

EXPANSÃO DE UMA EMPRESA NO CONTEXTO BOP
MOÇAMBICANO

Manuel Pio Cruz da Silva

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor Luís Manuel Dias Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

-

Abril 2011

|

EXPANSÃO DE UMA EMPRESA NO CONTEXTO BoP MOÇAMBICANO



ISCTE-IUL
Abril 2011

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Índice

| | |
|--|------|
| Índice de figuras | III |
| Índice de tabelas | III |
| Lista de abreviaturas | IV |
| Agradecimentos | V |
| Dedicatória | VII |
| Prefácio | IX |
| Sumário | XI |
| Abstract | XI |
| Sumário Executivo | XIII |
| 1- Introdução | 1 |
| 1.1- Definição do contexto do problema | 2 |
| 2- Revisão da literatura | 3 |
| 2.1- Mercado dos pobres! É viável? | 3 |
| 2.2- Como deve ser uma organização virada para o mercado dos pobres? | 7 |
| 2.3- O que se perspectiva no futuro próximo? | 11 |
| 3- Quadro conceptual | 13 |
| 3.1- Vida interna da organização | 13 |
| 3.1.1- Aspectos funcionais | 13 |
| 3.1.2- Aspectos culturais e comportamentais | 14 |
| 3.2- Viabilidade de comércio na BoP | 14 |
| 4- Métodos e técnicas de recolha e análise de dados | 15 |
| 5- Análise de informação e conclusões | 17 |
| 5.1- Apresentação da empresa. Visão, Missão, Valores | 17 |
| 5.2- Análise externa da indústria | 19 |
| 5.2.1- Análise da rivalidade na indústria | 19 |
| 5.2.1.1- Segmento de mercado do vinho | 20 |
| 5.2.1.2- Segmento de mercado dos refrigerantes | 20 |
| 5.2.1.3- Atractividade da indústria do vinho | 21 |
| 5.2.1.4- Atractividade da indústria dos refrigerantes | 21 |
| 5.3- Análise interna | 22 |
| 5.3.1- Processos de produção | 22 |
| 5.3.1.1- Processo de produção do vinho | 22 |
| 5.3.1.2- Processos de produção dos refrigerantes | 23 |
| 5.3.2- Cadeia de valor da FLB | 24 |
| 5.3.2.1- Logística de entrada | 24 |
| 5.3.2.2- Operações | 25 |
| 5.3.2.3- Logística de saída | 25 |
| 5.3.2.4- Marketing e vendas | 25 |
| 5.3.2.5- Serviços ao cliente | 26 |
| 5.3.2.6- Infra-estruturas | 26 |
| 5.3.2.7- Tecnologia | 27 |
| 5.3.2.8- Aprovisionamento | 27 |
| 5.3.2.9- (Gestão de) Recursos humanos | 28 |
| 5.3.2.9.1- Caracterização da estrutura organizacional | 28 |
| 5.3.2.9.2- Motivação dos colaboradores | 30 |
| 5.3.2.10- Conclusões sobre a cadeia de valor da FLB | 32 |
| 5.3.2.10.1- Logística de entrada | 32 |

| | |
|--|----|
| 5.3.2.10.2- Operações..... | 32 |
| 5.3.2.10.3- Logística de saída | 32 |
| 5.3.2.10.4- Marketing e vendas..... | 32 |
| 5.3.2.10.5- Serviços ao cliente | 32 |
| 5.3.2.10.6- Infra-estruturas | 32 |
| 5.3.2.10.7- Tecnologia | 33 |
| 5.3.2.10.8- Aprovisionamento..... | 33 |
| 5.3.2.10.9- (Gestão de) Recursos humanos | 33 |
| 5.3.3- Capacidades, recursos e competências internas | 34 |
| 5.3.4- Vantagens competitivas da empresa | 35 |
| 5.3.5- Caracterização da cultura da empresa | 35 |
| 5.3.6- Liderança | 36 |
| 5.3.6.1- Interpretação dos perfis de liderança | 37 |
| 5.3.7- <i>Stream Analysis</i> | 38 |
| 5.3.7.1- Problema inicial | 41 |
| 5.4- Integração de informação - SWOT | 42 |
| 5.5- Perspectiva de implementação - SWOT dinâmica | 43 |
| 5.6- Abordagens estratégicas possíveis..... | 44 |
| 5.6.1- Opção <i>Strategic intent</i> | 44 |
| 5.6.2- Opção <i>Strategic fit</i> | 45 |
| 5.7- Factores críticos de sucesso..... | 46 |
| 5.8- Conclusão | 46 |
| 6- Formas de implementação | 49 |
| 6.1- Objectivo geral do projecto | 49 |
| 6.2- Justificação do projecto..... | 49 |
| 6.2.1- Problema / Necessidade..... | 49 |
| 6.2.2- Contexto de inserção na estratégia | 50 |
| 6.2.3- Benefícios esperados | 50 |
| 6.3- Objectivos e produtos | 50 |
| 6.3.1- Metas e objectivos intermédios..... | 50 |
| 6.3.2- Produtos (<i>deliverables</i>)..... | 50 |
| 6.3.3- Requisitos e especificações do projecto e do produto | 50 |
| 6.3.4- Factores críticos de sucesso | 51 |
| 6.4- Hipóteses, pressupostos e constrangimentos..... | 51 |
| 6.5- Orçamento | 52 |
| 6.6- Diagrama de acções | 53 |
| 7- Conclusões | 55 |
| 7.1- Limitações | 56 |
| 7.2- Os Futuros | 56 |
| Bibliografia e outras referências | 59 |
| Anexos | 63 |
| Anexo 1 - Itinerário de implementação de uma organização com fins lucrativos na BoP..... | 64 |
| Anexo 2 - Diagnóstico <i>Failure mode and effects analysis</i> (FMEA) | 65 |
| Anexo 3 - Editorial do Jornal Diário de Moçambique de 8 de Janeiro de 2011 | 73 |
| Anexo 4 - Questionário sobre Cultura Organizacional..... | 75 |
| Anexo 5 - Questionário sobre Liderança | 79 |
| Anexo 6 - Questionários sobre Motivação..... | 83 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Fuga, Wassily Kandinsky(...) | IX |
| Figura 2.1: A pirâmide da riqueza (Outubro de 2010)(...) | 4 |
| Figura 2.2: Onde os pobres gastam os seus rendimentos (WRI, 2008) | 4 |
| Figura 2.3 : Modelo dos Valores Contrastantes (conceptual) | 8 |
| Figura 3.1: Síntese da cadeia de valor genérica de uma empresa que opera na BoP | 13 |
| Figura 5.1: Mapa de Moçambique. Províncias abastecidas pela FLB | 17 |
| Figura 5.2 : Evolução anual da produção total de bebíveis e nº de clientes directos da FLB | 18 |
| Figura 5.3: Ciclo de vida (vendas) do vinho(V) e refrigerantes(R) em Moçambique | 19 |
| Figura 5.4: 5 Forças no segmento de mercado do vinho | 20 |
| Figura 5.5: 5 Forças no segmento de mercado dos refrigerantes | 20 |
| Figura 5.6: Processo de produção de vinho | 22 |
| Figura 5.7: Processo de produção dos refrigerantes | 23 |
| Figura 5.8: Cadeia de valor. Definições adaptadas de (Carvalho e Filipe, 2008) | 24 |
| Figura 5.9: Estrutura formal da FLB, com cerca de 50 colaboradores efectivos | 29 |
| Figura 5.10: Diagrama da cultura da FLB | 35 |
| Figura 5.11: Perfil do líder JV | 37 |
| Figura 5.12: Perfil do líder RV | 37 |
| Figura 5.13: Diagrama completo da relação entre problemas identificados | 39 |
| Figura 5.14: Causas imediatas do problema original | 41 |
| Figura 5.15: Representação parcial da estratégia adoptada | 45 |
| Figura 6.1: Plano temporal das acções para colmatação dos problemas nucleares | 53 |
| Figura 7.1: Resumo | 57 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 5.1: Atractividade da indústria do vinho | 21 |
| Tabela 5.2: Atractividade da indústria dos refrigerantes | 21 |
| Tabela 5.3: Síntese dos valores de MPS obtidos na FLB | 31 |
| Tabela 5.4: MPS de referência para actividades em Economias desenvolvidas | 31 |
| Tabela 5.5: Capacidades recursos e competências da FLB | 34 |
| Tabela 5.6: Síntese dos valores médios para cada perfil de cultura empresarial | 35 |
| Tabela 5.7: Integração da empresa na envolvente | 42 |
| Tabela 5.8: Conjugações resultantes das possíveis movimentações da empresa | 43 |

Lista de abreviaturas

BoP- Designa "Base da Pirâmide", tradução directa de **Base of Pyramid** termo pelo qual é internacionalmente conhecido o acrónimo.

FLB- Acrónimo que se utiliza para designar a empresa em análise.

FMEA- *Failure mode and effects analysis* da designação anglo-saxónica. Em português a designação é FMEA - Análise de Modo de Falha e Efeitos.

I&D - Investigação e desenvolvimento.

JEL- *Journal of Economic Classification*.

JV- Acrónimo utilizado na designação do líder sénior da FLB.

HDI- Índice de Desenvolvimento Humano do Relatório de Desenvolvimento Humano da UNDP.

MPS- *Motivation Potential Score*.

PET - Politereftalato de etileno. Material vulgarmente designado "plástico", utilizado nas embalagens de alimentos e bebíveis.

RV- Acrónimo utilizado na designação do líder júnior da FLB.

UNDP- Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.

Agradecimentos

A si que me dá o ensejo de o ter a ler este estudo e assim partilhar uma vivência. Ao pessoal administrativo do INDEG e da biblioteca do ISCTE-IUL pelo zelo, apoio e bom trato demonstrados. Ao Professor Luís Martins pela disponibilidade, pela competência e capacidade de orientação durante estes meses, em que, com ele, aprendi imenso e pela sua amizade. Ao Joaquim e ao Ricardo pela gentileza no acompanhamento neste trabalho e por terem facultado toda a informação que fui solicitando, pelo acolhimento e pela amizade. À minha actual empresa a EDP e colegas que me apoiaram, em especial o Eng. Valentino Barroso, meu colega de profissão, por me ter facultado imenso material de estudo, por ter despertado em mim o interesse pela BoP e pela amizade. À Carmen e ao Manuel pelo empréstimo do computador na deslocação a Moçambique, que tão útil me foi e pela amizade. Aos meus colegas de curso, pela ajuda mútua, pelos bons momentos e pela amizade. A todos que me quiseram ajudar e por quem nutro amizade. Às minhas irmãs Leonor e Ana Margarida pelo apoio e por tudo o mais que ultrapassa a amizade.

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Dedicado a Agnes Gonxha Bojaxhiu

"Estava a dar de comer a um pobre quando perguntaram-me porque lhe estava a dar o peixe em vez de o ensinar a pescar. E eu respondi: <<Agora que ele está fraco dou-lhe de comer, quando estiver mais forte chamo a si para ensina-lo a pescar>>".

Em entrevista a Rosa María Calaf, TVE, 1989

Prefácio

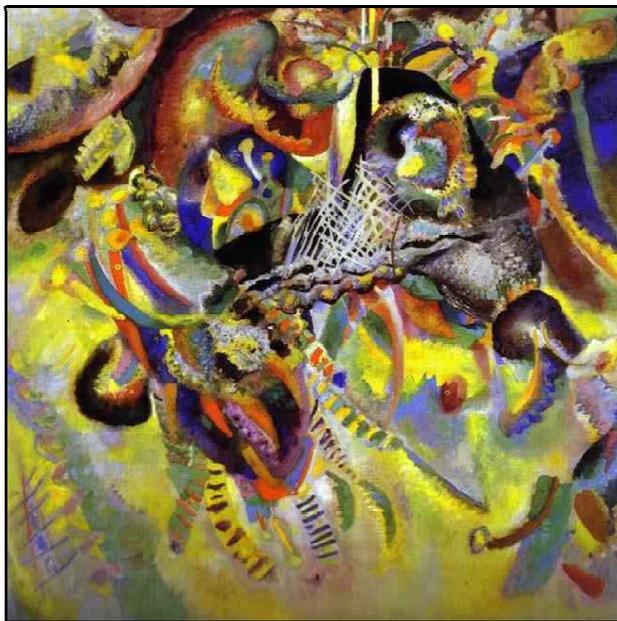


Figura 1: *Fuga*, Wassily Kandinsky, 1914;
Óleo sobre tela, 1295 x 1295 mm²; Fundação Beyeler, Riehen, Basileia.

Quem não estiver avisado observará a *Fuga*¹ de Kandinsky (1866-1944) provavelmente com perplexidade, interrogando-se sobre o tema e a razão da fama de tal quadro. Embora discutível, a sua fama prende-se com a capacidade cinestésica do autor, que traduziu para a tela as melodias e motivos de uma composição musical com o mesmo nome (Kuspit, 2011). Música num quadro! Abre-se a mente! Um tesouro à frente dos olhos quase incompreensível. Tesouros que tantas vezes na História assumiram a forma de objectos, ideias, acções ou mesmo pessoas. Na História, a não repetir-se, ocorre que mais de 65% da população mundial (Fletcher, 2005), até há pouco, era considerada pobre e sem potencial de geração de riqueza (Pralhad, 2005).

Hoje, o desenvolvimento das economias, onde os pobres são ainda a maioria -economias emergentes -, permite que, expresso em PPC², estas contribuam já com 45% para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial, prevendo-se que em 2013 ultrapasse 50% (Okonjo-Iweala, 2010).

¹ Composição musical a duas ou mais vozes, na qual a melodia é replicada pelas diversas vozes.

² Correção tendo em conta a Paridade de Poder de Compra, ou seja após o ajustamento devido ao nível de preços de cada país.

A estes factos não são alheios o crescimento demográfico em desaceleração e a paulatina democratização dos regimes políticos (Klugman *et al.*, 2010) nessas economias.

Moçambique iniciou este processo há cerca de duas décadas, mas diversos factores contribuem para que se mantenha num dos últimos lugares do Índice de Desenvolvimento Humano (HDI) (Klugman *et al.*, 2010). Alguns deles advêm da sua História, nomeadamente a entrega da exploração de algumas províncias, por Portugal a empresas de capitais ingleses e alemães (Monteiro, 2010), cujos legados ainda hoje se fazem sentir.

A FLB -epíteto dado ao objecto deste estudo - é uma empresa que, desde a sua fundação, na primeira metade do século passado, foi também influenciada por estes factores, constituindo uma idiossincrasia que surge da miscigenação destas influências europeias com a cultura local africana. Esta não passará despercebida na exposição dos capítulos que se seguem; é uma característica dos moçambicanos tão perceptível como os entrecruzamentos no centro da *Fuga* de Kandinsky.

Sumário

-

O presente projecto empresa debruça-se sobre a situação interna de uma fábrica de bebíveis, que opera em Moçambique, cujos produtos são refrigerantes, vinho e bebidas secas, dirigidas especialmente às populações da base da pirâmide económica-social. Traça-se um panorama geral da sua situação interna identificando as falhas mais significativas do sistema de produção, a sua cultura interna os estilos de liderança e caracterizando a motivação em cada subunidade. Por fim, fazem-se algumas sugestões de melhoria, tendo em conta a visão, missão, valores da empresa e o contexto BoP.

Palavras-chave: BoP, cadeia de valor, Motivação, Liderança.

Abstract

-

This work focus at the internal life of a food and beverage company settled in Mozambique, which produces soft drinks, wine and dry drinks mainly to the BoP market. A general look of the company is drawn keeping eye on main system problems, organizational culture, leadership styles and motivation issues. In conclusion some improvement guidelines are given taking into account company's vision, mission, internal values and BoP context.

Keywords: BoP, value chain, motivation, leadership.

JEL Classification: M11, M14

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Sumário Executivo

O presente projecto empresa aborda a temática dos mercados de Base da Pirâmide económica-social (BoP), na perspectiva de uma empresa concreta que opera em Moçambique, no sector dos bebíveis, numa economia fortemente condicionada pelo consumo dos mais pobres.

Embora reconhecida como empresa de sucesso, a FLB encontra-se limitada na sua expansão quer em termos de volume de vendas, quer em termos de exploração de novos mercados em novas geografias. Isto ocorre num contexto de transição geracional da liderança a que se juntam constrangimentos exteriores.

Caracterizado o mercado (em crescimento), a situação interna a partir da cadeia de valor, a cultura da empresa e outros aspectos psico-sociais como a liderança e a motivação dos colaboradores, procurou-se identificar as causas dessa limitação. Tomando por referência o Quadro Conceptual, foram também feitas sugestões de alinhamento de condutas da empresa, as quais se encontram no final de cada subcapítulo. Numa extensa cadeia de causas e consequências, utilizando o método de *Stream Analysis*, chega-se à conclusão que existem três causas fundamentais. A conjugação das vantagens competitivas encontradas, pontos fortes e capacidades internas, para ultrapassar os três problemas nucleares identificados, e alcançar os desafios emergentes, deu lugar ao esboço de uma estratégia seguindo o padrão *strategic fit*.

Inferre-se que para se expandir, a FLB necessita de capacitar o seu capital humano para uma qualificação de nível médio, que valorize a iniciativa, criatividade e autonomia; necessita de uma boa assistência técnica para o seu equipamento de produção e finalmente necessita que o equipamento que utiliza, seja ele activo (ligado à energia eléctrica) ou passivo, seja fiável.

Com a estratégia delineada espera-se elevar naturalmente as capacidades de autonomia na tarefa, iniciativa e criatividade dos colaboradores, em primeira instância, e conseqüentemente a sua motivação. Em segundo lugar pretende-se que a empresa se capacite de *know-how* e meios para reduzir os tempos e gastos com a manutenção do seu equipamento e finalmente apetrechar-se de equipamento no qual possa confiar no decurso da sua actividade diária.

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

1- Introdução

Este texto segue as recomendações das normas do ISCTE-IUL para elaboração de teses de mestrado, em particular a nomenclatura e dimensão dos capítulos. Com esta estrutura, exprimiram-se os conceitos e ideias de modo a alcançar o objectivo geral proposto. Para além do fim académico, o presente destinou-se à Administração da empresa aqui designada "FLB", de Moçambique.

Dado a envolvente política, económica, social, tecnológica e ambiental do país, caracterizado de seguida, pesquisou-se bibliografia que servisse de suporte a possíveis estratégias da empresa. Foi com esse pensamento que se elaborou o Capítulo 2 - Revisão da Literatura. Destacam-se neste capítulo as contribuições de três autores: C.K. Prahalad (1949-2010), Stuart L. Hart e Ted London, cujos trabalhos versam a oportunidade de desenvolvimento económico na base da pirâmide económica-social (BoP). Para além da perspectiva global, olha-se para o que existe de referências aplicáveis à vida interna das empresas na BoP.

Do Capítulo atrás citado retiraram-se as principais características e melhores práticas para aplicação ao caso presente, constituindo-se assim o Capítulo 3- Quadro Conceptual.

Os métodos usados são resumidos no Capítulo 4- Métodos e técnicas de recolha e análise de dados. No Capítulo 5- Análise de Informação e Conclusões, desenvolveu-se a caracterização da situação presente, nas perspectivas do processo de produção, sistemas e capital humano, utilizando, entre outras, ferramentas de gestão como FMEA, Cadeia de Valor de Porter, *Stream Analysis*, Modelo dos Valores Contrastantes e a análise SWOT. Identificados os problemas nucleares, constrangimentos, pontos fortes e vantagens competitivas da organização elaborou-se a estratégia que se considera mais adequada ao alcance do objectivo enunciado.

Essa estratégia é materializada, no Capítulo 6- Formas de Implementação, sob o formato de um projecto (de mudança), cujo *Project Charter* é também aí descrito.

Finda-se este estudo com o Capítulo 7- Conclusões, apresentando um olhar geral sobre os resultados alcançados, limitações do estudo, perspectivas do trabalho a desenvolver na FLB e uma visão da aplicabilidade do assunto tratado num outro contexto, mais próximo.

Tendo um propósito de partida concreto, este trabalho teve porém um alcance diferente. Como referem Ted London e Stuart L. Hart na conclusão do seu livro mais recente (2010: 219), a questão dos desafios colocados à organização interna das empresas, no contexto da BoP, conhecerá mais desenvolvimentos nos próximos tempos; este trabalho é também por isso um pequeno contributo para o desbravar desse caminho, colocando a nova hipótese de ser a habilitação educacional dos colaboradores a assumir um papel relevante para a competitividade das empresas em breve.

1.1- Definição do contexto do ‘problema’

O objecto deste estudo -a FLB, é uma empresa localizada em Moçambique, que produz e distribui vinho, refrigerantes e bebidas secas, neste momento adaptados ao seu mercado BoP, um dos mais pobres do mundo (World Bank, 2010). Mesmo reconhecida como uma das empresas privadas de maior sucesso, a FLB encontra-se limitada na sua expansão quer em termos de volume de vendas, quer em termos de exploração de novos mercados em novas geografias. Coloca-se a hipótese de tal se dever a falhas no seu sistema de produção e ineficiências do capital humano. Ambas ocorrem num contexto de transição geracional da liderança e afectação a outros constrangimentos exteriores. De entre os constrangimentos referidos salientam-se os contextos social e económico, onde a iliteracia a par do ainda fraco poder de compra *per capita* (Klugman *et al.*, 2010), dificultam a comercialização de produtos de maior valor acrescentado. Moçambique é no entanto dos países com uma das mais altas taxas de fecundidade (Francisco, 2011), mesmo com uma mortalidade elevada, este é um factor que potencia o crescimento dos mercados, favorecido por um progressivo controlo da inflação (Lufumpa *et al.*, 2010). A nível político, num regime democrático, a governação não prima pela transparência, com realce para a gestão financeira, onde a ineficácia legislativa se diz uma das razões para esta situação (Grobbelaar, 2004; Klugman *et al.*, 2010). A não-facilitação do comércio e licenciamentos, são outros dos factores apontados e que necessitam de maior empenho por parte da governação (Gov. da Rep. de Moçambique, 2010; Grobbelaar, 2004). É de realçar o recente aumento do imposto sobre bebidas espirituosas, que provocou uma diminuição da atractividade deste segmento da indústria através da lei 17/2009 (Portal do Gov. de Moçambique, 2009). Mesmo assim a nível geral, na industria dos bebíveis assiste-se a um crescimento anual do mercado moçambicano, que em 2011 deverá ser 9,5% (Gov. da Rep. de Moçambique, 2010). Finalmente a nível tecnológico, têm-se assistido a um aumento no que concerne à utilização das redes de transportes e comunicações e ao fornecimento de energia e abastecimento de água potável (Lufumpa *et al.*, 2010) em todo o país, pese embora a necessidade de melhoria das respectivas infraestruturas de suporte (J. de Notícias, 2011). Continua fazer-se sentir a forte influência da África do Sul especialmente nos sectores produtivos (Grobbelaar, 2004). Outro indicador do atraso da sociedade moçambicana prende-se com a falta de preocupação ambiental manifestada no quotidiano. Há porém sinais de esperança. Um deles está no Sistema de Contabilidade (Dec. 90/2009) que obriga as empresas a mencionarem os seus passivos ambientais, o que é um primeiro passo para a consciencialização dos gastos que estes provocam (Sengo, 2010). É neste contexto, que a FLB almeja identificar as causas que limitam a sua expansão e mitiga-las.

