua permanência no mercado a médio e longo prazo.

#### 4.3.2. Análise da correlação entre despesas correntes e lucros

Urge a questão de auferir-se através destes indicadores sobre as despesas de correntes desembolsadas pelas empresas o encaixe destes investimentos que aqui preferimos chamar de lucro. Nesta senda, olhando para as despesas correntes que as construtoras estão sujeitas, desde a compra de material de construção, como cimento, ferro, transporte e seus lubrificantes, que na verdade constitui uma parte significativa do orçamento do projecto. No entanto, importa fazer uma pequena demonstração da relação que existe entre tais despesas e o lucro.

Gráfico nº. 5 - Correlação entre despesas correntes e lucros



Fonte: Autor, 2015

Conforme a tabela n° 5 acima, o índice de despesas correntes por receitas totais mostra-se bastante elevado, ao longo do período em análise, com registo de incremento no ano de 2014 em relação ao período anterior, ao sair de 56,7% para 58,8%. Com efeito, em média durante os quatro anos a empresa PAF, LDA gastou 62% das suas receitas totais em despesas correntes, isto é em despesas com pessoal, aquisição de material de construção e combustível e lubrificantes para garantir o funcionamento da sua máquina de empreitada.



## **CAPITULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Do estudo feito sobre a Análise do Planeamento Estratégico de Sustentabilidade Empresarial – Caso da Empresa PAF, Lda no período compreendido entre 2012 à 2015. Neste contexto, serão apresentados as conclusões específicas e gerais de acordo com os objectivos traçados neste estudo.

### **5.1. Conclusões Específicas**

#### **5.1.1. Do Planeamento Estratégico Empresarial**

De acordo com o entendimento da literatura sobre o planeamento estratégico empresarial, que pode ter como significado a formulação de objectivos para a selecção de programas de acção, onde a empresa conta com as condições internas e externas para a sua evolução, com vista a alcançar a sua sustentabilidade (CHIAVENATO, 2004). Portanto, em consideração com as constatações deste estudo, pode-se concluir que os inqueridos reconheceram a importância do planeamento estratégico empresarial, pois constitui uma ferramenta que direcciona a empresa a alcançar os seus objectivos económicos.

As empresas que tem dificuldade no mercado são aquelas que não tem planos estratégicos operacionais de médio a longo prazo, razão pela qual, as empresas que não tem tais planos, fazem qualquer tipo de negócios, perdem o seu foco.

Na mesma circunstância, regista-se um crescimento e sucesso por parte daquelas empresas que contemplam na sua actuação as estratégias empresariais, elas são mais estáveis em relação àquelas que só fazem qualquer coisa a margem dos planos.

Para confirmar ou rejeitar tais hipóteses, o estudo analisou as respostas dos inqueridos sobre a temática na planificação estratégica empresarial.

### **5.1.2. Da Sustentabilidade Empresarial**

Assumindo que o termo sustentabilidade empresarial, ou seja, partindo apenas de sustentabilidade, que pode traduzir-se em conjunto de acções que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento da sociedades, visando garantir a sua perpetuidade no mercado.

Nesta perspectiva, diante da pesquisa efectuada pode-se auferir que tais empresas inquiridas travam um grande desafio para garantir a sua sustentabilidade, visto que muitas delas entram em insolvências e falências devido a fraca produtividade, ou lucratividade. A sustentabilidade empresarial ganha a sua importância, como sendo a capacidade de mudar de forma positiva a imagem de uma empresa junto aos consumidores.

Os resultados obtidos no inquérito na Empresa PAF, Lda, caracterizam a forma como a empresa valoriza os métodos científicos de sustentabilidade, onde os quais tornam-se possível com a elaboração de planeamento estratégico.

### **5.1.3. Da Importância da Sustentabilidade Financeira das Empresas**

Torna-se clarividente que um dos grandes entraves das empresas inquiridas e de facto garantir a sustentabilidade financeira, como sendo a mais importante no campo da sustentabilidade económica no seu todo. As empresas inquiridas, como é o caso da PAF, Lda, registaram um crescimento das suas acções, onde as vendas/ lucros superaram as expectativas. Esta captação de receitas, dependeu em grande medida existência de planos operacionais de sustentabilidade, contendo conteúdos estratégicos que visavam captar maior número de clientes e mantê-los fies a empresa.

