

O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NAS IDEIAS EMPREENDEDORAS PARA O SUCESSO DAS MPME: O CASO DA AGROPECUVALELA – COMÉRCIO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, (SU), LDA

STRATEGIC PLANNING IN ENTREPRENEURSHIP IDEAS FOR THE SUCCESS OF MSMEs. CASE OF AGROPECUVALELA – TRADE AND SERVICE PROVISION, (SU), LDA

António Alfredo Mela ^{1*} ; Américo Prata Dila Cuvalela ²; Agripina Elsa A. Mussoleva ³

^{1,2,3} Faculdade de Economia, Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo, Angola. * Email para correspondência: antoniomela70@gmail.com.

RESUMO

O empreendedorismo é uma condição desejada para o desenvolvimento económico local principalmente em países em via de desenvolvimento. Angola não é uma exceção nessa presunção. Neste sentido o presente trabalho foi norteado para ajudar a garantir a sustentabilidade das novas empresas através da obtenção do plano de desenvolvimento estratégico de médio prazo que garanta a sobrevivência dos novos negócios que têm apresentado alto índice de mortalidade precoce em Angola, onde opera a Firma Agropecuvala – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA. Sem plano estratégico a referida empresa anda a cegas entre os concorrentes que lutam pelas quotas de mercado. Assim, o estudo desenvolvido partiu da existência do problema das influências negativas da ausência do planeamento estratégico para o sucesso da referida Firma. A finalidade do estudo foi contribuir ao sucesso a Firma Agropecuvala – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA mediante a formulação estratégica capaz de garantir a sustentabilidade do negócio. Para tal estabeleceram-se as bases conceptuais do

ABSTRACT

Entrepreneurship is a desirable condition for local economic development, especially in developing countries. Angola is no exception to this assumption. In this sense, this work was guided by the goal of helping to ensure the sustainability of new companies by obtaining a medium-term strategic development plan that guarantees the survival of new businesses that have shown a high rate of premature mortality in Angola, where Firma Agropecuvala – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA operates. Without a strategic plan, the company is blindly struggling among competitors fighting for market share. Therefore, the study developed based on the problem of the negative impacts of the lack of strategic planning on the success of the firm. The purpose of the study was to contribute to the success of Firma Agropecuvala – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA. through strategic formulation capable of ensuring business sustainability. To this end, the conceptual foundations of strategic



planeamento estratégico, definiu-se um modelo de desenho estratégico cuja aplicação, permitiu através da participação dos implicados e o uso de técnicas como as análises PEST, das forças do mercado e SWOT- obter estratégias cientificamente argumentais sobre os custos, a diversificação, integração vertical, saúde animal, relacionamentos com a dinâmica envolvente empresarial no sector industrial da produção avícola. Finalmente conclui-se que a pesquisa desenvolvida e os resultados obtidos são capazes de evitar ou minimizar as influências negativas da ausência do planeamento estratégico do Empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Planeamento, Estratégia, Estratégico.

planning were established, and a strategic design model was defined. Its application, through the participation of stakeholders and the use of techniques such as PEST, market forces, and SWOT analyses, allowed for scientifically sound strategies regarding costs, diversification, vertical integration, animal health, and relationships with the surrounding business dynamics in the poultry production industry. Finally, it is concluded that the research conducted and the results obtained can prevent or minimize the negative impacts of the lack of strategic planning on the enterprise.

Keywords: Entrepreneurship, Planning, Strategy, Strategy.

Introdução

A presente pesquisa trata de negócios, questão que está associada à criação e desenvolvimento de empresas. Iniciar um negócio implica iniciar uma empresa e o iniciador denomina-se de empresário. No contexto de níveis de desemprego e desigualdades sociais crescentes, o empreendedorismo surge como opção para muitos angolanos, constituindo-se em alternativa para a geração do auto-emprego e para o fomento empresarial local.

O empreendedorismo estratégico é um campo de estudo que se concentra na criação e sustentação de vantagens competitivas para as empresas. Ele envolve a identificação e avaliação dos pontos fortes, capacidades dinâmicas e competências essenciais de uma organização.

Além disso, o empreendedorismo estratégico busca configurar processos que permitam à empresa criar e manter uma vantagem competitiva no mercado. O empreendedorismo é um fenómeno que possui relevância socioeconómica e científica, sendo objecto de interesse crescente por parte da academia (Lopes e Lima, 2019).

O formato do campo de estudos se tem desenvolvido em torno de diversas vertentes teóricas, o que tem contribuído para a geração de diferentes possibilidades de investigação (Clark e Harrison, 2019).

Uma das possibilidades de compreensão e explicação do fenómeno empreendedor está vinculada na noção de empreendedorismo e o planeamento estratégico, associada à análise de inovações e processos de renovação estratégica em organizações. A abordagem de empreendedorismo estratégico tem sido aplicada ao estudo de organizações de diferentes ramos da actividade económica como vantagem competitiva para a criação de riqueza (Mazzei, 2018).

O empreendedorismo estratégico constitui uma vantagem competitiva para as empresas agropecuárias. Com o aumento dos custos de produção, o sector agropecuário busca estratégias para a criação de riqueza.

O estudo é relevante, porque a elaboração do planeamento estratégico, permite que a empresa tenha uma orientação capaz de conduzi-la do estado actual para a visão futura desejada.

O contexto da presente pesquisa pretende projectar estrategicamente a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA no Huambo. Tendo carácter de pesquisa científica a problemática que motivou o estudo tem como base as influências negativas da ausência do planeamento estratégico para o sucesso da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA. Sem o plano estratégico a referida empresa anda sem rumo entre os concorrentes que lutam pela vantagem competitiva no mercado.

De acordo com a problemática descrita definiu-se como problema científico a seguinte pergunta: Como evitar os efeitos negativos da ausência do planeamento estratégico no sucesso da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA?

Partindo da problemática formulou-se a seguinte hipótese de trabalho: uma formulação estratégica científica e argumentada e participativa é capaz de garantir o sucesso da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

O objectivo geral de estudo é de contribuir ao sucesso da Fazenda Agropecuário através da formulação estratégica capaz de garantir a sustentabilidade do negócio da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.



Revisão de Literatura

O Empreendedorismo e o Empreendedor

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de actividades, a palavra *empreendedor* é utilizada para designar principalmente a pessoa que se “dedica à geração de riqueza, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização (Garret e Zettel 2021).

Segundo Dornelas (2018) a palavra *empreendedor* (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume risco e implementa algo novo. Isto é, o termo está ligado diretamente a alguém que realiza coisas diferentes, intermediando o produto/serviço com os clientes, por isso corre riscos nesse processo.