2- Revisão da literatura

Os pobres a nível mundial vistos como potenciais consumidores ganharam algum destaque internacional depois das publicações de C. K. Prahalad (1941-2010), Allen Hammond e L. Stuart Hart em 2002, onde os autores defendiam que a exploração estrategicamente delineada dos mercados de baixos rendimentos a nível mundial seria altamente viável para os investidores e potenciaria a saída dos pobres dessa situação económica (London, 2007). Desde então têm surgido vários estudos, publicações e conferências sobre o tema, nas suas diversas perspectivas, bem como casos de organizações que enveredaram por esta via para o seu desenvolvimento.

Neste capítulo sumariza-se um conjunto de teorias de suporte à matéria abordada nos seguintes, e aludidos já na Introdução. Dada a especificidade do assunto e adoptando a metodologia seguida por outros autores, abordar-se-á de uma forma qualitativa a informação disponível, que permitirá posteriormente uma melhor exploração das assumpções implícitas e a análise de novas relações, bem como de conceitos mais abstractos e definições mais operacionais (London e Hart, 2004; Hoskinsson *et al.*, 2000).

Talvez por ser uma área de investigação relativamente recente, muitas das opiniões dos autores convirjam na maioria dos pontos, embora coexistam algumas discrepâncias a nível de interpretação das situações, que se ilustrarão com o aprofundamento das seguintes questões:

- Mercado dos pobres! É viável?
- Como deve ser uma organização virada para o mercado dos pobres?
- O que se perspectiva no futuro próximo?

A revisão da literatura focar-se-á nestas três questões, que servirão de suporte à implementação particular nos capítulos seguintes.

2.1- Mercado dos pobres! É viável?

À data da redacção deste documento, o Credit Suisse publicara um estudo sobre a distribuição da riqueza mundial em termos de rendimentos (Shorrocks *et al.*, 2010). A informação sintetizada na figura 2.1, dá conta da situação actual. Entre outros aspectos, constata-se que cerca de 0,5% da população adulta do topo da pirâmide representada detém mais de 35% da riqueza mundial, ao passo que mais de 68% da base da mesma pirâmide detém apenas 4,2% dessa riqueza. Esse 68% da população adulta mundial vive com um rendimento médio diário, *per capita*, inferior a 2,7 USD (aprox. 2,2€), no entanto a riqueza que concentram ascende a 8 200 000 000 000 USD (aprox. $6,8 \times 10^{12}$ €). É um potencial económico disperso, aparentemente apetecível.

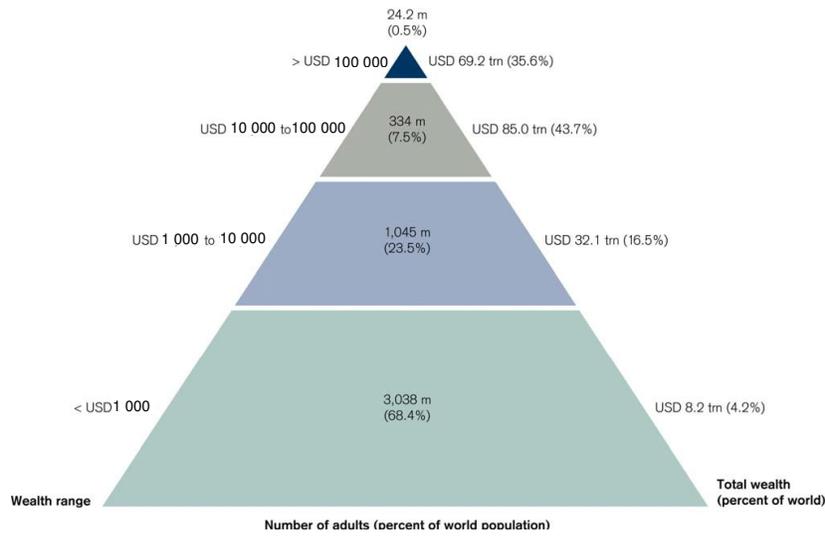


Figura 2.1: A pirâmide da riqueza (Outubro de 2010). Rendimentos anuais por N^o de adultos¹ (Shorrocks *et al.*, 2010)².

A figura 2.2 traça uma ideia global de onde os pobres gastam o seu dinheiro (WRI, 2008). Naturalmente a maior parte deste é utilizado nos bens de primeira necessidade, nomeadamente comida e bebíveis.

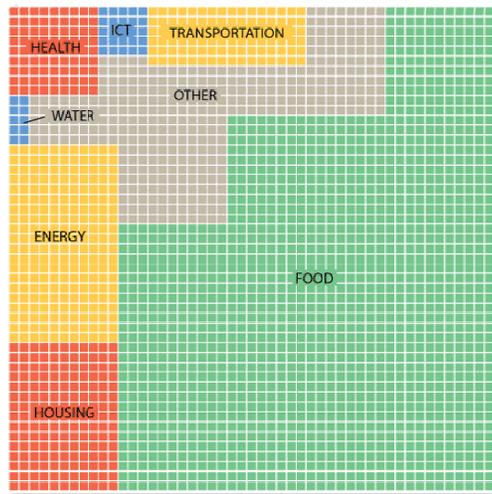


Figura 2.2: Onde os pobres gastam os seus rendimentos (WRI, 2008).

¹ Segundo a UNICEF, actualmente existem cerca de 1000 milhões de crianças (<18 anos) a viver em circunstâncias consideradas de pobreza e cerca de 1900 milhões delas a viver em contextos não considerados de pobreza. Estes números devem ser somados aos apresentados na pirâmide, para uma melhor compreensão.

Fonte: <http://www.unicef.org/sowc05/english/povertyissue2.html>.

² A figura original utilizada apresenta um erro de escala, que poderá ser detectado pela discrepância entre a figura e o comentário descrito em (Shorrocks *et al.*, 2010 : 80).

Ser pobre não implica não saber avaliar o que se compra. Ou, precisando melhor, a noção de utilidade subjectiva ou valor, iniciada pelo Fr. Pierre de Jean Olivi (1248-1298) (Rothbard, 1995) e posteriormente desenvolvida por autores como Adam Smith (<1723-1790) ou David Ricardo (1772-1823), está também presente nos clientes dos mercados assentes na **Base da Pirâmide** (económica-social) - BoP³. Aliás, como referiu Prahalad (2006:13) “*os pobres têm uma forte consciência do valor, devido às suas necessidades [extremas]*”. É sobretudo devido a esta forma de percepcionar o valor, que a sua abordagem deve assumir estratégias e métricas diferentes daquelas dos mercados afectos ao topo da pirâmide económica-social, nos seus países, ou mesmo dos mercados desenvolvidos (London e Hart, 2004). Essas métricas consubstanciam-se não só em indicadores de retorno económico, como de retorno social dos projectos (Cuellar, 2010).

Se há autores como Prahalad que propõem formas de actuar nos mercados da BoP, outros, como Simanis (2009), avançam com a necessidade de criação desse mercado. Esta última perspectiva advém do facto de, segundo o autor, os pobres não terem conhecimento dos meios tecnológicos e outros que existem para lhes proporcionar um melhor nível de vida, como sucedeu no caso da Procter & Gamble (P&G) com o purificador de água (PUR) nas Filipinas⁴. Quer se entre quer se criem mercados na BoP, há ainda autores, como Fletcher (2005:46), que advogam a vantagem da presença nestes mercados porque os ditos "desenvolvidos" já atingiram a saturação e estes são uma excelente oportunidade de expansão para as multinacionais (Prahalad, 2006).

É certo que o intrincado contexto destas economias torna a penetração trabalhosa quer devido a factores geográficos (ex. maus acessos), quer sociais (habitação, etnias, poder local, etc.), quer mesmo culturais (instrução, costumes, história, etc.). Será por isso melhor, quando possível, recorrer à ajuda de quem já lá se encontra e está familiarizado com a situação – ‘empresários’ locais e organizações sem fins lucrativos (Prahalad, 2006). Hoje é também evidente que os consumidores na BoP aderem sem grandes dificuldades à alta-tecnologia, especialmente se esta lhes permite ligarem entre si, o que do ponto de vista de difusão de informação pode ser importante, para não dizer vital, no equilíbrio entre oferta e procura (Prahalad, 2006). Um factor incontornável contudo é a precariedade das infraestruturas (Fletcher, 2005; Prahalad, 2006) (água potável, saneamento,

³ O acrónimo BoP resulta da tradução da designação anglo-saxónica “Base of Pyramid” que diz respeito às camadas sociais com menores rendimentos na pirâmide económica. (Prahalad, 2006; London e Hart, 2004)

⁴ O Projecto da P&G foi um fracasso comercial porque, ao longo do mesmo, as pessoas nunca tiveram a noção da presença dos organismos patogénicos na água que consumiam, pelo que não entenderam a necessidade de purificação.

energia), as quais, em conjunto com a falta de protecção à propriedade intelectual (London e Hart, 2004), corrupção (Prahalad, 2006) e falta de apoio do poder local (Prahalad, 2006), se não forem acauteladas, podem constituir importantes elementos de oposição à realização de qualquer projecto. Apesar de tudo isto as pessoas 'desse mundo' consomem os produtos e serviços que lhes satisfazem as necessidades básicas, que dão perspectivas mais salutares aos seus filhos e que lhes permitem aspirar a um melhor nível de vida (London e Hart, 2010).

Para além de ter que se desenvolver no ambiente atrás descrito, o produto ou serviço deve despertar no cliente uma fácil percepção de valor, ter um preço acessível à sua bolsa e naturalmente para que o negócio seja viável, o preço deve cobrir os custos fixos e variáveis, embora em certos casos haja necessidade de recorrer ao microfinanciamento para cobrir o investimento inicial, custos fixos, ou alguns custos operacionais (London e Hart, 2010). É portanto natural que a estratégia, do ponto de vista objectivo, envolva a redução da margem unitária e a maximização do volume de vendas (Fletcher, 2005), ao passo que, pelo lado subjectivo, a percepção de valor pelos clientes pobres, poderá ser alcançada trabalhando diversas frentes em conjunto, que vão da formação do cliente (Simanis, 2009), aos estabelecimento de parcerias sociais e políticas locais (Prahalad e Hart, 2002), passando pela investigação e desenvolvimento de soluções para as necessidades, hábitos e contexto locais (London e Hart, 2004) e também pela comunicação. Neste último aspecto, Fletcher (2005:50) indica que, na BoP, os clientes são muito sensíveis às mensagens não verbais, ou a testemunhos dirigidos ao seu grupo social⁵, especialmente se vindos de notáveis locais, apelando à realização de uma aspiração sua no curto-prazo; aderem também positivamente às promoções (Fletcher, 2005).

O resultado final traduz-se numa vantagem competitiva pela identificação criada nos consumidores e posteriormente pelo seu envolvimento (Simanis, 2009).

Assim, é evidente que na BoP um produto ou serviço com menos funcionalidades, por norma adaptado dos extractos mais altos, não terá sucesso (London e Hart, 2004). Ou seja, uma redução do preço, acompanhada de redução da qualidade será igualmente acompanhada de um fiasco comercial.

A resiliência da organização face às características da BoP, atrás enunciadas, fá-la incorrer num paradigma diferente do encontrado no contexto dos mercados dos países desenvolvidos. Eis porque a estratégia de abordagem à BoP será com certeza diferente daquela que se faz num mercado desenvolvido.

Nesta linha, London e Stuart sintetizam a sua experiência na abordagem aos mercados BoP através

⁵ as sociedades mais colectivistas são maioritárias na BoP

do itinerário (London e Hart, 2010) para implementação de um projecto com fins lucrativos na BoP, que se apresenta no ANEXO 1.

Compreende-se, portanto que a entrada na BoP obrigue a um total repensar de um ou mais elementos de Marketing Mix⁶, com especial ênfase no Preço, no Produto e Distribuição (Fletcher, 2005; Hoskinsson *et al.*, 2000) além da estratégia com uma abordagem *bottom-up* (London e Hart, 2004) que, na medida do possível permita caracterizar localmente os três primeiros elementos do Marketing Mix, já destacados, quase-simultaneamente (Prahalad, 2006; London e Hart, 2004). Identificar as necessidades dos pobres a que o produto deve responder, bem como as melhores formas de realizar a distribuição, isto a um preço acessível sem sacrificar a qualidade, só é possível com a colaboração e aconselhamento dos parceiros locais indicados, constituindo-se, muitas vezes organizações híbridas (London e Hart, 2010), onde, no entanto, o lucro deverá tomar a lixeira, sob pena de inviabilidade do projecto (London e Hart, 2010).

2.2- Como deve ser uma organização virada para o mercado dos pobres?

Em relação à vida interna das empresas de BoP, pouco se tem dito porque o segredo tem sido a alma do negócio, especialmente quando é necessário o 'milagre' para criar um produto com qualidade, que seja robusto, sem subir demasiado o preço.

Uma parte significativa desse 'milagre' deve-se à combinação de saberes entre gerações na liderança do capital humano. Há, hoje, mais e mais gestores experientes do sector privado, financeiramente independentes, que aderem a empresas da BoP, com o intuito de 'deixar a sua marca na História', trazendo para aí a sua experiência e facultando mentorado aos jovens empresários sociais no campo. Esses empresários, jovens recém-graduados, por seu lado, apostam dar o seu contributo voluntário nas empresas sociais da BoP (London e Hart, 2010), trazendo empenho e ideias novas. *Acumen Fund's Senior Fellows Program*, ou *First Micro Insurance Agency* (Pakistan), são exemplos de programas de empresas nestas duas vertentes.

Dadas as condições peculiares da BoP, já referidas, é imperativo que os gestores ganhem consciência do tipo de liderança que é necessário imprimir. Características como criatividade, imaginação, tolerância à ambiguidade, vigor, paixão, empatia e coragem poderão ser tão importantes como capacidade de análise, inteligência ou conhecimentos académicos (Prahalad e Hart, 2002). A maior parte destas características de liderança são mais consentâneas com uma

⁶ O Marketing Mix, ou ferramentas do Marketing sintetizam-se habitualmente pelas iniciais dos acrónimos anglo-saxónicos: **P**roduct; **P**rice; **P**romotion; **P**lace + **P**eople; **P**rocess e **P**hysical evidence, mais conhecidos pelos 7P's.

cultura de empresa virada para o exterior. Porém a componente social interna, ou de Clã utilizando a nomenclatura do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn (2006), é também importante. E porque se fará uma chamada ao Modelo dos Valores Contrastantes neste contexto? Porque este modelo, como refere Dias da Silva (2009: 4), "(...) permite conjugar o rigor conceptual com uma proposta de operacionalização associada ao papel da liderança". A conjugação representa-se na figura 2.3. A cada quadrante corresponde conceptualmente um modelo de cultura organizacional e dentro de cada um dos quatro, o Modelo dos Valores Contrastantes prescreve dois papéis de liderança. Esse papéis, citando de novo Dias da Silva (2009:11) "(...)remetem para um leque de competências que lhes deverão estar associadas.". Aludindo de novo às características (BoP) mencionadas atrás, esses papéis deverão corresponder a Director e Produtor, quando se tem uma cultura organizacional de mercado; de Inovador e Broker (Intermediário), quando predomina uma cultura de sistemas abertos ou adocrática e de Mentor e Facilitador quando for necessário imprimir à empresa uma cultura virada para as relações humanas. O grande desafio dos líderes será balancear as suas capacidades à medida que a organização evolui (London e Hart, 2010).

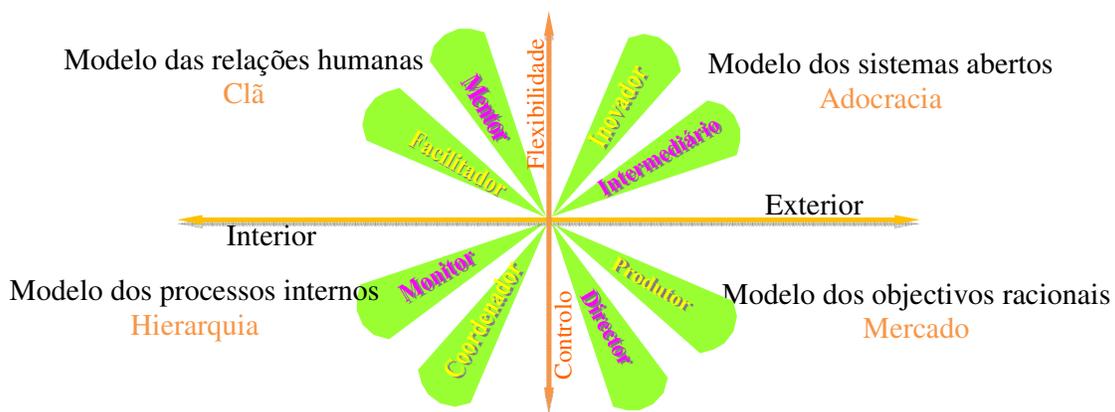


Figura 2.3 : Modelo dos Valores Contrastantes (conceptual).

A cultura da empresa na BoP é também fruto do local onde opera (Cameron e Quinn, 2006). Os países em desenvolvimento apresentam em geral uma cultura mais colectivista que individualista (Kamoche; Debrah; Horwitz; Muuka, 2003), caracterizada pelo sentido de dever e compromisso para com o grupo, onde a aceitação das desigualdades sociais conduz a um forte sentido de solidariedade intra-grupo, mas também a uma generalizada competição interpessoal em busca de recompensas pelo esforço de cada indivíduo (Basabe e Ros, 2005). Este comportamento está ainda mais patente no sector industrial onde os técnicos requeridos tendem a ser mais especializados nas suas tarefas, as posições são bastante hierarquizadas baseadas mais na função que se desempenha do que no poder que lhe é atribuído (Enos, 1991). O conhecimento é transmitido através da

formação e da prática, mais do que pela partilha entre gerações (Enos, 1991). Assim os indivíduos tendem a ser contratados com base mais nas suas capacidades e experiência do que na recomendação (Enos, 1991). Estes recursos humanos especializados encontram-se no mercado, provenientes especialmente das escolas técnicas e universidades (Enos, 1991), contudo os gestores, no contexto da BoP, acusam a sua falta em número. Todavia, embora subjectiva, é opinião de vários autores que isso ocorre porque os gestores não procuram-no o suficiente, dedicando mais tempo à parte de relação da empresa com o exterior que às melhorias internas (Enos, 1991).

As melhorias internas, estão intimamente ligadas à inovação quer do produto ou serviço, quer nos processos (Prahalad, 2006), tendo em conta os três princípios atrás referidos (percepção do valor, preço e cobertura dos gastos fixos e variáveis). Este não é mais que um processo de mudança contínua, que consiste em identificar os problemas sociais, tecnológicos, organizacionais e mesmo de meio físico que afectam a qualidade do produto ou serviço final e/ou o desempenho dos colaboradores e/ou a envolvente (Porrás, 1987). Urge assim estabelecer um plano de mudança com vista à melhoria da situação (Porrás, 1987).

Se no contexto da BoP foram já abordadas as particularidades das infra-estruturas e meio físico, há também que prestar atenção ao capital humano tanto na perspectiva organizacional como social. Nomeadamente a reduzida literacia dos colaboradores na BoP pode ser um obstáculo à realização de associações mentais mais abstractas e conseqüentemente à prossecução num estilo de raciocínio mais concreto, o qual não permite agregar informação dispersa, mas apenas raciocinar sobre cada 'pedaço' dessa informação isoladamente⁷ (London e Hart, 2010).

Se a iliteracia é um obstáculo à eficiência dos colaboradores uma das formas de o minorar será sensibilizar a liderança para ter em conta a cultura local dos trabalhadores, especialmente quando o líder é um gestor expatriado. Dado o carácter mais colectivista das sociedades da BoP, o líder deverá colocar mais ênfase na relação com os colaboradores que na tarefa, procurar a harmonia no ambiente de trabalho e transpor a energia competitiva interna para os grupos concorrentes no mercado (Finuras, 2007). Os colaboradores, por seu lado, esperam que a empresa cuide deles como parte de uma família, pelo que partilham a sua vida privada e assumem a relação hierárquica do ponto de vista moral (Finuras, 2007).

Concretizando sob o ponto de vista motivacional para o sector económico das comidas e bebidas, Akindele (2002), na sua meta-análise realizada na Nigéria, conclui que os colaboradores se estimulam mais perante uma combinação adequada de incentivos financeiros e política justa de

⁷ Um ex. de falha devido a raciocínio concreto é a incapacidade de associar que a uma data de expiração mais próxima de um produto esteja associado a um preço mais reduzido.

promoções. Refere ainda Akindele (2002: 54-55) que os homens dizem-se mais sensíveis aos incentivos financeiros enquanto que as mulheres consideram mais importante a segurança do posto de trabalho.

A comunicação interna da empresa é outro aspecto crucial na relação entre o líder e os subordinados. Quer por uma razão cultural, quer pela baixa literacia, a forma não verbal de comunicar assume uma maior importância na BoP, tanto na relação subordinado-líder, como nas relações de negócios. É por vezes necessário descodificar as mensagens verbais com a adição da informação não verbal e do contexto (Finuras, 2007).

A não percepção das reais intenções dos colaboradores quando se manifestam, pode afectar fortemente a sua eficiência e, esta, a produtividade da empresa. Importa pois ter em consideração a motivação destes e arranjar mecanismos adaptados à cultura da empresa que permitam a satisfação dos seus anseios e dos objectivos da empresa e assim o mútuo comprometimento.

