GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)

AFONSO VAGARECHA CABIÇO MUIBO[1]

RESUMO

O presente artigo científico tem como objectivo analisar a gestão estratégica adoptada pelas PMES, bem como efectuar análise de como essas empresas tem feito a formulação estratégica no caso concreto de Moçambique, e de que maneira tem gerido a questão estratégica no seu ambiente interno. Outro aspecto pertinente é que as organizações geralmente não estão estruturadas para uma gestão estratégica que possa ser sustentável, se adaptando ao mercado de forma reactiva, ou seja, não conseguem em sua maioria desenvolver estratégias que lhes deem uma vantagem competitiva sustentável no mercado de actuação. Deve-se destacar que este estudo procura analisar as PMES no contexto estratégico, bem como, analisar os modelos de gestão estratégica que melhor se adequam a mesma, tendo como referência revistas e acervo de administração entre os anos de 2010 e 2015, como fonte de consulta e base de informação para este estudo. O método a ser adoptada será a pesquisa bibliográfica, contextualizando historicamente os artigos a respeito do tema.

Palavras-chave: Gestão. Gestão Estratégica. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

This scientific article aims to analyze the strategic management adopted by the SMEs, as well as to analyze how these companies have made the strategic formulation in the concrete case of Mozambique, and how it has managed the strategic question in its internal environment. Another relevant aspect is that organizations are generally not structured for strategic management that can be sustainable, adapting to the market in a reactive way, that is, they are not able to develop strategies that give them a sustainable competitive advantage in the market. It should be pointed out that this study seeks to analyze the SMEs in the strategic context, as well as to analyze the strategic management models that best fit the same, with reference to the review and management collections between the years 2010 and 2015, as a source of consultation

[1] Graduado em Gestão pela Universidade Eduardo Mondlane. Actualmente Docente na Universidade Pedagógica

and information base for this study. The method to be adopted will be the bibliographical research, contextualizing historically the articles on the subject.

Keywords: Management. Strategic Management. Small and Medium Enterprises.

INTRODUÇÃO

Não se pode refutar o quanto é preponderante a importância das PMES no cenário sociocultural moçambicano actual. As PMES cada vez mais, vem criando empregos e aumentando sua parcela no processo de colecta de impostos, produzindo um grande contributo no produto interno bruto (PIB). Deste modo, torna-se cada vez mais importante a gestão estratégica das PMES, uma vez que as organizações notam que existe a necessidade de se diferenciar de alguma forma para continuar actuando em determinados segmentos de mercado. Assim, as empresas estão passando por grandes transformações bem como os modelos utilizados de gestão da organização antes utilizados, que já se encontram em constante transformação em relação ao ambiente competitivo que as mesmas estão inseridas. Como forma de se diferenciar em mercados amplamente competitivos, as empresas estão se empenhando em construir vantagens superiores e estratégias rígidas de modo a obter maior quota de mercado em relação aos seus concorrentes, perante o seu mercado consumidor e seus clientes.

Uma das formas para que se ocorra essas transformações é a adopção de estratégias consistentes e que criem vantagens competitivas, algo quase que exclusivo a grandes organizações e que actualmente, vem sendo descoberto pelas PMES que estão visualizando a importância de se utilizar de estratégias nas suas actuações.

Kershaw (2004) argumenta que em uma economia de baixo crescimento, competição global, e aumento das expectativas dos clientes unindo as acções de gestão do quotidiano com a estratégia, torna-se extremamente necessário que nunca. As empresas que conseguem, rapidamente, ajustar seus sistemas de medição de desempenho para reflectir o ajuste da estratégia poderão aumentar suas oportunidades de sobreviver e crescer num período longo.

Não é apenas crescer, se a empresa não sabe como crescer de forma ordenada e coerente no ambiente onde se encontra inserida, pois alguns estudos demonstram que as empresas acabam por formar suas estratégias de acordo com as percepções que tem do mercado em dado momento, sendo de forma quase espontânea em relação ao seu ramo

de actuação ou escopo de actividade da organização, o que muitas vezes contribui para a desaparecimento das organizações do mercado.

Deste modo, o artigo se preocupa em analisar o contexto estratégico e a gestão estratégica nas PMES, bem como analisar os modelos de gestão estratégica propostos por outros estudiosos do tema em alusão a partir de artigos sobre o tema, o que se tem feito em relação às estratégias para as PMES e seus modelos adoptados.
Como metodologia deste artigo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, uma vez que a mesma se destina abranger a leitura, análise e interpretação de livros, acervos legais, isto porque a pesquisa bibliográfica tem por objectivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis a respeito de um tema específico.

De acordo com Gil (1996, p. 48) "pesquisa bibliografia é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos".
Dessa forma, a recolha de dados bibliográficos da pesquisa se delimitou em analisar artigos, teses, dissertações e periódicos que se encontram em revistas científicas entre os anos de 2010 e 2015.