Segundo Chiavenato (2020) o *empreendedor* é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

Ainda segundo o mesmo autor, O *empreendedor* é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores

Mas o espírito *empreendedor* está também presente em todas as pessoas que — mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios — estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente (Chiavenato 2020).

Uma das organizações mais reconhecidas em pesquisas e criação de indicadores para avaliação de critérios *empreendedores* em todo o mundo, o *Global Entrepreneurship*

Empreendedorismo Estratégico

O empreendedorismo estratégico surge da sinergia do empreendedorismo com o conhecimento de gestão estratégica, isto é, a combinação entre a procura de oportunidades e a busca de vantagem competitiva, respetivamente (Barringer *et al.* 2024). Os autores indicam ainda que só há criação de riqueza quando a empresa ou o indivíduo (empreendedor) cruza estes dois conceitos.

Dentro da estratégia corporativa o empreendedorismo surge nas empresas como a forma para revitalizar o negócio e torná-lo mais inovador (Barringer *et al.*, 2024. Para Oliveira (2014); Bosman & Fernhaber (2021), faz todo o sentido falar em estratégia de empreendedorismo como uma potencial fonte de vantagem competitiva para as organizações, elas podem desenvolver capacidades que são fundamentais para o sucesso contínuo.

Segundo o modelo da Figura 1 proposto por Barringer *et al.* (2024), a construção do empreendedorismo estratégico passa por desenvolver cada uma das dimensões até à criação de riqueza, desde o espírito empreendedor, à gestão de recursos, passando pela criatividade e inovação.

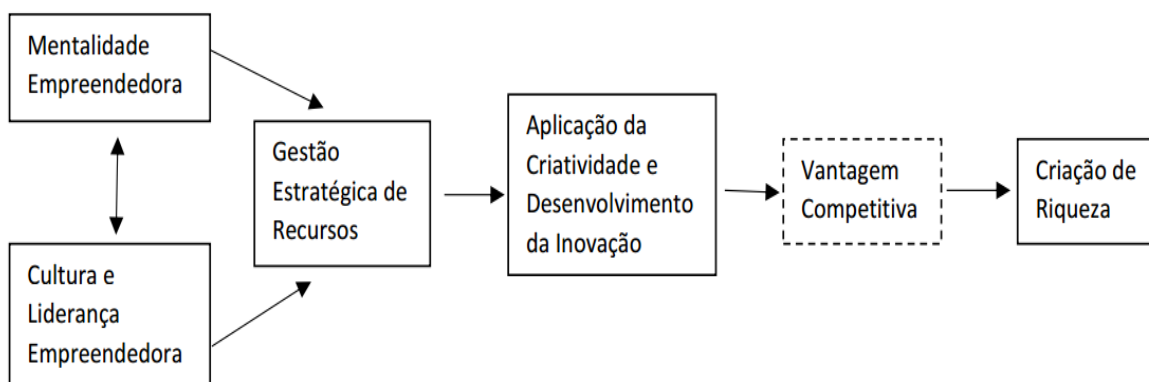


Figura 1. O modelo de Empreendedorismo Estratégico (Barringer *et al.* 2024)

Inicialmente a mentalidade empreendedora implica a exploração de novas oportunidades mesmo em situações de extrema incerteza, pois o empreendedor tem a habilidade cognitiva e dinâmica que lhe permite dar sentido às situações ambíguas e fragmentadas. Uma liderança e cultura empreendedora são essenciais para motivarem e educarem a equipa na busca de oportunidades, na determinação dos recursos que necessitam, na sustentabilidade da vantagem competitiva, no fundo fomenta os indivíduos para o sonho e a imaginação (Oliveira, 2014; Bosman & Fernhaber 2021).

Quanto à gestão estratégica de recursos, passa pela eficiência em gerir os recursos e capacidades para assim se produzirem requisitos para uma eficaz recolha de oportunidades e construção sólida de vantagem. Todo este processo só faz sentido para os autores se passar pela aplicação de criatividade e desenvolvimento de inovação, características essenciais em ambientes altamente dinâmicos, que fortalecem o espírito empreendedor e dão a oportunidade à empresa de se diferenciar dos concorrentes (Larios-Hernández *et al.* (2022)).

O modelo culmina com a criação de riqueza, quer para os empresários quer para o mercado, a empresa atinge assim o desempenho pretendido através deste processo contínuo de procura de oportunidades juntamente com a busca pela vantagem competitiva.

Gestão e Planeamento

Segundo Teixeira (2022), de uma forma relativamente simples, mas abrangente podemos começar por conceituar gestão como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns.

Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos Teixeira (2022). A gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direcção e controlo.

Devemos levar em consideração que as organizações procuram não desenvolver suas atividades na base da improvisação. Tudo nas empresas precisa ser planejado de modo antecipado. Diante disso, o planeamento torna-se uma das primeiras funções administrativas, por servir de base para as demais funções.

Podemos entender, desse modo, o planeamento como sendo uma função administrativa que busca definir quais os objetivos a atingir e como devemos fazer para alcançá-los. Vamos tratá-lo como modelo teórico direccionado para uma acção futura.

Por outro lado, o mesmo autor reforça que a organização deve realizar reuniões de avaliação que permitam detectar até que ponto determinados objectivos eram passíveis de serem alcançados sem a adopção de um processo de planeamento.

Segundo Chiavenato (2020), as funções de gestão, quando são consideradas em sua totalidade, formam o processo administrativo. Mas, quando são consideradas de forma isolada, constituem o planeamento, a direcção, a organização e o controlo. O processo administrativo, portanto, é determinado pelo conjunto de funções de gestão. Nessa perspectiva, devemos dar ênfase à definição de processo administrativo.

O agir estratégico ou atitude estratégica é resultado da conjugação do pensar e o plano. O plano, por si só, não representa nada. O plano é o elemento normativo e aglutinador resultante da fase da elaboração. A combinação do plano com o pensar resulta no agir (Andrade & Amboni, 2010).

Ainda segundo o mesmo autor, agir estratégico acontece quando o praticante da organização tiver a capacidade de pensar de forma estratégica e complexa, ou seja, quando conseguir superar a dicotomia entre as atividades de análise (desmembramento, factos concretos e dados precisos) e as de síntese (combinação do concreto e do abstrato).

A capacidade de agir também está relacionada com o controle das informações relevantes ao processo, com o nível de envolvimento com a cultura da organização e com a carga de imaginação, criatividade e liderança.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Gil (2019) pode-se definir investigação como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da investigação é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Para o desenvolvimento do trabalho serão utilizadas técnicas de investigação tais como: inquéritos, trabalhos em grupo para gerar ideias e obter consenso. Para processar a informação utilizaram-se análises estatísticas.