Importa maturar todos estes aspectos da vida interna da organização, uma vez que o rápido crescimento e expansão das empresas na BoP (Prahalad, 2006), embora aparentemente aliciante, pode induzir expectativas irrealizáveis que, mal geridas, poderão levar ao prematuro declínio da actividade da organização (London e Hart, 2010).

2.3- O que se perspectiva no futuro próximo?

O desenvolvimento económico da BoP é já uma realidade (Klugman *et al.*, 2010). Porém como Prahalad referia é possível e desejável que as multinacionais, (ou empresas que aspirem a tal) tomem a lixe deste processo, já que dispõem dos recursos, da capacidade de influência e de catalisação de parcerias, da capacidade de transferência de tecnologia do topo para a BoP e vice-versa, da capacidade de delegação nas diferentes geografias e (especialmente) da capacidade para focar a investigação e o desenvolvimento nas especificidades dos pobres (Prahalad e Hart, 2002). Provavelmente só assim se conseguirá que a estrutura económica-social mundial deixe de ser uma pirâmide, passando a ser um 'diamante' onde predomine uma classe média (Prahalad, 2006).

Olhando para a experiência de pelo menos dez anos, o factor comum encontrado entre os mercados da BoP e os mercados ditos desenvolvidos, concretiza-se na inovação disruptiva no momento do design do produto - ver ANEXO 1. A vontade de não tomar os problemas de maneira tradicional, reformulando-o, leva a que surjam produtos como o iPhone no mundo desenvolvido, ou os 'frigoríficos' Chotukool⁸ na BoP, que respondem aos desejos das pessoas e estão ao alcance das respectivas bolsas (London e Hart, 2010).

Abordadas já várias facetas dos mercados da BoP, surgem novas áreas de investigação que segundo London e Hart (2010: 219), são cada vez mais cruciais:

- A heurística no processo de impacto entre as organizações que operam na BoP, nas comunidades locais e no meio ambiente;
- O papel do poder local e central e dos doadores no apoio às organizações que operam na BoP.
- A organização interna e os desafios associados aos negócios na BoP;

E é exactamente sobre o último ponto que se debruça este projecto empresa nos próximos capítulos.

⁸ A Chotukool desenvolveu um refrigerador eléctrico prático de baixo custo, que permitiu às pessoas de menores recursos armazenar alguns alimentos, nomeadamente vegetais, que antes não podiam ter por muito tempo.

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

4- Métodos e técnicas de recolha e análise de dados

Tratando-se de um projecto empresa este trabalho compreendeu quatro fases:

1. Assimilação da visão e missão da empresa;
2. Caracterização da situação actual da empresa em apreço e identificação inerente dos problemas que obstam à prossecução da visão e missão;
3. Recolha e análise de informação científica e sociocultural passível de interpretar a situação actual;
4. Proposta de medidas a aplicar na empresa tendo em conta as melhores práticas reportadas adaptáveis ao contexto da empresa em estudo.

Como foi evidenciado no final da Revisão da Literatura, o tema aqui abordado está ainda agora a gerar os primeiros estudos. Não é por isso de estranhar a escassa informação disponível sobre a organização interna das empresas na BoP. Procurou-se por isso, aplicar metodologias que facilitem análises qualitativas (London e Hart, 2004; Hoskinsson *et al.*, 2000) e que, no caso, permitam propor medidas concretas de melhoria num espaço de tempo não muito dilatado.

O contacto próximo com a administração (gestão) da FLB e a deslocação à empresa permitiram redigir e verificar o indicado na fase 1. .

Já na fase 2. embora recorrendo também à deslocação à empresa, requereu-se um aprofundamento da informação através da análise dos dados de exploração disponibilizados, entrevistas e questionários aos colaboradores, observação e participação nas suas actividades, registos dos problemas identificados pelos mesmos e observação do contacto com os clientes, ao longo de 9 dias. Durante esse tempo não foi possível observar o processo de insuflação por falta de matéria-prima, nem constatar a coordenação entre os dois líderes por ausência, no local, de um deles.

A fase 3., que decorreu em paralelo com a fase 2., pode sintetizar-se no capítulo referente à Revisão da Literatura. Esta consubstanciou-se nas ferramentas de gestão que se apresentam nos capítulos seguintes, sendo de realçar que os questionários que permitiram fazer o retrato dos líderes, esboçar a motivação dos colaboradores de cada sub-unidade e traçar a cultura da empresa, foram obtidos antes da fase 2. E, durante esta, adaptados ao nível de linguagem local.

Para efeitos da análise de dados recolhidos, para além das folhas de cálculo e quadros, utilizou-se na *Stream Analysis* o programa desenvolvido pelo autor do método, que permitiu interligar os problemas.

Na fase 4., efectuaram-se comparações entre as referências indicadas pelos autores e a situação

encontrada, tendo em conta a visão, missão e valores da presente. Recorreu-se ainda à análise de casos de sucesso ocorridos e retratados na Bibliografia, adaptados ao presente, tendo em conta as métricas económicas e sociais deste contexto.

O contacto com a realidade da empresa mostrou que grande parte das suas dificuldades, identificadas na fase 2., advém de causas internas. Por essa razão a informação aqui apresentada foca-se principalmente na realidade interna.

Os modelos de cultura de organização e liderança, como já referido, foram escolhidos pela sua inter-relação. A isto junta-se o aspecto de ser um modelo já maturado que, a partir da revisão da literatura, se verifica apresentar uma certa aderência à realidade da BoP. Para aferição destas informações, durante a fase 2., foram realizados os questionários presentes no ANEXO 4 e ANEXO 5, respectivamente, com o nível linguagem adaptado ao local.

A *Stream Analysis* utilizada na identificação dos problemas nucleares da empresa é também um modelo maturado cujos encadeamentos (*streams*) apresentam um nível de abstracção suficientemente elevado para se adequar também à realidade da BoP. Durante a fase 2., tal como o autor do método sugere, e já descrito, foram levadas a cabo entrevistas, feitas observações, comparações e análises que permitiram identificar cerca de 70 problemas. Por razões de aplicabilidade do método e pragmatismo, aplicaram-se alguns critérios sugeridos pelo mesmo autor para simplificação e aglutinação destes, reduzindo-se o seu número para 40. Por recomendação também do autor, o plano de acção, apresentado no Capítulo Implementação, ocorrerá entre 3 a 9 meses.

Sobre a avaliação da motivação, utilizou-se o modelo do *Motivation Potential Score* de Hackman e Oldham (Martins, 2007), cujos questionários se apresentam no ANEXO 6. Por razões de tempo de realização, o respectivo questionário teve lugar em dois momentos distintos e conseqüentemente são apresentados dois formulários.

3- Quadro Conceptual

3.1- Vida interna da organização

3.1.1- Aspectos funcionais

Dado o âmbito deste documento circunscrever-se à vida interna da organização, salientar-se-ão neste capítulo os aspectos mais ligados a esta perspectiva sem com isso perder de vista a ideia de que na BoP as empresas só sobreviverão se responderem às necessidades dos seus clientes finais. Torna-se portanto importante conseguir garantir os três princípios catalisadores do consumo na BoP:

- valor para o cliente;
- preço acessível;
- cobrir os custos fixos e variáveis.

-Se a precepção de valor se transmite através do marketing, os restantes dois conseguem-se apenas com a redução de gastos tanto no processo produtivo, como na eficiência do capital humano, tendo em conta o contexto industrial.

- Ilustra-se seguidamente uma cadeia de valor genérica para a indústria das economias dos pobres,

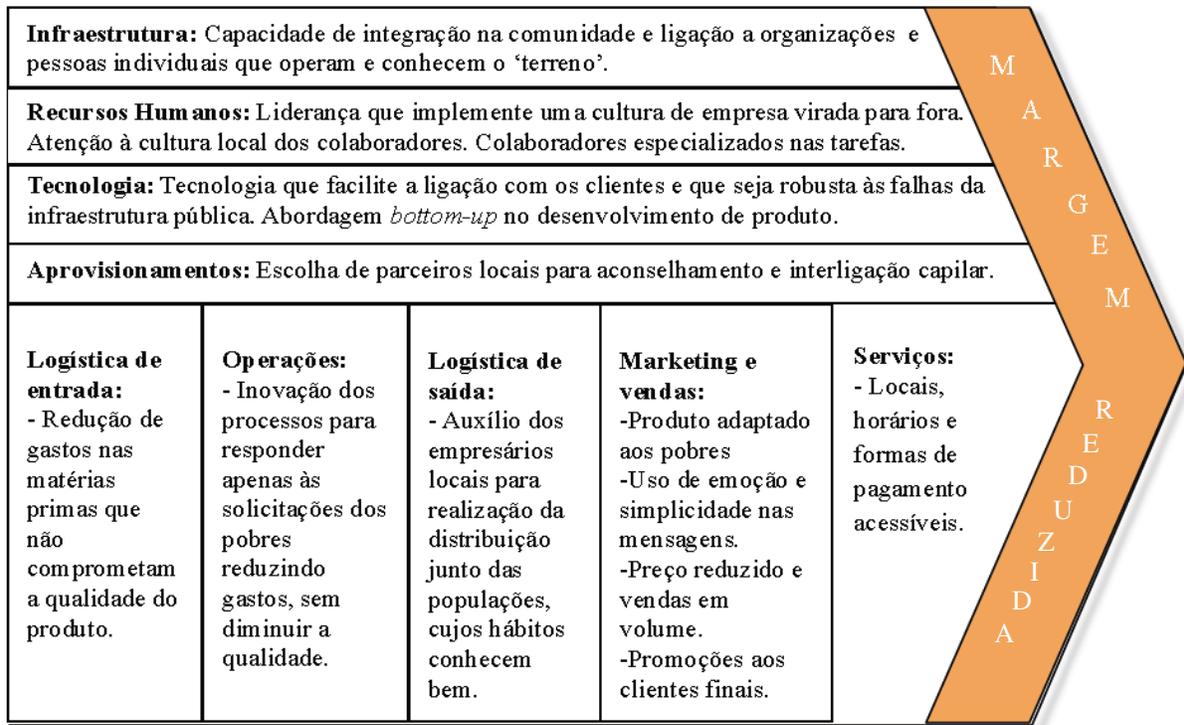


Figura 3.1: Síntese da cadeia de valor genérica de uma empresa que opera na BoP.

3.1.2- Aspectos culturais e comportamentais

-Na BoP o desenvolvimento do produto carece de uma integração da empresa na sociedade que se traduz num predomínio das dimensões adocrática e de mercado na cultura da empresa, mas deve ter-se em conta a componente interna das relações humanas.

- Assim, os líderes deverão ser mais atreitos às duas primeiras dimensões, trabalhando as suas capacidades de inovador e intermediário e de director e produtor, na fase de expansão da empresa e numa fase de maturidade deverão dar mais ênfase às relações humanas na sua organização.

-As dimensões de cultura empresarial adocrática e virada para o mercado requerem colaboradores altamente especializados e versáteis nas suas tarefas, os quais podem ser recrutados nas escolas profissionais. Espera-se que estes detenham já um razoável raciocínio abstracto para agregação mental de informação dispersa que promova a inovação e a melhoria dos processos.

-Predominando culturas sociais colectivistas na BoP, é natural que os colaboradores tenham um elevado sentido de solidariedade intra-grupo, mas haverá também competição pelas recompensas.

- Nestas culturas a faceta de apoio social da empresa aos seus colaboradores não pode ser descurado, uma vez que estes atribuem mais importância a esta que à própria tarefa.

- No relacionamento é também importante ter em conta os aspectos não-verbais da comunicação, que em culturas onde predomina a iliteracia são mais importantes que aquilo que se diz.

3.2- Viabilidade de comércio na BoP

Do ponto de vista de mercado é possível ainda verificar economicamente que operar na BoP é menos difícil que no topo da pirâmide. Assim se, por absurdo, se assumir que as quantidades críticas são semelhantes para dois produtos, um na BoP e outro no topo da pirâmide, ter-se-á genericamente (Borges e Rodrigues, 2008):

$$Q^* = \frac{GF}{P_v - G_v} \quad 1 \quad (1)$$

Contudo da figura 2.1 infere-se que o público alvo da BoP será em geral substancialmente superior ao do topo e meio da pirâmide, ou seja resultará:

$$\frac{Q^*}{\#(\text{topo})} > \frac{Q^*}{\#(\text{BdP})} \quad (2.)$$

Naturalmente de (1.) e dos três princípios catalisadores do consumo na BoP atrás referidos, está implícito que P_v será tal que seja possível a compra nesse contexto. Ou seja é maior probabilidade de venda, para as mesmas finalidades, na BoP que em qualquer outro extracto da 'pirâmide'.

¹ Onde :or G_f - gastos fixos; G_v - gastos unitários variáveis e P_v - Preço unitário. Assume-se que os G_v são proporcionais ao volume; G_f - são constantes; P_v -mantém-se constante mesmo com o volume e tudo o que é produzido é vendido.

5- Análise de informação e conclusões

Neste capítulo far-se-á uma pequena apresentação da empresa e, adaptando a metodologia sugerida no roteiro para a Gestão Estratégica de Carvalho e Filipe, apresentar-se-á uma breve descrição do estado dos dois principais segmentos de mercado onde a FLB opera, seguindo-se uma análise da sua situação interna (Carvalho e Filipe, 2008), quer do ponto de vista funcional, quer da cultura e aspectos comportamentais. Por fim aplicar-se-ão os conceitos expostos no Quadro Conceptual atrás apresentado e as conclusões intercalares, para sistematização das estratégias possíveis para colmatação da situação actual: limitação da capacidade de expansão da empresa.

5.1- Apresentação da empresa. Visão, Missão, Valores.

A FLB situada na cidade da Beira, é uma empresa moçambicana com capitais de investimento portugueses, que produz e realiza distribuição grossista de vinho, refrigerantes e bebidas secas de qualidade. Abastece neste momento em quatro das onze províncias moçambicanas, mas pretende chegar a todo o território e exportar, passando a ser uma referência no mercado das bebidas em África.



Figura 5.1: Mapa de Moçambique. Províncias abastecidas pela FLB.

Desde que foi adquirida ao Estado Moçambicano, em hasta pública, pelo senhor engenheiro JV, no ano de 1997, a FLB tem cultivado uma boa relação com os clientes, principalmente armazenistas e distribuidores, que embora conhecendo já as marcas associadas, reconheceram também a qualidade dos produtos advinda do trabalho realizado pela nova gerência.

O empenho contínuo na qualidade dos produtos, o acompanhamento da evolução tecnológica em termos de produção e a crescente qualificação dos colaboradores para cada tarefa, têm

sido valores perseguidos pela gestão da empresa.

Entre whisky, brandy, gin, vinho e seis variantes de refrigerantes, a FLB produz actualmente, em média, cerca de 18 000 litro de bebíveis por dia, operando 8,5 horas nos dias úteis e 5 horas aos Sábados. No entanto pretende atingir a capacidade máxima da linha de produção estimada em 30 000 litro/dia, estando disposta para isso a recorrer a uma reestruturação da organização e qualificação mais exigente dos seus cerca de 50 colaboradores efectivos.

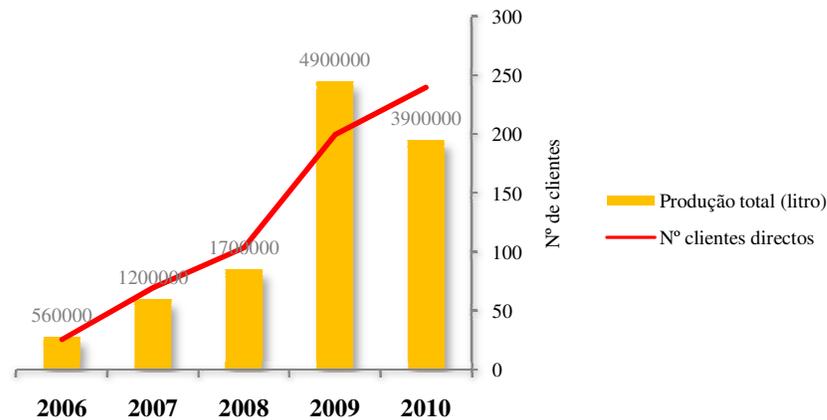


Figura 5.2 : Evolução anual da produção total de bebíveis e nº de clientes directos da FLB.

Os colaboradores são na sua esmagadora maioria pessoas com baixas qualificações, dispondo a empresa apenas de um quadro médio, encarregue da Contabilidade. É no entanto de realçar que as suas remunerações são superiores à média nacional para funções homólogas.

Os clientes são maioritariamente armazenistas e distribuidores de cada povoação, que vendem os produtos da FLB ao público local, em geral pessoas com baixos rendimentos.

O agravamento da carga fiscal, atrás mencionado, levou a que a FLB optasse por reduzir a sua produção de bebidas secas, tornando-se esta quase residual face à do vinho e dos refrigerantes. Por essa razão, daqui para a frente, focar-se-á a análise nestes dois produtos.

5.2- Análise externa da indústria

No presente, não é possível avaliar em termos estatísticos a concentração das diversas marcas nos mercados dos refrigerantes e do vinho. A informação aqui constante foi fornecida pela FLB. É contudo notório que a procura é substancialmente superior à oferta (ANEXO 3; Jornal "A Verdade", 2009), o que leva a crer que tanto no mercado do vinho como no mercado dos refrigerantes se está perante um oligopólio do lado da oferta. O segmento do vinho é uma área de negócio cujo investimento inicial é substancial, ao contrário do que acontece com os refrigerantes, advindo daí alguma dificuldade para os entrantes no segmento do vinho. Para ambos segmentos, as barreiras à saída não são substanciais, prendendo-se unicamente com a amortização do equipamento e dispersão do capital humano.

A figura seguinte ilustra a fase de desenvolvimento em que se encontram ambos os segmentos. Ambos estão numa fase de crescimento, embora o segmento do vinho esteja a aproximar-se da maturidade.

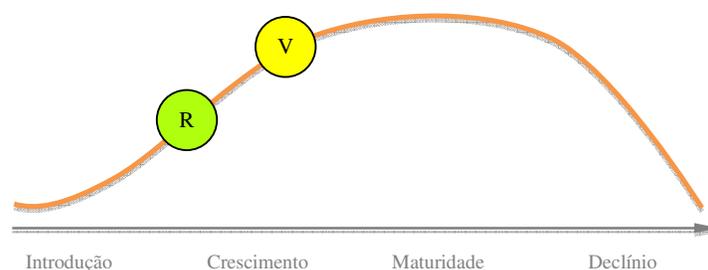


Figura 5.3: Ciclo de vida (vendas) do vinho(V) e refrigerantes(R) em Moçambique.

5.2.1- Análise da rivalidade na indústria

Podendo utilizar-se diversas abordagens à concorrência no mercado de bebíveis, optou-se pelo modelo das 5 forças de Porter (Carvalho e Filipe, 2008) em ambos os segmentos onde opera a FLB. Este modelo preconiza, mais uma vez de forma qualitativa, a interação entre os diversos intervenientes no mercado. Saliente-se que no caso da FLB o contexto é regional, embora alguns dos actores sejam internacionais, devido à inexistência de homólogos locais.

Tanto no segmento do vinho como no dos refrigerantes a concorrência é reduzida decorrente não só do oligopólio identificado como pela diferenciação da oferta das marcas.

A grande luta trava-se actualmente ao nível da assistência técnica para o equipamento de produção. Não existindo um fornecedor próximo, os concorrentes estão à mercê da disponibilidade dos fornecedores estrangeiros, as mais das vezes de outro continente.

Ilustra-se seguidamente para cada segmento o referido modelo das 5 forças de Porter.

5.2.1.1- Segmento de mercado do vinho



Figura 5.4: 5 Forças no segmento de mercado do vinho.

5.2.1.2- Segmento de mercado dos refrigerantes

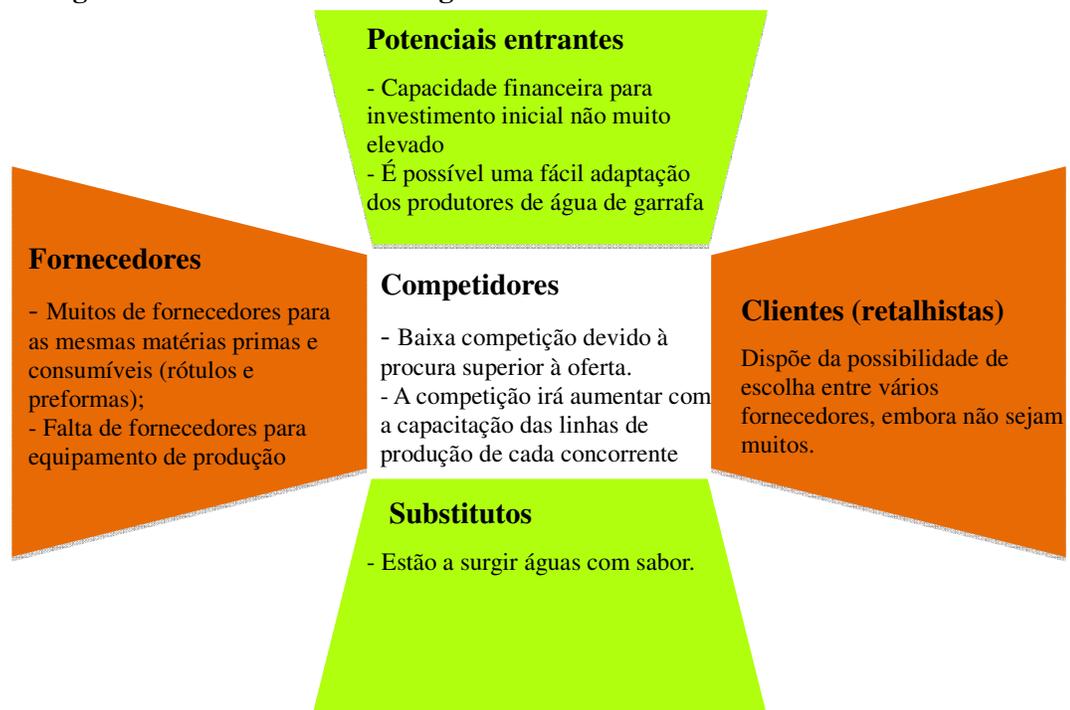


Figura 5.5: 5 Forças no segmento de mercado dos refrigerantes.

