



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Especialização Gestão de Negócios

Dissertação

**Contributos para um processo de planeamento estratégico nos
Caminhos de Ferro de Luanda, Empresa Pública**

Ottoniel Mauro de Almeida Manuel

Orientador:

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

2012

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Especialização Gestão de Negócios

Dissertação

**Contributos para um processo de planeamento estratégico nos
Caminhos de Ferro de Luanda, Empresa Pública**

Otoniel Mauro de Almeida Manuel

Orientador:

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Dedicatória

A Jesus Cristo, minha fonte de vida.
Aos meus pais, irmãos e a
minha noiva, pelo amor, carinho
dedicação e apoio.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me amar, estar sempre comigo e por me conceder bênçãos sem limites.

Aos meus irmãos (Luísa, Hélder, Esmeralda, Conceição, Alfredo, Marisa, Dário José, Eunice Manuel, Olávia Manuel, Adilson Tecas) por serem os meus maiores e melhores amigos, vocês são o meu suporte.

Aos meus pais, Féfé e Belita por serem a minha fonte de inspiração, pelo amor, sacrifício, educação, ensinamentos, vocês são o meu exemplo.

À minha noiva Judith, por acreditar em mim, me apoiar incondicionalmente e alegrar o meu coração.

Aos meus sobrinhos (Oto Cláudio, Mary Sófia, Alana, Tiago)

Ao tio Salú, pelo apoio, conselhos, aposta, confiança e carinho demonstrados por mim, que o Senhor ilumine os seus caminhos.

Aos meus padrinhos Dino Seixas e Dr. Sebastião.

As minhas madrinhas Tia São, Tia. Dulce.

Aos meus amigos, Amadeu, Patrício, Pedro Maria, Osvaldo, Joca, por fazerem parte de minha vida.

Ao Celestino Cassungo pela colaboração e apoio informático.

Ao orientador Professor Doutor Rui Fragoso, pelos sábios conselhos, dedicação, paciência e respeito.

À Sua Excelência Senhor Vice-Ministro dos Transportes Dr. José João Kuvíngua, pelo apoio institucional.

A todos os colegas do Ministério dos Transportes, em especial à D. Ana Maria Ferreira, Noélia e Rodnoff, pelo apoio.

A todos os professores de minha vida, por tudo que aprendi com vocês.

Resumo

Manuel, O. M. A. (2012). Contributos para um processo de planeamento estratégico nos Caminhos de Ferro de Luanda, Empresa Pública. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Évora, Portugal.

O Caminho-de-Ferro de Luanda destaca-se por ser o maior meio de transporte de pessoas e bens atualmente a operar em Angola. No entanto, o período de instabilidade político-económica que o País viveu provocou a inércia no setor. O sistema de transportes e o acesso as localidades recônditas por parte do Caminho de Ferro de Luanda é débil, fazendo com que os serviços prestados sejam oferecidos a preços altos para a maior parte dos cidadãos que buscam este serviço, assim, o Estado vê-se obrigado a subvencionar a atividade. Por conseguinte o propósito desta dissertação é a realização e a análise de um plano estratégico para o Caminho de Ferro de Luanda, que promova o bom desempenho da atividade do transporte ferroviário.

Palavras-chaves: Planeamento, planeamento estratégico, estratégia, Caminhos de Ferro de Luanda.

Contribution for a strategic planning process in Luanda Railways Line, Public Company

Abstract

Manuel, O. M. A. (2012). Contribution for a strategic planning process in Luanda Railways Line, Public Company. Master Dissertation - University of Évora, Portugal.

Luanda Railways Line stands out for being the principal mean of transporting people and goods in Angola. However a long period of political and economic instability had led the railways sector to inertia and destruction. The service that the transportation systems provide to populations is weak and expensive, making the State subsidizing the transportations activities. Therefore the purpose of this dissertation is to make and analyze a strategic plan for the Luanda Railways Line, which promotes the good performance of the rail transports and stimulus and develop the Angolan economy, namely the case of Luanda region.

Key-words: Planning, strategic planning, strategy, Luanda Railways Line.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 O problema e os Objetivos	2
1.2 Relevância do Tema e da Pesquisa.....	4
1.3 Estrutura do Texto.....	5
Capítulo 2 - Quadro Teórico de Abordagem.....	7
2.1 Os Conceitos de Planeamento e Estratégia.....	8
2.1.1 - O Conceito de Estratégia.....	8
2.1.2 Níveis das Estratégias nas Organizações.....	11
2.1.3 O Planeamento.....	14
2.1.4 O Âmbito do Planeamento	17
2.2 O Planeamento Estratégico.....	21
2.2.1 A Natureza do Planeamento Estratégico	23
2.2.2 A Evolução do Planeamento Estratégico	24
2.2.3 As Ferramentas do Planeamento Estratégico	27
2.2.4 Críticas ao Planeamento Estratégico	31
2.2.5 Uma Abordagem Baseada no Planeamento Estratégico.....	34
2.2.6 Procedimentos Metodológicos	35
Capítulo 3 - Análise Estratégica do Caminho-de-Ferro de Luanda, E.P.....	37
3.1 Análise da Envolvente Contextual	37
3.1.1 Componente Económica.....	40
3.1.2 Componente Social.....	42
3.1.3 Componente Político-Legal.....	45
3.1.4 Componente Tecnológica	46
3.2 Análise da Envolvente Transacional	46
3.3 Caracterização da Indústria e Fatores Críticos de Sucesso	48
3.4 - Dinâmica e Competências Centrais do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.....	50

3.5 A Análise SWOT.....	54
Capítulo 4 - Formulação da Estratégia do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.....	58
4.1 Missão.....	58
4.2 Objetivos.....	59
4.3 A Estratégia Empresarial.....	63
Capítulo 5 - Implementação do Plano de Ação da Estratégia do Caminho-de-Ferro de Luanda, E.P.....	68
5.1 Estrutura Organizacional.....	70
5.2 Atividades da Cadeia de Valor da Empresa.....	71
5.2.1 Actividades de Suporte.....	72
5.2.2 Atividades Básicas.....	77
5.3 Cenários Alternativos.....	80
5.3.1 Cenário 1.....	80
5.3.2 Cenário 2.....	82
5.3.3 Aspectos Económicos e Financeiros do Plano Estratégico do Caminho-de-Ferro de Luanda, E.P.....	84
Capítulo 6 - Conclusão.....	86
Bibliografia.....	90
ANEXO.....	93

Índice de Figuras

Figura 2.1: Hierarquia do Planeamento nas Organizações.	18
Figura 2.2: Matriz BCG.....	28
Figura 2.3: Matriz de Ansoff	29
Figura 3.1: Mapa de Implantação da Rede Ferroviária de Angola.....	38

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Características do Planeamento Estratégico, Tático e Operacional.....	21
Tabela 2.2: Planeamento versus Planeamento estratégico.....	23
Tabela 3.1: Análise SWOT Associada a Fatores de Governança.....	55
Tabela 3.2: Análise SWOT Associada às Relações Inter-Regionais.....	56
Tabela 3.3: Análise SWOT Associada às Relações Nacionais/Inter-regionais/Interurbanas.....	57
Tabela 5.1: Caracterização do Cenário 1	81
Tabela 5.2: Caracterização do Cenário 2.....	82

Lista de abreviaturas

BCG: Boston Consulting Group

CFL, E.P: Caminho de Ferro de Luanda Empresa Pública

CFB, E.P: Caminho de Ferro de Benguela Empresa Pública

CFM, E.P: Caminho de Ferro de Moçamedes Empresa Pública

EP: Empresa Pública

PECFL: Planeamento Estratégico dos Caminhos de ferro de Luanda

PIP: Programa de Investimentos Públicos

PA: Plano de Atividades

PCA: Presidente do Conselho de Administração

PPP'S: Parcerias público-privadas

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Capítulo 1 – Introdução

Nesta dissertação é abordado o Contributos para um processo de planeamento Estratégico nos Caminhos de Ferro de Luanda, Empresa Pública (CFL, E.P), tendo em conta as linhas gerais que devem nortear a ação da empresa na implementação e consolidação do esquema geral para a preparação do processo de recuperação e reestruturação, no âmbito da reabilitação e modernização das infraestruturas em “curso” e da entrega de novo material circulante. Pretende-se estruturar uma visão, uma missão objetiva, estratégias e políticas para os CFL, E.P e para o setor dos transportes em Angola.

O Ministério dos Transportes é o órgão do Executivo que tem o papel de assegurar o transporte de pessoas e bens, competindo-lhe essencialmente apresentar propostas concretas que visam a melhoria do sector, fiscalizar e coordenar as empresas na definição e execução das políticas de transporte que são traçadas pelo Executivo Central, agir como intermediário e regulador das empresas de transporte que atuam no País, velar pela estabilidade do sistema de transporte, assegurando com essa finalidade a função de transportador de última instância.

Assim, a nível das condições para organização do serviço de transporte na linha do Caminho de Ferro de Luanda (CFL, E.P), prefigura-se a existência a curto prazo da exploração ferroviária nos moldes atuais e da expansão do serviço comercial a toda linha, logo que as obras de reabilitação sejam concluídas na íntegra. Por outro lado, e numa visão preliminar de síntese, considera-se haver a necessidade de se atuar sobre diferentes variáveis do modelo económico a ser estabelecido para que se fundamentam na lógica do processo de modernização do transporte ferroviário em Angola.

O planeamento estratégico procura equacionar a melhor forma de organização dos fatores de produção, definindo a sua melhor combinação face às reconhecidas limitações ainda existentes, designadamente em termos de material, nomeadamente, (locomotivas) e material rebocado (carruagens), que são as variáveis estratégicas do modelo de exploração preconizado e sobre a qual repousa grande parte da capacidade da empresa para se impor no mercado.

Segundo (SOBANSKI, 1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes económicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planeamento estratégico pretende, assim, criar condições para que o processo de recuperação da empresa arranque rapidamente e para que de forma tão célere quanto possível possa entrar numa fase marcada pela estabilidade dos fatores de produção, pela disponibilidade dos meios críticos e por uma evolução positiva no campo da penetração no mercado e do reforço da respetiva quota. O papel dos CFL, e a sua importância na atividade económica da Província de Luanda e em Angola mais do que justificam o estudo deste tema no âmbito de uma dissertação de mestrado em Economia e Gestão Aplicadas.

1.1 O problema e os Objetivos

Segundo (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991), sobre os elementos fundamentais e processo de planeamento estratégico existem inúmeras abordagens, sendo pequenas as variações propostas pelos vários autores, ou seja, os pontos comuns são dominantes e as divergências pequenas.

Sendo o Planeamento estratégico uma função essencial para o desenvolvimento e sucesso de qualquer empresa, no âmbito dos CFL, E.P colocam-se em termos globais as seguintes questões:

- Como é levado a cabo o planeamento estratégico nos CFL, E.P?
- Os CFL, E.P obedece ou tem em conta a sucessão de fases ou etapas de forma a garantir a eficiência e a eficácia do processo de planeamento estratégico?

Tendo em conta o problema em investigação da nossa dissertação, o seu objetivo geral **consiste em contribuir para a realização de um plano estratégico para os CFL, E.P, que promova o bom desempenho da atividade do transporte ferroviário e potencie o seu efeito dinamizador da economia angolana e neste caso específico da Província de Luanda.** Sendo que para que este objetivo geral seja alcançado, é importante que se cumpram os seguintes objetivos específicos:

- Realizar a análise estratégica dos CFL, E.P com base na sua envolvente contextual e envolvente transacional;
- Formular uma estratégia para os CFL, E.P com base na sua missão e objetivos;
- Enquadrar a implementação do plano de ação da estratégia nos CFL, E.P com base na cadeia de valor e na análise de cenários alternativos de enquadramento e intervenção no sector dos transportes;

1.2 Relevância do Tema e da Pesquisa

A importância deste trabalho reside na contribuição que poderá ser dada para a redução das dificuldades e assimetrias verificadas no setor a nível técnico-administrativo e acompanhar de que forma o planeamento estratégico é concebido e implementado nos transportes, sendo o nosso objeto de estudo os CFL, E.P.

Esta empresa encontra-se num profundo processo de mudança, pretendendo-se que a gestão da instituição tenha em conta desafios e objetivos estratégicos, e esteja atenta à conjuntura internacional e aos planos do Executivo Angolano, e que seja gerida com competência e que as ações de cada unidade orgânica estejam consubstanciadas em projetos.

Devido às disposições do novo modelo institucional, há que preparar também no plano empresarial as condições para a separação na contabilidade dos custos referentes às infraestruturas e ao serviço de transportes, de modo a permitir o apuramento dos resultados por atividades. A identificação dos custos por atividades é um processo seguido hoje em dia pela generalidade das empresas ferroviárias em todo o Mundo, que procura, através dessa separação, reconhecer as responsabilidades relacionadas com a produção e oferta de transporte e que são inerentes à perspetiva comercial do negócio e às que, por outro lado, devem ser assumidas pelo Estado por se encontrarem ligadas à disponibilização das acessibilidades, ou seja, à construção, manutenção e gestão das infraestruturas e que, no seu conjunto, devem ser assumidas como serviço de natureza pública.

São poucos os registos disponíveis a nível da bibliografia, que somente aborda os aspetos de planeamento estratégico nos transportes ferroviários. Procurou-se apenas adequar o planeamento no contexto geral diferenciando apenas na atividade específica dos transportes, os serviços oferecidos aos clientes.

Segundo (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991), o planeamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planeamento estratégico nas empresas é de extrema importância para delinear a trajetória de utilização dos recursos, as etapas das atividades e o seu modelo de execução para se chegar ao objetivo pretendido e é também uma atividade da competência dos gestores do topo.

Desta feita, espera-se que após o seu desenvolvimento e a sua aplicação, o planeamento estratégico compatível com a realidade dos CFL, E.P auxilie a administração na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade, assim como contribua para o conhecimento científico no campo da gestão do setor ferroviário.

1.3 Estrutura do Texto

Esta dissertação de mestrado encontra-se organizada em seis capítulos.

- O Capítulo 1, ***Introdução*** que tem como objetivo apresentar uma visão geral sobre a pesquisa nomeadamente o enquadramento do problema e a definição do objetivo principal e dos objetivos específicos.
- O Capítulo 2 intitulado ***Quadro Teórico de Abordagem*** tem como objetivo apresentar o planeamento estratégico, suas características e os seus conceitos fundamentais. Expõe, também, contribuições e limitações dessa técnica de planeamento e a metodologia utilizada na recolha e tratamento da informação, que constou da realização de um questionário e entrevistas aos trabalhadores, passageiros ferroviários e outras entidades ligadas a este setor;

- O Capítulo 3 *Análise Estratégica dos Caminhos de Ferro de Luanda* tem como objetivo caracterizar a interação que existe entre a empresa e o seu meio e a adequação da empresa aos requisitos competitivos do seu negócio;
- O Capítulo 4 *Formulação da Estratégia dos Caminhos de Ferro de Luanda* tem por objetivo explicitar a missão, objetivos e principais orientações estratégicas da organização;
- O Capítulo 5 *Implementação do Plano de Ação da Estratégia dos Caminhos de Ferro de Luanda* tem como objetivo a apresentação e descrição do plano de ação da estratégia;
- O Capítulo 6 *Conclusão*, tem como propósito apresentar as principais contribuições desta dissertação.

No final da dissertação é apresentada a lista de bibliografia utilizada e o anexo em que consta a estrutura do inquérito utilizado.

Capítulo 2 - Quadro Teórico de Abordagem

O planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo (OLIVEIRA, 1991), o planeamento estratégico é considerado um instrumento de gestão da estratégia empresarial, pois é a sustentação do seu desenvolvimento e da sua implementação.

No entanto, o planeamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Assim, para melhor compreender esta importante ferramenta de gestão, procura-se, a seguir fazer uma breve revisão da literatura, sobre o conceito, a evolução e a importância do planeamento estratégico como ferramenta de competitividade, bem como a respeito das principais críticas de que vem sendo alvo.

Outrora os autores numa perspectiva macroeconómica consideravam que era no planeamento global, ou seja tradicional, que residia a chave do crescimento e/ou desenvolvimento dos países, descrevendo os programas e procedimentos importantes para sua implementação num período previamente definido. A aplicação das fases ou etapas do planeamento tradicional é um processo fundamental para o desenvolvimento e/ou sucesso do País em todas as vertentes. Pois, é através deste processo que se alcança os objetivos preconizados com sucesso num determinado período. No entanto, é importante salientar que este planeamento é aplicado de forma microeconómica nas empresas, isto é, de maneira estratégica, principalmente na tomada de decisões e na seleção de projetos.

O planeamento estratégico é um tema que se enquadra na teoria das organizações, ou seja, na gestão das organizações (empresas), com vista à antecipação do futuro da

empresa que resulta de uma estratégia bem formulada, completa e explícita. Por conseguinte, o pensamento estratégico deverá envolver de forma global toda organização.

2.1 Os Conceitos de Planeamento e Estratégia

Alguns estudiosos afirmam que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e antecipar-se a estas. Referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, esses autores remetem a uma necessária reflexão sobre a importância do planeamento e da estratégia nas organizações. O planeamento estratégico pode ser feito individualmente ou em coletividade (empresas).

2.1.1 - O Conceito de Estratégia

Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. Isto significa o uso racional dos recursos com vista à minimização dos custos e à maximização dos lucros, com a racionalização científica do trabalho. A condução de uma estratégia ao êxito depende, fundamentalmente, da forma de utilização dos recursos de ordem humana, material e financeira de que a empresa dispõe. É igualmente do maior interesse distribuir as possíveis estratégias numa escala de custos, a fim de poder fazer uma comparação dos custos que as possíveis estratégias acarretam.