Caracterização da empresa Américo Cuvalela no Huambo.

A Firma Agropecuavelela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU) LDA, com NIF **5002230631**, matrícula 49858-24/241210, sócio gerente Américo Prata Dila Cuvalela, contribuinte nº 001659460Ho038. Tem a sede na Província de Huambo, Município de Huambo, Distrito Urbano de Huambo, Bairro Benfica – Santa Teresa, Rua Rua s/n, casa Cas s/n Próximo a Fábrica de Blocos,

A sociedade tem por objecto o exercício da actividade de Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis, saúde e acção social, farmácia, transporte, armazenagem e comincação, venda de material de telecomunicação, industria, panificação e pastelaria, alojamento e restauração, hotelaria e turismo, agricultura, produção animal, caça e silvicultura, construção, educação: ensino superior, formação profissional, formação média técnica, formação média normal, ensino geral, ensino primário, escola de condução e outras actividades educativas não especificadas, importação e exportação, podendo em geral dedicar-se a outras actividades com objecto diferente daquele que exerce, por si nos termos e amplitude permitidos por lei e mediante deliberação da assembleia geral.

População e Amostra

Para Gil (2019), o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem as mesmas características para um determinado estudo. Este estudo teve como população todos trabalhadores da Agropecuavelela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA, 8 efectivos e 20 trabalhadores eventuais.

Amostra é a parte da população ou universo, seleccionada de acordo com uma regra ou plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelece ou se estima as características do universo ou dessa população. Na presente pesquisa a amostra é representada por 28 trabalhadores. Ou seja, participaram do estudo todos os trabalhadores da Agropecuavelela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

Técnicas utilizadas na colecta dos dados

No decorrer da colecta de dados, podem ser aplicadas diferentes técnicas, sendo, as mais usadas: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental. Deste modo, para

a recolha dos dados no presente estudo, optou-se pelo uso do questionário. Pois o questionário possui vantagens como: ele permite alcançar um maior número de pessoas, é menos dispendioso; a padronização das questões permite uma interpretação mais uniforme dos respondentes o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado (Marconi & Lakatos (2022).

Para cumprir os objectivos propostos para além do desenho teórico, a pesquisa teve suporte de um desenho metodológico para efectuar o estudo. Como parte do mesmo previu-se a aplicação do método científico de investigação, apoiado nas categorias dialécticas tais como: análise e síntese, lógico e histórico, indução e dedução. Assim como o Enfoque em Sistema.

Exposição do modelo de planeamento estratégico a ser aplicado na Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA

A formulação da estratégia é um processo também conhecido como desenho estratégico, que se efectua usando um dos modelos de Planeamento Estratégico já existentes adaptando-os para serem aplicados na Fazenda sob estudo.

Um modelo não é mais do que tentativas de representação esquemática de uma realidade que podem ser chamados de modelos físicos que representam sequência de etapas ou procedimentos para fazer algo, e outros chamados modelos matemáticos em forma de equações como as de regressão que tratam de modelagem ou representação de uma determinada realidade.

Os modelos de Planeamento Estratégico representam uma sequência lógica dos elementos que conformam as fases ou passos para realizar um denominado desenho estratégico das organizações que são: Visão, Valores compartilhados, Diagnóstico Estratégico ou análise estratégica através do estudo dos impactos das forças e fraquezas internas da empresa no aproveitamento das oportunidades e na mitigação das ameaças do meio envolvente, construção de cenários, determinação das áreas de resultados chave, definição de objectivos estratégicos por cada uma das áreas de resultados principais, formulação de estratégias para alcançar os objectivos estratégicos e determinação dos factores chave de sucesso.