1.A IMPORTÂNCIA DAS PMES

As PMES se revestem de importância primordial para o desenvolvimento da economia moçambicana e também de outras economias, já que a mesma é o *start* para muitos empreendedores que querem sair das actividades informais ou constituir seu próprio negócio.

De acordo com Longenecker *et al* (*apud* SILVA, 2001, p. 11) "as empresas prestam contribuições singulares à economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento".

Longenecker (2001) afirma ainda que as pequenas e medias empresas podem realizar a produção de bens e serviços de forma mais eficiente em determinados locais, e desempenhar algumas funções como distribuição e fornecimento com mais experiência que outras empresas.

1.1.CLASIFICAÇÃO DAS PMES

Para que se possa trabalhar a cerca da estratégia empresarial nas PMES, procurou identificar alguns conceitos relevantes de classificação da PMES bem como, a estratégia para um melhor aprofundamento deste estudo.

Tanto em Moçambique como em qualquer outro país, existem as classificações das empresas estabelecidas por órgãos competentes, Decreto nº 44/2011 de 21 de Novembro, que estabelece e regulamenta o estatuto deste tipo de empresas, são definidas as classes de empresas em função de número de trabalhadores e volume de negócios e são suficientes dois indicadores para definir, que classificam as empresas da seguinte maneira:

- Micro Empresa: a pessoa jurídica e a firma individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de MT 1.200.000 (um milhão e duzentos mil meticais); e número de trabalhadores igual ou inferior 4;

- Média Empresa: a pessoa jurídica e a firma, que não enquadrada como micro empresa, tiveram receita bruta anual superior ao valor de MT 1.200.000 (um milhão e duzentos mil meticais) e igual ou inferior a MT 14.700.000 (Catorze milhões e setecentos mil meticais) e 4 a 49 número de trabalhadores.

- Pequena Empresa: a pessoa jurídica e a firma, que não enquadrada como média empresa, tiveram receita bruta anual superior ao valor de MT 14.70.000 (Catorze milhões e setecentos mil meticais) e igual ou inferior a MT 29.900.000 (Vinte e nove milhões e novecentos mil meticais) e 49 a 99 número de trabalhadores.

Tendo em conta os objectivos a serem propostos por diversas organizações que classificam as PMES, poderá se usar critério qualitativo, quantitativo ou misto. Portanto, o critério dominante em Moçambique para a classificação de pequenas e médias empresas é baseado no volume de rendimento.

1.2.CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS

As características da PMES são descritas por Lezana (1995), da seguinte forma:

- Exigência de interdependência entre proprietário e administração: nesta situação o empresário e a organização acabam por se equivocando, visto que em muitos casos existe a fusão das contas da empresa com a do empresário, possuindo os mesmos endereços e não havendo uma distinção clara entre os aspectos pessoais e os administrativos;

- Não domina o sector onde opera: acabam por actuar em nichos de mercados onde grandes empresas não conseguem actuar de forma eficaz;

- Estrutura organizacional simples: não há diferença de níveis na hierarquia dentro da organização, tendo apenas dois níveis claros de autoridade: patrão e empregado.

Para que se possa melhor entender essas características, será feita uma revisão de definições de estratégias para um melhor entendimento e definição do modelo mais adequado de gestão para essas PMES.

O conceito de estratégia tem sido discutido em diversas literaturas a partir de várias perspectivas e visões. Dito isto, há que destacar que a grande maioria do público associa ao conceito de estratégia a ideia de planeamento contínuo das actividades de uma organização, que visam aumentar o seu desempenho a longo prazo.

Em relação à estratégia, Mintzberg (2014) afirma que não existem estratégias melhores uma das outras, muito menos receitas de estratégias que estejam prontas para serem utilizadas por qualquer organização.

Não se deve utilizar de um conceito amplo ou mesmo de uma estratégia genérica sem que se compreenda o contexto que se encontra a organização em relação aos componentes do planeamento estratégico. O conceito de estratégia tem várias definições, utilizadas por autores com visões diferentes sobre a estratégia:

Para Daft (2015, p. 172) “estratégia é um conjunto de decisões e acções utilizadas para formular e implantar acções que irão fornecer um ajuste competitivo superior entre organização e seu ambiente do modo que se alcance as metas da organização”.

E Porter (*apud* KOTLER, 2012) assegura que a estratégia de uma organização é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de actividades. Uma organização estrategicamente circunstanciada realiza actividades de seus concorrentes ou realiza actividades semelhantes de maneiras diferentes.

Segundo Schindehutte Cimino (2014), as pequenas empresas frequentemente não possuem de forma clara afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos muito implícitos. A tendência das pequenas empresas é esquivar-se do planeamento, já que isto implica na manipulação de incertezas sobre as quais o gestor, geralmente o próprio proprietário, possui pouco ou nenhum controlo.