Em meados da década de 60, considerava-se o conceito de estratégia como uma inovação na área administrativa. Nas duas décadas seguintes, a estratégia foi um tema que foi investigado extensivamente e atualmente, a estratégia empresarial é amplamente

utilizada no mundo dos negócios sendo mesmo uma ferramenta de gestão imprescindível para as empresas (MINTZBERG, 1986).

Segundo (THOMPSON JR. & STRICKLAND III, 2000), a estratégia da empresa consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gestores executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, procurando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes¹ e atingir os objetivos de desempenho.

A palavra estratégia tem origem no grego provém de *stratego*, que significa literalmente a arte de liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para definir o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ao longo dos anos, a estratégia passou a ser de uso comum e na gestão, é utilizada para explicitar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir os seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planeamento, que, genericamente pode ser definida como o estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (MOTTA, 1999); (ALMEIDA & TEIXEIRA, 1993).

A primeira publicação influente sobre estratégia foi de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977). Desde então, a literatura sobre o tema estratégia cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado.

A definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexa, pois a literatura mostra várias definições, abordando aspetos diferentes. De acordo com

¹ A análise externa e interna também são conhecidos como diagnóstico empresarial ou análise swot

(MINTZBERG *et al.* 2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia.

Segundo (ANSOFF, 1990), estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adoptar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual esta inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro de um fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

Por último, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são a análise, o planeamento e a seleção das melhores estratégias para atingir os objetivos da organização.

Geralmente, os investigadores consideram o início dos anos 60, como o marco do começo da influência da estratégia no pensamento administrativo. No entanto, vários autores escreveram sobre a estratégia anteriormente, talvez com outra denominação, mas com sentido semelhante.

A estratégia, nas organizações, pode ser analisada sob duas perspectivas: interna/coordenação e externa/mercado. Segundo (NAKAMURA, 2000), o empenho dos gestores e teóricos da primeira metade do século XX, foi o de conseguir a coordenação de esforços através do estabelecimento de diretrizes administrativas para uma organização fragmentada ou, ainda, para pessoas que, submetidas à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, tornando-se

alienadas e desmotivadas. Atualmente, o enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente turbulento de alta competitividade, que influencia as ações da empresa no mercado.

Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. Nesta perspectiva, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida.

2.1.2 Níveis das Estratégias nas Organizações

De acordo com (CERTO & PETER, 1993) e (THOPSON JR & STRICKLAND, 2000), as estratégias empresariais podem ser classificadas em níveis, que por sua vez devem ser sincronizados e coordenados e, dependem da sua diversificação.

Para esses autores, a estratégia corporativa estabelece posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou.

A elaboração da estratégia corporativa é realizada aos mais altos níveis da administração e para uma empresa diversificada envolve quatro tipos de iniciativa: fazer mudanças para executar a diversificação; iniciar ações para reforçar o desempenho combinado dos negócios nos quais a empresa se diversificou; descobrir maneiras e consequências de conquistar sinergias entre unidades de negócio correlacionadas, transformando-as em vantagem competitiva; e estabelecer prioridades de investimento direcionando os recursos corporativos para as unidades de negócio mais atrativas. É importante ressaltar que a distinção entre estratégia organizacional e estratégia de negócio é relevante somente se a empresa for diversificada e de grande porte, sendo que as empresas com um único negócio não possuem este nível de estratégia.

As estratégias organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, a tomada de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração numa única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas (CERTO & PETER, 1993).

A estratégia de negócios envolve a tomada de decisões ao nível da divisão ou da unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócios visa atingir um desempenho elevado numa linha de negócio específica, bem como formar e/ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo que produza uma vantagem competitiva para a empresa.

Ainda segundo (THOMPSON JR & STRICKLAND, 2000), para produzir uma vantagem competitiva, a estratégia de negócios deve: decidir sobre onde a empresa tem a melhor possibilidade de obter uma vantagem competitiva; desenvolver atributos do produto/serviço que despertem um forte interesse do consumidor e coloquem a empresa numa posição de destaque em relação aos concorrentes e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais. Assim, as abordagens competitivas mais utilizadas na elaboração da estratégia de negócios são: lutar para ser o produtor de baixo custo da indústria; procurar a diferenciação baseada em vantagens como qualidade, desempenho, serviço, estilo, superioridade tecnológica, oferta de valor, enfoque num nicho de mercado restrito e ganhar vantagem competitiva fazendo melhor que os rivais e atendendo às necessidades e gostos especiais dos consumidores daquele nicho.

Da mesma forma a abordagem de (CERTO & PETER, 1993), para a elaboração da estratégia de negócios consiste na análise estrutural das forças competitivas desenvolvida por Michael Porter e nas três alternativas gerais de estratégias de negócios que derivam dela, que são liderança global de custos, diferenciação e o enfoque.

As estratégias funcionais são formuladas por especialistas em cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento, operações etc.), descrevendo as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia da empresa. Assim, os gestores da área de negócios e os gestores das áreas funcionais devem coordenar as suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são os seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir os seus objetivos e a sua missão. A estratégia operacional é direcionada, às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas da gestão de unidades operacionais-chave e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.

2.1.3 O Planeamento

O planeamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planeamento como uma das tarefas mais importantes da gestão, que pressupõe: avaliar e escolher entre caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino ou dos objetivos escolhidos. Porém, é também necessário compreender o conceito de planeamento e sua evolução no ambiente das organizações.

Por definição, planeamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como deve ser realizada a ação. Desta forma, o planeamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da gestão para prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. Para (LOUSÃ & TEIXEIRA, 1993), o planeamento é uma atividade contínua, sistemática e disciplinada que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, de modo a que se alcancem determinados objetivos previamente fixados.

O planeamento define-se como sendo uma atividade que tem por fim recolher, sistematizar, selecionar e relacionar os factos servindo-se de hipóteses para conceber o futuro e formular atividades consideradas necessárias para atingir os resultados desejados.

(STONER & FREEMAN, 1995) referem que o planeamento possui aspetos básicos, que são vitais para a organização nomeadamente a determinação dos seus objetivos e a escolha dos meios para alcançá-los. Tais aspetos básicos do planeamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo (KOTLER & AMSTRONG, 1993), o planeamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as integrações entre os seus executivos;
- Obrigar a definir melhor seus objetivos e suas políticas.

Para melhor compreendermos o planeamento na Teoria das Organizações, importa referir alguns aspetos da sua evolução histórica.

A gestão está presente em praticamente toda a história da humanidade, porém passou a ter carácter racional a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Apesar de que, no século XVIII, o racionalismo tenha atingido o seu auge, sendo aplicado às ciências naturais e finalmente às ciências sociais (MOTTA, 1999), foi apenas no século XX que a gestão passou a ter um carácter mais racional. O movimento clássico da Administração e Movimento das Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos gestores nas organizações.

A preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistémico, através das abordagens dos sistemas abertos na procura da legitimidade e eficácia das organizações (STONER & FREEMAN, 1985).

Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planeamento na gestão científica surgiu em substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento de produtividade. Porém, o planeamento possuía limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como uma ferramenta de gestão mais ampla. A gestão já citava a previsão, já separava o trabalho manual do

intelectual e, portanto através do método científico, procurava a melhor maneira de alcançar os objetivos definidos pela organização.

Fayol, na abordagem processual, considerou o planeamento como um dos elementos do processo da gestão, que inclui previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de previsão não era senão o planeamento da ação empresarial.

Segundo (NAKAMURA, 2000), o plano formal, suportado pelo princípio de autoridade e pela unidade de comando, conceitos apresentados pelo Movimento Clássico da Administração, era o instrumento que garantia a unidade interna das empresas, gerando maior eficiência. Na época, este processo representava o que hoje se denomina planeamento estratégico, na perspectiva da elaboração e implementação de planos formais para atingir determinado objetivo.

Em seguida, os autores deste movimento defenderam que o ser humano deveria ser valorizado e os gestores deveriam estar atentos às questões psicológicas, aos grupos informais, à motivação e às necessidades humanas dos trabalhadores. Através da visão humanista, este movimento ocultava o seu verdadeiro propósito, que era aumentar a eficiência organizacional. Mas este movimento pouco contribuiu para a evolução do planeamento, continuando este com o seu carácter formal, como meio de estabelecimento das diretrizes administrativas.

O Movimento Estruturalista/Sistémico incorporou a preocupação com o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planeamento empresarial. Uma das principais contribuições deste movimento foi a visão holística, ou seja, considerar a empresa como um sistema que mantém relações com o seu ambiente.

De um modo geral, a ênfase no ambiente externo fez com que o planeamento ganhasse um carácter analítico e determinante, uma vez que era necessário analisar o

mercado para depois agir (NAKAMURA, 2000). Dentro deste contexto, várias metodologias foram desenvolvidas, visando o aumento da produtividade e competitividade.

Assim, na atividade de qualquer organização, o planeamento passou a constituir uma função de extrema importância tanto na fase da conceção como na fase de normal funcionamento ao longo do tempo. Qualquer organização que não recorra ao planeamento, sujeita-se a correr grandes riscos que podem provocar o seu insucesso.

Por conseguinte, o planeamento tornou-se numa das principais funções da gestão, sendo mesmo a principal, das quatro funções da gestão. Traduz o primado do surgimento da empresa, e acompanha a evolução da organização no seu quotidiano e, toda a estratégia da organização depende do planeamento.

2.1.4 O Âmbito do Planeamento

O planeamento é visto como a primeira função da gestão dependente do nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas e os riscos que caracterizam o seu ambiente nomeadamente, em campos de grandes e constantes mudanças. Por esta razão, uma das atividades essenciais do planeamento consiste na análise das principais variáveis que envolvem o ambiente geral da empresa. Estas variáveis são agrupadas em quatro categorias, que integram condicionantes políticas, económicas, socioculturais, e tecnológicas.

O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos. Neste processo a primeira coisa que tem de ser definida é o objetivo fundamental que se pretende atingir, o qual deve ser apresentado de uma forma simultaneamente genérica e sintética, traduzindo-se na finalidade derradeira da empresa.

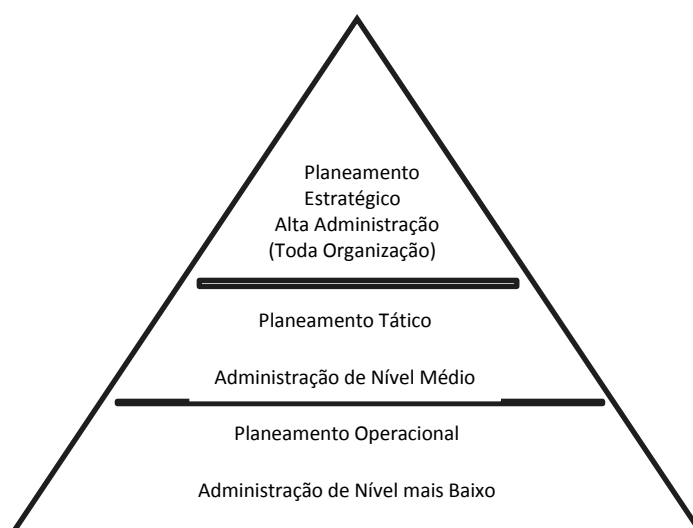
A elaboração do planeamento obedece determinadas etapas ou fases, tais como: definição de objetivos; definição de recursos; e definição e programação das atividades de controlo.

O planeamento é completamente diferente da previsão. Previsão consiste apenas numa tentativa de prever o que poderá acontecer e deste modo produzir informação que permita fundamentar a antecipação das decisões. O planeamento é um processo de ajuda à decisão em que se pode também fazer a distinção entre planeamento de longo prazo e planeamento de curto prazo.

O Planeamento a Longo Prazo: É um processo de elaboração de decisões para ativação no futuro, tendo em vista atingirem-se determinados objetivos de carácter geral. Refere-se a decisões cujas consequências se fazem sentir em horizontes temporais amplos, geralmente mais de um ano, e encontram-se inscritas no programa das linhas gerais de atuação empresarial.

O Planeamento a Curto Prazo: É um processo de formulação e seleção de objetivos, estratégia, atividades e recursos projetados para serem executados num horizonte temporal curto, que geralmente nunca ultrapassa um ano. Ao documento onde se recolhe o que foi planificado a curto prazo dá-se o nome de Plano (ver Figura 2.1).

Figura 2.1: Hierarquia do planeamento nas organizações



Fonte: adaptado de DAFT (1999:127)

O **planeamento estratégico** constitui uma das mais importantes funções da gestão e é através dele que o gestor e a sua equipa estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controlo das atividades. O objetivo é dispor de informação que fundamente a tomada de decisão permitindo uma ação pró-ativa, antecipando as mudanças que ocorrem nos mercados e no ambiente institucional relacionadas com fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

Segundo (PORTER, 1989), afirma que uma empresa sem planeamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. De facto, o administrador que não exerce a sua função enquanto planificador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que passa o tempo apagando incêndios, mas que não consegue identificar onde está a causa desses incêndios. O planeamento continua a ser necessário para apoiar e complementar o pensamento estratégico na organização. Em diferentes circunstâncias, o planeamento deve assumir as seguintes funções:

- **Catalisador:** Fornecer informação e análises aos executivos para estes refletirem sobre as questões estratégicas;
- **Coordenação:** Recolher as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos de síntese;
- **Programação:** Estruturar os planos estratégicos em políticas de gestão, programas e ações específicas, enquadrando-os no tempo e afetando recursos para os respetivos orçamentos;
- **Comunicação:** Manter os executivos informados dos planos, política de gestão, programas e ações da empresa;

- **Controle:** Acompanhar a execução dos programas e ações e alertar os executivos para os desvios identificados.

O Planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização. Desta forma, o planeamento estratégico pode e deve contribuir para a formulação da estratégia da empresa.

O planeamento tático processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve um empreendimento mais limitado, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados. Muitas vezes corresponde às áreas funcionais da empresa como as finanças, a produção, o marketing, os recursos humanos, etc. O planeamento tático está contido no planeamento estratégico e não constitui um conceito absoluto mais relativo. O planeamento de um departamento da empresa, que é o planeamento prático em relação ao planeamento estratégico geral da organização, é estratégico em relação a cada uma das ações que integram aquele departamento.

O planeamento operacional refere-se essencialmente a tarefas e operações realizadas ao nível operacional. Como o grau de liberdade na execução das tarefas é pequeno e estreito, o planeamento operacional caracteriza-se pelo detalhe como se estabelecem as tarefas e as operações e pelo seu carácter mais restrito, focalizando apenas o curto prazo com uma abrangência local e abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Outros autores sem se distanciarem muito da definição de planeamento que foi apresentada dividem também o planeamento em função do horizonte temporal das decisões da empresa, considerando o planeamento estratégico, tático e operacional. Na Tabela 2.1 é apresentada uma caracterização sumária desses três tipos de planeamento

em função do horizonte temporal ou do prazo a que as decisões afetam, do nível básico de análise, dos responsáveis pelo processo, da complexidade e do tipo de resultados.

Tabela 2.1: Características do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise Básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis Pelo processo	Alta administração: diretores, equipas e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planeamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planeamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define o ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: elaboração a partir de MONTANA & CHARNOV (1999:102-106)

2.2 O Planejamento Estratégico

O planeamento estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. Ou seja, é uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa.

É a direção central que tem a responsabilidade de definir e pôr em prática todo processo de planeamento estratégico, ao definir as linhas de orientação gerais relativamente à missão, política, estratégia empresarial e estabelecer as bases sobre as

quais cada unidade de negócio individual delineará o seu próprio plano de negócio. A autonomia das unidades de negócio depende da própria cultura organizacional. Algumas empresas dão liberdade a cada divisão para estabelecer as suas próprias estratégias e objetivos de vendas e lucros. Outras estabelecem os objetivos mas deixam ao critério das unidades a definição das estratégias, outras ainda definem os objetivos e envolvem-se diretamente na concepção das estratégias individuais.

Em qualquer caso, o planeamento estratégico será definido a dois níveis:

- Pela empresa mãe (planeamento estratégico empresarial), sendo composto por quatro fases:

Fase 1: Definição da missão empresarial;

Fase 2: Identificação das unidades de negócio estratégicas;

Fase 3: Análise do portfólio e da estratégia empresarial;

Fase 4: Novo plano de negócios empresarial.

- Por cada unidade de negócio (planeamento estratégico das unidades de negocio), tendo como ponto de partida o planeamento estratégico definido pela empresa mãe, cada unidade de negócio define o seu próprio planeamento estratégico, que se resume nas seis fases seguintes:

Fase 1: Definição da missão do negócio;

Fase 2: Análise da envolvente interna e externa (SWOT), em que, são analisadas com detalhe as oportunidades (novos desenvolvimentos tecnológicos, novos canais de distribuição), e as ameaças (entrada de novos concorrentes, aumento dos custos dos produtos e outros), e são identificados os principais pontos fortes e pontos fracos da unidade de negócio, que são os fatores internos que a empresa deverá avaliar periodicamente;

Fase 3: Definição dos objetivos;

Fase 4: Formulação da estratégia;

Fase 5: Implementação;

Fase 6: Controlo.

No caso das empresas com apenas uma unidade de negócio, esses processos terão que integrar apenas um processo de planeamento estratégico.

2.2.1 A Natureza do Planeamento Estratégico

A Tabela 2.2 ilustra uma comparação acerca das diferenças entre os conceitos de planeamento e planeamento estratégico.

Tabela 2.2: Planeamento versus Planeamento Estratégico.