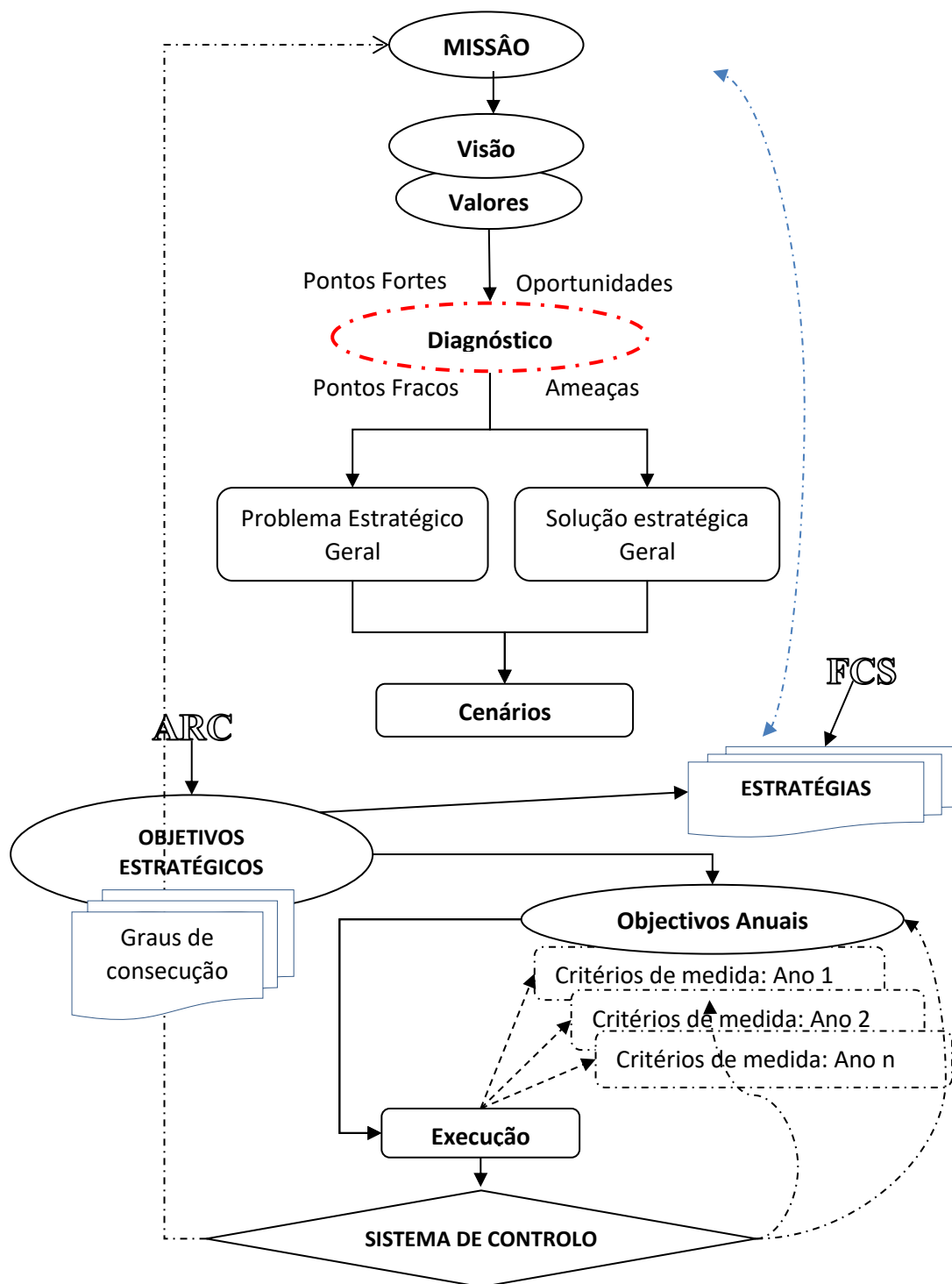


Figura 2. Modelo de Planeamento Estratégico (González, 2007)

Etapas do Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico organizacional é um processo, realizado em diversas etapas, de acordo com a capacidade, a estrutura e a mobilização da liderança. De acordo com o modelo exposto na Figura 3 o Planeamento Estratégico processa-se da seguinte forma:

1. Definição da missão, visão e valores;
2. Análise Estratégico (Análise do Ambiente Externo e Análise do Ambiente Interno);
3. Problema estratégico geral e solução estratégica geral;
4. Cenários
5. Definição de Áreas de Resultados Chave (ARC);
6. Definir objectivos e metas;
7. Factores Chaves de Sucesso (FCS).
8. Definição das estratégias para alcançar os objectivos;
9. Implementação e controlo.

Segundo o modelo da figura 3, para realizar o desenho estratégico da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA, começa pela definição da missão, seguindo com a definição da visão, os valores compartilhados e a análise ou diagnóstico estratégico, o qual contribui com elementos para estabelecer os factores chave de sucesso e para os cenários, que permitirão definir o Problema Estratégico Geral (PEG) e a Solução Estratégica Geral (SEG). Logo, a partir do PEG e da SEG formulam-se os objectivos estratégicos pelas correspondentes Áreas de Resultados Chave, seguidamente as correspondentes estratégias. Posteriormente, para cumprir os objectivos estratégicos de longo prazo, os mesmos serão desdobrados em objectivos anuais ou operacionais, que serão implementados e avaliados ou controlados. A seguir descrevem-se os diferentes elementos do modelo exposto.

A situação actual é normal para uma empresa de nova criação onde as relações entre as pessoas estão a configurar-se, mas observe-se que para cada um dos elementos que compõem cada valor a lacuna (GAP/Brecha) entre o real e o desejado tem uma diferença superior a 2. Isso quer dizer que a Direcção da Empresa deve trabalhar arduamente na consolidação dos valores desejados.

Tabela 2. Análise do estado dos valores partilhados.

Valor	Condutas / comportamentos esperados	Nossa empresa tem estes valores num grau:			Média	Ideal	GAP	Média Global do valor
		Baixo	Médio	Alto				
Trabalho	Dedicação ou consagração ao trabalho.	0,00	0,50	2,25	0,9	3	2,1	0,843
	Persistência e empenho por cumprir os objectivos.	0,08	0,17	2,50	0,9	3	2,1	



	Criatividade para a solução de problemas no trabalho.	0,33	0,50	1,25	0,7	3	2,3	
Sentido de Pertença	Defesa da empresa, sua missão e valores.	0,33	0,50	1,25	0,7	3	2,3	0,649
	Orgulho de pertencer à empresa.	0,08	0,67	1,50	0,8	3	2,3	
	Conjugação dos interesses pessoais com os interesses da empresa.	0,42	0,67	0,50	0,5	3	2,5	
	Envolvimento, compromisso, colaboração, coesão trabalho em grupo e em equipa.	0,17	1,00	1,00	0,7	3	2,3	
	Unidade de acção para cumprir as metas.	0,25	0,50	1,00	0,6	3	2,4	
	Solidariedade. Colaboração e ajuda mútua.	0,17	1,00	0,75	0,6	3	2,4	
	Receptividade. Saber escutar.	0,25	0,83	1,00	0,7	3	2,3	
	Justiça. Ser justo e equitativo nas decisões.	0,33	0,67	0,75	0,6	3	2,4	
Profissionalismo	Ser eficaz. Obter resultados positivos no trabalho.	0,08	1,00	1,00	0,7	3	2,3	0,646
	Produtividade. Cultura de redução de custos.	0,25	0,67	1,00	0,6	3	2,4	
	Competência. Desenvolvimento de conhecimentos e aplicação de habilidades no trabalho.	0,00	1,33	0,75	0,7	3	2,3	
	Disposição para mudança	0,42	0,50	1,00	0,6	3	2,4	
	Qualidade no desempenho.	0,17	1,00	0,25	0,5	3	2,5	
	Enfoque ao mercado. Satisfação dos clientes.	0,25	0,83	0,75	0,6	3	2,4	
	Os clientes sempre têm a razão.	0,08	0,67	1,50	0,8	3	2,3	
	Disciplina e pontualidade.	0,00	1,00	1,00	0,7	3	2,3	

Ética	Relações interpessoais óptimas. Não tirar proveito pessoal nas relações com os outros.	0,08	0,67	1,00	0,6	3	2,4	0,622
	Cumprir com os compromissos.	0,00	0,67	1,50	0,7	3	2,3	
	Descrição.	0,17	1,00	0,25	0,5	3	2,5	
	Respeito.	0,00	0,33	1,75	0,7	3	2,3	
	Veracidade / Sinceridade.	0,00	0,67	1,25	0,6	3	2,4	
Responsabilidade Social	A Empresa não engana aos clientes.	0,08	0,33	1,50	0,6	3	2,4	0,632
	A Empresa cuida da sua força laboral (a motiva, a lidera bem, a recompensa adequadamente, etc.)	0,00	0,50	1,42	0,6	3	2,4	
	A Empresa contribui para a sociedade local com externalidades positivas.	0,00	1,50	0,50	0,7	3	2,3	
	A Empresa protege o meio envolvente.	0,25	0,50	1,00	0,6	3	2,4	

Fonte: O autor, a partir dos dados obtidos mediante a aplicação da Secção do Anexo - 1.

Análise Estratégica

Análise PEST

Neste ponto é especialmente relevante a possibilidade de fazer uma análise PEST (Político, Económico, Social e Tecnológico, que é uma ferramenta estratégica útil para compreender os ciclos de um mercado, a posição de uma empresa, ou a direcção operativa. Como se ilustra na tabela 3, avaliam-se quatro factores.