Em suma a sustentabilidade financeira e a força motriz, e ela só se alcança com a implementação de bons planos estratégicos de sustentabilidade empresarial. Não há como uma empresa conseguir uma sustentabilidade financeira enquanto não pautar pela introdução de ferramentas científicas de gestão, de estratégia e outros cientificamente comprovados.

Para confirmar ou refutar estas posições, basta verificar atentamente os gráficos acima onde demonstra o nível de sustentabilidade financeira empresarial das empresas que pautam pela implementação de planos estratégicos de sustentabilidade.

#### **5.1.4. Da mortalidade das empresas (insolvência)**

Neste âmbito, também importa referenciar as conclusões da literatura sobre os aspectos que determinam a insolvências de empresas, sobretudo as PME pertencentes exclusivamente ao sector de prestação de serviços, onde destaca-se como principais causas, as falhas de gestão da empresa, factores económicos, falta de conhecimento de mercado, bem como despesas superiores a capacidade de financiamento e auto-financiamento da empresa.

Portanto, esta conclusão nos foi também revelada pelos inquiridos em sede de diagnósticos de despesas de investimentos, despesas com o pessoal, e a rentabilidade. Onde verificou-se em alguns casos que há mais despesas que a rendimentos. Quando assim sucede a empresa não tem outra saída se não mesmo decretar a sua insolvência, pois o passivo não pode ser superior que os activos.

## **5.2. Conclusões Gerais**

Em termos gerais, ficou clarividente neste estudo que a sustentabilidade empresarial, particularmente das empresas sediadas em Chimoio, continuam um grande desafio mesmo em todo o País, porquanto quase todos casos analisados revelaram uma dependência acentuada dos planeamento estratégicos, como ferramentas científicas que visam alcançar tal sustentabilidade. Esta conclusão está em estrito alinhamento com a tese do Branco (2000, p. 93) quando ele defende que, a modernização impõe grandes desafios as empresas, onde passa pela existência de quadros qualificados capazes de tornarem os planos estratégicos operacionais a sustentabilidade empresarial, pois são elementos interligados.

A PAF, Lda é uma empresa que está solidificada no mercado e vem apresentando um crescimento notável. Isso se deve ao seu nível hierárquico e sua acção estratégica. Pelo quadro resumo do diagnóstico das directrizes, percebe-se que a estratégia da empresa não privilegia um

vector em especial. Mas de certo modo, o vector flexibilidade é o mais enfatizado dentro da empresa com um todo, sendo assim, a empresa procura adaptar-se ou acomodar-se em reacção à influência do mercado.

Com efeito ficou provado a sustentabilidade empresarial sobretudo das empresas moçambicanas, que estão sujeitas a vários desafios e constrangimentos devido a sua dependência as políticas macroeconómicas ou a situação económica global, factor este que dita alterações no comportamento cambial.

Corroborando com a posição anterior, os resultados do estudo resultantes da análise da correlação entre despesas de investimento, com pessoal e rentabilidade remetem o estudo a uma conclusão interessante de que quase tudo que se encaixou deveu-se a implementação rigorosa dos planos estratégicos que cada empresa adopta, segundo a sua realidade e exigência com o mercado.

Ligando estes dados com as constatações anteriores pode depreender-se que há factores preponderantes que influenciam o comportamento de renda as empresas, que no nosso entender deve confinar-se com a aspectos intrinsecamente ligados a administração estratégica, sendo estas a técnicas que conduzem a empresa para um certo destino.

Noutra perspectiva não menos importante tem a ver com a matéria-prima, a sua característica, sendo algumas escassas, como é o caso da madeira, e outras que dependendo de outras condicionantes naturais, podem comprometer a continuidade da empresa no mercado, aliado a falta de matéria-prima, que na verdade é o seu produto de venda para obtenção do referido lucro.

Assim conclui-se que a empresa PAF, Lda demonstrou ser produtiva e economicamente viável, e não é muito dependente de financiamentos da banca, pois ela se encontra num nível em que consegue auto-financiar-se.

Não obstante as conclusões descritas acima, a administração estratégica tem efeitos positivos na sustentabilidade empresarial, a avaliar pela opinião dos empresários e outros inqueridos neste estudo, que claramente dão opinião de que não se pode exercer uma actividade económica ou empresarial sem que haja um plano estratégico, pois a viabilidade do referido negócio dependem em grande medida desta ferramenta, por um lado.

Por outro lado, o estudo evidencia com extrema atenção que a gestão de negócios ou de empresas deve primordialmente evitar cenários que ignoram técnicas científicas de sustentabilidade, para o efeito, os gestores devem no mínimo dotar-se de conhecimento para o efeito.