	Planeamento	Planeamento Estratégico
Conceito	É um processo contínuo de antecipação do futuro a curto e longo prazo e a fim de reduzir as incertezas e riscos, ordena, estrutura as tarefas a desenvolver de modo a alcançar os objetivos pretendidos.	É o conjunto de procedimentos e políticas adotadas pelas organizações, regra geral a longo prazo. Constitui a chave do sucesso para as empresas. Descreve os programas e procedimentos importantes para sua implementação num período previamente definido.
Diferenças	Normalmente é feito a curto, médio e longo prazo; Traça Planos.	Regra geral é feito a longo prazo Formula estratégias.

Fonte: Adaptado em B. Canzer, 2003, E-Business: Strategic Thinking and Practise

O planeamento estratégico é um processo dinâmico sujeito a revisão permanente com o envolvimento dos atores. É a representação ou a imagem que se faz do futuro, que de alguma forma condiciona o presente. Ao questionarmos os atores sociais sobre a sua visão do futuro apercebemo-nos do seu comportamento estratégico. As metodologias

prospetivas procuram identificar cenários possíveis e a relação de dependência entre a concretização desses cenários e a estratégia dos atores sociais, assim como as variáveis, as alianças e os conflitos a ter em conta no exercício das escolhas.

O planeamento estratégico depende da existência do planeamento, dos objetivos a curto, médio e longo prazo e das formulações das estratégias que terão sempre de existir.

2.2.2 A Evolução do Planeamento Estratégico

As origens do conceito de planeamento estratégico e do pensamento estratégico estão relacionados com as atividades militares, nas quais se define “estratégia” como a “arte de planificar e dirigir os grandes movimentos e as operações de guerra”. Essas afinidades estão bem impressas na própria denominação, pois o termo “estratégia” deriva do vocábulo grego *stratego*, que é a composição resultante de *stratos* (exército) e *ego* (líder).

A “Arte da Guerra”, escrita pelo chinês Sun Tzu há mais de 2.300 anos, constitui o primeiro documento conhecido que sistematiza o método de pensamento estratégico no comando dos exércitos da forma mais eficaz para se apresentarem em vantagem perante os inimigos, e vencê-los.

“ Sun Tzu formulou, com notável clareza e oportunidade, as bases racionais para o planeamento e condução das operações estratégicas. Desenvolveu todo um conjunto de pressupostos fundamentais para a orientação de dirigentes e líderes na gestão dos recursos disponíveis e dos meios operacionais.

Segundo o autor, os números em si não garantem superioridade. Uma afirmação deste género, apesar de ter sido pensada há mais de dois milénios, não podia vir mais a propósito nesta época do economicismo. Tzu chama atenção para o aspeto fundamental que é, por vezes, desprezado: os fatores morais, intelectuais e circunstanciais são, na sua

opinião, bem mais importantes do que os físicos, em guerra, ou porque não, nos negócios e na empresa. No entanto, apercebeu-se do impacto que os conflitos têm sobre a economia e afirmou-o expressamente, apontando o exemplo da inflação, concomitantemente com as atividades bélicas” (Tzu, 1995).

É fácil reconhecer hoje que muitos dos princípios e metodologias das estratégias militares são válidos para a gestão moderna das empresas, das grandes organizações e das cidades. Trata-se, afinal de traçar “planos de atuação para gerir recursos (sempre escassos) e conduzir homens (que tem espírito e sentimentos) para conquistar territórios, mercados ou qualidade de vida em condições adversas, de competitividade ou mesmo de crise aberta.

Na sequência dos trabalhos de Taylor, Fayol e Max Weber, no início do século XX, sobre a racionalização dos processos de organização do trabalho e de gestão nas empresas, algumas empresas mundiais e outros gigantes da indústria dos EUA começaram a adotar os princípios do planeamento estratégico nas suas atividades. A recessão de 1929 e, particularmente, a II Guerra Mundial levaram a intensificar a transposição das metodologias de planeamento militar para as atividades empresariais, através da gestão por objetivos, recorrendo a uma criteriosa análise prospetiva dos mercados e à sua conquista mediante a utilização das novas técnicas de marketing.

Na segunda metade do século XX, assinala-se uma mudança radical, que vai da projeção de tendências (planeamento de longo prazo) para o planeamento e a gestão estratégicos, criativos e participativos, envolvendo todos os corpos da empresa na definição dos objetivos e na mobilização dos recursos para os atingir (gestão participativa por objetivos). Num quadro de concorrência global aberta, de complexidade das atividades e de evolução incerta, as técnicas com recurso a previsão, à

prospecção e a construção de “cenários de evolução” ganham predominância sobre os clássicos processos de projeção de tendências, mais ou menos lineares.

A falência do planeamento tradicional faz-se sentir a partir dos anos 70, apesar do elevado nível técnico e dos modelos matemáticos muito sofisticados, os planos estão completamente desadequados da realidade social e económica, acabando por não serem aplicados. O paradigma tradicional de planeamento, entendido como: a previsão perfeita, a matematização dos fenómenos sociais, a procura do ótimo, o não ter em conta os atores sociais e ao considerar o planeamento como neutro, tem como consequência menosprezar a complexidade da experiência social.

A visão racionalista do Planeamento tradicional, implica a desvalorização da dimensão política – social, bem como não ter em conta as decisões dos atores sociais, assim como procurar ótimo e não um, entre vários possíveis.

Este postulado do Otimun tem levado muitos analistas a considerar que (ajudar a) decidir é resolver o problema da escolha da melhor solução que está à partida enviesado e desadequado das diversas situações e problemáticas a que os decisores têm de fazer face”.

Consequentemente, a crise do Planeamento tradicional, é acompanhada pelo surgimento, os anos 70, de uma imensidade de teorias, exigindo um pensamento voltado para a complexidade, tentando ultrapassar as limitações encontradas no paradigma racionalista de planeamento, e anunciando a emergência de um novo paradigma (VACONCELOS FILHO, 1990).

A descrença numa previsão assente no prolongamento de relações e tendências dá lugar a uma ideia de indeterminação, da existência de um leque de possíveis, dependentes das escolhas de indivíduos e de grupos. Tornámo-nos mais prudentes quanto à construção do futuro e mais céticos quanto a possibilidade de o prever. A

previsão deu lugar a prospectiva. Planejar deixa de ser o dobrar de uma tendência, o reencaminhamento rumo a um alvo desejável, mas antes o favorecimento de um entre os muitos futuros possíveis, em função da estratégia dos atores.

2.2.3 As Ferramentas do Planejamento Estratégico

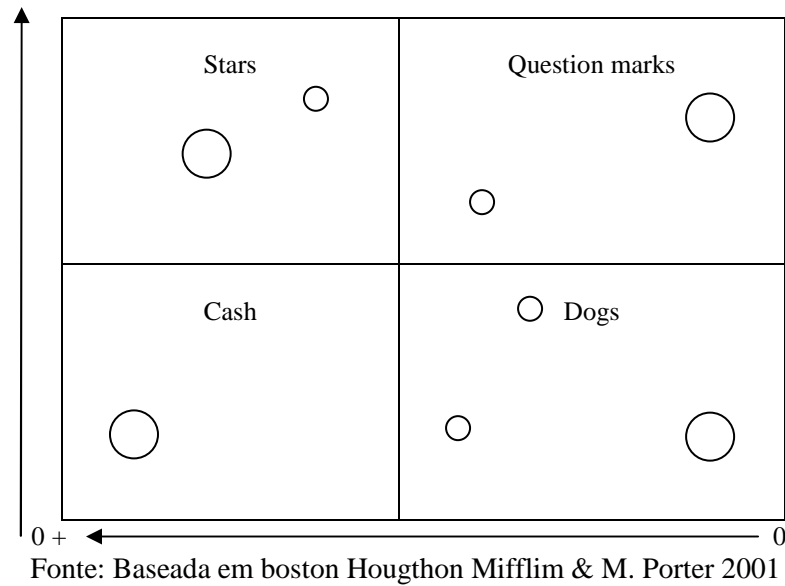
As ferramentas do planejamento estratégico são usadas com frequência para eliminar a subjetividade e a intuição da formulação da estratégia.

Uma vez definidos os fundamentos básicos da estratégia empresarial, torna-se necessário determinar a melhor metodologia para orientar a sua formulação. Para esse efeito, as empresas adotam com frequência diversas ferramentas de planejamento estratégico, como a matriz BCG, o Modelo das Cinco Forças ou a análise SWOT.

A matriz BCG representada na Figura 2.2 é uma ferramenta analítica criada pelo Boston Consulting Group que normalmente é utilizada para avaliar o potencial dos negócios.

As empresas são representadas por círculos (cujos diâmetros representam a sua dimensão) num gráfico a duas dimensões, em que o eixo das abcissas (XX) avalia a quota de mercado e o eixo das ordenadas (YY) avalia a taxa de crescimento potencial.

Figura 2.2: Matriz BCG



A matriz é dividida em quatro quadrantes que representam diferentes arquétipos de empresas:

- **Questions Marks** (Pontos de interrogação), são empresas que atuam em mercados de grande crescimento, mas que ainda têm quotas de mercado reduzidas. É necessário realizar grandes investimentos e dispor de elevada liquidez para cobrir os custos elevados de um mercado desta natureza;
- **Stars** (Estrelas), se os pontos de interrogação tiverem sucesso podem transformar-se em estrelas, que se caracterizam por atuar num mercado com uma elevada taxa de crescimento potencial e que já conquistaram uma quota de mercado considerável;
- **Cash Cows** (vacas leiteiras): quando a taxa de crescimento do mercado é reduzida, mas as empresas continuam a manter quotas de mercado elevadas. Frequentemente as “estrelas” transformam-se em “vacas leiteiras”, que são empresas que geram muito dinheiro, mas que têm pouco potencial de crescimento;

- **Dogs (Cães):** Normalmente, estas empresas consomem mais tempo da gestão do que mereceriam, dada a sua falta de capacidade de gerar dinheiro e o fraco potencial de crescimento do mercado em que se inserem.

A **Matriz de Ansoff**, também conhecida como matriz produto/ Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Como é apresentado na Figura 2.3 a Matriz de Ansoff tem duas dimensões, a dos produtos e a dos mercados, e sobre essas duas dimensões, podem ser formuladas quatro estratégias.

Figura 2.3: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptada de Strategic Management Journal, 19:533-533

- **Penetração de mercado**, a empresa foca-se na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e para usuários intensivos do produto;
- **Desenvolvimento do mercado**, a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir novas marcas no mercado;
- **Desenvolvimento do produto**, a empresa procura vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;

- **Diversificação**, é a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca-se na comunicação, explicando porque está entrando em novos mercados, com novos produtos, para deste modo tentar ganhar credibilidade.

A **Matriz GE / McKinsey** é um modelo para a análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos. Os objetivos da análise do portfólio de negócios são:

1. Decidir qual é a unidade de negócios que deve receber mais ou menos investimentos;
2. Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios do portfólio;
3. Decidir quais são os negócios ou produtos que não deverão permanecer.

Matriz GE é uma forma posterior e mais avançada da matriz BCG. É considerada mais avançada por três aspetos:

1. A “atratividade do mercado” (fatores externos) substitui o crescimento do mercado como dimensão para medir a atratividade da indústria e inclui uma gama maior de fatores para além do crescimento do mercado;
2. A “força competitiva” (fatores internos) substitui a participação relativa no mercado como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que não apenas a participação relativa no mercado;
3. A matriz GE funciona com uma grelha de 3x3 células, enquanto a matriz BCG tem apenas 2x2, o que resulta também numa maior sofisticação do modelo.

2.2.4 Críticas ao Planejamento Estratégico

Para (MINTZBERG, 1998), o planejamento estratégico foi criado para ser “a melhor maneira” de se elaborar estratégias, conforme instituiu o taylorismo, e significou a separação entre aqueles que formulam e aqueles que devem implementar as estratégias. Assim, o planejamento estratégico deveria produzir as melhores estratégias e fornecer todas as instruções necessárias para que os responsáveis pela implementação não errassem ao executá-las.

Na realidade, o planejamento estratégico nunca funcionou dessa maneira e a razão pela qual muitas empresas o abandonaram, reside no facto de que o planejamento estratégico não significa pensamento estratégico. Segundo (MINTZBERG, 1998), essa confusão constitui o centro da questão, de que a maioria das estratégias bem-sucedidas, são visões e não planos. O planejamento estratégico é, na realidade, programação estratégica, ou seja, a articulação e operacionalização de estratégias ou visões que já existem. O planejamento estratégico pode ser visto como um processo analítico que procura dividir objetivos, ou um conjunto de intenções em passos, formalizando esses passos para que possam ser devidamente implementados e antecipando as consequências.

Pensamento estratégico, ao contrário, refere-se à síntese, envolvendo intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva ou visão não muito precisa da empresa que servirá para direcioná-la. Esta visão estratégica poderá ocorrer a qualquer momento, em qualquer lugar da organização.

Um dos sérios problemas do planejamento estratégico é que ele representa um estilo administrativo baseado em cálculos, e não um estilo baseado em compromissos.

Na gestão baseada em cálculos, estipula-se o que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançar os objetivos, sem considerar as suas preferências. As estratégias calculadas não representam nada para as pessoas que as terão de implementar.

Quando a gestão se baseia em compromissos, consegue envolver as pessoas no trabalho e obtém o seu compromisso gerando o entusiasmo necessário para que cada uma ajude a definir como o trabalho deve ser elaborado e desenvolvido.

Para (MINTZBERG, 1998), o planeamento falhou nas empresas devido a três motivos, ou três falácias, que juntas fundamentam uma quarta, a grande falácia.

- **A falácia da predição:** O planeamento estratégico supõe que a predição é possível, isto é, de acordo com as características do planeamento estratégico, as mudanças no ambiente empresarial deverão cessar enquanto o plano está sendo desenvolvido e após a sua elaboração o ambiente deverá manter-se, enquanto as estratégias são implementadas. As evidências, ao contrário, mostram que as previsões de descontinuidades, tais como inovação tecnológica, dificilmente podem ser realizadas;
- **A falácia do desligamento:** O planeamento estratégico supõe que o estratega pode ser separado do objeto das suas estratégias, ou seja, o planeamento estratégico é um processo que procura isolar as idiossincrasias humanas a fim de sistematizar o comportamento. É um sistema que promove a institucionalização do processo de criação de estratégia, o que leva à separação entre o pensamento e a ação, entre a formulação e a implementação, e entre o estratega e o objeto das suas estratégias. Esse processo inibe a formação de estratégia, pois a inovação nunca pôde ser institucionalizada e os sistemas não são capazes de criar as sínteses necessárias à criação do pensamento estratégico;

- **A falácia da formalização:** O planeamento estratégico supõe que o processo estratégico pode ser formalizado, isto é, o planeamento estratégico decompõe o fenómeno de formação de estratégias num processo racional e analítico. No entanto, um fenómeno não pode ser captado no todo apenas porque foi dividido em suas partes elementares. Afirma que tal abordagem do processo de planeamento estratégico tende a focar-se em questões quantitativas, esquecendo-se de aspetos vitais de ordem qualitativa, organizacional e comportamental que frequentemente determinam o sucesso da estratégia face aos desafios que são colocados às organizações.
- **A grande falácia:** Como a análise envolve síntese, o planeamento estratégico é formulação de estratégia. No entanto, da mesma forma que análise não é síntese, mas somente a envolve, o planeamento estratégico não é a criação da estratégia. “A análise pode preceder e apoiar a síntese, e pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e analisando suas consequências. Mas não pode substituir a síntese” (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Nenhum processo fará com que sistemas formais consigam prever discontinuidades, informar a alta direção ou criar novas estratégias. Assim, o planeamento estratégico para além de não criar novas estratégias, não se pode desenvolver sem sua existência prévia. As críticas ao planeamento estratégico levam a crer que esta ferramenta deve ser utilizada de maneira ponderada pelas empresas. (MINTZBERG *et al.*, 2000) constata que estratégias viáveis possuem qualidades de estratégias emergentes e deliberadas e que devem, portanto, combinar tanto uma aprendizagem flexível como também algum nível de controlo deliberado.

2.2.5 Uma Abordagem Baseada no Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização. O êxito de uma empresa não está somente dependente do facto de ser corretamente financiada e de possuir instalações e equipamentos suficientes em quantidade e qualidade, mas depende também e fundamentalmente de uma organização racional.

Através do planeamento determinam-se os objetivos que se pretendem alcançar, definem-se as estratégias, as etapas a transpor, os meios de elaboração que se consideram convenientes a fim de obter a concretização dos objetivos previstos. Para que a função administrativa seja devidamente desempenhada, é indispensável que os responsáveis tomem a iniciativa de elaborar o programa de ação indicando o objetivo proposto, a sua amplitude, a respetiva conduta a seguir, para que as regras e princípios de uma boa gestão sejam tomados em consideração. A empresa deve possuir um plano que inclua o conjunto das atividades desenvolvidas. Se tal não acontecer, as previsões ou não existem, ou são aleatórias e a sua base de atuação é frágil, desordenada e ineficaz.

O planeamento estratégico constitui um processo contínuo aditado pelos organismos e serviços, cuja peça fundamental é o plano de atividades. Trata-se de um instrumento de gestão das ações a desenvolver, que é uma atividade contínua, sistemática e disciplinada, que consiste em ordenar e estruturar, as tarefas a desenvolver, de modo a que se alcancem determinados objetivos.

Segundo (CERTO & PETER, 1993), estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos definidos previamente. É uma metodologia de gestão que permite estabelecer o caminho a ser

seguido pela empresa, visando elevar o grau de interação com os ambientes interno e externo².

Segundo (VASCONCELOS FILHO, 1990) o planeamento estratégico consiste na antecipação do futuro da empresa, com vista a conseguir enquadrar-se no seu meio envolvente e atingir assim o sucesso empresarial. Trata-se de um processo formal de geração da estratégia empresarial conduzido essencialmente pelo responsável do planeamento e ainda pelos principais gestores da empresa. A estratégia da empresa, resultante deste processo de planeamento, surge bem, formulada, completa e explícita.