Analisando os factores políticos e jurídicos pode observar-se que os elementos: «Mudanças na legislação meio ambiental», «Mudanças no regime de ajudas sectoriais para incentivarem o investimento» e «Câmbios (trocas) na regulação do mercado têm na situação da Empresa», mas o valor maior (34) está nas «Exigências sobre a ética e a responsabilidade social empresarial», isso devido a que esse elemento tem alta probabilidade e proximidade de que aconteça. Perante essa situação a empresa deve dar prioridade a preparação para responder às referidas exigências.

No caso dos factores económicos os maiores impactos estariam na «Evolução dos tipos de câmbio bancário», «Evolução das disponibilidades de crédito bancário» e na «Concorrência de países em vias de desenvolvimento» mais o valor (90) que com alta diferença ultrapassa



aos outros e o correspondente a «Evolução dos tipos de câmbio bancário». Sendo assim a empresa deve encaminhar estratégias para evitar os efeitos das possíveis depreciações da moeda nacional.

Relativamente aos factores sociais e populacionais os mais altos impactos correspondem as «trocas nos hábitos da população», «Preocupação pública pelo consumo», «trocas nos hábitos de trabalho». Mas, têm maiores valores as «trocas nos hábitos da população» e a «Preocupação pública pelo consumo». É recomendável que a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA oriente estratégias para adaptar-se ou responder às referidas mudanças.

Quanto aos Factores tecnológicos todos os elementos referidos na tabela têm alto impacto na Empresa, mas os valores mais altos (última coluna da tabela) correspondem aos elementos: «Produtos ou serviços», «trocas nos procedimentos de execução» e «Sobre o equipamento». Por tratar-se de uma empresa empreendedora devem formular-se estratégias prioritárias para a aplicação dos avanços tecnológicos.

Tabela 3. Análise PEST.

Factores políticos e jurídicos¹	Impacto²	Probabilidade³	Proximidade⁴	Valor⁵
Troca das equipas de governo nas diferentes instituições.	50	0,20	1,00	10
Mudanças na legislação laboral.	70	0,50	0,50	18
Mudanças na legislação meio ambiental.	90	0,70	0,30	19
Mudanças no regime de ajudas sectoriais para incentivarem o investimento.	100	0,65	0,45	29
Câmbios na regulação do mercado.	100	0,55	0,45	25
Exigências sobre a ética e a responsabilidade social empresarial.	80	0,53	0,80	34
Factores económicos⁶	Impacto	Probabilidade	Proximidade	Valor
Evolução dos tipos de câmbio bancário.	95	0,95	1,00	90
Evolução das disponibilidades de crédito bancário.	85	0,70	0,77	46

¹Legislação anti monopólio, Leis de amparo do meio ambiente e à saúde, Políticas impositivas, Regulação do comércio exterior, Regulação sobre o emprego, Promoção da actividade empresarial, Estabilidade governamental.

²Impacto sobre a empresa: Número do 1 é 100 (De menor a maior).

³Probabilidade de ocorrência: Número entre 0 e 1 (De menor a maior).

⁴Proximidade no tempo: Número entre 0 e 1 (De maior a menor).

⁵Valor = Impacto * Probabilidade * Proximidade no tempo.

⁶Evolução demográfica, distribuição da renda, mobilidade social, mudanças no estilo de vida, atitude consumista, nível educativo, padrões culturais.

Evolução da política dos fundos comunitários.	67	0,70	0,45	21
Concorrência de países em vias de desenvolvimento.	88	0,55	0,50	24
Legislação fiscal e sobre segurança social.	56	0,55	0,45	14
Factores sociais e populacionais⁷	Impacto	Probabilidade	Proximidade	Valor
Envelhecimento da população.	50	0,55	0,80	22
Trocas nos hábitos da população.	95	0,70	0,80	53
Mobilidade geográfica da população.	65	0,70	0,45	20
Preocupação pública pelo consumo.	99	0,77	0,70	53
Troca nos hábitos de trabalho.	90	0,70	0,60	38
Factores tecnológicos⁸	Impacto	Probabilidade	Proximidade	Valor
Produtos ou serviços.	99	0,88	0,80	70
Trocas nos procedimentos de execução.	95	0,70	0,85	57
Sobre os processos de distribuição e comercialização.	90	0,70	0,45	28
Sobre o equipamento.	99	0,77	0,88	67
Sobre os usos e as utilizações pelos clientes.	90	0,70	0,60	38

Fonte: O autor., a partir da consulta bibliográfica.

Análise das Forças de Mercado

A análise das forças de mercado é um marco para a análise da indústria e o desenvolvimento da estratégia de negócio desenvolvido por Porter (1990). Utiliza conceitos desenvolvidos em organização industrial e em economia identificando cinco forças que determinam a intensidade competitiva e, portanto, o atractivo de um mercado.

Porter (1990) refere-se a estas forças como o micro entorno, para contrastá-lo com o termo mais geral de exploração do entorno macroeconómico. Referem-se às forças próximas da empresa que afectam a sua capacidade para ofertar a seus clientes e obter um benefício. Uma mudança em qualquer das forças, normalmente provoca que a empresa tenha que reavaliar a sua posição estratégica frente ao mercado.

Frequentemente os consultores em estratégia utilizam o marco das cinco forças de Porter para avaliar a posição estratégica da empresa.

As cinco forças são: o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, e a ameaça de produtos de substituição, em combinação com outras variáveis que influem em uma quinta força: o nível de competência em uma indústria. Como se ilustra na tabela do anexo 2, cada uma destas forças tem associados vários factores determinantes.

Problema estratégico geral e solução estratégica geral

Em geral, a partir da matriz SWOT, o Problema Estratégico Geral (PEG) formula-se assim: “Se materializarem-se as ameaças, tendo em conta as debilidades da organização, não se poderão utilizar eficazmente as fortalezas para aproveitar plenamente as oportunidades do mercado em como objectivo de cumprir a missão e a visão da organização.”

Partindo dos resultados mostrados da Matriz SWOT da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA) formulou-se o seguinte Problema Estratégico Geral: Se manter a crise económica actual, a espionagem dos concorrentes consegue-se informações relevantes, o aumento de doenças dos animais, os produtos de substituição e não se cumprisse com as exigências ambientais. E por outra parte não soubéssemos utilizar adequada e oportunamente a existência da força de trabalho local adequada, boa infraestrutura de produção, as fontes de alimentação animal garantida, recursos financeiros e a boa localização geográfica da empresa para evitar as ameaças, então diminuiriam as possibilidades de utilizar os pontos fortes para beneficiar-se das oportunidades.