Os quadros seguintes permitem, de uma forma qualitativa, perspetivar a evolução da atractividade dos segmentos de mercado. A perspectiva ilustrada diz respeito ao produtor.

5.2.1.3- Atractividade da indústria do vinho

| | Actual | | | Futuro | | |
|----------------------------------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| | Baixo | Médio | Alto | Baixo | Médio | Alto |
| Barreiras à entrada | | | x | | | x |
| Barreiras à saída | x | | | x | | |
| Rivalidade entre os concorrentes | | x | | | | x |
| Poder dos clientes | x | | | | x | |
| Poder dos fornecedores | | x | | | x | |
| Disponibilidade dos substitutos | | x | | | x | |
| Acção do Governo | x | | | | x | |
| Avaliação global | | | x | | x | |

Tabela 5.1: Atractividade da indústria do vinho.

5.2.1.4- Atractividade da industria dos refrigerantes

| | Actual | | | Futuro | | |
|----------------------------------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| | Baixo | Médio | Alto | Baixo | Médio | Alto |
| Barreiras à entrada | x | | | x | | |
| Barreiras à saída | x | | | x | | |
| Rivalidade entre os concorrentes | | x | | | | x |
| Poder dos clientes | x | | | | | x |
| Poder dos fornecedores | | x | | | x | |
| Disponibilidade dos substitutos | x | | | | x | |
| Acção do Governo | x | | | x | | |
| Avaliação global | | x | | x | | |

Tabela 5.2: Atractividade da indústria dos refrigerantes.

Pode dizer-se que ambos os segmentos são ainda atractivos, havendo que aproveitar o tempo estimado que medeia a situação presente da futura, para amortizar economicamente o equipamento de produção, garantindo assim uma vantagem competitiva face aos entrantes.

5.3- Análise interna

Feita a apresentação das características de principais da actividade da FLB passar-se-á à descrição dos dados resultantes do levantamento efectuado *in loco* (à excepção da Insuflação).

5.3.1- Processos de produção

Os dois processos de produção principais esquematizam-se seguidamente. No ANEXO 2 poder-se-á consultar a FMEA desenvolvida na sequência da análise realizada a cada sub-processo (vinho, refrigerantes, linha de produção), com o intuito de identificar fraquezas dos processos produtivos.

5.3.1.1- Processo do vinho

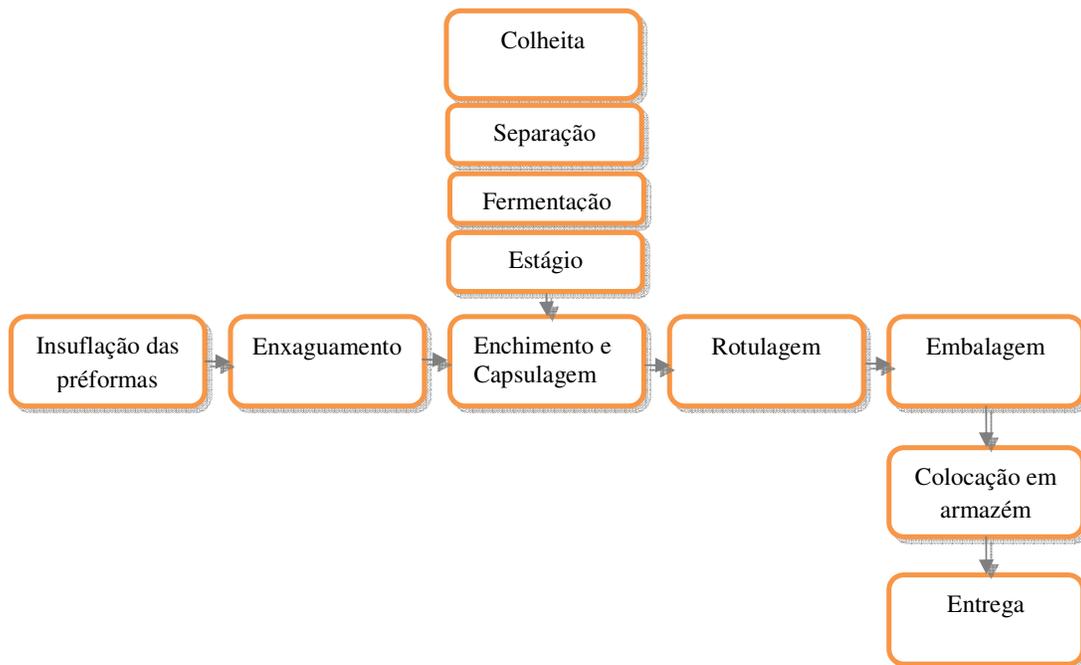


Figura 5.6: Processo de produção de vinho.

Ressalva-se, no caso do processo do vinho, que este resulta da colheita e separação de ananás, o qual na sua maioria é adquirido a fornecedores locais, provindo uma pequena parte de cultura agrícola própria. A etapa de fermentação processa-se ao longo de alguns dias, ao passo que o estágio ou maturação, como também é conhecido, deve durar algumas semanas, nos depósitos existentes nas instalações da FLB.

5.3.1.2- Processo dos refrigerantes

Comparativamente com o vinho, o processo dos refrigerantes é mais simples e também mais rápido, uma vez que se caracteriza por várias fases de mistura.

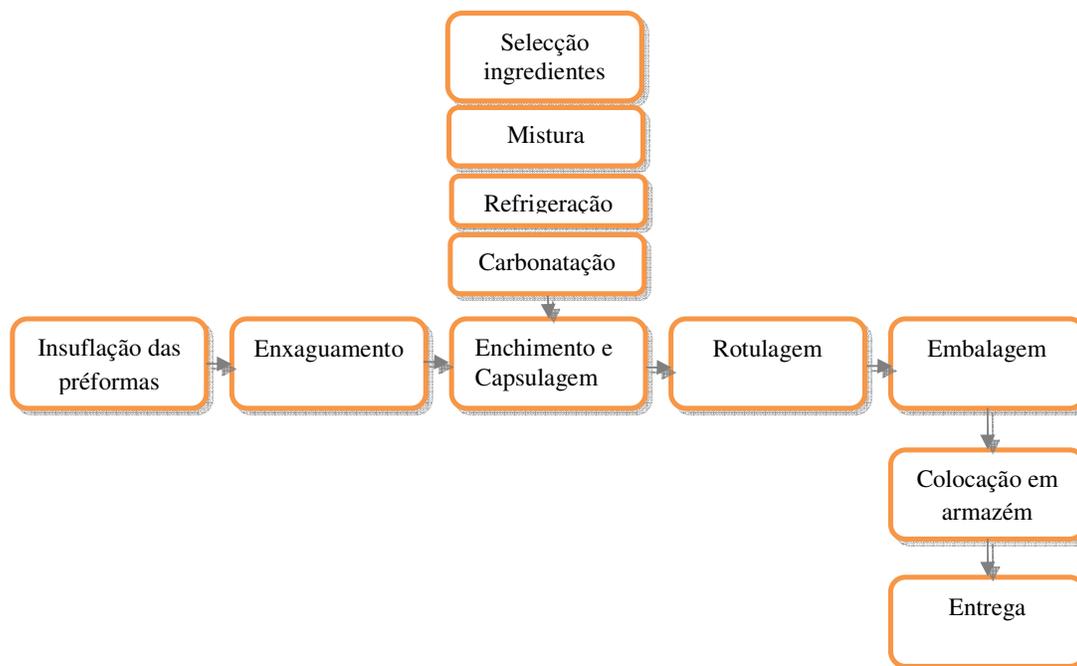


Figura 5.7: Processo de produção dos refrigerantes.

O sub-processo da linha de produção é comum a ambos os processos. Salienta-se apenas que a maior parte das garrafas utilizadas é de PET, mesmo para as bebidas secas.

O diagnóstico da FMEA (ANEXO 2) permite observar que há várias etapas que poderão incorporar melhorias e ser salvaguardas de erros, não só a nível de processo produtivo, como de acção de operadores, estando, em alguns casos, a ponto de iniciar agora a primeira iteração. Muitos dos controlos são feitos por via visual. Tal requer elevada atenção por parte dos operadores. Das 5 piores falhas, 3 estão ligadas à operação das máquinas sendo a pior de todas relativa à máquina de insuflação, o que se percebe não só pelas condições técnicas envolvidas, como por estar no início do processo.

Ocorrências externas, como falhas no fornecimento de energia, requerem soluções técnicas que impeçam uma quebra abrupta da produção, de modo a minimizar o *stress* mecânico a que o equipamento fica sujeito.

Abordados os processos, é possível agora subir para o nível da organização interna que lhes permite gerar a riqueza da empresa. Recorre-se, para isso, à cadeia de valor de Porter, desagregando a empresa nas suas diferentes actividades (Carvalho e Filipe, 2008).

5.3.2- Cadeia de valor da FLB

No contexto da BoP é fundamental a redução de gastos para se chegar a um preço competitivo. A modelação da cadeia de valor da empresa é dos instrumentos que melhor permite identificar onde isso se pode operar através da desagregação das suas actividades, permitindo aferir o valor gerado ou destruído em cada uma. Procede-se, por isso, seguidamente, à caracterização de cada um dos extractos que a constituem com a informação recolhida no terreno de modo a identificar as suas falhas de uma forma sistemática.



Figura 5.8: Cadeia de valor. Definições adaptadas de (Carvalho e Filipe, 2008).

5.3.2.1- Logística de entrada

O registo do material entrado é feito em folhas que são arquivadas. As facturas e o prazo de pagamento são controlados no secretariado com recurso a *software* de gestão.

Os materiais consumíveis inorgânicos têm um espaço de armazenamento diferente do espaço reservado para os ingredientes utilizados nas bebidas.

O fluxo de entrada de matérias primas é irregular dependendo dos fornecedores e das contingências de transporte.

5.3.2.2- Operações

A empresa dispõe de uma linha de enchimento e rotulagem capaz de uma produção de 30 000 litro/dia, bem como equipamento para moldagem de préformas PET em garrafas e garrafões de diversos formatos. Para além destes, existe uma linha de embalamento que permite agregar lotes de garrafas. Estes equipamentos semi-automáticos estão ao nível dos que dispõe a maioria da concorrência. A sua implementação possibilitou um aumento significativo da produção diária, permitindo ganhos de economia de escala e, devido à sua versatilidade, ganhos ao nível da economia de gama. A limitação de espaço restringe a disposição das máquinas, especialmente ao nível das embaladoras que necessitam de carregamento manual. Deve-se, no entanto, sublinhar que muitas das paragens observadas nos processos de produção se deveram à indevida operação ou preparação do equipamento, além dos casos de paragem por falta de abastecimento eléctrico à instalação industrial. Todas estas situações são detalhados na FMEA (ANEXO 2).

5.3.2.3- Logística de saída

Parte das vendas é feita na própria instalação industrial e outra parte é levada para povoações até uma distância de 100 km, nos (três) veículos de que a empresa dispõe. Genericamente não têm havido grandes desvios nem nas datas de entrega, nem nas quantidades acertadas com os clientes, salvo quando há rotura de armazém, o que ocorre em períodos de grandes festas. No caso das vendas de vinho, detectaram-se alguns desvios entre a quantidade efectivamente carregada e a realmente vendida; o excesso era muitas vezes transaccionado sem lucro para a empresa. Esta falha deve-se à dilatação dos depósitos de transporte. Procura-se uma forma de realizar esta operação de forma eficiente e barata.

5.3.2.4- Marketing e vendas

Tal como acontece em muitos casos na BoP, o conhecimento da actividade da FLB e da qualidade dos seus produtos passa "de boca em boca" entre os clientes¹. Não são realizadas campanhas publicitárias exteriores (cartazes e *outdoors*) e abandonaram-se as campanhas na rádio. A empresa tem apostado em mostras pontuais em feiras da especialidade, que são visitadas por retalhistas e numa política de fidelização de clientes através da concessão de

¹ Aquilo a que Prahalad se referia com "*a BoP está interligada*" (Prahalad, 2006)

crédito. As viaturas da empresa não estão identificadas com o seu símbolo².

5.3.2.5- Serviços ao cliente

Não existem registos de opinião (sugestões e críticas) de clientes, na sua maioria iletrados, acerca dos produtos e serviços associados. A informação é maioritariamente obtida pela via informal. As reclamações são tratadas ao caso, não existindo uma metodologia genérica. O aumento do número global de clientes é assumido como um indicador de satisfação pelo produto.

5.3.2.6- Infra-estruturas

A área total da unidade industrial é cerca de 2000 m². Dispõe de três viaturas para entregas e um campo para cultivo de ananás, ainda em experimentação.

O espaço de *stock* de bebidas é reduzido face à produção nominal possível e ritmo de carga de veículos.

Existe uma forte ligação da empresa com a Associação Comercial da região, que lhe permite estar a par das políticas do governo nacional para o sector, bem como do surgimento de novos entrantes, da saída de outros concorrentes e da evolução global dos mercados nacionais.

A identificação de oportunidades de mercado processa-se através de conversa com os distribuidores e armazenistas e pelo estudo da adaptação de conceitos de bebíveis dos mercados desenvolvidos ao mercado local.

Como atrás se referiu, o sucesso no mercado BoP mede-se não só pelo lucro alcançado, mas também pelo reconhecimento do papel da empresa no desenvolvimento da sociedade. Neste particular a FLB tem sido agraciada com diversas menções não só pelas entidades do poder local e central, como pelos sindicatos de trabalhadores pelo desempenho e condições de trabalho proporcionadas. Algumas opções estratégicas compreenderam mesmo a utilização de serviços disponibilizados por entidades sem fins lucrativos, são disso exemplo a encomenda dos rótulos à Tipografia da Catedral da Beira e a formação de alguns dos seus colaboradores em escolas locais.

Apesar de dispor de liquidez actualmente, a empresa não avalia nenhuma expansão, quer a nível de aquisições quer a nível de construção de novas instalações. Está porém a

² “Physical evidence” do Marketing Mix, que permite disseminar a presença da empresa por onde passa.

salvaguardar as condições para esta última possibilidade, quando tiver pessoal melhor qualificado e a demanda dos mercados onde opera for susceptível da introdução de produtos de maior valor acrescentado.

Não existem sistemas de informação sofisticados para elaboração de decisões estratégicas. Estas têm sido tomadas com base na avaliação pessoal dos gestores. Duas das razões encontradas para esta conduta prendem-se com a elevada solicitação a que estão sujeitos por parte dos colaboradores e o preenchimento do tempo restante com a resolução de problemas de operações diárias. Estas estão muitas vezes ligadas à falta de processos de coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor nas várias subunidades.

5.3.2.7- Tecnologia

À excepção do desenvolvimento pontual de receitas próprias de bebidas, não existe actividade própria de inovação e desenvolvimento (I&D) na empresa. Existe sim, pesquisa no mercado de matérias-primas e processos que se possam adaptar à realidade local e trazer benefícios em termos de redução de gastos e manutenção ou melhoria da qualidade dos produtos. Um exemplo é a aplicação da planta da Moringa, cujas utilizações têm sido diversas na cultura moçambicana³, desde a purificação da água, até a fins medicinais e culinários, estando a ser utilizada também para esses fins com os colaboradores, segundo eles, com bons resultados.

A par da instalação da linha de enchimento semi-automática, em 2009, a adopção do PET terá provavelmente sido das maiores inovações implementadas, pois trouxe uma maior autonomia à produção devido à sua rápida obtenção e utilização. Tanto assim foi que as garrafas das bebidas secas passaram a ser também de PET, como atrás referido.

Dadas as características desta indústria e à economia de gama gerada especialmente pelo equipamento da linha de produção, a FLB encontra-se tecnicamente adaptada para produção de outros bebíveis, num intervalo de tempo (*time to market*) relativamente curto.

A colaboração com entidades de ensino é uma das possibilidades em aberto para o desenvolvimento da área de I&D, embora na cidade da Beira estas sejam raras.

³ Prahalad defendia que muitas dos benefícios reconhecidos por agentes e práticas enraizadas na cultura local da BoP podiam ser desenvolvidos e compreendidos pela ciência e I&D obtendo-se novos benefícios e aplicações (Prahalad e Hart, 2002).

5.3.2.8- Aproveitamento

A FLB procurou diversificar o conjunto de fornecedores para as suas matérias-primas e consumíveis. Todavia entre os nacionais o leque de escolha não é amplo, havendo por vezes falhas que rapidamente se repercutem na produção. Entre os fornecedores estrangeiros há a assinalar o caso da assistência técnica às máquinas de insuflação de garrafas que se torna difícil devido à inexistência de um representante no país.

A lista de fornecedores está relativamente balanceada para fazer face a quebras no fornecimento. Esta consta de:

Produtos Enológicos e Aromas: 2 (nacionais); Frutas e Sacarose: 3 (nacionais); Etanol: 1 (estrangeiro); Preformas e cápsulas: 2 (nacionais); Etiquetas: 1 (nacional) 2 (estrangeiros); Equipamentos: 6 (estrangeiros); Manutenção e Outros: 5 (nacionais) 2 (estrangeiros).

Relativamente ao aprovisionamento de matérias-primas, à excepção da fruta (ananás) todos os prazos de validade são bastante dilatados (anos) pelo que este é controlado centralmente - Contabilidade. Para além de fornecedores de fruta e da sua pequena produção própria, esta é muitas vezes adquirida nos mercados públicos, quando a previsão de procura do vinho ultrapassa a capacidade de produção média.

Não existe um processo formal de qualificação de fornecedores. A estabilidade da relação com estes e a fidelização, em especial dos nacionais, mantém-se fruto dos pagamentos atempados, constância dos preços, estabilidade da qualidade das matérias-primas e consumíveis fornecidos.

5.3.2.9- (Gestão de) Recursos humanos

Tal como as restantes actividades da cadeia de valor, a complexidade da presente é elevada, mas ao contrário das restantes, envolve um capital irrepetível, pois os indivíduos possuem capacidades inatas, comportamentos, energia pessoal e tempo (Davenport, 2007) que pouco tem que ver com a noção contabilística de “Activo”. A orientação do capital humano deve pois seguir trâmites diferentes dos demais recursos da empresa.

5.3.2.9.1- Caracterização da estrutura organizacional

Apresenta-se a estrutura formal da FLB, indicando entre parêntesis o número de colaboradores afectos a cada subunidade.

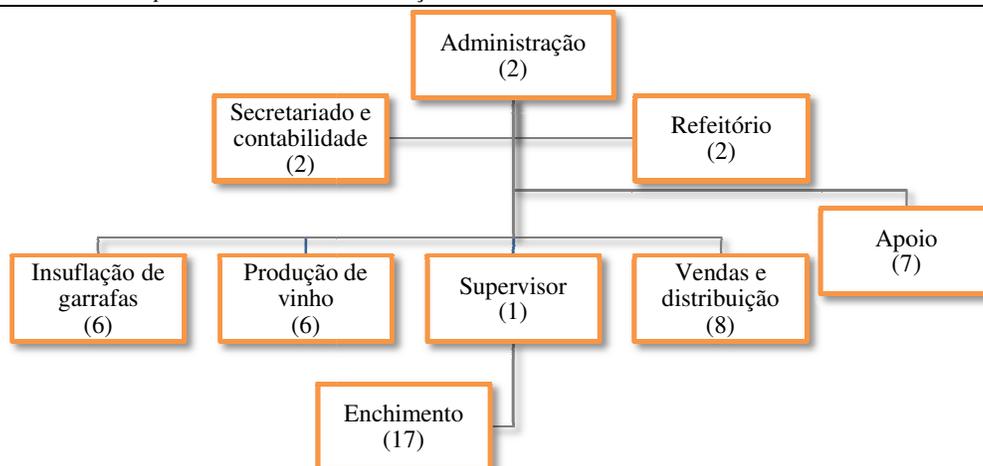


Figura 5.9: Estrutura formal da FLB, com cerca de 50 colaboradores efectivos.

Para além dos cerca de 50 colaboradores efectivos indicados, são pontualmente contratados alguns outros temporários nomeadamente para fazer face à necessidade de produção nas alturas de maior procura - festas. Nessas alturas, são muitas vezes realizadas horas extraordinárias pelos colaboradores, como permitido por lei (ACIS *et al.*, 2007).

A administração (gestão) é constituída por duas pessoas da mesma família - pai e filho.

Em geral as subunidades não têm um superior hierárquico definido, para se permitir uma maior adaptabilidade de tarefas, excepção feita ao enchimento, cuja tarefa de cada elemento, está bem definida, mas mesmo esta é por vezes alterada; são disso exemplo alturas em que se torna necessário lavar garrafas ou receber um lote devolvido.

Ocorrendo a situação de lideranças intermédias não atribuídas nas sub-unidades, é compreensível que ocorram vagas de solicitações à gestão para aval das acções dos colaboradores, assumindo-se por essa razão os gestores como líderes (de situação).

A sub-unidade designada "Apoio" agrega várias competências que vão da manutenção do equipamento, à portaria, limpeza e higiene e segurança. Destacou-se desta a sub-unidade do refeitório onde dois colaboradores trabalham na confecção do mata-bicho⁴ e almoço diários, função que constitui um "Apoio logístico" importante valorizado pelos restantes colaboradores e que diferencia a FLB de outras congéneres regionais.

Alguns colaboradores da FLB estão na empresa já mesmo antes de esta ter sido adquirida pelo actual dono, contudo a maior parte dos colaboradores integrou recentemente os quadros, findo

⁴ vulgo pequeno-almoço em português europeu.

um prazo de prova de três meses. Não é por isso de estranhar a ‘baixa’ média etária dos colaboradores, que ronda os 30 anos.

O recrutamento é feito nas escolas industriais da região e/ou através de entrevista dos candidatos consoante o grau de especialização necessários para a tarefa pretendida. É-lhes facultada formação no local e inserção numa equipa que deverá dar o apoio necessário para integração no ambiente de trabalho. Não existe uma política de promoções, pois à excepção do trabalho de secretariado, contabilidade e apoio em algumas áreas, não se entendeu serem necessárias qualificações especiais para os trabalhos pretendidos. Foi tentado um sistema de compensações por mérito, mas segundo a gestão este foi contra-producente pela inércia que provocou nos colaboradores que a tomaram como uma compensação garantida *ad eternum*.