Neste caso aplica-se a metodologia de planeamento estratégico ao estudo de caso dos CFL, EP.

2.2.6 Procedimentos Metodológicos

Deste modo, procedeu-se a uma revisão crítica dos sistemas de planeamento estratégico, caracterizaram-se e analisaram-se os fatores políticos, sociais, económicos, tecnológicos e os projetos de modernização dos CFL. Depois realizou-se a caracterização do sistema de planeamento dos CFL, EP, para se poder desenvolver o seu plano estratégico propriamente dito. Por último, avaliou-se e realizou-se a tipificação dos custos do sistema de planeamento estratégico.

No que diz respeito à recolha de informação, o estudo baseia-se na análise de dados secundários sobre a situação económica e social de Angola, e sobre os CFL.

Para além da utilização de dados secundários, foi necessário recolher dados primários para ter acesso à informação sobre o processo de planeamento estratégico e de tomada de decisão e sobre coeficientes técnicos da actividade, como custos e proveitos.

² Alguns actores como Almeida (2001) propõem segmentações diferentes para o ambiente externo.

Para o efeito, foram realizadas entrevistas estruturadas e não estruturadas a dirigentes e a pessoal técnico especializado do setor dos transportes e dos CFL, EP, bem como aos utentes. O inquérito realizado é apresentado em Anexo e incidiu-se num universo de 225 entrevistados sendo que deste grupo 33 são funcionários da empresa dentre responsáveis e técnicos e os restantes 192 são clientes e parceiros da organização.

Capítulo 3 - Análise Estratégica do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.

No século passado, segundo alguns autores houve uma mudança de paradigma. O antigo paradigma baseava-se em três ideias fundamentais: o reducionismo, o mecanicismo e o pensamento analítico. As organizações eram vistas como sistemas fechados, ou seja, todos os fenômenos poderiam ser explicados por uma simples relação de causa efeito, não tendo em conta o ambiente. O paradigma atual altera este estado das coisas ao alicerçar-se no expansionismo, na definição de sistemas e no pensamento sistémico. As organizações são vistas como sistemas abertos, logo o funcionamento das suas partes e as intenções entre essas partes do ambiente interno são tidas em conta, assim como as interações da organização com o ambiente externo.

É neste contexto que o CFL, EP, enquanto organização se encontra integrada e interage com os outros sistemas. A extensão com que cumpre os seus objetivos de forma eficaz e eficiente encontra-se fortemente dependente do modo como se relaciona com o seu meio envolvente. Portanto, além do seu próprio ambiente interno, o desempenho do CFL, EP é ainda influenciado pelo seu meio envolvente transacional e pelo seu meio envolvente contextual.

3.1 Análise da Envolveinte Contextual

O CFL, EP, desenvolve a sua atividade integrada num meio envolvente abrangente, daí que na primeira fase de reabilitação dos 424 quilómetros do troço ferroviário Luanda/Ndalatando/Malange, iniciada em 2005, foram reconstruídas novas estações nas zonas de Catete, Zenza do Itombe, Ndalalui (ex-Bela Alta), Luinha Canhoca, Lucala e Ndalatando (Kwanza Norte), Kizenga, Cambuze, Cacuso, Lombe e Malange, bem como reconstruídas 600 passagens hidráulicas, 16 estações e 40 pontes e

pontões. Isto para além da linha até então existente, que vai desde à Estação do Bungo, isto é, Textang II, nas proximidades do porto de Luanda.

Se antes o comboio circulava em apenas dois períodos, de manhã e à tarde, hoje a circulação é ininterrupta entre as 5 e as 19 horas, proporcionando uma mobilidade de pessoas e mercadorias mais intensa. O Ministério dos Transportes e a direção do CFL, EP, estão igualmente a estudar a possibilidade de recuperar um ramal do caminho-de-ferro que ligava a estação do Bungo ou a rotunda da Boavista ao Cacucaco (norte de Luanda), de modo a não condicionar a sua atividade no médio e longo prazo.

A seguir mapa de implantação da rede da empresa bem como das restantes empresas ferroviárias angolanas que comporta o CFL (Caminhos de Ferro de Luanda), CFB (Caminhos de Ferro de Benguela) e o CFM (Caminho de Ferro de Moçamedes):

Figura 3.1: Mapa de implantação da rede ferroviária Angolana



O CFL, EP, foi criado e construído pelo Governo de Portugal, por carta de lei em 1886 e foi inaugurado em 1909 com uma extensão total de 479 quilómetros. O CFL partia de Luanda e seguia pelos vales do Bengo e do Luce, devendo numa primeira fase atingir a região de Ambaca e a margem direita do rio Lucala, passando por Cacusó até a Província de Malange. O CFL tem na Província de Luanda uma extensão de 350 km e permite a ligação direta do porto de Luanda às Províncias do Bengo e Malange.

A importância deste modal de transporte reside no facto de ser um transportador de baixo custo tendo em conta as distâncias percorridas, é o maior meio de transporte de pessoas e bens, e uma vez concluído todo o processo de reabilitação e modernização do CFL, E.P em curso, o transporte ferroviário irá permitir ao executivo cumprir com os seus programas de desenvolvimento agrário, re-industrialização de Angola, redução das assimetrias sociais, com base na aproximação das localidades/regiões. Sendo que ao contrário dos outros meios de transporte existentes em Angola, o transporte ferroviário desempenha um papel estratégico para promover com eficiência e eficácia o processo transporte de pessoas, carga e descarga de mercadorias, a um nível superior ao que vinha sendo feito anteriormente pelos outros modais de transporte.

Todavia, importa referir que o CFL, E.P possui uma quota atual do transporte ferroviário na ordem dos 66%, sendo que os demais encontram-se repartidos entre o CFB (caminhos de Ferro de Benguela) e o CFM (Caminhos de Ferro de Moçamedes).

A empresa no decorrer do ano transacto efectuou a nível suburbano 16 frequências diárias, tendo um volume diário transportado de 8.333,33 passageiros, a uma média anual de passageiros de 3 milhões pessoas, a empresa pretende vir a aumentar as frequências diárias de transporte visando alcançar o transporte diário 12.777,77, atingindo um volume de transporte de 4 milhões e 600 mil passageiros ano.

Para além do transporte de passageiros ser feito a um preço baixo, o transporte ferroviário contribui significativamente para o transporte de carga (contentorizada e maquinarias), retirando de circulação cerca de 300 camiões o que permite uma redução da emissão de carbono e desafogando o trânsito rodoviário, sendo que o custo de transporte deste tipo de carga é de USD 100,00 por cada unidade transportada.

3.1.1 Componente Económica

A economia de Angola é largamente dependente do setor petrolífero e foi duramente atingida pelo colapso dos preços do petróleo e da procura em 2009. Sendo, durante alguns anos, uma das economias que mais cresceram no mundo, o crescimento real do PIB registado em 2010 foi de apenas 3,4%, após 2,4%, em 2009, i.e., muito abaixo dos 13,3% verificados em 2008 (www.governo.gov.ao). Apesar da recuperação dos preços do petróleo, o crescimento foi prejudicado por atrasos nos pagamentos do Executivo aos sectores de construção civil e infraestruturas. No entanto, em 2011 o crescimento chegou aos 7%, impulsionado pelos elevados preços do petróleo e pela retoma do Programa de Investimentos Públicos (PIP).

A inflação continua a ser um desafio para Angola. Depois de anos de descida sustentada, a inflação subiu 6% em 2008, atingindo 13,7%, e cresceu novamente um ponto percentual em 2010. Em 2011, verificou-se uma descida para 11,7% (www.bna.ao/relatório, 2010). Este regresso da inflação explica-se pela deterioração da taxa de câmbio e pelos fortes aumentos do preço da gasolina e do gasóleo, após a abolição dos subsídios aos preços.

Apesar disso, estima-se que a inflação deverá manter-se nos dois dígitos em 2012 e 2013, devido às limitações estruturais nos transportes públicos e na distribuição da produção agrícola. Os esforços para apoiar a taxa de câmbio, em 2009, determinaram

uma forte queda das reservas monetárias. Isso motivou uma revisão da política monetária que foi consagrada na nova Constituição, aprovada em Fevereiro de 2010. O Banco Nacional de Angola (BNA) compartilha a responsabilidade na definição da taxa de juro e da política cambial com os Ministérios do Planeamento e das Finanças. Com a recuperação do saldo orçamental e da balança corrente, em 2010, suportada pela subida dos preços do petróleo, houve um abrandamento das políticas monetárias em 2011, em benefício da atividade do setor privado.

Embora o setor não petrolífero tenha crescido, em média, 14% nos últimos quatro anos, a diversificação económica continua a ser fraca. Os setores da construção e infraestruturas são fortemente dependentes do PIP, enquanto o crescimento na agricultura reflete mais adequadamente a ultrapassagem dos constrangimentos resultantes de 27 anos de guerra no País, que terminou em 2002.

A indústria mineira está ainda concentrada no petróleo e diamantes, embora a retoma pós-guerra das explorações de ouro, de minério de ferro e de cobre esteja em marcha.

O comércio, que se desenvolveu informalmente durante a guerra, foi fortemente perturbado em 2010 pela deslocação do mercado Roque Santeiro decidida pelo governo, até então o maior mercado da África Subsariana. A indústria transformadora está largamente concentrada em atividades relacionadas com petróleo e gás.

Embora a capacidade do setor público para atrair investimentos privados dirigidos aos vários setores continue problemática, o Executivo tem conseguido, desde 2002, abordar os grandes desafios sociais e económicos, sem grandes surtos de violência.

A médio prazo, a falta de recursos humanos qualificados constitui um dos principais entraves ao crescimento. Com um ambicioso plano de desenvolvimento das infraestruturas, impulsionado pela primeira notação de risco de crédito do país e pela

entrada maciça de crédito, o executivo espera, a curto prazo, melhorar o acesso aos serviços básicos.

A economia de Angola continua, em grande parte, a ser impulsionada pelo investimento público. Os programas nacionais de planeamento continuam a destacar a necessidade de uma melhor coordenação das políticas públicas e há uma clara necessidade de uma política nacional de desenvolvimento de infraestruturas. Estão a ser feitos esforços para impulsionar o sector privado e reduzir a dependência do investimento público.

De acordo com o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, existem cerca de 70 000 refugiados angolanos na República Democrática do Congo, 25 000 na Zâmbia, 6 000 na Namíbia e 2 000 no Congo.

Estes perderam o seu estatuto de refugiados de guerra no final de 2011. A adequada reintegração desses refugiados representa um novo desafio para o governo angolano, a par das tarefas de gestão eficiente das riquezas naturais não renováveis do país e da criação de empregos. Uma melhor gestão exigirá o fortalecimento das instituições e um abrandamento da ação das lideranças no poder, tanto a nível político como económico.

3.1.2 Componente Social

Com cerca de 46% da população com menos de 18 anos e a estimativa de que a população do País crescerá dos cerca de 19 milhões atuais, para 24,5 milhões em 2020 (Relatório de Desenvolvimento Humano/PNUD, 2011), Angola vai enfrentar no futuro grandes desafios em termos demográficos.

Segundo estimativas recentes 54% da população vive com menos de 1,25 USD por dia e o coeficiente de Gini é 58,6, a proporção da população rural que vive abaixo do limiar de pobreza nacional é de 58%, contra 19% em áreas urbanas. O mesmo relatório afirma que a posição de Angola no Índice de Desenvolvimento Humano deteriorou-se em 2010, 148º no ranking geral face a 143º, em 2009, e a esperança de vida permanece baixa, em 48,1 anos, perspectiva-se que para o ano de 2011, a despesa social será superior a 30% do total do orçamento, distribuída da seguinte forma: 8% para a educação, 3,8% para a saúde, 12,8% para a proteção social, 1,3% para a cultura, 4,9% para a habitação e desenvolvimento comunitário e 0,8% para a proteção ambiental, 9% do orçamento serão atribuídos a serviços de proteção social "não especificados", levando há especulações de que as análises técnicas subjacentes a estas atribuições podem não ser precisas.

Segundo o mesmo relatório, os recursos humanos continuam a representar um constrangimento importante para a educação e a saúde. Depois da guerra, tornou-se difícil convencer professores qualificados e profissionais de saúde a exercerem as suas profissões em áreas rurais distantes da capital. A administração e execução dos planos do executivo sofrem do mesmo problema. A concentração de trabalhadores qualificados, já de si escassos, nos principais centros urbanos (especialmente Luanda) continua a prejudicar a execução dos ambiciosos planos do Governo. Isto, apesar dos recentes programas habitacionais implementados em Angola (Fundo de Fomento Habitacional, e construção de novas centralidades), a criação de condições de habitação continua a ser uma prioridade no País.

Cerca de 78,5% da população urbana vive em casas construídas sem materiais adequados e apenas 40% da população angolana tem acesso a eletricidade, dos quais apenas 8,6% em áreas rurais.

Os problemas de saúde continuam a ser um encargo significativo para Angola. Apenas 42% da população tem acesso a água potável e apenas 60%, a instalações sanitárias. As populações semiurbanas vivem perto de montes de lixo não recolhido e de água estagnada. O acesso a água potável e o saneamento continua a ser problemático nas zonas rurais, com água potável disponível para apenas 23% da população rural e instalações sanitárias melhoradas para apenas 31%.

O Executivo instituiu o programa Água para Todos, com o intuito de melhorar o acesso a água potável nas zonas rurais do País. O objetivo é que 80% da população rural tenha acesso a água potável até 2012, o que parece muito otimista.

Cerca de 70% das despesas em educação são destinadas à educação pré-escolar e ao ensino primário. O objetivo do executivo é aumentar a taxa de escolarização primária bruta para 90% até 2015. A taxa de alfabetização de adultos, população com idades acima dos 15 anos, é de 65%, embora entre as mulheres jovens (15-24 anos) nas áreas rurais, a taxa de alfabetização seja de apenas cerca de 40%.

Os investimentos realizados no setor da saúde têm sido baixos, quando comparado com o investimento na educação e na proteção social, e para tal, o executivo traçou a ambiciosa meta de ter três médicos por 10 000 habitantes, em 2012, tendo em conta a formação atual de pessoal médico qualificado. Alguns indicadores mostram que os desafios continuam na saúde e nutrição infantil.

De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2010, Angola é o penúltimo a nível mundial no tocante à mortalidade infantil (220 por 1.000 nados vivos). O mesmo relatório também classifica o país em 89º lugar, entre 97 países, quanto à prevalência de subnutrição FAO (2010), 44% da população está abaixo de um requisito mínimo de calorias na dieta alimentar, a fim de manter uma vida saudável, realizar atividade física e possuir um peso aceitável para a altura atingida.

A prevalência do VIH/SIDA continua a ser baixa em Angola, em resultado do isolamento experimentado durante a sua longa guerra. A meta oficial para manter a prevalência do VIH/ SIDA inferior a 3% da população é possível de atingir; o desemprego ainda é muito elevado e tem sido afetado pela recente crise económica global. Está estimado entre 24,1% e 26,3% e a perda do poder de compra foi de 1,15%, em 2009, e de 31% para o período de 2003-09.

A administração pública continua a ser o maior empregador formal, revelando a influência limitada do crescimento na criação de empregos no setor privado.

3.1.3 Componente Político-Legal

O Caminho-de-Ferro de Luanda, inaugurado em 1909, passou por alguns períodos de inatividade derivados da situação económica e política do País, tendo sido a circulação de comboios interrompida devido a guerra civil durante 18 anos, e retomada apenas em 2009. No âmbito da componente político-legal, o Executivo aprovou alguns decretos que visam dotar o CFL, E.P, de uma certa autonomia administrativa. Assim, o conselho de Ministros aprovou as seguintes resoluções:

Resolução n.º 28/08: Aprova o contrato de empreitada referente à reconstrução do CFL no troço Viana-Baia, celebrado entre o CFL, E.P e o Consórcio China National Machinery & Equipment Import & Export Corporation (CMEC) e Transtech Engineering Corporation (TEC).

Resolução n.º 29/08: Aprova o contrato de empreitada referente ao troço — 1, Km.0-800 até Km.7+360, no âmbito da construção da via expressa Luanda-Viana, na Província de Luanda, celebrado entre o Instituto de Estradas de Angola-INEA e a Construtora André Gutierrez, S.A.

3.1.4 Componente Tecnológica

No que concerne ao projeto de reabilitação e modernização dos CFL, E.P, está neste momento a ser desenvolvida a criação de uma unidade de transporte de mercadorias. Neste contexto, foi solicitado a alguns parceiros que acolhessem e desenvolvessem um Programa *On Job* para um grupo de quadros dos CFL, EP, com responsabilidades de gestão na unidade que se pretende criar, designadamente nas áreas comercial, segurança e de operação. Este programa visava proporcionar aos quadros desta empresa, o acompanhamento e familiarização com todas as atividades inerentes ao transporte ferroviário de mercadorias.

Este programa *On Job*, consiste em diversas atividades, entre as quais uma visita aos Caminhos de Ferro de Portugal (P) - Carga, onde os quadros dos CFL, E.P, possam ter a oportunidade de ver o funcionamento do *Back Office* e visitar o terminal multiusos rodo e ferroviário de Bobadela, tendo tido contacto com a área comercial, de operações e diferentes infraestruturas ferroviárias, geradoras de negócio.

O Programa *Fernave On Job CP - Carga*, onde se promoveu a partilha de conhecimentos e esclarecimento de dúvidas, constituiu um enorme contributo para a elaboração do diagnóstico das necessidades para a implementação da unidade de transporte de mercadorias no CFL, E.P, onde, será contemplada a realização de ações de formação para o pessoal que irá integrar a unidade.