Em geral, a formulação da Solução Estratégica Geral (SEG) pode formular-se do seguinte modo: “Se se utilizar plenamente a existência de força de trabalho local adequada, boa infraestrutura de produção, as fontes de alimentação animal garantida, recursos financeiros e a boa localização geográfica da empresa para aproveitar a necessidade do mercado, exigência estatal pela produção local, pela redução das importações, a preferência dos clientes pelos produtos nacionais e a produção de insumos localmente. Então a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA estaria a desenvolver estratégias de agressivas de desenvolvimento.

Identificaram-se os seguintes Factores Chaves de Sucesso (FCS) para a solução do PEG mediante a aplicação da SEG. Esses FCS são determinantes para o cumprimento da missão

e da visão que prevê o presente plano estratégico da Agropecuvalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA:

- Factores climatológicos: Temperatura ambiental, regime de chuva e cacimbo.
- Factores Económicos: Nível dos custos de produção, aplicação de tecnologia, crise económica, nível de emprego, salários e rendas, nível de competitividade dos concorrentes e situação financeira da Empresa.
- Factores legais: Legislação meio ambiental, regulação estatal dos preços, regulação estatal das importações, apoio estatal ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local sustentável.
- Factores sócio culturais: Amor ao trabalho, cultura de lavrar a terra, cultura de consumo de produtos nacionais / locais, nível de educação em crescimento, e aumento da cultura sanitária.

Construção de cenários

Toda projecção ou planeamento significa uma tomada de decisão e como tal implica certo nível de risco, quer dizer que sempre haverá um nível de probabilidade das coisas não acontecerem segundo a planificado. A solução é tentar identificar os factores limites dessa tomada de decisão para aproximar quanto mais possível o resultado real ao previsto.

Uma das formas encontradas ou desenvolvidas pela ciência da Gestão Científica, particularmente no campo do planeamento estratégico, é a construção de cenários, que é similar à análise estratégica uma ferramenta de previsão e reflexão estratégica capaz de ajudar a visionar o futuro em três vertentes: Futuro mais positivo, futuro mais provável e futuro, mas negativo. Para cada um deles constroem-se os correspondentes cenário.

A seguir expõem-se cada um dos referidos cenários face ao cumprimento da missão e da visão da Agropecuvalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

Cenário mais optimista:

- O preço do petróleo ultrapassa os 50 dólares por barril.
- Ultrapassa-se a crise económica.
- Cresce o nível de emprego.
- Os salários auferidos permitem ultrapassar o nível da cesta básica.



- A estabilidade social é alta.
- Eliminam-se as importações de ovos e produtos de substituição
- Melhora-se as condições de financiamento.
- A taxa de câmbio baixa e estabiliza-se ao redor de 15000 AKZ por 100 dólares
- Melhora na situação climática, temperaturas estáveis e regime de chuva adequado.

Cenário realista:

- A crise económica mantém a sua influência durante os dois próximos anos.
- A substituição de importações não avança ao ritmo desejado.
- O desemprego limita os salários percebidos pela população e não aumenta a procura de ovos.
- Os produtos de substituição não ultrapassam a competitividade da produção de ovos.
- A taxa de câmbio estabiliza-se em 100.000,00 AKZ por 100 dólares.
- Mantém-se a estabilidade social no País.
- A situação climática mantém-se mais ou menos estável.

Cenário mais pessimista:

- Aprofunda-se a crise económica.
- O preço do petróleo, baixa para os 30 dólares por barril.
- A estabilidade social em perigo
- Continuam as importações de ovos baratos de outros países.
- Aumentam os problemas de financiamento.
- A substituição de importações não avança ao ritmo desejado.
- Aumenta o desemprego, baixam ou retraem-se os salários.
- Os produtos os produtos de substituição não ultrapassam a competitividade da produção de ovos.
- A taxa de câmbio mantém-se alta, ao redor de 100.000,00 AKZ por 100 dólares
- Deteriora-se a situação climática, aumento das temperaturas e mudanças no regime das chuvas.

Áreas de Resultados Chave. Objectivos Estratégicos e Estratégias

Mediante trabalhos em grupo e consultas, foram definidas as Áreas de Resultados Chave para a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA. Essas áreas são:

Produção de ovos, segurança alimentar para as aves, Gestão económica e financeira, saúde animal e entorno (relacionamento equilibrado com o entorno da empresa).

Objectivos estratégicos e as suas correspondentes estratégias por Áreas de Resultados Chave

Partindo das análises PEST, SWOT e das forças do mercado, foi possível formular objectivos e estratégias cientificamente argumentadas para projectar a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA para um futuro de sucesso sustentável.

No quadro 1 reflectem-se os objectivos estratégicos e as principais estratégias para cada uma das Áreas de Resultados Chave identificadas na Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

Quadro 1. Estratégias e Objectivos estratégicos por ARC.

ARC	Objectivos estratégicos	Estratégias
Produção.	Reduzir os custos de produção de ovos em 17% durante o ciclo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento a produtividade por galinha. ✓ Redução dos custos com pessoal mediante aplicação de avanços tecnológicos.
	Aumentar as vendas de ovos em 25% durante o ciclo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento da publicidade. ✓ Aumento da qualidade. ✓ Aumento das disponibilidades em praça local. ✓ Expandir a comercialização a outros municípios e províncias. ✓ Criar redes de marketing com fornecedores e compradores.
	Diversificação produtiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integração vertical: Produzir ovos orgânicos, frango de corte ou carne de aves e a galinhas em fase de pré postura.
Segurança alimentar para as aves.	Reduzir os custos dos insumos em 7%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção de milho e outras fontes de alimentação animal nas áreas próximas das naves. ✓ Elaboração de rações / dieta internamente. ✓ Criação de cooperativas de produção de alimento animal.
Gestão económica financeira.	Aumentar o capital próprio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de fundos de contingência e boa administração dos ganhos.
	Manter adequados alavancamentos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidação da confiança e fidelidade dos sócios financeiros.

Saúde animal.	Manter índice de mortalidades inferior a 2 por cada mil aves.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto rigor dietético na alimentação animal. ✓ Ter veterinário próprio. ✓ Basear-se na medicina animal preventiva. ✓ Controlo da temperatura. ✓ Limpeza e alta desinfecção.
Entorno	Criar relacionamentos estáveis com o entorno empresarial dinâmico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigilância permanentemente sobre as ligações com a envolvente que rodeia a Empresa. ✓ Realização do controlo estratégico mediante a monitorização sistemática do entorno. ✓ Monitorizar os elementos da análise PEST e actualiza-lo sistematicamente.