Em número, não se têm registado perturbações de maior sobre o ambiente de trabalho. Contudo as poucas que ocorreram foram de significativa importância, devido ao impacto na confiança entre a gestão e os seus colaboradores. Foram detectados alguns casos de venda ilícita de vinho, já mencionado na Logística de Saída, que acabaram com o despedimento dos autores; acabou também em despedimento o caso de venda de uma receita à concorrência⁵. Em todos estes processos de terminação do contrato por justa causa, a gestão da empresa teve o apoio do sindicato, pelo que o processo decorreu de forma célere (ACIS *et al.*, 2007).

Relativamente ao absentismo dos colaboradores, tem-se verificado uma estabilização nos números, que globalmente e em média, se situa entre os 3 a 4 colaboradores (7% da força de trabalho) por dia, verificando-se, em termos relativos, que as mulheres são as que menos faltam. Já em termos de rotação de colaboradores, quer por finalização do contrato e insatisfação da gestão com o colaborador, que por pedido de rescisão do próprio, em média, são substituídos 2 colaboradores por mês (4% da força de trabalho).

5.3.2.9.2- Motivação dos colaboradores

Para aferir o grau de motivação dos colaboradores, foi elaborado um inquérito que se apresenta no ANEXO 6, tendo por base o modelo do *Motivational Potential Score* (MPS) de Hackmann e Oldham (Martins, 2007). Existindo uma variedade de teorias sobre a motivação, a maioria converge à volta dos cinco factores indicados no modelo em referência, donde se optou por este modelo neste estudo. A pontuação variou de 1 a 7, sendo 1 o menos

⁵ Como referem London e Hart, na BoP onde não existem garantias de protecção à propriedade intelectual (London e Hart, 2004).

concordante e 7 o mais, a que corresponderia uma pontuação máxima de 343, utilizando a fórmula do modelo:

$$MPS = \frac{SV+TI+TS}{3} \times AU \times FB^6 \quad (3.)$$

Os resultados do MPS obtidos em cada sub-unidade foram os seguintes:

| | |
|------------------------------|-------|
| Secretariado e contabilidade | 92,1 |
| Insuflação de garrafas | 27,1 |
| Produção do Vinho | 79,7 |
| Enchimento | 75,8 |
| Vendas e distribuição | 40,4 |
| Apoio | 47,8 |
| Gestão | 112,1 |

Tabela 5.3: Síntese dos valores de MPS obtidos na FLB.

Os resultados acima ilustram que a tarefa mais repetitiva é também a que tem afectos os trabalhadores menos motivados. Ao contrário do que seria de esperar, o Enchimento apresenta uma motivação relativamente elevada, que se poderá explicar pelo facto de os seus elementos exercerem funções também fora da linha de produção, como por exemplo enchimento manual ou lavagem de garrafas de vinho e por incorporar mais mulheres que prezam a segurança do posto de trabalho (Akindele, 2002). A Gestão, como era de esperar, é a que está mais motivada especialmente pela autonomia que goza e pelo feedback que recebe.

Não se dispõe de registos de experiências homólogas na BoP para comparação.

Genericamente pode afirmar-se que o nível de motivação por sub-unidade é satisfatório, se comparado com o da Gestão. Mas isso já não acontece quando se faz uma comparação com os valores homólogos em economias desenvolvidas.

A referência para algumas tarefas homólogas no mundo ocidental, tem sido a facultada por Hackman (Martins, 2007). Nessas verificam-se as seguintes pontuações:

| Actividade | Média | Desvio padrão |
|---|-------|---------------|
| Secretariado | 106 | 59 |
| Operadores de máquinas (≈ Insuflação de garrafas) | 136 | 64 |
| Produção de vinho | - | - |
| Processo (Enchimento) | 105 | 57 |
| Vendas | 146 | 93 |
| Serviços (de apoio) | 152 | 70 |
| Gestão | 156 | 55 |

Tabela 5.4: MPS de referência para actividades em Economias desenvolvidas.

⁶ SV- Variedade de aptidões; TI- Identificação com a tarefa; TS- Significância da tarefa para o próprio; AU- Autonomia e FB - Informação de retorno (*feedback*)

Os valores recolhidos na FLB estão substancialmente abaixo da média das economias desenvolvidas, situando-se no primeiro ou segundo quartil.

A explicação poderá passar pela forma como a questão da motivação é colocada, já que pelo menos dois factores da MPS são afectados pela noção do "eu" que se apresenta (TI- Identificação com a tarefa; TS- Significância da tarefa para a sociedade). Nas sociedades colectivistas é natural que estes termos tenham uma conotação diferente da do mundo desenvolvido, em geral mais individualista.

5.3.2.10- Conclusões sobre a cadeia de valor da FLB

Do exposto relevam-se os aspectos que necessitam de ser trabalhados nos diferentes extractos da empresa, tendo em conta o quadro conceptual atrás ilustrado.

5.3.2.10.1- Logística de entrada: Haverá que estimar sazonalmente as necessidades para produção e garanti-las antecipadamente, quando os preços são reduzidos e o transporte é mais barato.

5.3.2.10.2- Operações: Haverá que levar a cabo um planeamento de manutenção programada do equipamento, que permitirá avaliar preditivamente necessidades eventuais de peças de reserva. Haverá que incitar os colaboradores para as vantagens em ter as máquinas correctamente preparadas antes de iniciar a operação.

5.3.2.10.3- Logística de saída: Há que arranjar um meio para minimizar as vendas ilícitas de vinho, passando a solução eventualmente pela gravação nos depósitos da quantidade real (após dilatação).

5.3.2.10.4- Marketing e vendas: Dadas as limitações na área de armazenamento, o recurso a promoções pontuais poderá ser uma solução para o escoamento de produção.

5.3.2.10.5- Serviços ao cliente: Seria útil o registo das sugestões feitas pelos clientes, para melhoria dos processos, pois são uma fonte do processo de inovação e melhoria constantes. O mesmo se passa com o registo das queixas, que permitiriam aferir os pontos fracos dos processos internos.

5.3.2.10.6- Infra-estruturas: A integração na sociedade local pode prosseguir para um novo patamar, se nas diferentes terras e povoações houver uma maior interacção com organizações locais, que permita facilitar o conhecimento da empresa; estas podem mesmo ser organizações

sem fins lucrativos. Como se referiu atrás este proceder garante uma maior aderência aos contextos locais de venda e intervenção social, podendo mesmo constituir-se organizações híbridas.

O sistema não parece necessitar de sofisticados sistemas de elaboração estratégica, mas de um controlo mais apertado da envolvente. Embora este já esteja a ser feito, uma parceria com uma instituição de ensino poderia colmatar a falta de tempo para o seu acompanhamento, podendo eventualmente garantir a descoberta de nichos de mercado, que os existem mesmo na BoP.

Há que repensar os processos de integração devendo, neste caso, ser ouvidos os colaboradores das diversas sub-unidades envolvidas, tal como se fez para a elaboração da *Stream Analysis*.

5.3.2.10.7- Tecnologia: Neste particular os colaboradores poderão ter opinião, descrevendo as necessidades com que se deparam e buscando e sugerindo eles próprios soluções.

Sendo possível o investimento em substitutos, poder-se-á pensar em investir no segmento das águas de aromas com extractos de plantas medicinais conhecidas dos moçambicanos, como a Moringa.

5.3.2.10.8- Aprovisionamento: É necessária a busca contínua das melhorias no fornecimento que poderão acrescentar valor à cadeia. Também neste particular as entidades de ensino e investigação poderão ser um bom parceiro.

5.3.2.10.9- (Gestão de) Recursos humanos: Estando a empresa a operar em dois segmentos em crescimento, requer-se um perfil de colaborador que seja especializado e portanto autónomo na sua tarefa. É então necessário potenciar esse desejo nos colaboradores, o que corresponderá a aumentar o parâmetro TI (identidade da tarefa) do MPS, aumentando assim a motivação dos colaboradores aderentes. Tática idêntica pode aplicar-se com a rotação pontual de funções (SV variedade de aptidões) aumentando não só a motivação como o conhecimento da actividade da empresa. Contudo deverá ser feita com ponderação, já que o tempo de aprendizagem de uma nova tarefa diminui a eficiência do colaborador (Davenport, 2007).

O sistema de incentivos poderá ser implementado de forma a que os colaboradores percecionem o seu valor e apreendam que só o obtêm através de um desempenho do grupo acima da média. Isto poderá ser transmitido, segundo o referido no Quadro Conceptual, através de um benefício social mais do que através de um acréscimo ao ordenado, tendo em conta a cultura coletivista que caracteriza o meio. Por exemplo, associando um bónus ao desempenho de todo o sistema de produção e não só ao desempenho pessoal, ou concedendo

um benefício aos filhos pelo baixo absentismo do pai ou mãe.

A possibilidade de minimizar as fraudes, deverá passar pela integração e compreensão das mesmas no contexto. Se estas não forem punidas, a mensagem não verbal passada é a da sua pouca importância, pelo que irá sendo incutida na cultura da empresa. Para além da punição existem meios de mitigação desse risco caso a caso. No caso concreto dos fretes particulares, invocado na *Stream Analysis*, nas páginas seguintes, poder-se-á identificar as viaturas com o logotipo ou símbolo da empresa, podendo este funcionar como meio dissuasor.

Todas as medidas propostas poderão ser implementadas no tempo, inseridas no contexto, mas a sua assimilação será função da cultura da empresa, pelo que importa caracterizar esta sua faceta. Como se referiu, a cultura da empresa na BoP quer-se virada para o mercado e adocrática e, numa fase mais avançada, algo virada para as relações humanas entre os seus colaboradores. A seguir ilustra-se o caso actual da FLB.

5.3.3- Capacidades, recursos e competências internas

A análise da cadeia de valor permite reconhecer aquilo que constitui a riqueza primordial da empresa, a qual, no caso da FLB, se pode sintetizar no quadro abaixo.

| | Recursos | Competências |
|--------------------------------------|--|---|
| Capacidades básicas | <ul style="list-style-type: none"> • Regimes legais respeitados (horários, contratos, higiene e segurança); • Instalações salubres; • Fardas de trabalho; • Processo de insuflação e linha de produção. • Mais do que um fornecedor para cada matéria-prima ou consumível | <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas de rotina; • Processos de produção, armazenamento e entrega estabilizados • Propensão dos colaboradores para pequenas reparações de modo a manter os processos activos. |
| Capacidade para vantagem competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Refeições fornecidas pela empresa e regalias sociais aos colaboradores (estudo dos filhos, bicicletas para colaboradores); • Produtores de ananás cativos; • Receitas próprias; • Liquidez da empresa utilizada para fidelização de clientes, pelo crédito. | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos adquiridos com os <i>stakeholders</i> colocados ao serviço da estratégia da empresa; • Empatia com os clientes; • Versatilidade dos colaboradores. |

Tabela 5.5: Capacidades recursos e competências da FLB.

Constata-se que as vantagens competitivas, existindo, se devem mais aos recursos disponibilizados que às competências presentes. Será portanto útil ponderar a criação de uma agenda para desenvolvimento destas competências (Carvalho e Filipe, 2008).

5.3.4- Vantagens competitivas da empresa

Nesta fase são já perceptíveis as principais vantagens competitivas que a FLB detém:

- Marca com prestígio junto dos *stakeholders* mais importantes no contexto;
- Domínio da tecnologia do bom vinho;
- Empresa com elevada liquidez;
- Elevada capacidade de adaptação à envolvente;
- Localização junto às principais vias de comunicação

5.3.5- Caracterização da cultura da empresa

Foi atrás enunciado um conjunto de valores identificados na empresa. Todavia estes não se constituem por si só como a expressão do fenómeno colectivo, uma vez que este é também função dos rituais, heróis e símbolos de cada organização, elementos eles próprios assentes nos valores da empresa e que condicionam o seu pensamento estratégico (Carvalho e Filipe, 2008). Este conjunto mais complexo designado cultura empresarial tem sido alvo de diferentes modelos, aqui, como se explicou na Revisão da Literatura, optou-se pelo modelo de Cameron e Quinn.

Para sua modelação, a base de trabalho utilizada foi o inquérito realizado a colaboradores de todas as áreas, que se apresenta no ANEXO 4. Nesse mesmo anexo apresenta-se o detalhe do método de recolha, cuja síntese se encontra abaixo. Saliente-se que considerou-se apenas a opinião dos colaboradores, por se ter observado um significativo desvio da opinião da gestão.

| | Perfil global |
|-------------|----------------------|
| Clã | 19,71 |
| Adocracia | 22,54 |
| Hierarquica | 22,02 |
| Mercado | 35,71 |

Tabela 5.6: Síntese dos valores médios para cada perfil de cultura empresarial

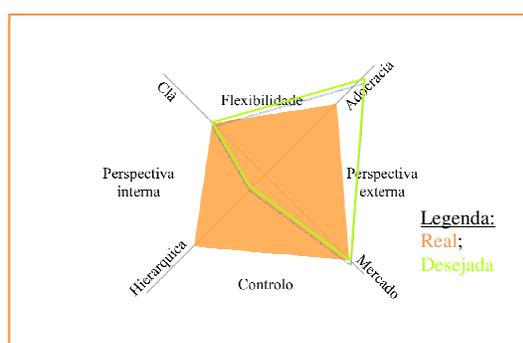


Figura 5.10: Diagrama da cultura da FLB.

O diagrama (a cheio) da cultura real da FLB, teve em conta apenas os dados retirados dos questionários dos colaboradores. O Diagrama da cultura desejada foi estimado com base no texto de Prahalad e Hart (2002: 12).

O diagrama denota uma cultura de empresa fortemente voltada para o mercado.

Tendo em conta o conteúdo do Quadro Conceptual, onde é recomendada uma cultura com componentes adocrática e de mercado numa fase de introdução e desenvolvimento do produto, constata-se que há que trabalhar a componente de sistemas abertos- adocracia, já que os segmentos considerados neste trabalho (vinho e refrigerantes) estão ainda em fase de crescimento. O incremento da adocracia implica um investimento na inovação, algo que requer capacidade imaginativa. Por parte dos colaboradores, isso só será possível se ganharem alguma capacidade de abstracção para agregar informação dispersa. Para tal, há que investir na sua formação. Não é por acaso que se constata um incremento de até 12% na eficiência das organizações que apostaram na formação dos seus colaboradores (Devanport, 2007).

Noutra frente, por parte da gestão, há que conduzir, ou melhor, liderar um processo igualmente sintonizado para o incremento da adocracia. Ou seja ambos os líderes deverão destacar as suas competências de inovação e eventualmente de broker (intermediário).

5.3.6- Liderança

Na FLB, a gestão consubstancia-se em duas pessoas JV e RV, pai e filho respectivamente.

Devido a uma particular evolução histórica da FLB, alguns dos colaboradores acompanham já JV desde que este adquiriu a empresa ao Estado Moçambicano e, em alguns casos, já trabalhavam na empresa antes dessa aquisição. RV entrou na empresa em 2005, após ter concluído os estudos universitários em Portugal. Por uma questão de experiência e respeito, é natural que junto dos colaboradores pesem mais as orientações de JV (Finuras, 2007), característica mais acentuada em culturas colectivistas (Finuras, 2007) como é o caso, embora não haja registo de um número significativo de divergências públicas entre JV e RV, que coloque em risco a visão da empresa ou a sua missão.

Durante o ano, muitas vezes, ambos não estão simultaneamente presentes na empresa, pelo que os colaboradores têm presente os diferentes estilos de liderança em acção. As figuras seguintes, descrevem os perfis de cada um dos gestores-líderes, respectivamente, pai e filho, segundo a metodologia de Cameron e Quinn - ver ANEXO 5.

A azul apresenta-se o resultado da avaliação feita pelos colaboradores e a amarelo a autoavaliação.

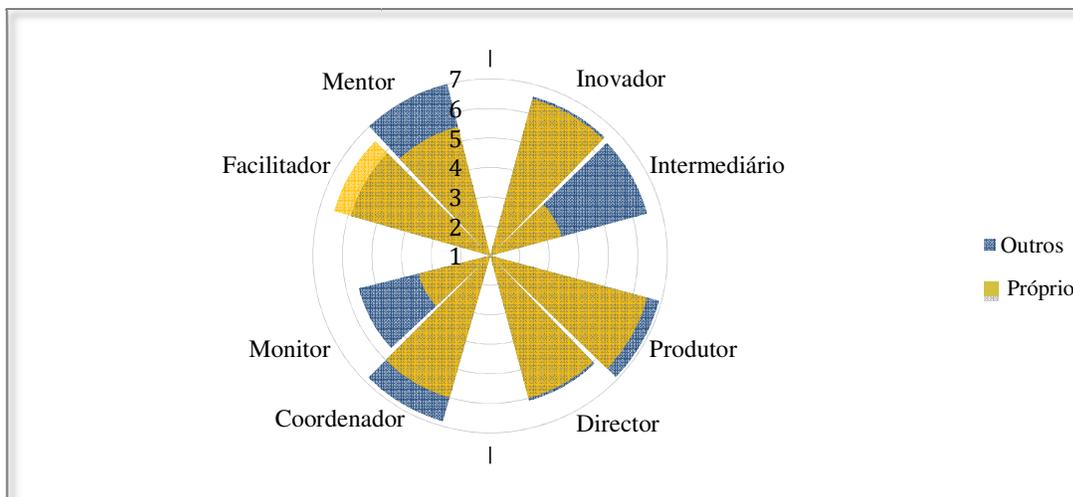


Figura 5.11: Perfil do líder JV.

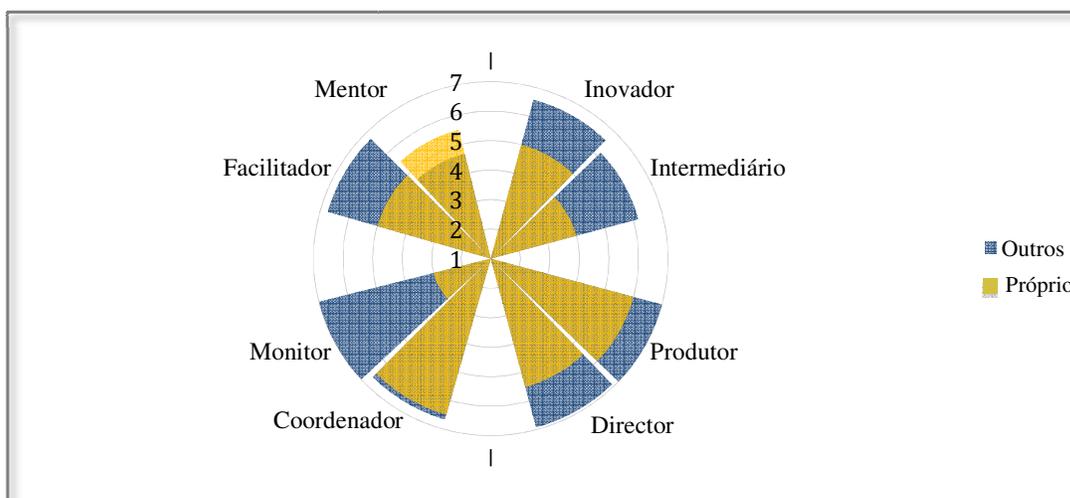


Figura 5.12: Perfil do líder RV.

5.3.6.1- Interpretação dos perfis de liderança

Genericamente ambos líderes subvalorizam-se relativamente à percepção que os seus colaboradores transmitem. Contudo ambos sobrevalorizaram uma das dimensões de liderança viradas para as relações humanas: a de Facilitador no caso de JV e de Mentor no caso de RV.

Ambos têm fortes componentes de perspectiva externa, verificando-se que o perfil de RV acumula ainda fortes componentes na direcção interna, na opinião dos colaboradores, a que corresponde uma cultura de empresa mais hierarquizada. Este comportamento poderá dever-se à necessidade de assegurar que as ordens são cumpridas.

O perfil de JV está mais alinhado com o de uma empresa madura na BoP, pois as componentes fortes encontram-se na perspectiva externa, existindo uma componente

significativa nas relações humanas - Clã.

Atendendo à fase de crescimento dos principais produtos, importa alinhar os perfis de ambos os líderes com a perspectiva externa apenas. Isto será particularmente importante se a gestão tiver em mente que é necessário criar vantagem competitiva enquanto os segmentos dos refrigerantes e do vinho são atractivos.

Para se alinharem com o perfil de líder preconizado no modelo do Quadro Conceptual, tanto JV como RV deverão procurar os meios para que não seja necessário tanto dispêndio de energia com os papéis de Monitor e Coordenador. Isso passará certamente pela melhor qualificação dos seus colaboradores, como se referiu, mas também no incremento da confiança sobre eles. A confiança poderá ser trabalhada em termos da motivação atrás descrita, conduzindo à ideia de que o bom desempenho e responsabilidade trazem benefícios financeiros e sociais.

Terminadas as abordagens funcional, cultural e comportamental da vida interna da FLB, está-se em condições de encetar uma resenha dos principais problemas descritos, já não com perspectivas parcelares, mas determinando as suas interacções.

5.3.7- Stream Analysis

O método para o diagnóstico das interacções entre os problemas recaiu na *Stream Analysis*.

A opção pela utilização de *Stream Analysis* neste contexto deve-se à sua intrínseca capacidade para, de uma forma sistemática e sistémica, separar aquilo que são os problemas nucleares de um subsistema da organização dos seus sintomas, permitindo posteriormente a elaboração de um plano de acção e o seu acompanhamento sempre na mesma base dos encadeamentos (*stream*) categorizados. As categorias utilizadas e sugeridas pelo autor do método são os Factores Organizacionais, Sociais, Tecnológicos e do Meio Físico.

Na página seguinte encontram-se representados os problemas diagnosticados através das ferramentas descritas anteriormente e encadeados nas categorias descritas. A estes juntaram-se outros identificados *in situ*.

Com a representação das relações causa-efeito entre problemas, foi possível identificar os três problemas nucleares da organização:

- (S1) Colaboradores com baixas qualificações;
- (T1) Equipamento com fraca assistência técnica e difícil obtenção de peças de substituição;
- (T2) Existência de equipamento pouco fiável.

