

Elaboração de uma Estratégia Empresarial para a Sustentabilidade do BPC-Saurimo, Província da Lunda Sul-Angola

Elaboration of a Business Strategy for a Sustainability of BPC-Saurimo, Province of Lunda Sul-Angola

Lic. Divin Iava Agostinho, divin706@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7997-8762>;

Dr. C. Albano Freitas Lemos Sapalo, albanofreitas2018@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-0564-705X>;

MSc. Nerino Manuel Alberto, <http://orcid.org/0000-0003-1039-0316>

Instituto Politécnica da Lunda-Sul, Angola

Resumen

Em sede de potenciar o BPC face à falta de comprometimento e responsabilidade dos gestores Públicos e no uso contra prudente de fundos ocorridos de modo considerável e pressionada de múltiplas exigências sociais, políticas e económicas urge propor Estratégia empresarial para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo, como objectivo geral do presente Artigo. Objectivos específicos: fundamentar teoricamente a estratégia empresarial. Diagnosticar o estado actual do BPC- Saurimo e Sugerir ações estratégicas a curto, medio e longo para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo. Para o efeito a investigação foi desenvolvida na base de dois critérios básicos quanto aos fins, ela classifica-se como descritiva, para descrição do fenómeno quanto aos meios, recorreremos Métodos: Empíricos: envolve a observação naturalista participativa que constitui na observação, teóricos: circunscreve-nos na análise bibliográfica e descritiva das perspectivas utilizadas sobre o tema abordado neste presente estudo.

Palavras chave: estratégia, empresa, sustentabilidade, Banca.

Abstract

In order to strengthen the BPC in the face of the lack of commitment and responsibility of Public managers and in the counter-prudent use of funds that occurred in a considerable way and under pressure from multiple social, political and economic demands. Urges the need to propose a business strategy for sustainability-Case Study BPC-Saurimo, as the general objective of this article. Specific objectives: theoretically support the business strategy. Diagnose the current status of BPC-Saurimo and Suggest short, medium and long strategic actions for sustainability-Case Study BPC-Saurimo. For this purpose, the investigation was developed on the basis of two basic criteria, as descriptive, for discretion of the phenomenon as for the means, we resorted to methods: empirical: involves the participative naturalistic observation that constitutes observation, theoretical: circumscribes us in the bibliographical and descriptive analysis of the perspectives used on the topic addressed in this study.

Keywords: strategy, company, sustainability, banking.

Introdução

O pensamento estratégico é fundamental para quem quer alcançar o sucesso empresarial, sobrevivendo às mudanças constantes do mercado. O crescimento das empresas e o incremento da sua complexidade, alinhada à aceleração no ritmo das mudanças ambientais e estrutural, têm exigido das empresas uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem enfrentar a concorrência.

O presente trabalho aborda versa sobre a elaboração de uma estratégia empresarial para a sustentabilidade: o caso do Bpc-Saurimo.

A presente problemática visa responder a necessidade de socializar e potenciar aos gestores e empresários sobre a importância da definição de estratégias. Quanto antes da actividade empresarial, igualmente define a estratégia para trilhar no mercado, o que pode tornar para empresa diferenças substanciais com relação outras, pois, o diagnóstico pode servir como ponto de partida para traçar novas estratégias tornar assim cada vez mais, eficiente e eficaz a empresa.

Prática quotidiana tem mostrado mudanças comportamentais pelo que tais mudança exigem dos consumidores novos comportamentos em correspondências as exigências e necessidades actuais e do futuro.

A globalização e o progresso nos sistemas financeiros internacionais são eficientes para o comércio de origem legal, também o são para os negócios de origem ilícita. A realidade do mercado angolano, nos remete a profundas reflexões para actuar, em cenários, onde a política sobrepõe em tudo. conforme.