Nota-se até então, que os diversos autores tem posicionamentos diferentes a respeito do que é estratégia e de que forma a mesma pode ser implantada.
Para tanto, muitas pequenas empresas optam por não se utilizar estratégias na organização por falta de um comportamento ou visão mais ampla e abrangente a respeito das decisões estratégicas, muitas vezes por falta de uma direcção.

Depois de definidos alguns conceitos, se abordara a partir de então, os resultados a respeito dos dados colhidos em artigos e revistas científicas de administração entre os anos de 2010 e 2015.

Destaca-se que um houve um estudo desta natureza foi comandada por Lima em 2010, sobre as pequenas e médias empresas num horizonte temporal de 20 anos, através de artigos relacionados com a temática de Administração nos encontros Anuais da ANPAD entre os anos de 1980 e 2000. Portanto, Lima serve de base para o desenvolvimento deste artigo.

Assim, para Lima (2010) as pesquisas tem se voltado, nessa área, para a prática da gestão estratégica, incorporando os diversos aspectos de gestão empresarial, e o grande

desafio é a compreensão da gestão estratégica por parte dos pequenos e médios empresários.

Tendo em conta os artigos de diversos períodos, nota-se que cada autor tem uma perspectiva e uma forma de perceber como pode se dar o processo de implementação de estratégias nas PMES, demonstrando cada um tem seu contributo a respeito da gestão estratégica, fazendo considerações importantes no campo das estratégias. Desse modo, será demonstrado os diversos pontos de vista sobre a gestão estratégica das PMES.

Pereira, Grapeggia e Três (2012) tentam explicar os factores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das PMES em vários países, demonstrando suas preocupações em discutir a importância do planeamento e do processo de decisão dentro das PMES; propõem ainda um modelo de tomada de decisão baseado no modelo de Peter Drucker, demonstrando através de pesquisas realizadas pelo SEBRAE em 2012, a dificuldade encontrada pelos mesmos para entender o processo de tomada de decisão suportando-se em pesquisas que demonstram o perfil do empresário ligado às PMES.

E os resultados de suas pesquisas, demonstram que varias empresas nesses países desaparecem do mercado antes de 2 anos por falta de planeamento uma vez que os mesmos não se preocupam com as adversidades que possam ocorrer com suas empresas.

Concluem ainda os autores que factores internos como a participação dos membros da família na empresa, a falta de processos de gestão profissionalizados, principalmente, a descontinuidade das empresas em função da saída do empreendedor, são elementos que a médio e longo prazo podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas.

Factores externos como concorrência agressiva, a super regulamentação e falta de políticas públicas de incentivo a este grupo – alvo de empresas, são barreiras apontadas como proibitivas do crescimento dos pequenos empresários.

No artigo de Dória (*et al*, 2010), percebe-se no discurso dos mesmos a importância da gestão participativa no processo de formulação e implementação de estratégias funcionais, fundamentando-se no conceito de organização como um conjunto de

relações interpessoais que permita buscar o propósito, de acordo com as crenças e valores das empresas conforme (HOCK, 1999; NÓBREGA, 1996).

.

Quintella e Lima (2014) demonstram, assim como outros autores, que a importância de se trabalhar a implantação da estratégia através do *Balanced Sore Card* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton, visando a medição de desempenho de forma mais abrangente, englobando quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, demonstrando que o processo de estabelecimento de estratégias não é uma processo gestão isolado e sim, parte de um contínuo que se inicia na definição da missão da organização, procurando se responder o porque da existência da organização utilizando-se do modelo proposto por Kaplan e Norton.

Leone (2010, *apud* CEZARINO e CAMPOMAR, 2013), também aprofundou suas pesquisas sobre as características da PMES, dividindo-as em três tipos de especificidades: organizacionais, decisionais e individuais.

A partir das pesquisas de Leone (2010), se construiu uma imagem mais clara das PMES moçambicanas, demonstrando que as mesmas se dividem: a) gestão informal – onde o património pessoal e empresarial acaba por comprometer a avaliação de desempenho das mesmas, bem como as estratégias e análises financeiras; b) baixa qualidade gestão – falta de uma qualificação de gestão pelos empresários, resultando em má qualidade da mão-de-obra contratada, bem como do sistema de informações de gestão; e por fim c) escassez de recursos – que demonstra a falta de apoio financeiro e a dificuldade em se conseguir financiamentos tanto públicos como privados para investimentos necessários.