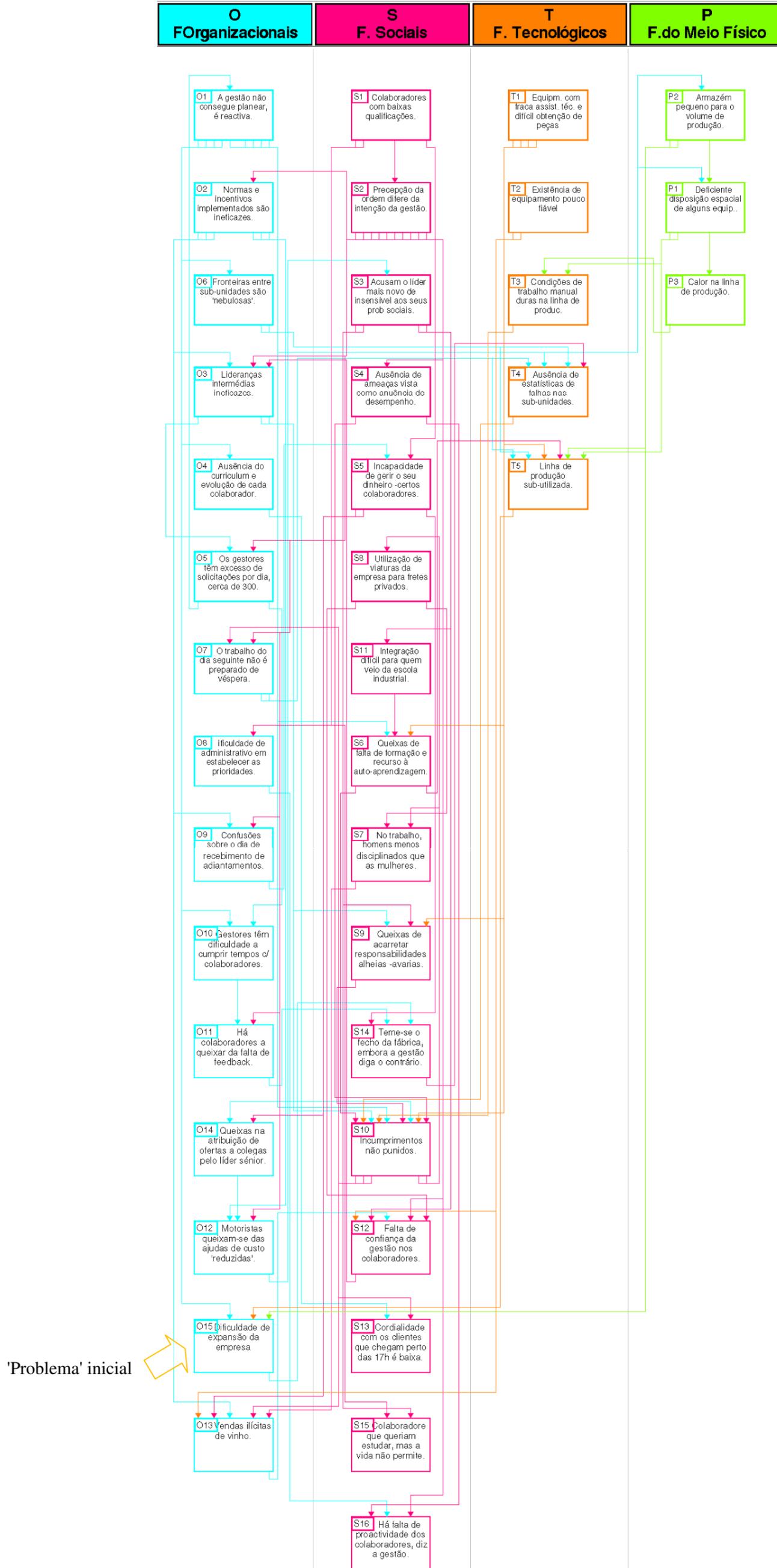


Figura 5.13: Diagrama completo da relação entre problemas identificados.

Descrição dos problemas ilustrados na página anterior

T1-Equipm. com fraca assist. téc. e difícil obtenção de peças sobresselentes.

P1-Deficiente disposição espacial de alguns equipamentos.

P2-Armazém pequeno para o volume de produção.

S10-Incumprimentos não punidos.

O9-Confusões sobre o dia de recebimento de adiantamentos.

O1-A gestão não consegue planear, é reactiva.

O2-Normas e incentivos implementados são ineficazes.

T4-Ausência de estatísticas de falhas nas sub-unidades.

O4-Ausência do curriculum e evolução de cada colaborador.

S6-Queixas de falta de formação e recurso à auto-aprendizagem.

C3-Lideranças intermédias ineficazes.

S12-Falta de confiança da gestão nos colaboradores.

O7-O trabalho do dia seguinte não é preparado de véspera.

O10-Gestores têm dificuldade a cumprir tempos c/ colaboradores.

S9-Queixas de acarretar responsabilidades alheias -avarias.

T3-Condições de trabalho manual duras na linha de produc.

O5-Os gestores têm excesso de solicitações por dia, cerca de 300.

O14-Queixas na atribuição de ofertas a colegas pelo líder sénior.

O11-Há colaboradores a queixar da falta de feedback.

O8-Dificuldade de administrativo em estabelecer as prioridades.

S13-Cordialidade com os clientes que chegam perto das 17h é baixa.

O6-Fronteiras entre sub-unidades são 'nebulosas'.

S2-Precepção da ordem difere da intenção da gestão.

S1-Colaboradores com baixas qualificações.

O13-Vendas ilícitas de vinho.

S16-Há falta de proactividade dos colaboradores, diz a gestão.

S14-Teme-se o fecho da fábrica, embora a gestão diga o contrário.

O12-Motoristas queixam-se das ajudas de custo 'reduzidas'.

S7-No trabalho, homens menos disciplinados que as mulheres.

S15-Colaboradores que queriam estudar, mas a vida não permite.

S3-Acusam o líder mais novo de insensível aos seus prob sociais.

S4-Ausência de ameaças vista como anuência de desempenho.

S11-Integração difícil para quem veio da escola industrial.

S8-Utilização de viaturas da empresa para fretes privados.

S5-Incapacidade de gerir o seu dinheiro -certos colaboradores.

T5-Linha de produção sub-utilizada.

T2-Existência de equipamento pouco fiável.

P3-Calor na linha de produção.

O15-Dificuldade de expansão da empresa

Em T2 não estão consideradas as falhas identificadas na F. M. E. A..

Observa-se a predominância de sintomas de problemas de cariz social, que se espelha não só na quantidade dos mesmos como nas interações com os restantes. Embora haja também um número significativo de sintomas de problemas organizacionais é notável que não haja nenhum problema nuclear nesta *stream*. Os problemas nucleares identificados resultam de uma herança com origens externas à empresa. Espera-se no entanto que seja possível minimizar o seu impacto com as medidas no plano de acção que se propõem no capítulo de Formas de Implementação.

Finalmente há que relevar que os sintomas de problemas identificados na *stream* Factores Tecnológicos têm subjacente o sub-sistema tecnológico como um todo e não as falhas de processo identificadas na FMEA.

5.3.7.1- Problema inicial

Retomando o problema inicial, podem agora ser identificadas as causas, nomeadamente de primeira e segunda ordem, para aquela constatação.

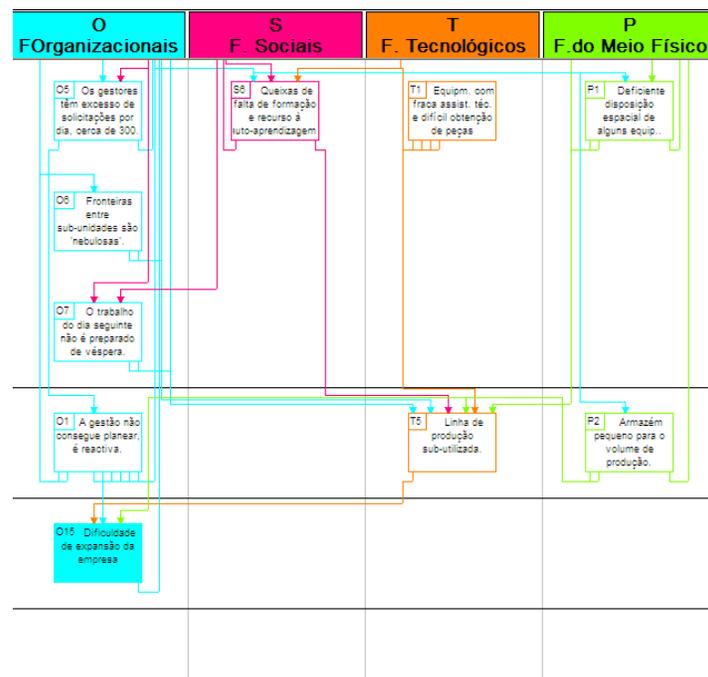


Figura 5.14: Causas imediatas do problema original

Não tendo neste caso sido identificados nenhum dos problemas como nuclear, não é de todo aconselhável iniciar a resolução deste problema pelas suas causas.

5.4- Integração de informação - SWOT⁷

Com base na informação caracterizada até ao momento é possível fazer uma síntese conceptual das várias dimensões de operação da FLB quer no contexto interno, quer no externo. Realiza-se essa síntese recorrendo a uma matriz SWOT, pela simplicidade que apresenta e integração que permite.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos produtos reconhecida pelo cliente final• Boa relação com <i>stakeholders</i>• Boa integração e acompanhamento do mercado• Empresa com capacidade de rápida adaptação à envolvente• Capital humano jovem com potencial de aprendizagem• Boa localização geográfica da empresa | <ul style="list-style-type: none">• Iliteracia dos colaboradores prejudica a sua eficiência e a da gestão• Equipamento com fraca assistência técnica• Posse de equipamento pouco fiável• Falta de confiança gestão-colaboradores• Ferramentas de gestão em princípio de utilização• Falta de processos de coordenação e integração• Responsabilidades pouco partilhadas• Pouco investimento na formação |
| <ul style="list-style-type: none">• Mercado em crescimento• Investimento possível nos substitutos• I&D possível com parcerias híbridas• Dar a conhecer-se pela identificação das viaturas• Aliar qualificação à motivação dos colaboradores | <ul style="list-style-type: none">• Inconstância das decisões governamentais• Volatilidade da propriedade intelectual• Corrupção disseminada• Forte influência da África do Sul na economia moçambicana• Aumento do número de concorrentes |

Tabela 5.7: Integração da empresa na envolvente.

⁷ S- (Strengths) Pontos Fortes; W- (Weaknesses) Pontos Fracos; O- (Opportunities) Oportunidades; T- (Threats) Ameaças

5.5- Perspectiva de implementação - SWOT dinâmica⁸

Para efeitos de enquadramento de uma estratégia de mudança, com a informação recolhida, estimar-se-ão os desafios(SO), restrições(WO), avisos(ST) e riscos(WT) associados, resultantes das combinações indicadas da matriz SWOT anterior.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Expansão para outras regiões• Expansão para outras gamas de produtos• Laboração por turnos sem fiscalização contínua da gestão• Optimização da rotação de armazém <p>SO</p> | <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de reaprendizagem e adaptação dos colaboradores• Nível de serviço da assistência técnica• Entendimento estratégico claro no seio da gestão <p>WO</p> |
| <ul style="list-style-type: none">• Alienação, pela concorrência, do capital humano requalificado• Ingerência de <i>stakeholders</i> no desempenho da empresa• Gastos em ineficiências da envolvente <p>ST</p> | <ul style="list-style-type: none">• Investimento mal dirigido (nicho, equipamento ou formação)• Conflito de interesses com parceiros• <i>Time to market</i> ultrapassado pela concorrência <p>WT</p> |

Tabela 5.8: Conjugações resultantes das possíveis movimentações da empresa.

⁸ Esta matriz é também designada por TOWS ou TOFA

5.6- Abordagens estratégicas possíveis

Descrita a situação actual tanto da envolvente como interna da empresa, e retratados os recursos, competências e vantagens competitivas, está-se agora em condições de formular as estratégias para ultrapassar os problemas nucleares detectados tendo em conta os desafios, restrições, avisos e riscos que se levantam neste processo. Estando a cadeia de problemas interligada como mostra a figura 5.13, é de esperar que a resolução dos três problemas nucleares abra caminho para ultrapassar o problema inicialmente formulado (limitação da expansão da empresa). Não existe a ambição de alcançar plenamente o objectivo inicial pois no decorrer do processo de implementação surgirão outras causas que obstem à sua concretização (Porras, 1987). Contudo na estratégia podem criar-se as condições para que este processo seja irreversível.

Coloca-se neste ponto a opção entre o *strategic fit* e o *strategic intent* (Carvalho e Filipe, 2008), isto é no fundo, entre uma evolução e uma revolução.

5.6.1- Opção *Strategic intent*

Nesta abordagem conviria aproveitar as competências nucleares existentes na empresa. Isso corresponderá a ajustar a envolvente à realidade da empresa, tal como aconteceu nos casos do lançamento do Iphone ou dos 'frigoríficos' Chotukool, ou quando a FLB se lançou no segmento do vinho, numa altura em que o panorama era dominado pelo vinho importado.

Ora neste momento a FLB já está no mercado com uma posição relativamente estável como se caracterizou. No entanto a ser utilizada a abordagem *strategic intent* seria necessário que a FLB lançasse um produto ainda não disponibilizado pela concorrência (diferenciação), ou renovasse os seus processos para que o preço final dos produtos fosse tão reduzido que se tornasse numa vantagem competitiva para a empresa. Pois bem, na BoP o preço reduzido concretiza um dos três princípios catalisadores do consumo. Portanto a diferenciação seria o caminho natural, mas as competências nucleares não estão orientadas nesse sentido. Em suma o *strategic intent* não será a melhor abordagem para o desafio da expansão da FLB.

5.6.2- Opção *Strategic fit*

Se se optar pela linha do *strategic fit*, a empresa deverá optar pelo ajuste sucessivo entre a sua realidade (pontos fortes e fracos e cadeia de valor) e os caminhos oferecidos (oportunidades e ameaças e análise da indústria) (Carvalho e Filipe, 2008).

O quadro seguinte ilustra essa abordagem

| Problema | Medidas | Resultado esperado | Fruto final |
|--|---|---|---------------------|
| (S1) Colaboradores com baixas qualificações | <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar parcerias com <i>stakeholders</i> para formação de colaboradores. - Convidar os interessados a participarem em provas, mostras e eventos que estimulem o raciocínio associativo | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia laboral; - Aumento da responsabilidade; - Aumento da iniciativa e criatividade. | Expansão da empresa |
| (T1) Equipamento com fraca assistência técnica e difícil obtenção de peças de substituição | <ul style="list-style-type: none"> - Através da associação comercial regional, buscar com outros produtores formar um <i>cluster</i> de desenvolvimento de peças e numa fase posterior, maquinaria. - Habilitação de colaboradores junto dos fornecedores para manutenção das máquinas. | <ul style="list-style-type: none"> - Aparecimento de fornecedores nacionais; - Desenvolvimento da indústria; - Aumento do <i>know-how</i> do processo; - Aumento da reputação | |
| (T2) Existência de equipamento pouco fiável | <ul style="list-style-type: none"> - Estimular os colaboradores a pensarem nas consequências, para o colectivo, deste problema e nas formas de o resolver. - <i>Outsourcing</i> do aprovisionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação mental dos colaboradores para questões cada vez mais complexas. - Desenvolvimento de competências internas - Aumento da iniciativa e criatividade. - Focalização no negócio. | |
| Factores críticos de sucesso e avisos (ST da SWOT dinâmica) | | | |

Figura 5.15: Representação parcial da estratégia adoptada.

5.7- Factores críticos de sucesso

Identificam-se os factores críticos de sucesso que deverão ser vigiados na prossecução da estratégia esboçada.

- Motivação dos colaboradores para a formação;
- Convergência de interesses com os parceiros;
- Não agravamento das condições da envolvente.

5.8- Conclusão

Neste capítulo enquadrou-se a hipótese inicialmente formulada, em termos da indústria e organização interna. Caracterizou-se ainda o tipo de estratégia a implementar.

O estado actual da indústria dos bebíveis em Moçambique onde opera a FLB é de crescimento, devendo, em 2011, ocorrer a um nível de 9,5% (Gov. da Rep. de Moçambique, 2010). A concorrência é baixa fruto da também baixa oferta, mas perspectiva-se que aumente com o evoluir do mercado.

Olhando para dentro da FLB , as suas produções e número de clientes têm aumentado.

No processo produtivo, as falhas e ausências de seguranças denotam alguma 'juventude' no seu tratamento. Mas uma sistematização do FMEA, para acompanhamento, poderá trazer resultados positivos na melhoria do processo.

O detalhe da cadeia de valor traz à tona alguns aspectos que podem ser melhorados quer em termos de actividades primárias, quer secundárias, os quais são explicitados no subcapítulo "Ilações sobre a cadeia de valor". Várias destas observações são posteriormente utilizadas. No entanto, especial atenção é concedida à Gestão de Recursos Humanos, onde se destaca o *Motivational Potential Score* (MPS); neste, constata-se que em comparação com os valores de referência das economias desenvolvidas, os colaboradores da FLB apresentam valores de MPS abaixo da 'média'.

A Cultura da empresa é marcadamente virada para o mercado. Mas há que desenvolver a dimensão adocrática. Isso requer uma maior qualificação dos colaboradores e um empenho nas competências de inovação e de intermediário por parte dos líderes.

A caracterização dos perfis dos dois líderes demonstra que estes estão relativamente alinhados com o que era de esperar neste contexto. Pequenos acertos podem ser trabalhados,

nomeadamente medidas que minimizem o esforço com as competências de monitor e coordenador, que se poderão dever à baixa qualificação dos colaboradores.

Após a análise parcelar da empresa, nos seus aspectos funcional, cultural e comportamental, passou-se a uma análise mais integrada, utilizando para o efeito os dados recolhidos para aplicação do método da *Stream Analysis*. Com este identificaram-se três problemas nucleares, ou seja, que estão de alguma forma na origem dos restantes, nomeadamente aquele que foi inicialmente formulado. A resolução da "limitação da expansão da empresa" carece da resolução destes três problemas:

"Colaboradores com baixas qualificações"; "Equipamento com fraca assistência técnica e difícil obtenção de peças de substituição" e "Existência de equipamento pouco fiável".

Com os problemas identificados integrou-se a informação apresentada para efeitos de elaboração da estratégia, cuja implementação será concretizada no capítulo seguinte.

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

6- Formas de implementação

No capítulo anterior foi esboçada a estratégia que se sugere seguir. No presente pretende-se ilustrar quais os passos que deverão ser seguidos para a sua implementação. Este é encarado como um projecto de mudança, que, como tal, se compõe de três eixos de orientação e posterior avaliação: os objectivos, o tempo e os gastos. Seguindo a filosofia dos anteriores capítulos não será abordado este último eixo. Aquando da implementação este poderá ser discutido em pormenor com a gestão.

Para materializar este ponto, achou-se por bem descrever aqui o respectivo *Project Charter*.

6.1- Objectivo geral do projecto

Pretende-se expandir a FLB quer em termos de volume de vendas, quer em termos de novos mercados geográficos.

Critério de conclusão do projecto: Estabelecimento de negócios com clientes na províncias de Gaza, Inhambane, Tete e/ou Cabo Delgado¹, elevando a produção total anual acima de 8 000 000 litro.

6.2- Justificação do projecto

6.2.1- Problema / Necessidade

Num contexto de um mercado em crescimento, a FLB encontra-se limitada na sua expansão quer em termos de volume de vendas, quer em termos de exploração de novos mercados em novas geografias.

Num contexto de instabilidade legislativa, é fundamental aproveitar o actual momento de atractividade dos segmentos de mercado do vinho e refrigerantes para aumentar o valor da empresa.

¹ Na figura 5.1, estas províncias situam-se respectivamente a Sudoeste, Sul, Noroeste e Nordeste extremo da cidade da Beira.

6.2.2- Contexto de inserção na estratégia

A necessidade enunciada está alinhada com a visão ("ser uma referência no mercado das bebidas em África") e a missão ("produz e realiza distribuição grossista de vinho, refrigerantes e bebidas secas de qualidade") da empresa e cumulativamente permitirá a o exercício no âmbito dos valores da empresa ("empenho contínuo na qualidade dos produtos, o acompanhamento da evolução tecnológica em termos de produção e a crescente qualificação dos colaboradores para cada tarefa")

6.2.3- Benefícios esperados

Aumento do valor da empresa, qualificação dos colaboradores, desenvolvimento de um *cluster* tecnológico regional para apoio aos produtores de bebíveis.

6.3- Objectivos e produtos

6.3.1- Metas e objectivos intermédios

Lista das metas e objectivos relevantes:

Especificação funcional;
Nomeação da equipa de apoio;
Fecho do 'contrato' com os primeiros vendedores de cada nova província;
Avaliação do critério de conclusão em 31 de Dezembro de 2012.

6.3.2- Produtos (*deliverables*)

Lista de todos os produtos finais e intermédios a entregar:

Nomes e moradas dos vendedores;
Lista dos abastecimentos e recebimentos realizados por vendedor;
Folha de controlo de produção no final do ano.

6.3.3- Requisitos e especificações do projecto e do produto

Características, funcionalidades, métricas e outras condições que devem ser verificadas pelo produto:

Características:

- Verificar as condições de viabilidade de expansão das vendas;
- Permitir determinar o consumo médio e o tempo médio de consumo afecto a cada vendedor;

- Possibilitar otimizar as entregas;
- Vislumbrar parcerias para entregas;
- Ponderar utilização outros meios de entrega como o comboio, ou navio.

Funcionalidades:

- Disponibilidade dos contactos dos vendedores;
- Mapa de entregas dos motoristas.

Métricas:

- Abastecimentos por vendedor;
- Recebimentos;
- Contabilização da produção anual;
- Gastos de produção (inclui indirectos como o combustível);
- Fluxo de caixa e balanço (Dívidas de Clientes)

6.3.4- Factores críticos de sucesso

- Motivação dos colaboradores para a formação;
- Convergência de interesses com os parceiros;
- Viabilidade do conjunto de entregas a longas distâncias;
- Métricas fiáveis.

6.4- Hipóteses, pressupostos e constrangimentos

Pressupostos:

- A actual linha de produção está preparada para suportar o aumento de produção;
- Os colaboradores, principalmente aqueles com mais capacidades, estarão disponíveis para aceitar os desafios;
- O custo de oportunidade do investimento a dois anos é favorável.

Hipótese:

- É economicamente viável a expansão em volume de produção e a expansão para outras geografias.

Constrangimentos:

- Capacidade de reaprendizagem e adaptação dos colaboradores;
- Nível de serviço da assistência técnica ao equipamento;
- Entendimento estratégico claro no seio da gestão.

6.5- Orçamento:

Não aplicável.