A rapidez de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários factores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

A falta da fiscalização rigorosa, o comprometimento, questões com falta de estratégia empresariais, conflitos de interesses, (a interferência dos políticos empresários que usa o aparelho do estado para favorecem os seus interesses), faz que muitas empresas não consigam se manter no mercado. Os problemas constatados, levaram-nos a realizar este trabalho, que tem como objectivo de Propor uma Estratégia empresarial para a

sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo, procurando se assim satisfazer os desafios de uma economia em mutação permanente

A partir da sistematização de referenciais teóricos inerente a estratégia, Mintzberg e Quinn (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e as acções sequenciais de uma organização, em um todo coeso”.

A sustentabilidade está directamente relacionada ao desenvolvimento económico empresarial sem comprometer o meio ambiente

O estudo traz a discussão sobre a Elaboração de uma Estratégia empresarial para a sustentabilidade, estudo de caso BPC, considerando o sistema bancário como uma indústria e as instituições bancárias como uma empresa com funções de produção. A abordagem adotada neste artigo será de apresentar uma proposta de acções que assenta nos pilares da sustentabilidade empresarial aspectos que pode ser aproveitados como produtos empresarial.

Assim, para uma economia totalmente dependente do petróleo, a exploração do mercado empresarial e o sector bancário apresenta-se como potencial factor de diversificação económica. transformando as empresas mais produtivas. Por essa razão, pensar estrategicamente é de extrema importância para a empresa na medida que possibilita sobreviver às mudanças constantes do mercado e ainda crescer de forma sustentável.

A escolha do tema, reside na sua pertinência, actualidade e importância na medida que o Banco de Poupança e Crédito possui inúmeras Agências em todo país, potencialidades não aproveitadas. Para que se possam tirar maiores proveitos das oportunidades e minimizar factores que ameaçam a materialização e cumprimento dos seus objectivos estratégicos o que tributaria na diversificação da economia. Igualmente alguns factores tendem a negligenciar na empresa algumas ferramentas importantes do sector económico, mormente incipiente capacitação do capital humano, pouco investimento tecnológico, precárias condições de trabalho, o que rapidamente, contribuiriam significativamente no desenvolvimento sustentável da empresa, a partir da estratégias empresarial.

O estudo justifica-se, por mostrar a relevância da Estratégia empresarial para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo se faz necessário, porque se espera com a sua realização, oferecer aos, gestores, empresários locais e estudantes, ferramentas para a condução de empresas mais sustentáveis, conforme a 8ª e 9ª meta dos 17 objectivos de desenvolvimento sustentável

Desde 2018 temos assistido importantes alterações na estrutura e funcionamento das empresas as reformas institucionais, o executivo angolano tem debatido nos últimos anos a situação da diversificação da economia do país como estratégia para não dependência do petróleo e atenuar a crise económica e financeira provocada pela redução do preço do barril do petróleo no mercado internacional, Para essa situação, o sector Bancário é apontado como uma das alternativas.

A par do exposto, na actualidade a falta de comprometimento e responsabilidade dos gestores nas empresas, a variável política no processo decisório com muita influência nas empresas , tem causado um impacto negativo na sociedade, como é notória nas Mídias a insolvência de empresas, reestruturações das empresas, fruto de conflitos de interesses que põe em causa o princípio da concorrência, aumento do índice de desemprego, deficit de políticas direccionadas decisões estratégicas contra prudentes Estes e entre outros factores, têm contribuído de forma negativa no crescimento, desenvolvimento em angola , em particular na lunda sul pondo em causa a garantia de sustentabilidade nas empresas. Portanto, as estratégias nas empresas é praticamente inexistente.

Dando ênfase ao tema da investigação, no caso BPC-Saurimo, se infere o seguinte:

A falta de comprometimento e responsabilidade dos gestores, o redimensionamento dos bancários junto da empresa BPC- Saurimo, ausência de acções de capacitação e superação aos funcionários bancários e gestores bancários pela empresa BPC-Saurimo, deficientes condições de trabalho, falta de políticas e estratégias concretas face à produtividade, ausência de avaliação de desempenho de forma constante e dinâmica, indisponibilidade de Internet de modo inconstante e limitações na comunicação interna e externa.

Em sede de responder a problema de investigação se formula como: Problema de investigação.

Propor uma estratégia empresarial para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo.