Fonte. O autor, a partir dos trabalhos em grupo e consultas com especialistas e consultores de gestão.

Processo de implementação e controlo das estratégias

Depois de formuladas as estratégias para os diferentes objectivos estratégicos da organização procede-se à implementação que não é mais que o processo de executar na prática tudo o que foi planificado. Esse processo de implementação por sua vez precisa como já foi visado de planos operativos, os que devem conjugar objectivos anuais (metas) operativos, tarefas ou operações específicas para alcançá-los e os recursos necessários para isso.

Para a implementação e controlo das estratégias é adequado basear-se nos graus de consecução dos objectivos estratégicos. Tais graus ou níveis de consecução implicam o desdobramento dos objectivos estratégicos pelo menos em objectivos anuais (os anuais podem desdobrar-se para trimestrais, semestrais ou mensais). No quadro 2 representam-se os elementos da visão, os correspondentes critérios de medida desdobrados para os anos do ciclo estratégicos: 2025, 2026 e 2027.

Quadro2. Visão e critérios de medida desdobrados para os anos 2025, 2026 e 2027.

Elemento da Visão	Critério de medida	Ano		
		2025	2026	2027
Sermos a empresa líder na produção e comercialização de ovos no Município de Cachiungo.	Ocuparmos 60% do mercado de ovo de produção municipal.	Cresce 20%	Cresce 20%	Cresce 20%
Sermos líderes em custo de produção de ovo a nível Provincial no Huambo.	Termos os custos 5% mais baixo do que o concorrente mais próximo	Baixam 1%	Baixam 2%	Baixam 2%
Termos uma força laboral com alto nível de satisfação.	Avaliados como uma escala de média, baixa e alta satisfação 75% dos	75%	75%	75%

	trabalhadores responde «alta satisfação»			
A motivação laboral é decisiva na liderança de custos da produção.	Avaliados como uma escala de média, baixa e alta satisfação 75% dos trabalhadores responde «alta satisfação»	75%	75%	75%
Termos clientes satisfeitos e fidelizados com base na qualidade dos ovos que lhes fornecemos.	Avaliados como uma escala de média, baixa, alta e muito alta satisfação 85% dos clientes responde «alta satisfação»	85%	85%	85%
Seremos uma empresa que cresce e se diversifica.	Para além da produção de ovos de aves produzimos frango de corte, ovo orgânico e galinhas em pré postura.	Produtos de diversificação		
		3% Do total	3% Do total	3% Do total
Mantém-se o espírito empreendedor da empresa.	A Empresa mantém altos índices de receitas e mantém-se de forma sustentável com apoio na tecnologia.	Cresce 20%	Cresce 20%	Cresce 20%

Fonte. O autor, a partir dos trabalhos em grupo e consultas com especialistas e consultores de gestão.

Mapa estratégico. Papel no controlo estratégico

No campo dos negócios, o conceito dos mapas estratégicos foi desenvolvido por Robert Kaplan e David P. Norton (1996), e plasmado no livro de ambos os *StrategicMaps*. O conceito foi introduzido previamente por eles mesmos no livro *Balanced Scorecard* (conhecido em castelhano como Quadro de Mando Integral ou CMI).

De facto, a eles se deve o desenvolvimento do CMI em 1992, que apareceu pela primeira vez em um *paper* publicado no Harvard Business Review. O foco do CMI é prover às organizações das métricas para medir seu êxito. O princípio subjacente foi: Não se pode controlar o que não se pode medir.

Os mapas estratégicos se encontram muito relacionados com o CMI. De acordo com a experiência continuada com as organizações que puseram em execução com êxito o CMI, Kaplan e Norton descobriram dois factores comuns importantes entre as organizações que implementavam O CMI com êxito: os factores foco e alinhamento.

As organizações, enquanto elaboravam seus CMI, foram forçadas a repensar suas prioridades estratégicas e descrever suas estratégias. Esta ideia levou ao Kaplan e Norton