6.6- Diagrama de acções

Representa-se seguidamente o fluxo de acções que se prevê executar no tempo, com base no diagnóstico efectuado com a *Stream Analysis* e tendo em conta os actuais factores críticos de sucesso e os constrangimentos.

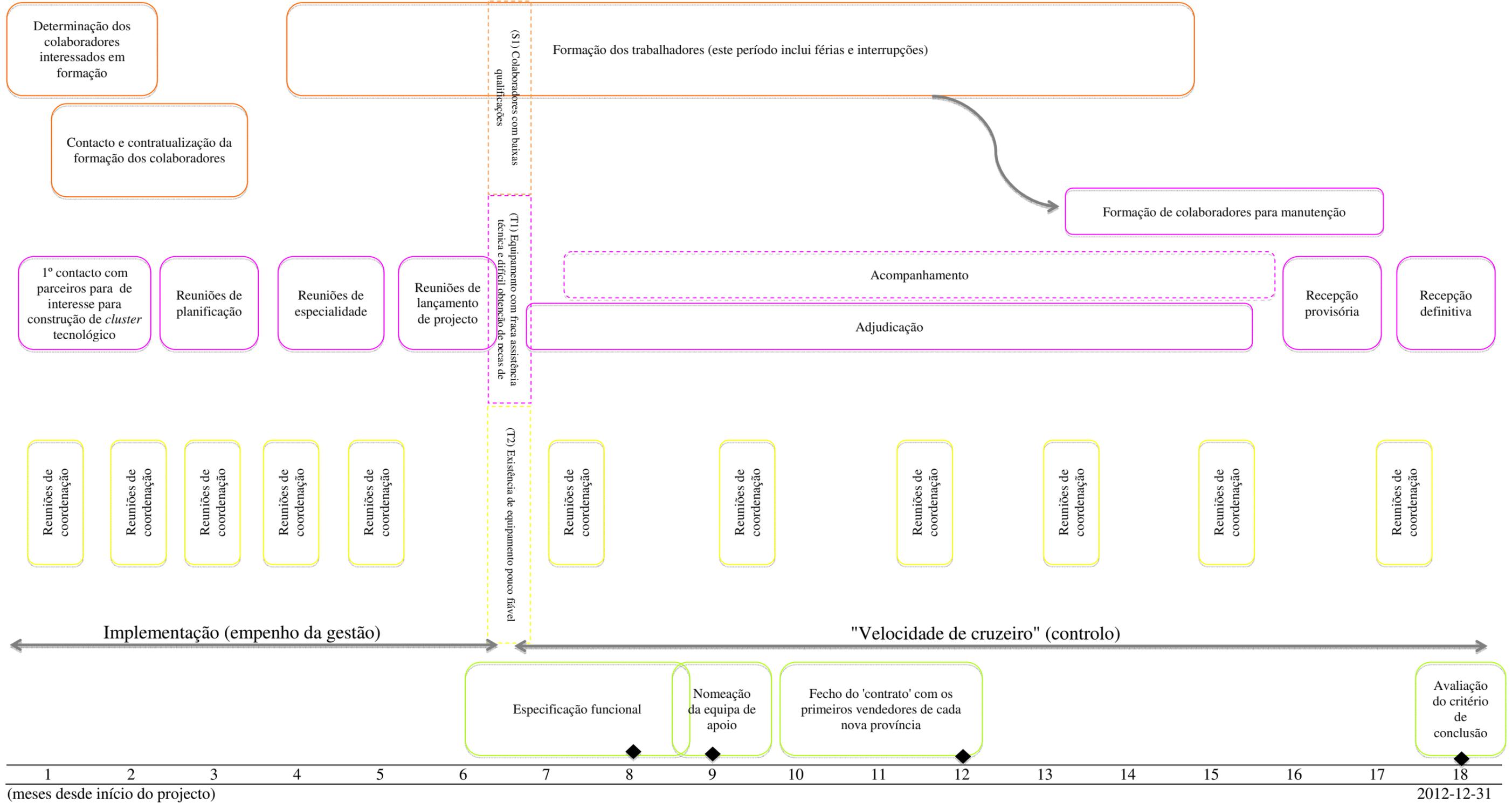


Figura 6.1: Plano temporal das acções para colmatação dos problemas nucleares.

7- Conclusão

"Há uma fortuna na base da pirâmide (BoP)!" - disse Prahalad –;“Para quem a consegue ver” poder-se-ia acrescentar.

Afinal nem só os países em desenvolvimento, de nomeada -China, Índia, Brasil, África do Sul, etc. - têm a capacidade de gerar negócios de sucesso nas suas economias dos pobres. A FLB é um bom exemplo de portugueses que souberam ver esse tesouro nas encruzilhadas dos caminhos de terra batida, ou esburacada, das casas esqueléticas a precisar de reboco e tinta, ou dos campos ávidos de sementes, que, só por si, dão duas colheitas por ano em Moçambique; um país repleto de oportunidades, apesar de ser considerado um dos mais pobres do mundo.

Só há uma forma de combater a pobreza: com trabalho que crie valor, essa utilidade subjectiva que os pobres sabem avaliar melhor que os menos pobres, porque exactamente lhes custa muito trabalho. Se lhes custa caro, há que fazer com que não custe assim tanto, sem diminuir a qualidade a que têm direito, mas garantindo que o negócio se consegue sustentar. Assim sendo, a margem terá que ser suficientemente baixa e o lucro será sobretudo função do volume de vendas. Impõe-se por isso reduzir gastos e procurar aumentar o volume de vendas.

A FLB quer aumentar o seu volume de vendas através da expansão da sua capacidade efectiva de produção e da expansão para outras geografias, como se constatou. Para isso averiguaram-se as causas sistémicas e humanas que dificultavam essa façanha. Tomando por referência o Quadro Conceptual (Capítulo 3), foram feitas sugestões de alinhamento de condutas da empresa, as quais se encontram no final de cada sub-capítulo. A conjugação destas com as vantagens competitivas, pontos fortes e capacidades internas, para ultrapassar os três problemas nucleares identificados, e alcançar os desafios emergentes, deu lugar ao esboço de uma estratégia seguindo o padrão *strategic fit*.

Em síntese, para se expandir, a FLB necessita de capacitar o seu capital humano para uma qualificação de nível médio, que valorize a iniciativa, criatividade e autonomia; necessita de uma boa assistência técnica para o seu equipamento de produção e finalmente necessita que o equipamento que utiliza, seja ele activo (ligado à energia eléctrica) ou passivo, se comporte de forma fiável.

Tanto as conclusões no final de cada sub-capítulo como a estratégia esboçada não são generalizáveis para outros casos, pois, pelo menos, as condições de partida, pressupostos e organização interna são diferentes.

7.1- Limitações

A obtenção de dados fidedignos sobre a indústria é uma dificuldade no panorama moçambicano. Alguns resultados não puderam ser confrontados. São disso exemplo o *market share* dos produtores de bebíveis em Moçambique, o qual não foi possível localizar em tempo útil, e os volumes dos segmentos específicos do vinho e dos refrigerantes, para os quais não foi possível sustentar a evolução do mercado senão com a Proposta do Plano Económico e Social Para 2011 do Governo moçambicano (2010:34) e informação recolhida na FLB.

Como já se fez referência, durante a deslocação à empresa não foi possível observar o processo de insuflação por falta de matéria-prima. Esta ocorrência limitou um pouco o alcance do diagnóstico da fase de insuflação na FMEA. Também não se pôde constatar a coordenação entre os dois líderes por ausência no local de um deles; esta teria sido valorosa em termos de complemento ao estudo da liderança, apresentado, e à *Stream Analysis*.

Como se pôde observar não foram apresentados dados financeiros da empresa, por razões de preservação da sua confidencialidade. Todavia mesmo sem estes foi possível efectuar uma análise séria da situação actual da empresa e delinear uma estratégia voltada para a colmatação dos problemas identificados e alcance dos desafios propostos.

Apesar de referido na Revisão da Literatura, não foi abordado o tema do fecho da cadeia de abastecimento. Constatou-se que este é um tema caro à Gestão da FLB, no que diz respeito à reciclagem das garrafas de plástico utilizadas. Contudo ao contrário do que já vai acontecendo em países como o Uganda (Tenywa, 2010), não existem condições na envolvente para uma implementação prática desta medidas.

7.2- Os Futuros

Na FLB, é necessário agora acompanhar o plano de implementação proposto que certamente evidenciará mais causas que nos 9 dias de trabalho *in situ* não se identificaram.

Existe um vasto conjunto de ferramentas para controlo de gestão e qualidade, algumas das quais já estão a ser utilizadas pela gestão, como é o caso da FMEA. Seria importante capacitar colaboradores para que também as pudessem usar, o que traria certamente à empresa um maior grau de adaptabilidade e inovação. Uma futura implementação de um sistema não-formal de gestão da inovação poderia mesmo levar a empresa a atingir a sua visão (ser uma referência no mercado das bebidas em África) desta vez através de uma abordagem *strategic intent*.

Num tempo em que o tradicional limite da pobreza já ultrapassou o mediterrâneo atingindo o Sul da Europa (Moreira, 2011), torna-se imperativo encarar a economia nacional (portuguesa) de forma diferente e sem preconceitos, aproveitando porque não, as estratégias de desenvolvimento das economias menos ricas, da qual a da FLB é, com as suas limitações, um caso de sucesso. Como Prahalad defendia, é possível a transferência bi-direccional de tecnologia entre o topo e a base da pirâmide, algo que já se assiste em Portugal, especialmente nos produtos de grande consumo. Este é um longo caminho, que ainda agora começa a ser percorrido e para tal se perceber é necessário que, mais do que às palavras dos dirigentes, como acontece na BoP, se preste atenção aos sinais. Há sinais de esperança, que nos indicam que mesmo em situação de crise económica é possível ter um nível de vida digno. Talvez seja esta a *Fortuna* que nos chega da BoP. Talvez estejamos perante uma nova forma de exercer caridade, que advém de iniciativas comerciais que mostram ser possível o alívio da pobreza (Prahalad, 2005) de uma forma eficaz e verdadeira. Porque repleta de verdade, a caridade pode ser compreendida pelo Homem na sua riqueza de valores, partilhada e comunicada (Benedictus XVI, 2009).



Figura 7.1: Resumo.

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Bibliografia e outras referências

ACIS; GTZ APSP; SAL & Caldeira Advogados e Consultores, Lda. (2007), *O Quadro Legal para Emprego em Moçambique*, Edição I, Setembro 2007, p. 27

Basabe, Nekane; Ros, Maria (2005), Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance, *REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOLOGIE SOCIALE* 2005 N°1, RIPS/IRSP, 18 (1), 189-225, ©2005 Presses Universitaires de Grenoble, pp. 216-217

<http://www.ehu.es/pswparod/pdf/articulos/Basabe1801.pdf>

Benedictus XVI (2009), Carta Encíclica *Caritas In Veritate* do Sumo Pontífice Bento XVI, nº4,

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_po.html

Borges, António e Rodrigues, Azevedo (2008), *Contabilidade e Finanças para a Gestão – 4ª Edição*: Áreas Editora

ISBN 978-989-8058-36-2, p.191

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*, Revised edition: The Jossey-Bass Business & Management Series; A. Wiley Imprint. Copyright by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN-13 978-0-7879-8283-6

Carvalho, José Crespo de; Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro - 2ª Edição* Revista e Corrigida: Edições Sílabo.

ISBN: 978-972-618-516-1

Cuellar, Christopher (2010), Are we judging organizations like Kiva the right way? February 2, 2010, (Unpublished manuscript)

<http://risingpyramid.org/2010/02/02/defining-social-metrics/>

Davenport, Thomas O. (2007), *Capital Humano*: Edição portuguesa para o Jornal Público, ©2007 Thomas O. Davenport e Jossey-Bass Inc.

ISBN: 978-989-609-701-1

Dias da Silva, Carlos (2009), *O Modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e a articulação entre Cultura, Liderança e Competências em Contexto Organizacional- Breves Notas* ISCTE-IUL, Maio 2009

Enos, J. L. (1991), *The Creation of Technological Capability in Developing Countries.*: Pinter Publishers, London and New York. International Labour Organization,

ISBN 0-86187-127-8 (à data, existente na Biblioteca do ISCTE-IUL), pp. 75, 83, 87

Finuras, Paulo (2007), *Gestão Intercultural - Pessoas e carreiras na era da globalização*, 2ª Edição: Edições Sílabo, Lisboa.

ISBN: 978-972-618-439-3 (à data, existente na Biblioteca do ISCTE-IUL), pp. 81, 94

Fletcher, Richard (2005), *International Marketing at The Bottom of the Pyramid*, ANZMAC 2005 Conference: Marketing in International and Cross-Cultural Environments, pp. 46-51
<http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2005/cd-site/pdfs/9-Marketing-Int-C-Cultural-Env/9-Fletcher.pdf>

Francisco, António (2011), Enquadramento Demográfico da Protecção Social em Moçambique, *Cadernos IESE* N.º 6/2011, Março de 2011
ISBN 978-989-8464-03-3, pp. 21

Grobbelaar, Neuma (2004), 'Every Continent Needs an America' *The Experience of South African Firms Doing Business in Mozambique*: SAIIA's Business in Africa Project is sponsored by the Royal Danish Embassy, Pretoria, © SAIIA, 2004, pp. 4, 45, 77

Governo da República de Moçambique (2010), Proposta do Plano Económico e Social para 2011, Setembro 2010, pp. 34, 106
http://196.46.3.71/docs/pes/PROPOSTA_PES_2011%20VERSÃO%20AR.pdf

Hoskinsson, Robert E.; Eden, Lorraine; Lau, Chung Ming; Wright, Mike (2000), *Strategy in Emerging Economies*, *Academy of Management Journal*, pp. 256-257
<http://www.jstor.org/stable/1556394>

Jornal "A Verdade" (2009), Maputo com escassez de refrigerantes, 23 de Dezembro de 2009
<http://www.averdadeonline.com/economia/7677-maputo-com-escassez-de-refrigerantes>

Jornal de Notícias (de Moçambique) (2011), Aumento da produtividade depende de infra-estruturas, 12 de Abril de 2011
http://www.tvn.co.mz/index.php?option=com_content&task=view&id=8155&Itemid=77

Kamoche, Ken; Debrah, Yaw; Horwitz, Frank; Muuka, Gerry Nkombo (2003), *Managing Human Resources in Africa*: Routledge . October 9th 2003
ISBN: 9780415369480., p.xvii

Klugman, Jeni *et al.* (2010), *Human Development Report*, Second printing, November 2010: Copyright © 2010 by the United Nations Development Programme
ISBN: 9780230284456 90101, pp. 98, 107, 155
http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf

Kuspit, Donald (2011), A Critical History of 20th-Century Art - Chapter 2, Part 2, Spiritualism and Nihilism: The Second Decade,
<http://www.artnet.com/magazineus/features/kuspit/kuspit3-8-06.asp>

London, Ted (2007), A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation, *Working Paper*, William Davidson Institute / Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan, July 2007, pp. 2, 4

London, Ted; Hart, Stuart L. (2010), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*: FT Press,
ISBN-13: 978-0-13-210158-5, pp. 41, 54, 56, 134, 135, 154, 168, 208, 219

London, Ted; Hart, Stuart L. (2004), Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transitional model, *Journal of International Business Studies*. online publication: 19 August 2004, pp. 5, 7, 9, 11, 15

<http://e4sw.org/papers/JIBS.pdf>

Lufumpa, Charles Leyeka; Kouassi, René N'Guettia; Sanga, Dimitri (2010), *African Statistical Yearbook/Annuaire statistique pour l'Afrique 2010*: African Development Bank Group; African Union; Economic Commission for Africa, ISSN 1561-2805, pp. 286-291

http://www.uneca.org/statistics/docs/asyb2010/ADB_Yearbook_2010_web.pdf

Martins, Luís M. D. (2007), Liderança de Equipas e Gestão de Conflitos, IPM - Índice Potencial Motivador: Master Programs, Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, ISCTE Business School, 2007-2008

McDermott, Robin E; Mikulak, Raymond J.;Beauregard, Michael R.(1996), *The Basics of FMEA: QUALITY RESOURCES*

ISBN-0527763209

Monteiro, Luís (2010), *Os últimos 200 anos da nossa Economia e os próximos 30 : bnomics*, ISBN 978-989-8184-60-3, pp. 29-30

Moreira, Prof. Doutor Adriano (2011), Análise ao discurso de tomada de Cavaco Silva, 2011-03-10, Canal de Televisão Portuguesa SIC Notícias, Jornal das Nove, 9º minuto,

<http://sic.sapo.pt/online/video/informacao/Jornal+das+9/2011/3/-adriano-moreira-em-analise-ao-discurso-da-tomada-de-posse-de-cavaco-silva10-03-2011-04918.htm>

Okonjo-Iweala, Ngozi N (2010), Growing Importance of Emerging Economies, *Markets in Motion Newsletter*, FTKMC, Vol. 1, nº38, December 06, 2010

<http://www.ftkmc.com/newsletter/Vol1-38-dec6-2010.pdf>

Prahalad, C. K (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating poverty through profits*: Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc.

ISBN 0-13-187729-1, pp. 12, 13, 14, 15, 24, 50, 51, 52,77, 109

Prahalad, C. K.; Hart, Stuart L. (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid, *strategy+business* issue 26, first quarter 2002 e-Doc; Reprint N.º 02106; ©2002 Booz Allen Hamilton Inc., pp. 11, 12, 13

Prahalad, C. K.; Hammond, Allen (2002), *Serving the World's Poor, Profitably*: Harvard Business Review, September 2002, Reprint R0209C

http://210.212.115.113:81/AK.Dey/OperationsMgmt/OM_Cases/ITC_Collection/ITC_HBRC_ase.pdf

Prahalad, C. K. (2005), Aid is Not the Answer, *The Wall Street Journal online*, August 31, 2005,

http://web.missouri.edu/~podgurskym/Econ_1051GH/Readings/Aid_Is_Not_The_Answer_W_SJ.pdf

Porras, Jerry I. (1987), *Stream Analysis A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change*: Addison-Wesley Publishing Company
ISBN: 0-201-05693-3-90000, (à data, existente na Biblioteca do ISCTE-IUL)

Portal do Governo de Moçambique (2010), Parlamento altera taxas sobre consumos específicos, 20 Mar 09 (com Base no Boletim da República - Suplemento, I Série nº 36, de 10 Setembro de 2009, Lei nº 17/2009)
http://www.portaldogoverno.gov.mz/noticias/news_folder_econom_neg/marco2009/notes_en_103_mar_09/

R.I., Akindele (2002), A Pragmatic Investigation of Gender Issues In Workers Motivation In Nigeria, *The African Economic and Business Review*, Vol. 3, No. 1, Spring 2002; pp. 41 - 59
<http://www.theaeb.com/v3n1Akindele.pdf>

Rothbard, Murray N. (1995), *Economic Thought before Adam Smith, An Austrian Perspective on the History of Economic Thought – Volume I*, Ludwig Von Mises Institute Auburn Alabama: ©1995 Edward Elgar Publishing Ltd.
ISBN 0-945466-48-X, p. 60

Sengo, Félix (2010), Contabilidade da Gestão Ambiental, Um olhar sobre os Passivos Ambientais, *Revista Capital*, Dezembro de 2010, Publicação de S. A. Media Holding (de Moçambique),
<http://pt.scribd.com/doc/45373096/Capital-36-Dezembro-2010>, pp. 45-46

Shorrocks, Anthony; Davies, Jim B.; Lluberas, Rodrigo (2010), *Credit Suisse Global Wealth Databook 2010*: Credit Suisse Research Institute, October 2010,
RCE 1545514, p. 81
https://www.credit-suisse.com/news/doc/credit_suisse_global_wealth_databook.pdf

Simanis, Erik (2009), Marketing at the Base of the Pyramid, *MIT Sloan Management Review*, October 29, 2009
<http://sloanreview.mit.edu/executive-adviser/2009-4/5144/at-the-base-of-the-pyramid/>

Tenywa, Gerald (2010), Uganda: Plastic Bottles Bring Hope to Katwe Slum's Needy Residents, 8 December 2010, (Unpublished manuscript)
<http://allafrica.com/stories/201012090053.html>

World Bank (2010), Business Environment Snapshot for Mozambique.
<http://rru.worldbank.org/besnapshots/BecpProfilePDF.aspx?economy=mozambique>

WRI (2008) - World Resources Institute, Estimated BOP Market by Sector: \$5 Trillion, October 14, 2008
<http://www.wri.org/chart/estimated-bop-market-sector-5-trillion>

Nota: todos os sítios de Internet referenciados foram consultados pelo menos até 2011-04-12.

Anexos

Anexo 1 - Itinerário de implementação de uma organização com fins lucrativos na BoP

O presente itinerário para estabelecimento de uma empresa na BoP, é sugerido por Ted London tendo em conta a experiência destes 10 últimos anos (London e Hart, 2010).

| Fase | Princípio | A ter em atenção |
|-------------------|---|---|
| Design | Criar oportunidades de mercado | <ul style="list-style-type: none"> •Determinar os investimentos para responder às necessidades de mercado. •Explorar potenciais parcerias no sector em análise. |
| | Desenvolver soluções dentro da BoP | <ul style="list-style-type: none"> •Diálogo assente no respeito mútuo. •Adoptar uma postura persistente: paciência, permanência, iterações até chegar à solução. |
| Solução piloto | Realizar experiências no real | <ul style="list-style-type: none"> •Utilizar métricas de tentativa-erro. •Utilizar testes específicos para verificar hipóteses explícitas. |
| | Gerir os erros | <ul style="list-style-type: none"> •Evitar transformar as soluções de tentativa-erro piloto em projectos filantrópicos. •Assegurar uma adaptação suave à BoP quando a solução piloto terminar a sua existência. |
| Produção | Criar vantagens competitivas congeminações: <i>disseminar</i> . | <ul style="list-style-type: none"> •Entrar e investir em plataformas existentes. •Assegurar que os objectivos de criação de valor dos parceiros são alcançados. |
| | Alavancar e transferir o envolvimento social, fortalecendo as raízes e expandindo para novos terrenos | <ul style="list-style-type: none"> • Promover o acesso a boas e diversificadas fontes de informação. • Gerir uma plataforma de análise que permita identificar e promover o que é correcto em cada momento. |
| Em todas as fases | Promover a criação mútua de valor | <ul style="list-style-type: none"> •Estar atenção à criação de valor pela iniciativa local. •Investir meios para ouvir as diversas sensibilidades na BoP. |

Tabela : Princípios a seguir quando se entra nos mercados BoP.