3.2 Análise da Envolve Transacional

O ambiente transacional é composto pelos elementos que se envolvem mais de perto em transações diretas com a organização ou com o setor de atividade em que esta se desenvolve ou atua. Por isso, diz-se que a análise do meio envolvente transacional “deverá ser sempre efetuada em primeiro lugar”.

Já em relação à análise do ambiente geral (contextual), este advoga que esta deve ser realizada essencialmente quando as necessidades de adaptação das organizações forem elevadas ou quando as condições específicas da organização assim o aconselharem, designadamente sua grande dimensão. Em qualquer dos casos, todavia, devem ser tidos em conta na extensão e na profundidade da análise os recursos da organização.

No caso do CFL, E.P, o principal elemento da envolvente transaccional é o seu público, ou seja, são os clientes. De um modo geral, entende-se por clientes, os agentes económicos atuais ou potenciais que são utilizadores finais dos bens e serviços oferecidos pela indústria onde uma determinada organização desenvolve a sua atividade (utente, consumidores, clientes ou compradores), bem como os respetivos distribuidores. Ou seja, os clientes não são mais do que a procura real e potencial que é direcionada aos produtos da empresa.

Importa referir, que os principais utentes/clientes dos serviços oferecidos pelo CFL, E.P, são maioritariamente os cidadãos de baixos rendimentos. Com base nesta realidade, o CFL, E.P, tem em vista numa primeira fase, a estabilização da oferta dos seus serviços e a consequente assunção de rotinas por parte dos clientes, quer se tratem de clientes individuais, no caso dos passageiros, quer das empresas, no caso do transporte das mercadorias, uma vez que durante o período de inatividade houve a dispersão dos clientes, que procuravam outras alternativas para dar resposta às suas necessidades de transporte.

Numa segunda fase, em função da evolução das disponibilidades de infraestruturas, de material circulante e da capacitação do pessoal ferroviário, espera-se um aumento da oferta que servirá para lançar as bases primárias para crescimento sustentável da quota de transporte ferroviário, através da perceção pelos clientes, da

fiabilidade, regularidade, e qualidade de serviço. Deste modo, pretende-se fazer valer, com o desejável aumento da qualidade intrínseca do transporte, as importantes vantagens competitivas deste modo de transporte, expressas em termos da aptidão para o transporte de grandes massas, no tráfego de passageiros de longo curso (regional e inter-regional) e de grandes cargas a longas distâncias (mercadorias).

A fidelização dos clientes e a sua satisfação passa essencialmente pelas características da oferta do CFL, E.P, nomeadamente do comboio, e a programação dos horários, de modo a permitir que os clientes usufruam dos seus serviços nas horas de maior fluência.

3.3 Caracterização da Indústria e Fatores Críticos de Sucesso

O setor ferroviário em Angola passa por um profundo processo de transformação caracterizado pela realização de importantes investimentos, suscetíveis de a curto prazo modificarem completamente as condições de exploração do transporte ferroviário.

No âmbito do programa do Executivo para o setor ferroviário, que compreende um vasto conjunto de iniciativas e ações que abarcam todas as principais componentes nucleares da atividade ferroviária, incluindo a reabilitação e modernização das infraestruturas e aquisição de novo material circulante (locomotivas, carruagens e vagões), o CFL, E.P foi, de entre as três empresas ferroviárias existentes, a única onde a atividade comercial foi interrompida.

A nível da circulação ferroviária suburbana, o CFL é um dos principais troços ferroviários de Angola e tal como o Caminho de Ferro de Benguela (CFB, E.P) e o Caminho de Ferro de Moçamedes (CFM, E.P), encontra-se num amplo processo de reabilitação e reestruturação em virtude da destruição causada pela guerra que durante décadas afetou o País. Por este facto concluímos que para lá dos investimentos que têm

sido realizados no setor, os seus fatores críticos de sucesso passam pela dificuldade de comunicação, pelos serviços e pela inovação.

- **Dificuldade de comunicação:** os funcionários e colaboradores diretos poderão ser o suporte, para um ambiente empresarial mais aberto, que faça com que os funcionários tenham uma maior satisfação, e produtividade na empresa;
- **Serviços:** Grande parte da produção industrial está a deslocar-se dos países desenvolvidos para os países subdesenvolvidos e muitas multinacionais tendem a ter mais empregados em países considerados pobres do que em países ricos.
- **Inovação:** O despedimento de mão-de-obra num setor originava transferência dessa mão-de-obra para outro setor. No entanto, atualmente, a transferência de *outputs* da indústria para os serviços não origina a correspondente transferência de emprego, porque as tecnologias de informação através da automatização (caixas multibanco, atendedores automático, etc.) absorvem essa eventual transferência de mão-de-obra da indústria para os serviços.

Portanto, comunicação e cultura são uma componente estratégica fundamental e indispensável e devem ser vistas como o “ajuste” de todo o sistema organizacional. Desta forma, a conquista da credibilidade é o caminho para uma comunicação mais eficaz, sendo preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efetivamente para o resultado final determinado pela organização.

A participação consciente dos indivíduos, e de grupos de trabalho cooperativos no sentido da realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura

organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. Com certeza, que é este o caminho para a sustentabilidade económica da organização.

Os serviços representam cada vez uma maior percentagem da economia e crescem continuamente. Serviços como os transportes, as tecnologias de informação e as telecomunicações representam um papel cada vez mais importante na economia, oferecendo cada vez mais oportunidades de negócio e de emprego.

Por outro lado, cada vez mais a produção de bens está associada à prestação de serviços, existindo uma relação estreita entre a produção de bens e a prestação de serviços.

As diferenças mais notórias entre a produção de bens e a produção de serviços que têm consequências ao nível do planeamento, consistem fundamentalmente em que, os serviços são intangíveis e a sua posse não é normalmente transferida no ato da venda, não podem ser armazenados, e frequentemente a produção e o consumo ocorrem no mesmo lugar e ao mesmo tempo.

3.4 - Dinâmica e Competências Centrais do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP

Após a independência, o CFL, E.P, entrou num longo período de declínio, dada a redução do volume de carga transportado, que passou de 301 mil toneladas em 1973 para 54 em 1990, a perda de pessoal qualificado, as dificuldades financeiras e a falta de investimentos que resultaram na deterioração da linha. Outro fator de paralisação foi o conflito armado, em que o tráfego ferroviário foi frequentemente interrompido, a partir de 1984. Após dois anos de paragem total, o CFL, E.P, retomou um serviço limitado entre Malanje e Luanda em Agosto de 1991, impulsionado pelos Acordos de Paz de Bicesse.

O retorno do conflito armado em Novembro 1992 originou a morte ou desaparecimento de parte importante do pessoal efetivo do CFL, E.P, assim como a destruição total ou parcial de várias pontes, locomotivas e estações.

A reabilitação do CFL, E.P faz parte dos projetos para o relançamento da economia e desenvolvimento de Angola. A sua recuperação obedece a duas fases e este processo conta com o apoio e financiamento do Governo da China. A primeira fase teve o seu início no seguimento urbano desde Bungo/Musseques, e a segunda teve início nos Musseques/Malanje.

Competências do Caminho-de-Ferro de Luanda, Empresa Pública

- Promover estudos específicos da procura de transportes ferroviários de passageiros e de mercadorias;
- Propor ao Ministério dos Transportes o plano geral de exploração da infraestrutura ferroviária e da prestação de serviço de transporte ferroviário;
- Elaborar e editar normas e regulamentos relativos à prestação de serviços de transporte e à exploração da infraestrutura ferroviária e portuária, garantindo o seu acesso e uso, assegurando os direitos dos usuários e fomentando a competição entre operadores;
- Promover estudos sobre a composição da frota ferroviária e a prática de afretamento de carruagens e vagões, de modo a apoiar decisões governamentais relacionadas com a política de apoio à indústria de construção ferroviária.
- Transporte de pessoas e bens (cargas e mercadorias).

Cultura e Comunicação do Caminho-de-Ferro de Luanda, Empresa Pública

A cultura do CFL, E.P baseia-se no trabalho em equipa e na honestidade dos seus quadros, valorizando as ideias dos seus trabalhadores, bem como a aposta na promoção interna e na formação contínua. Recrutar, manter e desenvolver são as palavras de ordem para a valorização dos seus trabalhadores. O segredo do sucesso está na equipa motivada sendo este o objetivo primordial da empresa.

Toda organização possui um conjunto de comportamentos, caraterísticos de um grupo humano e entendido por alguns autores, como cultura organizacional. Desta forma, os comportamentos pertinentes de uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de todos os seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação, por isso ela deve ser básica entre as diferentes estruturas que compõem a organização para que se possa estabelecer e maximizar a coordenação e cooperação. Este conceito faz-se presente a partir do momento em que o integrante de cada uma dessas estruturas se convence de que apenas todos juntos resolvem os problemas e produzem resultados. Deste modo, deverá ser desenvolvido a nível interno e externo um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representar o CFL, E.P da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos.

Portanto, com base na análise feita e na cultura organizacional existente foi possível constatar que ainda existe muito trabalho a ser feito de modo que sejam maximizadas e racionalmente aproveitadas todas as potencialidades existentes a nível organizacional, mas para tal é necessário que os profissionais de comunicação envolvidos procurem ferramentas para “falar” no mesmo nível de expectativa do público interno.

O Processo de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico foi definido como um processo, por meio do qual são estabelecidos os objetivos empresariais e formulados os meios que possibilitarão alcançá-los. Os dirigentes entrevistados demonstraram preocupação em elaborar o planejamento estratégico. No entanto, nenhum deles o desenvolve por meio de um processo formal, ou seja, não fazem reuniões específicas para se pensar a respeito dele, e raramente escrevem e divulgam aos funcionários seus planos e decisões.

A empresa pesquisada não desenvolve análise formal sobre o ambiente externo mas tem algumas preocupações em relação a esse ambiente, que consistem em conhecer aspectos relacionados com os concorrentes, tais como os preços cobrados, pacotes especiais para feriados e a qualidade dos serviços e atendimento oferecidos aos passageiros. A economia e a política não são alvo de análises dos responsáveis da empresa, embora percebam problemas relacionados a esses aspectos.

No seio da empresa, verificou-se que também não desenvolve a análise formal do seu ambiente interno. A principal fonte de conhecimento quanto aos fatores internos da empresa é baseada nas sugestões e comentários dos passageiros e na percepção dos dirigentes. “O conhecimento de nossos pontos fortes e fracos é obtido por intermédio dos comentários dos funcionários, passageiros e da própria observação”.

A empresa também não possui missão instituída e declarada, mas os responsáveis estabelecem objetivos. Entretanto, esses objetivos não são detalhados, escritos e divulgados aos funcionários. Para alcançá-los, são formulados planos, que em alguns casos são detalhados, mas não são escritos.

Com relação à formulação de estratégias, todos os responsáveis estão envolvidos, no momento da entrevista com alguma atividade concernente. Segundo foi possível observar-se, essas estratégias são geradas a partir de uma necessidade percebida na

empresa, ou pelos clientes ou pelos dirigentes. “As novas ideias que surgem são baseadas em necessidades previamente detetadas e quando sentimos a necessidade de mudança, esta geralmente surge por meio das sugestões dos clientes ou das conversas entre os responsáveis” disse um dos entrevistados. A constatação de um problema ou necessidade parece desencadear um processo, o qual gera novas ideias e estratégias. A partir daí, é verificada a disponibilidade financeira e, caso seja possível, as ideias são implementadas na empresa.

Uma das limitações do planeamento estratégico verificadas na empresa é que ele procura impor uma outra forma de processamento de informações, realizada por meio da decomposição da realidade em segmentos analíticos.

Uma outra limitação constatada resulta da forma espontânea de formulação de estratégias dos dirigentes. Refere-se à preocupação que demonstraram em relação às ações dos outros atores do setor. Diversos deles atuam em conjunto, formam associações e procuram deste modo encontrar melhorias para o setor. Nesse processo, ficou claro que eles se preocupam em conhecer a forma como os outros atores interpretam o setor e como serão suas reações mediante novas ideias e estratégias.

As análises propostas pelo planeamento estratégico de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos formam uma ferramenta lógica de análise, mas que não consideram as reações dos concorrentes e de outros intervenientes.

3.5 A Análise SWOT

A análise SWOT consiste na apresentação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças que o setor enfrenta. O potencial deste tipo de análise no contexto de preparação de decisões verifica-se somente quando resulta da comparação do diagnóstico com a visão do futuro. O setor terá pontos fortes e pontos

fracos identificados como os fatores internos do setor que se relacionam com maior ou menor facilidade com os objetivos desejados. As outras variáveis externas ao setor têm também uma influência positiva ou negativa para a viabilização da visão.

Neste caso a análise SWOT foi conduzida sob três dimensões, considerando os fatores ligados à governança, os fatores ligados às relações inter-regionais, e os fatores ligados às relações nacionais/inter-regionais/interurbanas, como é apresentado na Tabela 3.1, na Tabela 3.2 e na Tabela 3.3, respectivamente.

Tabela 3.1: Análise SWOT Associada aos Fatores da Governança

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformas institucionais no sentido da melhoria da gestão no setor; ▪ Clarificação dos papéis do setor público e privado; ▪ Concessão dos serviços de movimentação de mercadorias; ▪ Redefinição do paradigma de relacionamento Estado/Administração ferroviária, com base da contratualização da relação entre o Estado e o gestor da rede; ▪ Existência de orientações estratégicas para o setor ferroviário, para promover a eficiência do transporte a todos os níveis; ▪ Transcrição para o Direito Interno de normas internacionais de segurança inerentes aos diferentes modos de transporte e exploração de infraestruturas; ▪ Disponibilidade de fundos para financiar o desenvolvimento das infraestruturas; ▪ Disponibilidade de fundos para a promoção de I & D do setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma do enquadramento legal do setor dos transportes ferroviários inacabada; • Inércia das autoridades metropolitanas; ▪ A tarifação das infraestruturas não tem sido potenciada enquanto instrumento de gestão da procura; ▪ Associação do ciclo de gestão das empresas de Estado ao ciclo político; ▪ Ausência de um sistema coerente e credível de informação e estatística e de observação do sistema de transporte; ▪ Debilidade das políticas públicas de transportes; ▪ Excessiva dependência do setor público de receitas da fiscalidade; ▪ Insuficientes qualificações e competências dos recursos humanos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quadro regional de orientações baseadas em investigação técnica e científica e nas melhores práticas, favorável à introdução de reformas na gestão do setor dos transportes; ▪ Quadro regional favorável, através de incentivos, ao desenvolvimento da multimodalidade; ▪ Nova legislação com requisitos de idade de frotas de transporte ferroviário de mercadorias; ▪ Diferenciação positiva da fiscalidade sobre os combustíveis a favor do transporte público; ▪ Novo regulamento sobre obrigações do serviço público 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistência de decisores políticos e cidadãos; ▪ A mudança de comportamentos e estilos de vida; ▪ Falta de recursos financeiros para assegurar a sustentabilidade do sistema de transportes; ▪ Insuficiente impacto das políticas setoriais no sistema de transportes.

Fonte: Pesquisa de campo com base em entrevistas aos funcionários do CFL, EP.

Tabela 3.2: Análise SWOT Associada aos Fatores Ligados a Relações Inter-Regionais

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importantes investimentos em curso, para além dos projetos prioritários, de modernização, recuperação e expansão das infraestruturas de transporte de âmbito regional; ▪ Desenvolvimento de infraestruturas logísticas e de transporte que potenciarão a integração modal e o aumento da eficiência e da competitividade das cadeias de transporte; ▪ Setor de transporte ferroviário de mercadorias exclusivamente baseado em operadores públicos sem forte concorrência, com agressividade comercial e eficiência económica; ▪ Boa penetração da economia nacional em alguns mercados internacionais; como países da região e de língua Portuguesa; ▪ Posicionamento geoestratégico relativamente às principais rotas internacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraco nível de intermodalidade no sistema de transporte; ▪ Lacunas no sistema de infraestruturas logísticas e de integração modal; ▪ Atrasos registados na implementação dos projetos prioritário; ▪ Debilidade do tecido empresarial; ▪ Fraca competitividade do setor ferroviário; ▪ Posicionamento dos operadores de transporte em segmentos de baixo valor; ▪ Crescimento da quota de mercado do transporte ferroviário de mercadorias com impactos ambientais negativos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente integração económica com os países da região; ▪ Tendência de internalização de custos com externalidades; ▪ Concretização das redes de plataformas logísticas nacionais e sua integração plena nas redes de transporte; ▪ Aumento da procura e conquista de novos mercados; ▪ Liberalização do transporte ferroviário de mercadorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrasos na concretização dos projetos estruturantes do setor de transportes e logística; ▪ Dificuldades em diversificar clientes no transporte ferroviário de mercadorias e na concretização de novas parcerias; ▪ Concorrência de operadores e resistência à mudança necessária nos transportes ferroviários de passageiros e mercadorias; ▪ Perda da quota de mercado e secundarização do setor; ▪ Dificuldade do mercado em encontrar alternativas a restrições mais fortes impostas pela SADC ao crescimento do tráfego ferroviário;

Fonte: Pesquisa de campo com base em entrevistas aos funcionários do CFL, EP.