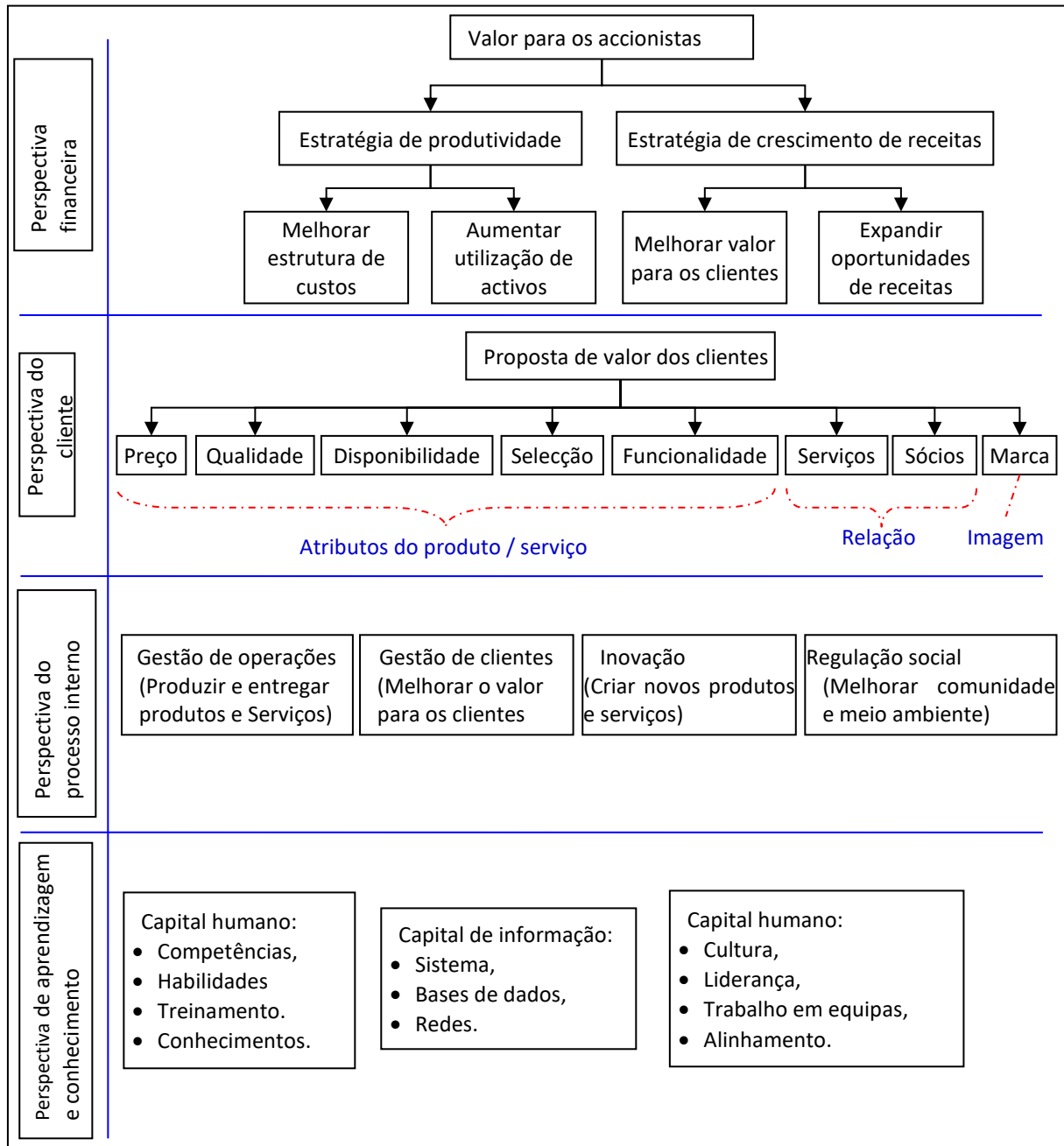


(1996) a topar-se com um princípio mais profundo: não se pode medir o que não se pode descrever. Os mapas estratégicos, que originalmente tinham sido uma parte do processo de construção do CMI, agora se converteram no tema central.

Os mapas estratégicos são uma maneira de proporcionar uma visão macro da estratégia de uma organização, e provêm uma linguagem para descrever a estratégia, antes de escolher as métricas para avaliar seu desempenho.

Para a Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA começa-se a trabalhar com o mapa estratégico da figura 4.

Figura 4. Mapa estratégico da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.



Fonte. O autor a partir da revisão da literatura científica.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

A maior parte dos trabalhos científicos desenvolvidos fora e dentro de Angola revelam a existência de um alto índice de mortalidade das empresas dos novos empreendedores, a falência está a fraca formação empresarial dos novos empresários e a iniciação das operações de novos negócios sem contar com planos de negócios e sem planeamento estratégico que guie as acções da empresa para sucesso.

Sendo a problemática que motivou o estudo desenvolvido as influências negativas da ausência do planeamento estratégico para o sucesso da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA, como resultado da pesquisa conseguiu-se a formulação de um plano estratégico capaz de evitar que Empresa prossiga a cegas no mundo turbulento dos negócios na actualidade.

A pesquisa desenvolvida e os resultados obtidos são capazes de evitar ou reduzir as influências negativas da ausência do planeamento estratégico da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

Os elementos apresentados acima permitem confirmar a hipótese de trabalho, demonstrando que uma formulação estratégica cientificamente fundamentada e participativa como a realizada neste trabalho e uma adequada implementação pode garantir o sucesso e a sustentabilidade da Firma Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA.

Os argumentos expostos demonstram o cumprimento do objectivo geral do estudo, contribuindo assim ao sucesso do Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA através de uma formulação estratégica capaz de garantir a sustentabilidade do negócio do Empreendimento iniciado.

Limitações do estudo

Dificuldade de tornar públicas outras informações sensíveis que podem representar vantagens competitivas da Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA e não devem ser expostas abertamente as acções de *benchmarking* dos concorrentes.

A outra dificuldade foi a não demonstração geral da matriz SWOT em tabela para se aprofundar o Problema Estratégico Geral (PEG).

Recomendações

À Agropecuavalela – Comércio e Prestação de Serviços, (SU), LDA recomenda-se aplicar e controlar rigorosamente o plano estratégico conseguido nesta pesquisa.

Desenvolver planos de contingência para pôr em acção no caso de acontecer o cenário pessimista.

Desdobrar, do plano estratégico formulado, os objectivos operacionais e um sistema de controlo operacional correspondente.

Aos futuros pesquisadores do tema recomenda-se a demonstração/realização geral da matriz SWOT em tabela para se aprofundar e fazer uma formulação mais clara do Problema Estratégico Geral (PEG).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R. O. B. de; Amboni, N. (2010) Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2024). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (7ª ed.). Pearson.
- Bosman, L., & Fernhaber, S. (2021). *Teaching the Entrepreneurial Mindset Across the University: An Integrative Approach*. Cham: Springer.
- Chiavenato, I. (2020) Teoria brasileira de administração se rende ao empreendedorismo. *Revista Tópicos Educacionais*, vol. 26, núm. 2, pp. 105-121.
- Clark, C. M., e Harrison, C. (2019). Entrepreneurship: An assimilated multi-perspective review. *Journal of Small Business & Management*, 31(1), 43–71. doi:10.1080/08276331.2018.1446665» <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1446665>. Acesso aos 13 de Fevereiro de 2024.
- Dornelas, J. C. A. (2018). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (7.ª ed.). São Paulo: Empreende.
- Garret, R.; Zettel, L. (2021) Entrepreneurial Resilience. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.314>. Acesso aos 13 de Fevereiro de 2024.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7.ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- González, Meriño R. F. (2003). *Gestión para la competitividad en empresas de las producciones mecánicas*. Tesis doctoral de defendida en la Universidad de Oriente, 20 de junio.
- González, Meriño R. F. (2011). *Introducción a las habilidades directivas (Introdução as aptidões Directivas)*. ISP José Enrique Varona. La Habana. Cuba.
- González, Meriño R. F. *et al.*, (2007). *Bases Metodológicas e Conceptuais para o Processo de Desenho, Implementação e Controle do Planeamento Estratégico e a Direcção por Objectivos apoiada em Valores em Cuba*. Ministerio de Ensino Superior. Cuba.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 1996, vol. 39, no 1, p. 53-79.
- Larios-Hernández, G. J., Walmsley, A., & Lopez-Castro, I. (Eds.). (2022). *Theorising Undergraduate Entrepreneurship Education: Reflections on the Development of the Entrepreneurial Mindset*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Lopes, R. M. A., e Lima, E. (2019). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 284–292. doi:10.1590/s0034-759020190406» <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190406>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia científica* (8ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.



- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657–670. doi:10.1007/s11365-018-0512-9 » <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>. Acesso aos 15 de Maio de 2024.
- Oliveira, R. (2014) *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 17ª Edição. São Paulo: Atlas. 2002, p.249.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*”, (First Edition), The MacMillan Press Lda, London.
- Porter, M. (1992). *The Competitive Advantage of Nations*”, 2nd Edition, The MacMillan Press Lda, London.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão estratégica* (2.^a ed.). Porto: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-563-8.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações* (4.^a ed.). Porto: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-600-0.