Não prestar a atenção necessária a cada um destes sete princípios, na devida altura, poderá fazer incorrer a organização em consequências desastrosas (London e Hart, 2010).

Anexo 2 - Diagnóstico *Failure mode and effects analysis* (FMEA)

Para fins de diagnóstico de falhas no processo de produção da FLB, utilizou-se FMEA. Este é um método sistemático para identificar e prevenir problemas nos produtos e nos processo, antes que ocorram (Beauregard; Mikulak e Mc Dermott, 1996).

A sua aplicação consiste de duas fases uma de diagnóstico e outra de implementação de melhorias. Neste trabalho é descrita apenas a fase de diagnóstico. Na fase de implementação pretende-se utilizar o conhecimento dos operadores especialistas, razão pela qual se empreenderá no futuro.

O método consiste na determinação, para cada falha possível, do produto da multiplicação entre três factores: Ocorrência da falha, Severidade da falha e Detecção da falha. Cada uma destas é tipificada numa escala: 1 a 5, como se descreve na tabela seguinte. O produto é denominado Índice de Criticidade.

| Escala de ocorrências | Escala de severidade | Escala de detecção |
|---|---|--|
| 1- Sem registo de ocorrência 2- Raramente ocorre | 1- Sem efeitos 2- Pequenos danos materiais | 1- O erro é sempre detectável 2-Facilmente detectável: entre 75% e 95% das vezes |
| 3- Ocorrência moderada | 3- Moderada: danos em pessoas, o materiais de valor entre [a;b] | 3-Moderadamente detectável: entre 40% e 74% das vezes |
| 4- Ocorre com alta frequência | 4- Elevada: Dano permanente em pessoas, o material de valor entre [b;c] | 4- Raramente detectável: entre 6% e 39% das vezes |
| 5-Ocorre com muito alta frequência | 5-Muito elevado: Morte, ou perda irreparável na fábrica | 5- Dificilmente será detectado: entre 0 e 5% das vezes. |

c>b>a (valores monetários)

Conclusão

Ordenam-se decrescentemente as 5 falhas com maior índice de criticidade (IC):

- Falha na contagem das préformas à saída do seu processo de fabrico (IC=80);
- Desvios de produtos para fins particulares(IC=80);
- Falta de pressão no encapsulador (IC=48);
- Rotulagem de garrafas não cilíndricas (IC=48);
- Falha de energia eléctrica no Enchimento e Encapsulagem (IC=40);

Destas, 4 estão ligadas com a linha de produção e 1 com o armazém.

Diagnóstico FMEA dos processos de insuflação das garrafas e linha de produção

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | índice de criticidade (O x S x D) |
|--|---|------------------------------------|---|---------------------|---------------------------------|----------------|---|
| 1-Insuflação das préformas em câmara térmica | 1.1-Defeito na préforma | 2 | 1.1-Quebra e gasto de energia | 2 | 1.1-Controlo visual | 2 | 8 |
| | 1.2-Colocação indevida na linha de produção | 1 | 1.2-Congestionamento da linha de produção | 2 | 1.2-Controlo visual | 2 | 4 |
| | 1.3-Temperatura errada na câmara | 3 | 1.3-Deformação das préformas | 2 | 1.3- Controle visual | 2 | 12 |
| | 1.4-Falta de préformas na linha | 4 | 1.4-Desperdício de energia | 2 | 1.4- Controle visual | 2 | 16 |
| | 1.5-Falta de préformas na linha | 4 | 1.5-Atraso na linha de produção | 2 | 1.5-Controlo visual | 2 | 16 |
| | 1.6-Objecto estranho na linha | 2 | 1.6-Danificação da câmara | 4 | 1.6-Controlo visual | 3 | 24 |
| | 1.7-Falha de energia eléctrica | 5 | 1.7.1-Paragem da linha | 2 | 1.7.1-Procedimento de arranque | 1 | 10 |
| | | | 1.7.2-Recontagem manual das garrafas feitas | 4 | 1.7.2- Procedimento de arranque | 1 | 20 |
| | 1.8-Falha na contagem | 5 | 1.8.1-Paragem das linhas | 4 | 1.8.1-Controlo visual | 1 | 20 |
| | | | 1.8.2- Registo errado da produção e stocks | 4 | 1.8.2-Não existe | 4 | 80 |
| 1.9-Perfuração da préforma | 2 | 1.9-Perda da garrafa e de produção | 4 | 1.9-Controlo visual | 4 | 32 | |

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | índice de críticidade (O x S x D) |
|---------------------------|--|-------------------|---|-------------------|---------------------------------|----------------|---|
| 2-Enxaguamento | 2.1-Falta de água | 1 | 2.1-Contaminação da garrafa | 3 | 2.1Controlo visual | 1 | 3 |
| | 2.2-Bloqueio à saída da câmara de enxaguamento | 3 | 2.2- Congestionamento da linha de produção | 4 | 2.2- Controlo visual | 1 | 12 |
| | 2.3- Objecto estranho na linha | 2 | 2.3-Danificação do equipamento | 5 | 2.3-Controlo visual | 2 | 20 |
| | 2.4-Falha de energia eléctrica | 5 | 2.4- Paralisação da linha | 5 | 2.4-Procedimento de arranque | 1 | 25 |
| 3-Enchimento e Capsulagem | 3.1-Entupimento da boca de enchimento | 3 | 3.1-Atraso se a velocidade da linha for controlada | 3 | 3.1-Controlo visual | 1 | 9 |
| | 3.2- Entupimento da boca de enchimento | 3 | 3.2-Garrafas mais vazias, com velocidade da linha constante | 3 | 3.2-Controlo visual | 1 | 9 |
| | 3.3-Falta de cápsulas | 3 | 3.3-Derrame das garrafas | 3 | 3.3-Controlo visual | 3 | 27 |
| | 3.4-Falta de pressão no encapsulador | 4 | 3.4-Libertação da tampa e derrame das garrafas | 3 | 3.4-Controlo visual | 4 | 48 |
| | 3.5-Objecto estranho na linha | 2 | 3.5-Derrame e danificação | 4 | 3.5- Controlo visual | 1 | 8 |
| | 3.6-Falha de energia eléctrica | 5 | 3.6-Derrame | 4 | 3.6-Procedimento de arranque | 2 | 40 |
| | 3.7-Falha no abastecimento de vinho à linha | 4 | 3.7-Derrame ou paralisação | 4 | 3.7-Controlo visual | 2 | 32 |

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | (O x S x D) índice de criticidade) |
|--|---|---|--|---------------------|---------------------------------|----------------|--|
| 4-Rotulagem | 4.1-Falta de etiquetas ou etiquetas defeituosas | 2 | 4.1-Garrafa sem etiqueta | 3 | 4.1-Controlo visual | 2 | 12 |
| | 4.2-As etiquetas são auto-colantes | - | 4.2-Acumulação de papel na linha | - | 4.2-Controlo visual | - | - |
| | 4.3-Objecto estranho na linha | 3 | 4.3-Danificação do equipamento | 4 | 4.3-Não existe | 1 | 12 |
| | 4.4-Falha de energia eléctrica | 5 | 4.4-Paralisação e avaria | 3 | 4.4-Controlo visual | 1 | 15 |
| | 4.5-Falha de afinação | 4 | 4.5.1-Queda das garrafas na linha | 2 | 4.5.1-Controlo visual | 1 | 8 |
| | | | 4.5.2-As etiquetas coladas na posição errada | 2 | 4.5.2-Controlo visual | 1 | 8 |
| | 4.6-Sujidade no sensor de contagem | 3 | 4.6-Erro de contagem | 4 | 4.6-Não existe | 3 | 36 |
| | 4.7-Garrafas não cilíndricas | 4 | 4.7-Erro de contagem | 4 | 4.7-Controlo visual | 3 | 48 |
| 4.8-Afinação do tapete sem retirar as prensas de fixação | 3 | 4.8-Queda das garrafas e paragem da linha | 3 | 4.8-Controlo visual | 1 | 9 | |

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | Índice de criticidade (O x S x D) |
|------------------------|--|----------------|---|----------------|---|-------------|-----------------------------------|
| 5-Embalagem | 5.1-Falta de plástico | 2 | 5.1-Acumulação de garrafas à entrada da embaladora | 2 | 5.1-Controlo visual | 1 | 4 |
| | 5.2-Falha humana no transporte entre a máq. rotulagem e a embaladora | 2 | 5.2-Derrame | 2 | 5.2-Mais do que um colaborador a desempenhar a tarefa | 1 | 4 |
| | 5.3-Ausência de transportadores | 2 | 5.3-Acumulação de garrafas à saída da embaladora | 3 | 5.3-Controlo visual | 1 | 6 |
| | 5.4-Falha de energia eléctrica | 5 | 5.4-Uma embalagem mal acabada, avaria e paralisação | 4 | 5.4-Procedimento de arranque | 1 | 20 |
| | 5.5-Referência de temperatura muito elevada | 3 | 5.5-Embalagem destruída e derrame | 4 | 5.5-Controlo visual | 1 | 12 |
| 6-Colocação em armazém | 6.1-Armazém cheio | 4 | 6.1-Paragem da produção | 4 | 6.1-Monitorização do stock | 1 | 16 |
| | 6.2-Queda de embalagem na colocação no transportador | 2 | 6.2-Amolgadela na embalagem. Derrame. | 3 | 6.2-Não existe | 1 | 6 |
| | 6.3-Queda de embalagem durante o transporte | 2 | 6.3-Amolgadela na embalagem. Derrame. | 3 | 6.3-Não existe | 1 | 6 |
| | 6.4-Queda de embalagem na colocação na prateleira | 2 | 6.4-Amolgadela na embalagem. Derrame. | 3 | 6.4-Não existe | 1 | 6 |
| | 6.5-Desvios para fins particulares | 4 | 6.5- Mercadoria perdida | 4 | 6.5-Monitorização do stock | 5 | 80 |

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controlos | Deteção (D) | (O x S x D) índice de criticidade) |
|-------------------|--|-------------------|--|-------------------|--|----------------|--|
| 7-Entrega | 7.1-Queda de embalagem na colocação no transportador | 2 | 7.1- Amolgadela na embalagem. Derrame. | 3 | 7.1- Não existe. | 1 | 6 |
| | 7.2-Embalagem fora de prazo de validade | 1 | 7.2- Recusa por parte do cliente. | 4 | 7.2- Os prazos das embalagens são diariamente monitorizados. | 1 | 4 |
| | 7.3-Violação da embalagem antes do acto de entrega | 2 | 7.3- Recusa por parte do cliente. | 4 | 7.3- Embalagens extra disponíveis | 1 | 8 |
| | 7.4-Assalto durante o acto de entrega | 1 | 7.4- Mercadoria perdida | 4 | 7.4-Viginancia 24h | 1 | 4 |
| | 7.5-Queda de embalagem no acto de entrega | 4 | 7.5- Recusa por parte do cliente. | 4 | 7.5- Embalagens extra disponíveis | 1 | 16 |

Diagnóstico FMEA do processo do vinho

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | Índice de criticidade (O x S x D) |
|--|---|----------------|---|----------------|---|-------------|-----------------------------------|
| 1-Colheita (no presente compra no mercado e à porta da Fábrica Recolha) | 1.1-Falta de mão-de-obra | 1 | 1.1- Atraso na recolha | 4 | 1.1- Contratação a tempo | 1 | 4 |
| | 1.2-Peste/parasitas/ | 2 | 1.2-Perda da recolha | 3 | 1.2- Pesticidas | 4 | 24 |
| | 1.3-Temporal | - | 1.3- Perda da recolha | - | 1.3- Cultura em estufa | - | - |
| | 1.4-Avaria do equipamento | 2 | 1.4-Atraso na recolha | 4 | 1.4- Equipamento de reserva | 1 | 8 |
| 2-Separação/processamento da fruta | 2.1-Avaria do equipamento | 3 | 2.1-Apodrecimento da colheita | 4 | 2.1-Verificação periódica | 2 | 24 |
| | 2.2-Falta de energia eléctrica | 5 | 2.2-Atraso no processo | 4 | 2.2- Não existe | 1 | 20 |
| 3-Fermentação | 3.1-Fuga no depósito | 3 | 3.1-Contaminação/derrame da mistura | 5 | 3.1- Verificação visual | 1 | 15 |
| | 3.2-Falhas no doseamento de produtos enológicos | 2 | 3.2-Atrasos na fermentação ou deterioração de todo o lote | 5 | 3.2-Parametrização do processo | 3 | 30 |
| | 3.3-Falha na higienização | 4 | 3.3-Atrasos na fermentação ou deterioração de todo o lote | 5 | 3.3-Verificação visual | 1 | 20 |
| 4-Estágio | 4.1-Contaminação exterior | 1 | 4.1-Perda da colheita | 5 | 4.1-Deposição em diferentes reservatórios | 2 | 10 |
| | 4.2-Derrames nas trasfegas | 4 | 4.2-Perda do lote | 5 | 4.2-Verificação visual | 1 | 20 |

Diagnóstico FMEA do processo dos refrigerantes

| Passo do processo | Falha potencial | Ocorrência (O) | Efeito(s) da falha | Severidade (S) | Actuais seguranças/controles | Deteção (D) | índice de criticidade (O x S x D) |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------|--|----------------|--|-------------|-----------------------------------|
| 1-Seleccção de ingredientes | 1.1-Falta de mão-de-obra | 1 | 1.1-Atraso no processo | 2 | 1.1-Verificação pelo gestor | 1 | 2 |
| | 1.2-Mau doseamento | 2 | 1.2-Alteração sabor | 4 | 1.2-Prova preliminar | 2 | 16 |
| | 1.3-Contaminação dos recipientes | 1 | 1.3-Mudança de cor e aroma | 4 | 1.3-Prova preliminar | 2 | 8 |
| | 1.4-Avaria nos doseadores | 2 | 1.4-Atraso no processo | 2 | 1.4-Sensibilidade do colaborador | 3 | 12 |
| | 1.5-Falha de energia | 5 | 1.5-Atraso no doseamento | 1 | 1.5- Não existe | 1 | 5 |
| 2-Mistura | 2.1-Avaria do equipamento | 2 | 2.1-Atraso no processo | 4 | 2.1-Manutenção periódica | 2 | 6 |
| | 2.2-Falta de energia eléctrica | 5 | 2.2-Atraso no processo | 4 | 2.2- Não existe | 1 | 20 |
| 3-Refrigeração | 3.1- Avaria do equipamento | 2 | 3.1.1- Atraso no processo | 4 | 3.1.1- Manutenção periódica | 2 | 16 |
| | 3.2-Falta de energia eléctrica | 5 | 3.1.2- Perda de energia 3.2- Atraso no processo | 3 4 | 3.1.2- Sobreaquecimento 3.2- Não existe | 2 1 | 12 20 |
| 4-Carbonatação | 4.1- Avaria do equipamento | 1 | 4.1.1-Atraso no processo | 5 | 4.1.1- Verificação visual | 3 | 15 |
| | 4.2-Garrafa de gás vazia | 2 | 4.1.2-Perda de pressão 4.2- Atraso no processo | 4 5 | 4.1.2- Verificação visual 4.2- Manutenção periódica | 3 1 | 12 10 |

Anexo 3 - Editorial do Jornal Diário de Moçambique de 8 de Janeiro de 2011

No artigo, o Director do Jornal insurge-se contra a falta de refrigerantes durante o período de festas de Natal e Ano Novo. Recorde que situação semelhante havia já sido reportada em 2009 no mesmo período em (Jornal "A Verdade", 2009). Este facto é sintomático do menor poder dos clientes (retalhistas e finais).



(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Anexo 4 - Questionário sobre a Cultura da Organizacional

O presente anexo ilustra o questionário utilizado com cada colaborador da FLB para expressar a maneira como entendia cada um dos parâmetros do modelo de motivação. A perspectiva utilizada assenta no Modelo Hackman e Oldham (Martins, 2007).

O questionário foi adaptado e explicado aos colaboradores da FLB, devido à existência de conceitos e vocabulário que não dominavam.

O questionário foi realizado junto de 17 colaboradores da FLB escolhidos dois a dois de cada sub-unidade de produção indicada na figura 5.9.

QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA EMPRESARIAL

1. Características dominantes (distribua 100 pontos)

- a) A organização A é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.
- b) A organização B é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a correr riscos.
- c) A organização C é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.
- d) A organização D está muito orientada para a competição. A maior preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.

2. Líder organizacional (distribua 100 pontos)

- a) O líder da organização A é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai.
- b) O líder da organização B é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios.
- c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente.
- d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande director, produtivo e competitivo.

3. Princípio organizacional (distribua 100 pontos)

- a) A base sobre a qual se mantém a organização A, é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.
- b) A base sobre a qual se mantém a organização B é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.

- c) Os princípios que regem a organização C são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.
- d) A preocupação com a produção e a consecução de objectivos, são os princípios fundamentais que regem a organização D. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.

4. Clima organizacional (distribua 100 pontos).

- a) O clima da organização A é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.
- b) O clima da organização B caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.
- c) O clima da organização C caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.
- d) O clima da organização D é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência.

5. Critérios de sucesso (distribua 100 pontos)

- a) A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.
- b) A organização B define o sucesso com base na posse de produtos únicos e novos. É inovadora e possui produtos líderes de mercado.
- c) A organização C define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção e a garantia de entrega de produtos em devido tempo, são os pontos chave desta organização.
- d) A organização D determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência

6. Estilo de Gestão (distribua 100 pontos)

- a) O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.
- b) O estilo de gestão na organização B caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.
- c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade.
- d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho.

TRATAMENTO DE RESULTADOS

Para tratar os resultados do presente exercício, tenha em atenção que a alternativa (a) em todas as questões deve ser representada no quadrante superior esquerdo de cada matriz, a alternativa (b) deve ser representada no quadrante superior direito, a alternativa (c) deve ser desenhada no quadrante inferior esquerdo e a alternativa (d) no quadrante inferior direito. Cada eixo corresponde a 10 pontos.

Assinale no gráfico correspondente a cada dimensão cultural no quadro I a seguir apresentado, os pontos distribuídos a cada descrição. Nalguns casos, os traços podem ultrapassar a linha (quando, por exemplo, 60 ou 70 pontos são atribuídos a uma alternativa).

Anexo 5 - Questionário sobre Liderança

O presente anexo ilustra o questionário utilizado com cada colaborador da FLB e pelos líderes para expressar a maneira como entenderam cada um dos parâmetros das lideranças de topo da empresa. A perspectiva de liderança adotada assenta no Modelo dos Valores Contrastantes (Dias da Silva, 2009).

O questionário foi adaptado e explicado aos colaboradores da FLB, devido à existência de conceitos e vocabulário que não dominavam. Estes preencheram a parte referente às suas percepções sobre cada líder. Os líderes, por seu lado preencheram o questionário relativo à auto-avaliação.

O questionário foi realizado junto de 6 colaboradores da FLB escolhidos aleatoriamente e junto dos dois líderes JV - pai- e RV - filho.

QUESTIONÁRIO (avaliação dos colaboradores)

Ao executar o seu trabalho, o meu superior:

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Escuta os problemas pessoais dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Revê meticulosamente relatórios detalhados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Resolve os problemas de uma forma inteligente e criativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Define claramente áreas de responsabilidade para os seus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Envolve-se de modo sincero e pessoal no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. | Facilita a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. | Garante a boa continuidade das operações diárias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. | Compara registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | Estabelece objectivos claros para a sua unidade de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | Procura inovações e potenciais melhorias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | Procura que o seu ritmo de trabalho não seja interrompido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das suas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | Encoraja a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

QUESTIONÁRIO (avaliação do próprio líder)

Ao executar o meu trabalho, eu:

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Escuto os problemas pessoais dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Revejo meticulosamente relatórios detalhados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Envolvo-me de modo sincero e pessoal no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. | Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. | Garanto a boa continuidade das operações diárias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. | Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | Procuro inovações e potenciais melhorias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | Procuro que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Procuro demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Anexo 6- Questionários sobre Motivação

O presente anexo ilustra o questionário utilizado com cada colaborador da FLB para expressar a maneira como entendia cada um dos parâmetros do modelo de motivação. A perspectiva utilizada assenta no Modelo de Hackman e Oldham (Martins, 2007).

O questionário foi adaptado e explicado aos colaboradores da FLB, devido à existência de conceitos e vocabulário que não dominavam.

O questionário foi realizado junto de 17 colaboradores da FLB escolhidos dois a dois de cada sub-unidade de produção indicada na figura 5.9.

Como já dito, este questionário foi realizado em dois momentos distintos, pelo que aparece em duas partes. Tecnicamente algumas questões (5, 7, 9, 11 e 15) estão formuladas de maneira negativa, pelo que na pontuação subtraiu-se a 8 o valor atribuído, já que o máximo de escala é 7 e o mínimo é 1.

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “Não concordo nada” e 7 corresponde a “Concordo plenamente”.

QUESTIONÁRIO

Ao executar o meu trabalho, eu:

- | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Olhando para o produto final, é possível saber aquilo que eu fiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | O que eu faço pode afectar a vida de outras pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | O meu patrão diz-me muitas vezes se estou a melhorar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Enquanto trabalho, consigo saber se estou a fazer bem ou se me engano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Eu contribuo pouco para o produto final da Fábrica de Licores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Os meus colegas raramente me dizem se estou a fazer bem o trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. | Se me enganar ninguém ficará muito prejudicado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. | O meu chefe, mais próximo, diz-me sempre se estou a realizar bem o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. | O meu trabalho é sempre completado por outra pessoa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | As pessoas conseguem ver se o meu trabalho está a ser bem feito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | A Fábrica de Licores podia continuar mesmo se não existisse alguém para fazer o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | No meu trabalho consigo saber se estou, ou não, a fazer bem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Muitas pessoas dependem do meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “Não concordo nada” e 7 corresponde a “Concordo plenamente”.

QUESTIONÁRIO

Ao executar o meu trabalho, eu:

- | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Tenho muita liberdade para fazer as tarefas do meu trabalho quando quero | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | O meu trabalho é bastante simples e até repetitivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | No meu sector, a pessoa que toma as decisões pede-me sempre conselhos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. | O meu trabalho obriga a fazer muitas tarefas diferentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(esta página foi intencionalmente deixada em branco)