Objectivo: Propor uma estratégia empresarial para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo.

Materiais e métodos

Os caminhos metodológicos percorridos pela pesquisa constituem um conjunto de acções praticadas durante a investigação que a junção teórica com dados empíricos articulando

lógica com a realidade dos factos da conjuntura na nova centralidade do dundo. A **investigação foi desenvolvida na base de dois critérios básicos:**

Quanto aos fins, ela classifica-se como descritiva, Para discrição do Fenómeno

Quanto aos meios, recorreremos **Métodos: Empíricos** envolve a observação naturalista participativa que constitui na observação do comportamentos dos habitantes da centralidade em local de estudo.

a. **Teóricos:** circunscreve-nos na análise bibliográfica e descritiva das perspectivas utilizadas sobre o tema abordado neste presente estudo. Também se caracteriza por recorrer à **Modelação e trânsito do abstracto ao concreto** e a relativização das experiências, sem que isso necessariamente prejudique a qualidade da pesquisa.

- Analítico–sintético: utilizou-se em todos os momentos da investigação para o processamento da informação no estudo dos documentos, bibliografia e materiais de referências e o **Diagnóstico** com o intuito de conhecer o estado actual da Agencia BPC-saurimo.

- Histórico lógico: implementou-se com vista aferir a trajectória histórica do bpc saurimo desde a sua aparição à actualidade.

b. **Matemático:** este método permitiu-nos a operacionalidade empirica dados estatísticos e traduzir em números os resultados encontrados durante a tabulação dos mesmos.

Técnicas de Recolha de Dados

Para o nosso estudo de caso recorreremos a técnica de colheita de dados, através das observação e questionário direccionado

Âmbito da Pesquisa (Banco de Poupança e Crédito de Saurimo)

Caraterização do Estudo de Caso BPC-Saurimo

O Banco de poupança e crédito, adiante denominado a Agência BPC-Saurimo da Lunda Sul, surgiu como um balcão representativo do banco de Poupança e Crédito, (BPC), contribuindo para a realização das actividades específicas e prestações de serviços à clientela. Com o objectivo de prestar um serviço aos munícipes desta circunscrição, ainda com o fundamento a descentralização dos serviços bancários, para o cabal cumprimento

da sua missão compete-lhe especialmente: Assegurar a boa imagem do banco, promover a satisfação da clientela, aplicar as normas e procedimentos estabelecidos, por forma a assegurar a uniformização da prestação dos serviços , promover a captação de clientes , incrementando a carteira de depósitos e a concessão de créditos.

Localização Geográfica da Agência

A Agência BPC-Saurimo esta situada no Município de Saurimo, Província da Lunda Sul. Inaugurado a 28 de Novembro de 2003, pelo Governador da Província da Lunda Sul Marcial Miji Itengo faz parte de um grupo de rede comercial pertencente ao Banco de Poupança e Crédito, (BPC).

Sob proposta do conselho de administração foi nomeado o primeiro gerente do Balcão.

- Gerente -----Serafim neves Caxuxu

Actualmente o balcão é gerenciado pelos seguintes membros

- Gerente -----Jorgina Domingas Ianvua
- Subgerente -----Vlademiro Mahaco
- Gestora -----Tereza Pinto
- Gestor ----- Inoque Chissola

A agencia bpc-saurimo É uma Área de Negócios pertecem ao grupo de filiares do segmento de mercado bancario , da banca a retalho e abarcam os particulares. no âmbito de sua responsabilidade em expandir os serviços aos seus clientes possui um posto de atendimento, o qual tem a denominação de posto das finanças, localizada no edifício da AGET-Saurimo.

Actividade Comercial do Balcão

Tem Prosseguido com um conjunto de acções, visando promover os seus produtos e serviços na área comercial, os produtos e serviços bancários, colocados a disposição dos Seus clientes tais como:

Depósito a Ordem, Depósito a Prazo, Poupança, Crédito e Financiamentos, Pagamentos por meios eletrónicos e prestação de serviços.