Tabela 3.3: Análise SWOT Associada Às Relações Nacionais/Inter Regionais/Interurbanas

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de planos diretores Municipais e de Reordenamento do Território; ▪ Modernização das frotas de transporte urbano de passageiros; ▪ Existência de regulamentos próprios sobre cargas/descargas de mercadorias na maior parte dos centros urbanos; ▪ Ótimo grau de Desenvolvimento do subsistema logístico privado de apoio ao consumo contribuindo para a racionalização do sistema de transporte de mercadorias; ▪ Expansão e modernização das redes ferroviárias de acesso, e de distribuição de tráfego nas áreas metropolitanas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiente integração das questões do transporte e da mobilidade sustentável nos instrumentos de gestão territorial de diferentes escalas; ▪ Persistência de frotas envelhecidas proporcionando fraco qualidade serviço em algumas áreas urbanas; ▪ Deficiente articulação das redes ferroviárias nacionais e regional com a municipal; ▪ Excessiva quota de mercado do transporte individual face ao transporte público; ▪ Diversidade das motivações das deslocamentos cotidianos (formação, culturais, desportivas, compras etc.) que o transporte coletivo tem de dificuldade em satisfazer e mesmo viabilizar quando comparado com o transporte individual; ▪ Inexistência de portagens nos acessos aos centros urbanos e de outras medidas dissuasoras da utilização de transporte individual; ▪ Desadequação da oferta de serviços e sistemas tarifários às necessidades da procura resultantes dos atuais padrões de deslocamento urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicação dos instrumentos de gestão territorial; ▪ Maior sensibilidade à necessidade de organização da logística urbana e micrologística; ▪ Plataformas regionais integradas numa estratégia de coesão de rede, que tem como principal objetivo o reordenamento logístico e dos fluxos de transporte; ▪ Diferenciação positiva sobre os combustíveis, em favor do transporte público; ▪ Maior conscientização dos decisores locais em relação aos imperativos da mobilidade sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acentuar dos fenómenos de dispersão urbana e de especialização dos usos do solo; ▪ Agravamento dos custos associados ao congestionamento; ▪ Crescimento da taxa de monitorização e número de viagens; ▪ Crescente equilíbrio da repartição modal a favor do TC.

Fonte: Pesquisa de campo com base em entrevistas aos funcionários do CFL, EP.

Capítulo 4 - Formulação da Estratégia do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.

Tendo em conta análise estratégica dos CFL, E.P, que foi apresentada anteriormente, nomeadamente, no que diz respeito a análise SWOT, neste capítulo procede-se à formulação da sua estratégia. Primeiro apresenta-se a missão da empresa e em seguida os objetivos, para depois formular-se a estratégia empresarial propriamente dita, tendo em conta também os investimentos que se estão a realizar em termos da modernização e do processo de reabilitação.

4.1 Missão

A missão assenta essencialmente na definição de um novo quadro institucional para o CFL, E.P, em estabelecer uma hierarquização e classificação da rede ferroviária, em desenvolver um conjunto de ações ao nível das infraestruturas e dos serviços ferroviários, em desenvolver ações ao nível da produção, manutenção e inovação, bem como também apresentar um plano de investimentos acompanhado de estudos de viabilidade que o suportem, detalhando, segmentos de mercado, tipos de serviço e modelos de financiamento.

Para que tal missão seja possível, a empresa deverá optar pela comercialização de serviços de alto padrão e atrativos, tendo como objetivo fazer do CFL, E.P uma referência internacional, satisfazendo e surpreendendo os seus clientes e utentes. A empresa deve tentar satisfazer todos os acionistas envolvidos neste projeto tendo em conta, a rentabilidade no sector de transporte, através da satisfação das necessidades do mercado alvo.

Por este motivo, o marketing global é um modo eficaz da empresa crescer, ampliando a sua base de clientes, para fora do mercado interno. Trata-se de adotar uma

política de marketing multinacional idêntica em todos os mercados, que deverá ser inversa à política atual de “marketing local” adaptada a cada região.

A empresa deve gerir adequadamente a sua relação com o mercado internacional/global, no sentido de atingir os seus objetivos e satisfazer as necessidades desse mercado também lhe compete planear, dirigir e orientar todas as ações necessárias para atingir os objetivos propostos.

4.2 Objetivos

A construção dos objetivos baseou-se no método do Quadro Lógico. Trata-se de uma metodologia que estabelece uma cadeia hierárquica e articulada de objetivos e ações/projetos, explicitando, para cada nível, os indicadores que melhor permitem a monitorização dos resultados de forma a viabilizar as correções oportunas e as hipóteses assumidas em relação aos mecanismos de transmissão ascendente na hierarquia. Este sistema de indicadores constituirá a base para a criação e funcionamento de um sistema de acompanhamento da execução do Plano Estratégico do Caminho-de-Ferro de Luanda (PECFL).

O PECFL deverá ser integrado por um objetivo global, refletindo a visão, um objetivo geral para o setor e um conjunto articulado de objetivos de desenvolvimento (componentes), os quais devem ser decompostos até ao nível da ação do projeto. É de salientar, que apenas se referem os projetos estruturantes.

A seguir apresentam-se os objetivos estratégicos identificados para o CFL, E.P e o seu desdobramento nas respetivas acções:

Obj1: Melhorar a acessibilidade, a mobilidade e a quota de Mercado:

- Aumentar a competitividade das ligações às principais capitais provinciais servidas pelo CFL diminuindo os tempos de percurso;
- Aumentar a qualidade dos serviços prestados aos passageiros do CFL, a flexibilidade e a capacidade de reagir em prazos cada vez mais curtos às variações e exigências da procura;
- Concretizar interfaces intermodais, aspeto que é de particular relevância nas áreas urbanas, fomentando a intramodalidade e intermodalidade, quer através da coordenação dos horários entre os diversos modos e operadores de transporte, quer através da integração tarifária;
- Promover as ligações e articulação com os principais portos e aeroportos;
- Garantir a mobilidade para todos, eliminando barreiras físicas no acesso ao transporte, designadamente para os cidadãos com mobilidade reduzida;
- Articular com a rede nacional de plataformas logísticas e com outros modos de transporte, nomeadamente a ligação com os principais portos e aeroportos e com os principais polos/eixos geradores e consumidores de bens e serviços.
- Rever os processos de transporte;
- Implantar o controlo estatístico em todos os processos em operação;
- Implementar um processo de planeamento de compras;
- Identificar novos itens que a empresa possa desenvolver com os atuais clientes;

Obj2: Garantir padrões adequados de segurança e de sustentabilidade ambiental:

- Tendo como base a continuidade das ações, em curso e previstas, instalar sistemas de vídeo vigilância nas estações e no material circulante e implementar o programa de reclassificação das passagens de nível, visando a redução do número de acidentes materiais;
- Introduzir o conceito de sustentabilidade ambiental no planeamento e na modernização da rede, quer ao nível das infraestruturas e do material circulante;
- Minimizar o ruído e implementar políticas corretas em termos de ordenamento do território;
- Entrar em contacto permanente com os clientes;

Obj3: Evoluir para um modelo de financiamento sustentável e promotor da eficiência:

- Aumentar a procura, dos produtos e serviços da empresa;
- Aumento progressivo da eficiência da empresa minimizando os custos e os prazos e optando por minimizar os riscos assumidos pelo setor público;
- Minimizar o recurso a capitais públicos através da obtenção de financiamentos externos e optando pelo fomento das PPP's;
- Maximizar o “Value for Money” global dos projetos;
- Maximizar a integração regional e nacional;
- Valorizar o património da empresa e aplicar os cash flows gerados pelas diferentes ações no financiamento das atuações a emprender no setor ferroviário;
- Promover de forma evolutiva as compensações financeiras correspondentes às obrigações de serviço público;

- Procurar soluções que a médio longo prazo sejam capazes de sanear o passivo financeiro acumulado pela empresa;
- Identificar os clientes potenciais e os clientes inativos;

Obj4: Promover a investigação, o desenvolvimento e a Inovação:

- Desenvolvendo a capacidade de ID & I nacional através da promoção de projetos, em parceria com PME's tecnológicas e de criação de sinergias entre centros de investigação tecnológica, universidades e empresas;
- Promover processos de normalização e certificação com a participação de peritos internacionais nas comissões técnicas do setor e nos grupos de trabalho;
- Desenvolver o protótipo de um novo logótipo;
- Desenvolver uma página Web com informações da empresa e enviá-la para os clientes;
- Realizar o levantamento dos aspetos técnicos das ações de comercialização;
- Fazer um levantamento de custo dos itens técnicos para a realização do orçamento;
- Aumentar o número de funcionários para a realização de trabalhos técnicos;
- Implementar um plano de cargos e salários;
- Implementar um sistema de prémios para os funcionários que cumprirem com as metas de produtividade estabelecidas pela empresa.

Entre os objetivos delineados pelos CFL, E.P, consta uma meta para o crescimento dos passageiros transportados de 10% e um aumento das receitas na ordem dos 13%. Procura-se desta forma atrair entre 3 a 5 milhões de passageiros ano, bem como atingir um nível de receitas satisfatório. Estas metas deverão ser atingidas através da

reabilitação e modernização das linhas-férreas nacionais, da redução da sazonalidade e da criação de polos de desenvolvimento/fomento do transporte, que permitirão ao CFL, E.P tornar-se mais competitivo.

4.3 A Estratégia Empresarial

Para a formulação daquela que poderá ser vista como sendo a estratégia empresarial, levou-se em conta os investimentos na modernização e o processo de reabilitação em curso tendo-se também considerado como relevantes a contratação de um gestor qualificado e uma maior importância nas ações ligadas à qualidade e à divisão de tarefas.

Ao nível dos investimentos realizados, o CFL, E.P, tem estreitado o relacionamento com os fornecedores, procurando reduzir o seu número e os custos com os contratos jurídicos.

No que respeita ao processo produtivo, deu-se uma alteração no processo de emissão de bilhetes, que era terceirizado – e que agora passa a ser verticalizado na empresa. Esta alteração na estratégia de governança deve-se a pressões sobre a empresa para a redução dos custos e para o aumento da margem de lucro, pretendendo-se proporcionar aos clientes/passageiros um serviço de qualidade a preços competitivos.

O Executivo realizou investimentos avultados na modernização e recuperação do caminho-de-ferro, com a aquisição de material circulante, construção e apetrechamento das infraestruturas e formação de quadros, perspetivando obter os retornos a médio e longo prazo.

Fruto da crise financeira mundial que ocorreu em finais de 2008, verificaram-se alguns constrangimentos em relação aos prazos de conclusão destas empreitadas devido à falta de recursos, uma vez que grande parte dos investimentos são financiados através

de linhas de crédito e ao não cumprimento de procedimentos referentes as boas práticas de gestão. Todos esses aspetos e o facto de o País ter vivido num período relativamente recente de guerra civil tiveram um forte reflexo na situação financeira da empresa que se apresenta em falência técnica.

Perante essas evidências o Executivo traçou as seguintes linhas estratégicas para a empresa: a empresa deve manter-se no ramo de transporte de pessoas e bens e atuar de forma especializada no segmento de mercado do transporte ferroviário, voltando-se para a liderança de custos e para a diferenciação dos serviços.

Essa estratégia é em grande parte coerente com a realidade da empresa e parece permitir a concretização dos objetivos, explorando os pontos fortes, captando as oportunidades, evitando as ameaças e amenizando os pontos fracos, tendo em conta as ações decorrentes e os pontos críticos de sucesso.

Na tentativa de obter a melhor forma de a empresa relacionar-se com o seu ambiente, deve ter em conta as seguintes linhas estratégicas:

- 1) A empresa deve apostar na diferenciação do seu produto no mercado, ressaltando a qualidade e a tecnologia das suas carruagens e vagões e sobretudo uma boa relação preço/qualidade;
- 2) A empresa deve desenvolver o seu negócio no setor do transporte ferroviário e procurar novos clientes/parceiros noutros sectores;
- 3) Por último, a empresa deve procurar novos mercados, através da oferta e da comercialização de novos serviços.

No processo de planeamento estratégico os objetivos definidos pela empresa deverão surgir da combinação dos resultados obtidos da análise envolvente, devem estar alinhados com a visão e valores da empresa.

Assim numa primeira fase tendo em conta o carácter qualitativo dos objetivos, com base no desenvolvimento do processo eles devem assumir um carácter quantitativo, com prazos e valores inerentes as para transportadoras ferroviárias de passageiros e de cargas tais como:

- Reduzir em 5% os custos com manutenção em 2 anos.
- Aumentar em 25% o número de carregamentos diários num ano.
- Duplicar o quadro de motoristas em 3 anos.
- Aumentar em 3% as receitas com frete no próximo semestre.

Também devem ser formuladas estratégias funcionais, que são voltadas para as áreas funcionais da empresa que no caso das transportadoras ferroviárias de carga e passageiros podem ser:

- Estratégia financeira: o planeamento financeiro da transportadora a partir da análise dos indicadores financeiros, avaliando o impacto potencial dos lucros das diversas alternativas estratégicas;
- Estratégia operacional: ligada à gestão da frota, nomeadamente decisões relacionadas com o tipo de frota a adotar, com as medidas necessárias para controlar os custos visando a melhoria da eficiência das operações.
- Estratégia de recursos humanos: avaliar, motivar e manter o número de funcionários necessários e com o perfil adequado para conduzir o negócio.

Com as estratégias formuladas o próximo passo é a execução, que tem início com a análise do impacto que as mudanças estratégicas causarão na transportadora, observando a estrutura organizacional da empresa. Quanto maior for a empresa, mais complexa será a sua estrutura e conseqüentemente mais complexo o processo de execução das estratégias. Portanto alguns fatores são importantes neste estágio:

- As informações necessárias a execução do plano de execução devem ser suficientes e devem estar disponíveis;
- O responsável pela execução deve ser capacitado e ter autoridade delegada para fazê-la;
- A cultura da empresa é um ponto de apoio ou obstáculo?
- Que abordagem de execução será mais eficiente?

Os dois últimos fatores merecem uma atenção especial. Se as estratégias adotadas exigirem grandes mudanças, o posicionamento dos funcionários será um fator determinante no sucesso ou fracasso da execução da estratégia. Este posicionamento é determinado pela cultura da empresa. Nesse contexto a postura da liderança é essencial e a abordagem adotada para a execução deve ser escolhida criteriosamente.

Pode ser uma abordagem rígida em que a direção define as metas e os níveis hierárquicos inferiores têm pouca ou nenhuma participação nas decisões. Pode ser uma abordagem moderada em que as metas são discutidas pela alta hierarquia e sugestões dos níveis inferiores são escolhidos para análise. Ou uma abordagem da base para o topo, em que as sugestões dos níveis inferiores são recolhidas para análise e discussão pela alta hierarquia. Nesta última abordagem as metas são vagamente declaradas pela alta direção e vão sendo refinadas à medida que alcançam os restantes níveis da empresa.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para a execução, entre elas os planos de ação que formalizam as responsabilidades, os prazos e a forma como as ações devem ser executadas.

A partir deste momento é necessário proceder ao controle da execução do plano, para isso é necessário medir o desempenho, comparar o desempenho com os objetivos estabelecidos e determinar a ação corretiva necessária.

Como sugestões de ferramentas para se medir o desempenho podem ser citadas as auditorias internas e externas, que verificam o desempenho de cada setor da empresa, assim como dos fornecedores, estas auditorias permitem ter uma ideia clara de como é que a empresa é percebida pelos clientes e pela sociedade e do seu desempenho em termos qualitativos e quantitativos.

Capítulo 5 - Implementação do Plano de Ação da Estratégia do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.

As empresas angolanas nos últimos tempos têm vindo a proceder à modernização das suas estruturas. Uma revolução silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, estão na ordem do dia. Todos esses esforços têm como finalidade, levar as empresas à eficácia e por conseguinte ao aumento da sua produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado. Para que esses esforços de modernização tenham sucesso é urgente encetar uma mudança na mentalidade dos funcionários, gerências e administradores.

A experiência em empresas têm demonstrado que é necessário modificar significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos trabalhadores de uma forma estratégica. Para tal, é importante que a administração do CFL, E.P, conheça e acompanhe a dinâmica organizacional no âmbito do seu ambiente interno e do seu ambiente externo.

O posicionamento da organização é antes de mais uma questão de sobrevivência. Afinal, as organizações necessitam, do comprometimento dos indivíduos para alcançarem os níveis de produtividade adequados.

Para isso, é necessário que a organização mude, sinta a necessidade de poder ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a uma informalidade das relações entre o pessoal, em função da necessidade das pessoas interagirem e de se sentirem mais próximas umas das outras.

Importa referir que a mudança contínua e a agilidade e adequação dos processos fazem parte dos cenários com que a organização hoje se depara. Em todo o processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham as melhores situações visando atingir os seus objetivos e por conseguinte, os da própria organização.

Assim, explicitada a visão para o setor dos transportes, que corresponde ao futuro que se pretende que venha a existir no longo prazo, e uma vez analisada a situação atual dos CFL, E.P a partir dos seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades (análise SWOT) no Capítulo 3, a estratégia deverá integrar o conjunto de intervenções que permitam com a maior probabilidade de moldar o futuro na direção certa, isto é, levar a empresa à situação desejada.

O setor dos transportes ferroviários é apenas uma parte de uma vasta realidade muito abrangente, para a configuração da qual contribui que também recebe influências determinantes. A realidade tem vindo a mudar, a um grande ritmo em todos os domínios da vida quotidiana angolana. Na geopolítica e a nível económico, a integração de grandes espaços na economia global têm alterado profundamente as relações de forças e os padrões comportamentais e têm contribuído para alterar a disponibilidade e os preços dos combustíveis fósseis.

Planear os transportes e as suas infraestruturas pressupõe, para além de uma visão sobre o futuro que se deseja para o setor, dos objetivos que se pretende alcançar e da consciência sobre os problemas atuais, que se estabeleçam cenários sobre a evolução da realidade envolvente e se identifique as ações a serem desenvolvidas.