Santos, Alves e Almeida (2013) em suas contribuições procuraram analisar o processo de formação estratégica nas PMES, desenvolvendo um trabalho direccionado a temática em alusão, onde os autores enfocam o processo de formação da estratégia, visando analisar o processo e o desempenho estratégico, onde o artigo demonstra que falta interesse no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo abordou-se inicialmente a importância das PMES (Pequenas e Médias Empresas) no contexto socioeconómico e cultural moçambicano, uma vez que a mesma se evidencia como uma das maiores no processo de geração de empregos, contribuindo de certo modo na de arrecadação de impostos e na contribuição do nível de produção do país.

Com a crescente importância das PMES no cenário nacional, procurou-se olhar para a forma como essas empresas são geridas e os modelos utilizados para a tomada de decisão e de sua sobrevivência enquanto empresa.

Buscou-se primeiro se entender os conceitos referentes as PMES e sua importância no contexto moçambicano, para posteriormente elucidar os aspectos importantes que se refere a estratégia, bem como formas e modelos de implementação tanto das estratégias como de uma gestão estratégica mais eficiente e adequada a realidade dessas empresas.

Para este estudo, utilizou-se a revisão bibliográfica para de artigos publicados em periódicos científicos no período de 2010 a 2015, ora antes já analisados em outra época por Lima abordando o assunto.

Notou-se claramente nos artigos analisados que os autores buscaram colocar suas experiências científicas realizadas em PMES de diversos segmentos a fim de se encontrar um modelo que se adapte a realidade das mesmas. Importa destacar, que os autores tentam demonstrar a importância destas empresas no contexto económico e social expondo cada em seus artigos modelos para gestão estratégica, e que ainda é de fundamental importância a compreensão da falta de profissionalismo indicados por diversos autores, bem como, a visão do empresário de que desprender um tempo de seu dia, para planear as acções da empresa é perca de tempo uma vez que na maioria das vezes a tomada de decisão do empreendedores é realizada de forma reactiva e esporádica, de modo a colmatar situações pendentes do momento e pela contextualização do perfil destes empresários.

Ao se analisar os estudos contidos neste artigo percebe-se, que actualmente apesar de ser uma ferramenta administrativa que os pequenos empresários moçambicanos têm

pouco conhecimento, o BSC é o modelo mais indicado de gestão para as PMES, pela sua forma de medir e avaliar condições internas e externas da organização de forma mais efectiva e correctiva de modo a precaver situações adversas.

Acredita-se que os objectivos propostos para este estudo foram atingidos, demonstrando a importância da estratégia na manutenção, sobrevivência e no desenvolvimento das PMES no cenário nacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. LIMA, J. B. ***Formação de Estratégias em Pequenas e Micro Empresas de Lavras***. In: XIII Seminário de Avaliação do PIBIC/III Seminário de Avaliação do PIBCT/FAPEMIG, 2000, Lavras. Livro de Resumos do PIBIC/PIBCT, v.1, p. 8-8, Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2010.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. L.; COSER, C.; BARANIUK, J. ***Administração estratégica: teoria e prática***. São Paulo: Atlas, 20014.

CABRAL, A. C. A. ***A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista***. Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração ANPAD. Foz do Iguaçu: *Anais*, 2010.

CIMINO, J. C. da S. ***Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Pequenas Empresas: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora–MG***. Florianópolis: UFSC, 22 de Dezembro de 20014. (Dissertação de mestrado, em meio electrónico).

DAFT**,** Richard. ***Administração***. São Paulo: Thomson, 2015.

GIL, A. C. ***Como elaborar projetos de pesquisa.*** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Phillip. ***Administração de marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LIMA, M. G.; CORREIA, A. R.; BELDERRAIN, M. C. N. ***A Análise Estratégica das Micro e Pequenas Empresas do Arranjo Produtivo Local Moveleiro da Serra Gaúcha***. In: XXVI Encontro Nacional de engenharia de Produção (ENEGEP), 2010.

LIMA, G. B. A.; QUINTELLA, O. M. ***O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação***. V. 5, n. 1, Revista Gestão Industrial, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. ***O processo da estratégia***. 3. ed. Porto Alegre: Bookman: 2014.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. ***Estratégia Empresarial e as Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso***. V. 2, p. 1413-3849, Revista de Negócios, Blumenau, 2014.

PEREIRA, H. J.; DÓRIA, R. J.; BOSQUETTI, M. ***Liderança participativa em processos de formulação e implementação de estratégias funcionais: um estudo de caso comparativo***. In: ANAIS SEMEAD, v. 1, p. 1-15, São Paulo, 2012.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; TRÊS, D. L. ***Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil***. CLEE – IX Congresso Latino Americano y Del Caribe sobre El Espíritu Empresarial, Florianópolis, 2012.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, K. N. T. ***A formação da estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro***. RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 47, p. 44-52, 2013.

SEBREA. ***Estudos e Pesquisas: Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa.*** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-epesquisas/~integra_bia?ident_unico=97 (Acesso em 03/05/2015).