Os serviços prestados pelo Balcão -Saurimo aos seus clientes nos segmentos particular e empresas são: Abertura de Contas, Instrução Permanente, SMS Banking, Operações

Cambiais, BPC NET Particulares, Bankita a Ordem, Transferências (Internas ou interbancárias), BPC NET Empresa, Garantias Bancárias, Cartão de crédito Corporate, ordem de pagamento, de salario, BPC TPA, Cartas de Crédito, Desconto de Obrigações de Tesouro, Operações Cambiais, Pagamento de Salários e SMS Banking.

Organização administrativa da Agência BPC- Saurimo

A Agência BPC - Saurimo conta com 22 coloradores que são enumerado de acordo as funções

Um Gerente (1), um Subgerente (1), dois Gestores (2), sete Tesoureiros(7) ,três Analista de crédito (3), seis Técnico de operações (6) , um Motorista (1), e um Técnico de Manutenção (1)

Indicadores de Produtividade da Agência

Indicadores de produtividade são ferramentas que mensuram os recursos empregados para gerar produtos e serviços, avaliando o rendimento e a eficácia dos processos.

Os indicadores de produtividade avaliam a relação entre produtos/serviços gerados e a quantidade de esforços necessários para chegar a tal resultado..No caso do BPC - Saurimo são considerados indicador de produtividade:

O rácio de concentração dos depósitos, Carteira de Crédito, Produtos bancários, Custos Operacionais, Resultados Líquidos, Nível de Endividamento, Rácio de transformação, Rácio de Liquidez, Número de clientes e Números de colaboradores.

Os Indicadores-Chave de Desempenho escolhidas para mensurá-las e analisa para perceber quais são as causas do problema em questão.na Agencia Bpc-saurimo são: meio ambiente: relacionado ao meio interno ou externo da empresa; material: o instrumento utilizado para o trabalho; mão de obra: tem a ver com os colaboradores; método: a metodologia de trabalho; máquina: as máquinas utilizadas durante um processo;

Análise Swot da Agência

A importancia da análise SWOT nos ajuda no diagnóstico organizacional, ao avaliar ambiente interno (parte controlável pela empresa) e externo (parte em que a empresa não controla, mas pode reagir), para que saibamos qual tipo de estratégia adotar. Em sua verificação, é preciso separar:Forças;Fraquezas, ameaças e portunidade

Depois disso, associamos os ambientes interno e externo, e podemos ter os resultados a seguir, com suas devidas estratégias:

- fraquezas + ameaças = estratégia de sobrevivência: ao verificar que existem muitas fraquezas internamente e ameaças externamente, compreendemos não ser o momento de investir ou arriscar em novidades, mas de se empenhar em eliminar as falhas, para o negócio não afundar;
- forças + ameaças = estratégia de manutenção: aqui sugere a existência de pontos positivos dentro da empresa e eles precisam ser mantidos. É preciso fazer algo para a ameaça externa não afetar a produção;
- fraquezas + oportunidades = estratégia de crescimento os benefícios externos sugerem momentos oportunos para investir e ajudar o empreendimento a se desenvolver; forças + oportunidades = estratégia de alavancagem: é a melhor realidade possível. Unindo os pontos fortes dos dois ambientes, é possível alavancar no mercado

Os dados obtidos na agência Bpc-saurimo a partir de uma análise SWOT são sintetizados numa matriz – a matriz SWOT – de quatro células, como se pode verificar no quadro que se segue

Quadro 1. Análise SWOT da Agência -Saurimo

FORÇA Marca forte e Reconhecida no Mercado, Agência com Boa localização, Muitos Clientes, Diversidade de produtos,colaboradores com alto grau de desempenho em trabalhar subpressão	FRAQUEZA colaboradores com alto grau de desempenho em trabalhar subpressão, Plataforma Tecnologica Defasada, Falta de Liquidez, Baixa Venda dos Serviços Electronica T.P.A, Fraca Captação de Deposito a vista e a prazo, Fraco Atendimento Electronico, Fraca Publicidade da Agência, Não existem estabelecimento de metas para se alcançar, Má Dimensionar adequadamentedos, descontrolo total das finanças e poucas vendas, falta de capacitação de colaboradores em equipe especializada cada areia da agencia.
OPORTUNIDADE: Novos Programas do Governo para financiar investimento., mudança benéfica em leis e possibilidade de investimento para a empresa crescer, Alta Demanda por Financiamento nas Empresas, e Particular	AMEANÇA: Atrazo nas reformas de infraestrutura da provincia, Muita concorrência no sector Bancario na Provincia,Variadas pressões sobre os Bancarios, entrada de novos concorrentes e aumento dos impostos