Os métodos de previsão, que de uma forma geral consistem na extrapolação de tendências, pressupõem que os fatores que determinaram a evolução do passado continuarão a influenciar com a mesma força o futuro. Num ambiente de ruturas e grandes mudanças, como é o atual este método não é o mais adequado sobretudo numa perspetiva de médio e longo prazo.

Daí, que se tenha recorrido a técnicas prospetivas como forma de construir um quadro de cenários alternativas (cenários), assumindo um determinado padrão de

comportamento para algumas variáveis exteriores ao sistema de transportes, mas que têm efeitos conjuntos sobre as variáveis relevantes

Uma vez definidos os cenários alternativos, o passo seguinte é assumir uma opção por um deles e tomá-lo como “pano de fundo” para a determinação do PECFL. Este tipo de abordagem serve para relativizar o PECFL, isto é, tornar claro que a estratégia do PECFL só será de facto eficaz, isto é, susceptível de materializar a visão se determinados pressupostos se concretizarem. Facilita-se também a função de acompanhamento e avaliação (Monitoring & Evaluation), já que passa a ser possível alertar em tempo oportuno para a necessidade de proceder a revisões do PECFL sempre que a execução do plano e os pressupostos de base dos cenários se afastarem de forma significativa dos assumidos no planeamento estratégico.

Cada cenário é caracterizado por um determinado comportamento de variáveis exteriores ao setor, e por linhas de ação no domínio dos transportes e das suas infraestruturas, capaz de estabelecer relações com o ambiente geral da organização. A natureza da resposta organizacional parece ter uma relação direta com o nível de conscientização que a organização desenvolve, sendo, a cultura organizacional e a comunicação as fortes componentes do processo de desenvolvimento empresarial.

5.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional a seguir pelo CFL, E.P deve ter como principal condição possibilitar uma natural evolução da atual estrutura vigente, caracterizada pela integração das infraestruturas e da operação de comercialização dos serviços, para uma nova estrutura mais flexível a ser definida no quadro das opções políticas do novo modelo institucional do setor ferroviário em Angola.

Entre a integração vertical e a delegação de funções da empresa em entidades externa através da separação vertical, em que as infraestruturas e a operação e comercialização dos serviços estão subordinados a empresas distintas, existe um conjunto de variantes intermédias que podem ser adotadas num processo de decisão evolutivo onde as estruturas institucionais e organizacionais se vão modificando.

A empresa possui um total de 520 funcionários, sendo 220 em cargos administrativos e 300 em cargos operacionais. Além disso, a empresa conta com a terceirização das atividades de limpeza, segurança, formação, transporte, refeição e manutenção das instalações. O Presidente do Conselho de Administração é o responsável máximo pelas decisões da empresa e tem poder para ratificar ou vetar as deliberações saídas das reuniões do Conselho de Administração.

5.2 Atividades da Cadeia de Valor da Empresa

As decisões de reestruturação dependem sempre de muitos fatores entre os quais se destacam a realidade do País, os objetivos e calendários governamentais, a evolução dos mercados onde atua o CFL, E.P, a escala das operações, o estado de desenvolvimento tecnológico das redes, a qualificação dos recursos humanos disponíveis, e o regime jurídico vigente.

Nem todos os recursos utilizados na empresa contribuem de forma significativa para ganhos de eficiência ou de eficácia. Esses deverão ser únicos, críticos e não imitáveis. Um dos instrumentos que tem sido muito utilizado nos últimos anos na análise no aprofundamento das relações entre atividades no interior das unidades de negócio é a cadeia de valor de MICHAEL PORTER (1985).

Ao utilizar a cadeia de valor podemos considerar as empresas ou negócios como sendo constituídos por mercados à entrada, processos no interior e mercados à saída.

A criação de valor e de riqueza constitui um dos objetivos primordiais na gestão de qualquer empresa e deve ser preocupação dos seus responsáveis, qualquer que seja o nível hierárquico. Neste contexto, as decisões tomadas no interior do CFL, E.P devem concentrar-se nas fontes geradoras de valor para delas retirar os maiores benefícios.

Até há pouco tempo, os objetivos fundamentais eram o volume de negócios, a quota de mercado, a dimensão crítica ou os resultados líquidos. A criação de valor não é apenas um chavão anglo-americano, mas antes uma mudança no paradigma da moderna administração das empresas.

A criação de valor acionista ou na óptica do acionista tem conduzido à maior valorização das empresas e das cotações das suas ações, a melhores condições de financiamento, a maior motivação e compensação do capital humano, constituindo-se ainda como um meio de defesa contra tentativas de aquisição hostis ou tomadas de controlo por terceiros não desejados.

No âmbito da cadeia de valor da empresa interessa analisar as atividades de suporte e as atividades básicas. Neste caso, as primeiras estão relacionadas com os recursos humanos, com o desenvolvimento e utilização de novas tecnologias e com a aquisição de material circulante. No que diz respeito as actividades básicas, estas referem-se sobretudo às decisões de criação de valor.

5.2.1 Actividades de Suporte

Em virtude dos gestores de maior sucesso reconhecerem que o ambiente competitivo está em constante mudança, torna-se necessário dispor de flexibilidade nas empresas para que se possa ter sempre uma posição proactiva na impossibilidade de prever com segurança os comportamentos futuros. As fontes de valor no interior do

CFL, E.P são as pessoas, os produtos ou serviços, os processos, o conhecimento e todo um conjunto de ativos e posições intangíveis que a empresa possui.

O facto do conceito de criação de valor ser ainda vago para um grande número dos seus decisores, não só quanto ao seu significado, mas também quanto à forma da sua avaliação poderia ser uma oportunidade para o CFL, E.P utilizá-lo, até como forma de esclarecer os maus desempenhos do passado.

Recursos Humanos

A redução de pessoal é um dos passos mais comuns nas decisões de reestruturação. Se em alguns casos os excessos são visíveis, noutras tal visibilidade está longe de acontecer e as decisões rotuladas de “rightsizing” transformam-se em puro emagrecimento ou “downsizing”. Nestes casos verifica-se a amputação nos recursos humanos de músculo da empresa, que é quase sempre traduzida numa perda irreversível do seu capital humano. A lealdade e o compromisso das pessoas para com as empresas ficam muito abalados, daí que, em situações de reestruturação se devam antes tomar decisões de alinhamento, em vez de redução pura.

As organizações que optam por processos continuados de redução de custos deverão com urgência considerar como poderão continuar a manter a moral dos seus funcionários que vão ficando, para não comprometerem os seus níveis de produtividade.

Desenvolvimento e Uso de Tecnologias no CFL, E.P

A integração das tecnologias de informação na implementação do planeamento estratégico, veio mudar fortemente a forma de operação do CFL, E.P, nomeadamente na ligação existente entre cliente-fornecedor, em que se tem verificado a substituição progressiva do intermediário e a alteração dos canais de distribuição através e do

desenvolvimento da organização virtual em rede. Este desenvolvimento veio favorecer a centralização da informação e facilitar os processos de planeamento e programação e a descentralização na ação, sendo de referir que, paralelamente registou-se o aumento dos salários e dos lucros da empresa.

De um modo geral as grandes mudanças introduzidas pelo uso das TCIS no âmbito do apoio ao planeamento estratégico da empresa caracterizam-se essencialmente por possibilitar:

- Relevantes ganhos de sistema devido à possibilidade de integrar as fases de conceção e produção;
- Possibilidade de coordenação de atividades desconexas no espaço;
- Maior flexibilidade, de modo a permitir o uso de técnicas avançadas;
- Melhoria da relação oferta-procura pela redução significativa do tempo de resposta;
- Possibilidade de aumento de produtividade (na medida em que é produzido mais output com o mesmo pessoal);
- Melhoria de qualidade dos produtos e serviços.

No que concerne ao sistema de produção as grandes alterações podem sintetizar-se pela:

- Introdução de sistemas informáticos “CAD” que permitem à organização a conceção rápida de produtos dirigida ao público-alvo;
- Sistemas de produção flexível (FMS) que permitem produzir maior variedade de alternativas com eficiência;
- Sistemas integrados de apoio à produção – computer aided manufacturing – (CAM,) que permitem que o processo de produção e controlo seja suportado informaticamente;

- Sistemas CAD-CAM, em que a conceção pode ser realizada num ponto e a produção on-line num outro ponto distante do globo;
- Sistemas virtuais de simulação de linhas de produção e testes;

Talvez a mudança atual mais notória com grande incidência na produção e operações, seja a introdução dos sistemas de informação integrados – Enterprise Resource Planning (ERP), que tendem a integrar a informação que suporta as decisões da empresa.

Aquisição de Material Circulante

No âmbito do processo de reabilitação e modernização do setor ferroviário, o CFL, E.P, têm vindo a proceder a um conjunto de aquisições (locomotivas, vagões etc.), e têm motivado uma série de acordos com entidades estrangeiras para o fornecimento de material. É assim, que recentemente o executivo angolano adquiriu 22 locomotivas em Angola junto ao Governo da China, o que demonstra o comprometimento do Governo Chinês no aprofundamento dos nossos laços económicos e comerciais com Angola, e apoiando o investimento em infraestruturas, desenvolvimento e diversificação económica em Angola.

O Ministério dos Transportes assinou alguns acordos com os Estados Unidos da América para assegurar o fornecimento adequado de locomotivas e sublinhou os projetos de Angola que visam a recuperação e a expansão das infraestruturas ferroviárias. O apoio dos EUA, vai permitir às empresas ferroviárias angolanas oferecerem serviços de alta qualidade e de confiança às populações.

A aquisição e recuperação de locomotivas é uma mais-valia para a empresa, na medida em que vai permitir aos técnicos beneficiarem de programas de formação, de inspeção de locomotivas e de outros materiais circulantes, nomeadamente vagões e

carruagens. A recuperação das locomotivas avariadas permitirá que as províncias do Centro e Leste do país sejam abastecidas por via ferroviária, o acordo para a recuperação de locomotivas avariadas representa para o CFL, E.P, uma mais-valia, porque fará com que a empresa tenha máquinas adequadas e modernas e com capacidade para operar de Luanda a Malange.

O facto de essas máquinas estarem equipadas com motores da “General Electric” e “General Motors” é muito positivo, uma vez que os técnicos do CFL, E.P, já dominam esses motores americanos. Estas máquinas apresentam também uma grande fiabilidade, uma boa performance e os seus componentes são mais fáceis de se encontrar no mercado internacional. Para além da reabilitação, proceder-se-á também a modernização do material circulante uma vez que serão incorporizados programas de computador, equipamentos de deteção automática de avarias.

A adoção, dessas medidas, assenta no princípio da “separação de contas” (apuramento de custos e resultados por atividade) entre a infraestrutura e a operação (componente dos transportes), que é uma orientação estratégica estruturante do novo Modelo Institucional para o Setor Ferroviário.

Salienta-se, que todas as atividades e exploração de ativos que ainda existem no CFL E.P, e que não estão diretamente relacionadas com o “core business” do negócio dos serviços de transporte deverão, ser objeto de uma estrutura organizacional distinta com um “Centro de Resultados” próprio.

Tomando essas condições como estruturantes para o modelo de organização a adotar, é oportuna uma abordagem por “linhas de negócio”, uma vez que, se pretende reforçar as ligações comerciais e as aptidões e concorrenciais do modo ferroviário e deste modo aproximar mais o CFL, E.P do mercado para lhe conferir uma maior dinâmica de gestão.

É esta abordagem que é seguida, mas ainda de uma forma mitigada, em virtude da “massa crítica” da atividade não ser ainda suficiente.

Na verdade, o modelo de aquisição, produtivo e a dimensão da exploração, não permite ainda a especialização dos meios materiais e humanos por “segmento de negócio” o que, a fazer-se, redundaria em custos adicionais e em ineficiências de todo inaceitáveis nesta fase.

5.2.2 Atividades Básicas

As atividades básicas das empresas da indústria ferroviária em Angola devem associar-se às seguintes ações:

- Investimento e gestão das instalações fixas e das infraestruturas dedicadas à atividade dos serviços de transporte de pessoas e de mercadoria;
- Comando e controlo da circulação dos comboios;
- Marketing e vendas dos serviços para cada segmento do mercado;
- Operação dos serviços de forma especializada e/ou mista;
- Investimento e manutenção dos equipamentos e material circulante;
- Controlo financeiro e de gestão;
- Gestão e capacitação dos recursos humanos.

Estas ações podem ser desempenhadas em múltiplos contextos organizacionais, e com distintas entidades do setor, mas em que a importância relativa dos diversos segmentos do mercado acaba quase sempre por ter um peso determinante nas escolhas finais.

O desafio consiste em modelar uma arquitetura equilibrada para a reorganização da empresa do CFL, E.P, atendendo ao seu plano produtivo (exploração e oferta), à sua

realidade de partida que é a situação atual da empresa e aos seguintes fatores de relevância estratégica:

- A atual estrutura de integração vertical nas empresas do caminho-de-Ferro em Angola;
- A consagração de uma arquitetura consistente com um regime societário de empresa pública;
- A maior eficácia na retoma da normal e regular atividade da exploração ferroviária nas melhores condições de segurança, operacionais e de gestão;
- A conveniente capacidade e aptidão para atuar num mercado de transportes liberalizado e num contexto macroeconómico e institucional em rápida mudança;
- O melhor desempenho operacional e financeiro adequado à atual realidade e constrangimentos do setor;
- As melhores condições para o possível exercício da atividade de novos operadores de serviços de transporte em regime de concessão, num futuro próximo;
- A facilitação, no futuro, de uma possível transição para um modelo de separação vertical, se vier a ser reconhecido como desejável pelo Governo;
- A introdução de uma forte estrutura de marketing/vendas com duas vertentes de segmentação bem distintas: passageiros e mercadorias;
- A evolução para uma estrutura por “linhas de produto” através da criação, no momento certo, de “Business Units” (Unidades de negócio) responsáveis pelos resultados dos diversos segmentos de mercado.

Decisões Para Criação de Valor

As decisões dos gestores que conduzem à criação de valor podem englobar-se em três categorias seguintes:

Crescimento ou expansão, sempre que os investimentos efetuados proporcionem rendimentos superiores ao custo de capital. As estratégias de aquisição são uma alternativa ao crescimento interno para suportar decisões de expansão e as alianças e outras formas de cooperação entre empresas assumem uma posição cada vez mais relevante.

- a) Ganhos de eficiência ou de escala em atividades que, embora já criem valor, deseja-se que aumentem a sua contribuição através de acréscimos dos resultados operacionais ou de reduções no custo de capital.
- b) Reestruturações em particular as transformações e a liquidação ou venda de negócios sempre que a estrutura da organização não consiga proporcionar os valores esperados pelo mercado ou pelos seus decisores responsáveis e cujos rendimentos sejam insuficientes para cobrir o custo de capital.

As fusões e aquisições são decisões positivas, desde que se verifique o acréscimo de capacidade e de competência da cadeia de valor. O objetivo é que a empresa combinada mantenha as vantagens que já possui e reduza as suas vulnerabilidades, para poder ultrapassar os seus concorrentes nos mercados, utilizando técnicas, capacidades, competências e outros recursos que não eram possíveis sem a combinação.

Uma das razões indicadas para o insucesso das reestruturações é a incapacidade dos responsáveis para identificarem correctamente os fatores geradores de valor, que com frequência são apresentados e avaliados em termos genéricos e abstractos. Tal situação leva a que a procura de sinergias seja desenvolvida em posições onde não existem ou, embora existam, não podem ser obtidas com vantagem.

5.3 Cenários Alternativos

O exercício de cenarização passa pela assunção de hipóteses alternativas em relação às variáveis de enquadramento apresentadas no Capítulo 3 e pela identificação de alternativas de intervenção no setor dos transportes.

Uma questão importante diz respeito à avaliação de alternativas de ação no setor dos transportes dentro de cada cenário de enquadramento. No entanto esta opção não foi seguida, uma vez que conduziria a um número muito elevado de alternativas que aumentaria desnecessariamente a complexidade do trabalho.

Deste modo consideram-se apenas os dois cenários alternativos, o cenário 1 e o cenário 2, que são relativos a uma situação extrema e uma situação intermédia respetivamente.

5.3.1 Cenário 1

As variáveis de enquadramento ocorrem num sentido desfavorável, as políticas exteriores ao setor (ordenamento do território) não estão alinhadas com as orientações do PECFL e as intervenções no setor dos transportes continuam o padrão das políticas que tem caracterizado o passado nomeadamente, falta de visão sistémica do setor e pouca pro-atividade no sentido da mobilidade sustentável.

Na Tabela 5.1 apresenta-se a caracterização dos investimentos e as respetivas consequências dessas ações no âmbito do Cenário 1.

Neste cenário admite-se que a saída da crise de 2008/09 é lenta, mantendo-se um período de quase estagnação que poderá durar 10 anos. As economias Europeias perdem competitividade em relação aos espaços económicos emergentes (China, Índia, Rússia, Brasil). Mantém-se a tendência de fundo para crescimento real do preço dos combustíveis fósseis devido ao crescimento da procura internacional. Os

desenvolvimentos tecnológicos no sentido da generalização do uso de energias alternativas no setor dos transportes tardam em afirmar-se. A economia Angolana alcança níveis de crescimento que assegura a convergência com a média do espaço africano e mundial.

Tabela 5.1: Caracterização do Cenário 1

Características dos Cenários em Termos De Escolhas de Investimentos	Consequências das Opções
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de lógica sistémica e estruturante nas opções sobre investimentos, ▪ Obras públicas de infraestruturas de transportes encaradas como geradoras de emprego e crescimento económico imediato em vez de organizadoras da mobilidade de acessibilidades. ▪ Prioridade ao crescimento da rede ferroviária, privilegiando as entradas nas áreas metropolitanas. ▪ Investimentos estruturantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento de acidentes ao longo das redes ferroviárias. ▪ Excessiva ocupação da paisagem com infraestruturas. ▪ Prevalência do transporte de mercadoria por via rodoviária. ▪ Rede ferroviária com fracas taxas de ocupação de passageiros e mercadorias. ▪ Manutenção da repartição modal favorável ao transporte rodoviário. ▪ Fraco nível de intermodalidade. ▪ Fraco nível de internalização dos custos externos dos sistemas de transportes.