As limitações deste estudo foram relacionadas com a validação estatística e empírica das informações colectadas. Para isso, o resultado deste trabalho trouxe a proposta de um modelo Sustentabilidade Financeira Empresarial, com enfoque em três esferas determinantes para a sustentabilidade empresarial, a destacar, factores externos, factores financeiros e de gestão.

Com este modelo e resultados apresentados, espera-se contribuir para o fortalecimento do ambiente empresarial, gerar bases de novas pesquisas e fomentar discussões para a aplicação de conceitos de sustentabilidade na administração de negócios ou empresas.

O sucesso da empresa depende do trabalho de todos os que a compõe. Portanto as responsabilidades devem ser delegadas aos níveis táticos e operacionais, e a empresa poderia estar aberta a sugestões.

O cliente é fundamental para a empresa e é para ele que será desenhado cada empreendimento, buscando de forma inovadora e diferenciada, desenvolver um produto que seja único, capaz de atraí-lo pela sua criatividade e inovação. A sua satisfação será uma forma de medir o desempenho da empresa, e deverão ser tomadas acções correctivas visando melhorias internas.

A PAF,Lda vem se mostrando competitiva e flexível frente a seus concorrentes, readaptando-se sempre que surge a necessidade. Seu posicionamento diante o mercado é ofensivo e inovador, que o faz um pioneiro em muitas tipologias de empreendimentos, colocando-se à frente de sua concorrência.

Analisando todos estes factores, os quais influenciam o alcance dos objectivos da empresa, podemos perceber que a empresa PAF, Lda consegue manter-se num patamar privilegiado e mostra-se crescente, onde suas estratégias e flexibilidade visam o melhor posicionamento da empresa frente à interface com o mercado.

Estas directrizes apresentadas neste trabalho fazem parte da realidade nesta data, portanto elas poderão sofrer ajustes e logo as análises feitas hoje poderão não mais prevalecer. Os acontecimentos neste mundo globalizado são efémeros e mutantes. A PAF, Lda deverá estar sempre aberta a mudanças, e precisa manter-se dinâmica, pensar, analisar cada fato pelos quais

ela passa, reavaliar sua organização e reciclar sempre para continuar nesta posição conquistada, além de crescer ainda mais.

### **5.3. Recomendações**

Este estudo constatou algumas situações gerais e específicas que condicionam a sustentabilidade das empresas na cidade de Chimoio. Por via disso e com bases nos resultados apresentados supra, e oportuno sugerir o seguinte:

- Urge a necessidade de contemplar em quase todas empresas os planos estratégicos de sustentabilidade empresarial, pois entendemos ser a única e exclusiva saída para as empresas perduram no tempo e com uma rentabilidade garantida;
- Deviam as empresas pautar pelo recrutamento e formação do seu pessoal, que poderiam responsabilizar-se por um departamento de planificação virada a adequar a estratégia da empresa de médio e longo prazo;
- Não obstante, a diversificação económica que as empresas optam deviam contudo definir uma estratégia que permite a utilização de indicadores de sustentabilidade financeira;
- A divulgação da imagem da empresa, através de campanhas de marketing pode contribuir a alavancar a manutenção de clientes na empresa, e deste modo influencia na sua sustentabilidade.

## Referências bibliográficas

- BRANCO, Adriel. *Sustentabilidade Financeira das Empresas Brasileiras*. São Paulo, 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994. 742p.
- VASCONCELLOS, EDUARDO. *Estrutura das organizações: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208p.
- ROCHA LIMA JR. JOÃO DA. *Planejamento Estratégico no Setor da Construção Civil: Política Empresarial e Diretrizes de Ação*. São Paulo: EPUSP, 1994. 38p
- OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. *Sistemas, organização e método*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- NADLER, DAVID. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 265p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Planeamento Estratégico*. Elsevier, 2004.
- ANSOFF, H Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. *O Controle da Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- XISTO, JGR. *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. 2007, 98.
- SILVA, L.S.A; QUELHAS, O.L.G; *Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. Gestão e Produção*. Volume 13, 2006.

- MATIAS, A.B. *Análise financeira fundamentalista de empresas*. São Paulo. Atlas, 2009, p. 392.
- Kumar, H; Portraite, C; Capece, J e Nunes, W. (2007). *Metodologia de Pesquisa. Manual de estudantes*. Beira: Universidade Católica de Moçambique - Faculdade de Economia e Gestão.