Fonte: Adaptada de E.RGedallovic; D.M. Shapire, 1998, Management and ownership effects, p 539.

Mantêm-se tendências estruturais negativas como o fraco nível de formação e qualificação do fator trabalho, ao mesmo tempo que a fraqueza da gestão das pequenas e médias empresas dificulta a especialização da economia em áreas de maior valor acrescentado. A produtividade do trabalho cresce pouco e mantém-se a ameaça permanente de derrapagem do défice orçamental, uma vez que, do lado das receitas, a economia não proporciona o crescimento da matéria coletável e, do lado da despesa, mantem-se a rigidez das despesas com as políticas sociais e o desemprego permanece elevado. Neste cenário não são desenvolvidas políticas ativas de ordenamento do território, mantendo-se a tendência para um desenvolvimento que decorre fundamentalmente das dinâmicas dos agentes fundiários e imobiliários privados, agravando-se a polarização do crescimento populacional em torno das áreas metropolitanas. Mantém-se a tendência para a má utilização dos solos e para a falta de articulação entre as áreas de influência, os municípios e as cidades.

Esta situação a nível do ordenamento não favorece a alteração dos padrões de mobilidade, ou seja, mantém-se a tendência para o aumento do número e da distância média das viagens. O controlo da inflação é feito sobretudo recorrendo a políticas de apertado controlo do crescimento da massa monetária. De um modo geral predominará a lógica da oferta no sistema de transporte, sem que os avultados investimentos canalizados para os modos de transporte de massas se traduzam em alterações significativas na repartição modal.

5.3.2 Cenário 2

Neste cenário admite-se que as variáveis de enquadramento seguem um sentido favorável. As políticas exteriores estão bem articuladas com as orientações do PECFL e as opções de política de transportes são estritamente balizadas pela problemática ambiental, procurando-se atingir metas de mobilidade sustentável num prazo relativamente curto. Na Tabela 5.2 apresenta-se a caracterização dos investimentos e as consequências das ações preconizadas no cenário 2.

Tabela 5.2: Caracterização do Cenário 2

Características dos Cenários em Termos De Escolhas de Investimentos	Consequências das Opções
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obras públicas de infraestruturas de transportes encaradas preferencialmente como geradoras de uma mobilidade sustentável, tendo em vista o cumprimento de acordos internacionais e uma melhoria na qualidade de vida dos cidadãos. ▪ Prioridade ao crescimento e operacionalização dos corredores intermodais, privilegiando a boa articulação intermodal (tecnologias, horários e tempos). ▪ Planeamento das redes urbanas, servindo com qualidade e por preços acessíveis as diferentes necessidades de acesso e movimentação de pessoas. ▪ Rápida internalização dos custos externos dos transportes através de medidas como seja: Fortes desincentivos fiscais e restrições à circulação do transporte rodoviário de passageiro e de mercadoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução progressiva do congestionamento urbano. ▪ Crescimento rápido do transporte ferroviário de passageiros e mercadorias. ▪ Instabilidade social decorrente das medidas restritivas ao uso do automóvel. ▪ Situação económica muito difícil para os operadores de transporte ferroviário de passageiros e mercadorias. ▪ Possível perda de competitividade dos transportadores nacionais face a outros operadores estrangeiros.

Fonte: Adaptada de E.RGedallovic; D.M. Shapire, 1998, Management and ownership effects, p 539.

As economias europeias vão perdendo competitividade em relação aos espaços económicos emergentes (China, Índia, Rússia e Brasil) sendo o seu ritmo de crescimento do PIB, em média inferior a 3% ao ano. Mantém-se a tendência de fundo de crescimento real do preço dos combustíveis fósseis devido ao crescimento da procura internacional, mas o sistema de transporte começa a tornar-se menos dependente deles devido à generalização de veículos movidos a energias alternativas e à acelerada transferência da procura de transportes para modos mais eficientes do ponto de vista energético e ambiental.

A economia Angolana consegue um nível de crescimento que assegura a convergência com a média do espaço africano, como consequência de uma procura externa sustentada e de ações que resultam numa melhor qualificação dos angolanos e num dinamismo empresarial que promove a inovação e especialização em atividades de maior valor acrescentado, diminuindo também de uma forma geral o desemprego.

A política de ordenamento do território ganha uma forte intervenção com um financiamento municipal menos dependente das receitas das licenças de construção, verificam-se as condições objetivas para que as cidades e, em especial as áreas metropolitanas, se ordenem de uma forma mais favorável à mobilidade sustentável, com diminuição das necessidades de deslocação e da extensão das viagens.

Realiza-se uma forte aposta na intermodalidade através da criação de interfaces de articulação eficientes entre os modos de transporte.

Uma política que visa a rápida internalização dos custos externos torna rapidamente o uso do transporte rodoviário, em geral, e do transporte individual, em especial, muito caro o que acelera a transferência modal para os modos mais eficientes do ponto de vista energético e ambiental. As políticas públicas definem como meta a atingir os padrões de mobilidade sustentável.

5.3.3 Aspectos Económicos e Financeiros do Plano Estratégico do Caminho-de-Ferro de Luanda, EP.

As medidas preconizadas para o PCFL deverão mobilizar um investimento total na ordem dos USD. 200.000.00 (Duzentos Milhões de Dólares Americanos). Em termos de execução a maior durante o quadriénio 2008-2012, prevendo-se que seja possível executar até ao final de 2012 mais de 80% do total dos investimentos previstos.

Do ponto de vista da avaliação económica, o PECFL enquadra-se no objetivo 1 (Angola), o qual recebe a maior parte do esforço do investimento, tendo especial relevância, dentro deste objetivo, o conjunto de investimentos no setor ferroviário, em especial o troço que liga a Província de Luanda a Malange.

Em termos do objetivo 2 (Luanda), prevê-se que o PECFL possa vir a receber 9,96 milhões de USD, i.e., 34% do total. Aqui as estradas, os carris e algumas linhas de comboios convencionais, assumem um peso significativo

O objetivo 3 influencia o PCFL principalmente em termos de mobilidade urbana estando previsto o financiamento de intervenções nas redes ferroviárias das principais aglomerações urbanas – variantes e linhas de acesso e distribuição de tráfego.

Por fim, o objetivo 4 mais voltado para a Governança do setor é constituído por ações estruturantes de fraco peso em termos de investimento.

A realização dos investimentos por cada um dos objetivos segue o padrão global do plano. Portanto, todos têm os seus picos de realização até 2012. Apenas o objetivo 2 mantém uma presença importante para além desta data, o que se deve fundamentalmente aos investimentos nas concessões ferroviárias e na conservação dos carris.

Em termos dos aspectos financeiros é importante rever as regras de definição do regime tarifário aplicado aos operadores, apresentar propostas de racionalização do plano de investimento numa óptica de longo prazo, avaliar a possibilidade de realização

de parcerias público-privadas na rede convencional, apresentar ao executivo uma proposta de contratualização gradual e progressiva, com indicadores associados à qualidade do serviço e ao seu desempenho.

É possível garantir o desenvolvimento da rede dentro dos prazos e dos montantes previstos, maximizar a integração nacional no projeto, minimizar a participação financeira do Estado e reduzir o risco associado ao projeto, assegurando a atractividade para potenciais investidores, financiadores e promotores privados.

A nível tarifário, é preciso que as ações previstas e em curso para a racionalização e adequação do sistema tarifário global sejam capazes de criar um título único desde a origem até ao destino final da viagem, que acione as medidas de simplificação e racionalização do sistema tarifário, que tenham em conta uma eventual alteração da tarifa geral de transportes e contribuam para promover o lançamento até ao final de cada ano de um inquérito à mobilidade geral dos CFL, E.P.

Dever-se-á ainda ter-se em conta, a introdução de mecanismos de otimização tarifária pelos CFL, E.P, no serviço de longo curso, regional e no serviço de transporte de mercadorias.

Todas essas ações visam dotar o CFL, E.P de uma maior capacidade financeira. O Estado Angolano é o maior contribuinte para a reabilitação e modernização do CFL, E.P com cerca de 34 %, os financiamentos externos representam 40 % do total, e as outras fontes cerca de 26 %.

Capítulo 6 - Conclusão

A presente dissertação teve como propósito fundamental contribuir para o processo de um planeamento estratégico nos Caminhos de Ferro de Luanda, Empresa Pública, que promova o bom desempenho da atividade do transporte ferroviário, bem como potenciar o efeito dinamizador da economia angolana em geral e da Província de Luanda.

Com este estudo, foi possível constatar que as principais implicações do diagnóstico estratégico prendem-se com a dificuldade que os decisores e que os responsáveis da empresa têm em lidar com a comunicação ou fazê-la passar aos trabalhadores, fator este, que impossibilita o comprometimento com aqueles que são os objetivos definidos pela empresa. Um outro factor reside a nível dos serviços prestados, sendo necessário que exista uma relação equitativa no binómio preço/qualidade.

A estratégia adotada teve como base, o relançamento da actividade de transporte ferroviário consubstanciada na implementação de um novo modelo institucional para a empresa capaz de promover o bom desempenho da atividade de transporte, bem como o desenvolvimento de ações que visam o aumento do número de passageiros, de cargas e a frequência de transporte, à luz da missão e assente em estratégias financeiras, operacionais e de recursos humanos, apoiadas em políticas de marketing capazes de implementarem a cultura da empresa aos seus funcionários e solidificarem a empresa neste segmento, bem como alargar a sua base de clientes, fornecedores e parceiros.

E para que tal estratégia resulte, é de extrema importância que se tenham em conta os objetivos e que os mesmos estejam devidamente articulados com um conjunto de ações que reflectam a visão capaz de permitir à empresa a monitorização dos resultados, a fiscalização dos projetos implementados e em curso, constituindo um sistema de

indicadores para o acompanhamento do processo de planeamento estratégico definido, acabando a empresa por ser percebida pelos seus clientes e pela sociedade.

Em função dos pressupostos foram considerados dois cenários alternativos de aplicação do planeamento estratégico, em que foi possível verificar que apesar do alto investimento do Executivo visando a reabilitação das infraestruturas e modernização do material circulante, poderá esperar-se um impacto negativo nos transportes pelo facto de não existir uma regulamentação, por ser ineficaz e ineficiente, o que torna o sector muito dependente do orçamento do Estado.

Deste modo, vai se mantendo a tendência para o aumento do número de viagens e da distância média percorrida, visto que as políticas de transporte voltadas para uma mobilidade sustentável não são postas em prática mantendo-se a dependência do automóvel em virtude de a entidade reguladora não promover com eficiência e eficácia a oferta dos sistemas de transporte público.

Num cenário mais otimista visto denota-se um dinamismo económico com efeitos positivos a nível das finanças públicas visto que do lado da receita aumenta a base de tributação, permitindo o alívio progressivo da carga fiscal e do lado da despesa a geração de mais postos de emprego reduz os custos com as políticas sociais por parte do Estado, que se repercute positivamente nos transportes ferroviários.

De realçar, que para além dos investimentos realizados é necessário que as entidades reguladoras ao nível das principais áreas urbanas assegurem o planeamento das redes de transporte público e o financiamento do serviço público que o tornam realmente competitivo, em termos de fiabilidade, segurança e cobertura do território com o transporte colectivo de passageiros e de cargas.

Com esta investigação esperamos poder contribuir para a implementação do processo de planeamento estratégico para os Caminhos-de-ferro de Luanda, Empresa

Pública, que em particular deverá ser capaz de reduzir as dificuldades de transporte de pessoas e bens a nível da província de Luanda e do País em geral, perspectivando que a redução das assimetrias existentes seja feita tendo em conta o desenvolvimento sustentável, respeitando as normas ambientais e territoriais permitindo o crescimento harmonioso do país respondendo as expectativas dos cidadãos.

Deste modo concluímos, que será fundamental que se promova a entrada de novos operadores em segmentos do mercado definidos, possibilitando assim, o reforço progressivo da autonomia das diversas unidades de negócio de transporte de passageiros e de mercadorias.

As conclusões do estudo sugerem que se façam as seguintes recomendações:

- Seja melhor analisada a sucessão das fases do planeamento estratégico no Caminho-de-Ferro de Luanda, Empresa Pública;
- Seja implementado um processo de planeamento estratégico, capaz de garantir o alcance dos objetivos traçados superiormente;
- Seja visto o planeamento estratégico como uma ferramenta indispensável para o aumento da rentabilidade da empresa,
- Seja instituído um processo de planeamento estratégico, visando dar resposta a atura dos altos investimento realizados no sector;
- Seja implementado um sistema de avaliação de desempenho credível, o que serviria para o aumento dos níveis de motivação dos funcionários e a elevação dos índices de produtividade;
- Sejam implementadas auditorias externas que atestam o nível de desenvolvimento e crescimento da empresa com base na exploração das contas e demonstrações de resultados;

- Seja feita uma aposta na formação dos quadros não só do ponto de vista técnico como também administrativo, permitindo dotá-los de maior capacidade;
- Seja elaborado um processo de planeamento estratégico extensivo a todos os membros da empresa, coordenado e fiscalizado pelo responsável máximo;
- Sejam feitas parcerias públicos privadas (PPP's) perspectivando o aumento da quantidade e qualidade do transporte ferroviário.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D.P (1993) - Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?

ANSOFF, I. (1977) - Estr t gia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

ANSOFF, I. (1990) - A nova estr t gia empresarial. São Paulo Ed. Atlas.

BORTOLI NETO, A. (1980) - *Tipologia de problemas das pequenas e m dias empresas*. Disserta o (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

B. Canzer, 2003, E-Business: Strategic Thinking and Practise

Boston Houghton Mifflin & M. Porter 2001.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. (1993) - *Administra o Estratégica: Planeamento e implementa o estratégica*. São Paulo: Makron Books.

CONSELHO DE MINISTROS: Resolu o n.  28/08, D.R I  série [em linha] Luanda. 2008 [Consult. 8 de Nov. de 2011]. Disponível em http://www.angolanainternet.ao/boletiminformativo/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=131.

CONSELHO DE MINISTROS: Resolu o n.  29/08, D.R I  série [em linha] Luanda. 2008 [Consult. 8 de Nov. de 2011]. Disponível em http://www.angolanainternet.ao/boletiminformativo/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=131.

FAO, 2010. [em linha] Luanda. 2008 [Consult. 12 de Dez. de 2011]. Disponível em <http://www.portugues.rfi.fr/africa/20101006-fao-revela-que-angola-vive-em-penuria-alimentar>.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. (1991) - *Planeamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas.

- KOTLER, P. ARMSTRONG (1993) - Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- LOUSÃ, A.; TEIXEIRA, M. R. (1993) - *A Empresa, Organização e Gestão*. Porto Editora.
- MINTZBERG, H (1986) - Trabalho de Executivo e Folclore e o Fato. São Paulo.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998) - *Safári de estratégias: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- MOTTA, P.R (1999) - *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. (1999) - *Administração*. São Paulo, Saraiva.
- NAKAMURA, M. M (2000) - *Estratégia Empresarial para as pequenas e médias Empresas: recomendações práticas para empresas industriais para o setor metalomecânica de São Paulo*. Dissertação (Mestrado).
- OLIVEIRA, D. P. R (1991) - *Estratégia Empresarial*. São Paulo, atlas.
- PORTER, Michael. (1996) - *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO/PNUD, 2011[em linha]. Luanda. 2011 [Consult. 8 de Set. de 2011]. Disponível em [/http://pt.scribd.com/doc/78660180/tabela-do-IDH-publicado-em-2011-PNUD-relatorio-de-desenvolvimento-humano-2011](http://pt.scribd.com/doc/78660180/tabela-do-IDH-publicado-em-2011-PNUD-relatorio-de-desenvolvimento-humano-2011).
- SOBANSKI, A. R (1995) - *Implementação de estratégias: Estudos exploratórios de alguns factores críticos*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.
- STONER, J. A.; FREEMAN, E. (1985) - *ADMINISTRAÇÃO*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

TOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000) - *Planeamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira.

VASCONCELOS FILHO, P. (1985) - *Planejamento Estratégico para a Retoma do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos.

<http://www.bna.ao/relatório/>

<http://www.governo.gov.ao/>

<http://www.minfin.gv.ao/>

<http://www.mintrans.gov.ao/>

<http://www.google.com/>

ANEXO

Guião das questões utilizadas nas entrevistas

1. Como é feito o Planeamento estratégico nos CFL, E.P?
2. A sua elaboração obedece ou tem em conta a sucessão de fases ou etapas de forma a garantir a eficiência e a eficácia do processo de planeamento estratégico?
3. Em quantos níveis é feito o planeamento estratégico?
4. Existe a nível da empresa algum órgão responsável por dirigir o planeamento estratégico?
5. Quais são os critérios adotados para a implementação do planeamento estratégico?
6. Com que frequência é elaborado o planeamento estratégico?
7. Quais as dificuldades decorrentes da implementação do planeamento estratégico?
8. Como é que a empresa classifica o nível de serviço prestado?
9. Quais os indicadores utilizados para a mensuração da performance da cadeia de valor?
10. Quais os índices de avaliação do nível de serviço?
11. Como é analisado o nível de integração logística?
12. Com que frequência são realizadas as viagens?
13. Os clientes e parceiros da empresa estão satisfeitos com os níveis de comodidade dos comboios?
14. Qual é a opinião dos utentes relativamente aos preços cobrados?