Fonte : elaboração Própria 2021

O principal critério para seleccioná-los é o quanto eles traduzem os objetivos da empresa, se alinhando aos objectivo geral do banco como todo para ajudar nessa missão, efectuar uma síntese das análises internas e externas da Agência;

Resultados

Nesta conformidade, a análise crítica dos resultados do trabalho de pesquisa abrangeu a distribuição de frequências relativas das variáveis controladas, cuja sua operacionalidade empírica inferindo os resultados teórico, isto é, para o tratamento primário e quantitativo dos dados, recorreremos aos antigos processos de estatística descritiva.

Quadro nº 3: Distribuição da população por estrato.

População 170	Género Amostra 61				Total Geral	
	Masculino 44		Feminino 17			
	fr.	%	fr.	%	fr.	%
Clientes	44	71,72	17	27,71	61	99,43
Total	44	71,72	17	27,71	61	99,43

Fonte: Elaboração Própria 2021

Devido à dimensão do universo definido e à dificuldade de analisar todos os seus casos, torna-se necessário estudar apenas uma parte destes, a que se denomina por amostra do universo (Malhotra, 2004). A amostra é um subconjunto da população donde foi recolhida. Com o efeito, quase todas pesquisas são efectuadas, tendo como base a amostra, pois o tamanho das populações ou ainda algum outro factor pode tornar impossível o estudo de todos elementos integrantes da população.

Para a amostragem foram validadas os questionários de 61 clientes, da agência BPC-Saurimo. Considerando que o número de indivíduos de uma investigação depende, essencialmente, do tempo e dos meios disponíveis para a realizar, recorreu-se ao método de amostragem sistemática (método probabilístico), onde os elementos da amostra se extraem da população mediante uma regra pré estabelecida, em que se enumerou ou codificou-se cada elemento da população para determinar a norma de eleger os primeiros 61 códigos pares que possibilita a extrapolação dos resultados isto

é, validade externa do trabalho conforme é espelhado abaixo. aqui cada elemento da população tem a mesma probabilidade de ser selecionada:

Assim tivemos a seguinte forma: amostra 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 22 24 26 28 30 32 34 36 38 40 42 44 46 48 50 52 54 56 58 60 62 64 66 68 70 72 74 76 78 80 82 84 86 88 90 92 94 96 98 100 102 104 106 108 110 112 114 116 118 120 124

Na interpretação dos resultados foi validada a resposta com maior grau percentual de frequências relativa. Neste, apresentamos estatisticamente os dados.

Inquerito aplicado aos clientes da agência BPC. Saurimo	Género 61				Total Geral	
	Mas 44		F 17		fr.	%
	fr.	%	fr.	%		
O BPC- Saurimo necessita de mais postos de atendimento para o conforto dos seus clientes em plenitude. R: sim	34	55,42	15	24,45	49	79,87
Quanto aos Produtos do BPC se são Bons? R: sim	39	63,57	11	17,93	50	81,5
Estão Satisfeitos com a Qualidade dos serviços prestando pela Agência BPC-Saurimo. R: Não	31	50,53	12	19,56	43	70,09
Todos os colaboradores da Agência BPC-Saurimo comportam -se de forma correcto, garantindo o melhor atendimento ao cliente. R: Não	29	47,27	13	21,19	42	68,46
Questionados Sobre as relações interpessoais entre clientes e Técnicos. R: Regular	28	45,64	6	9,78	34	54,42
Questionados sobre se o Pessoal do BPC-Saurimo necessita de refrescamento psicológico para aprimorar: Empatia, Honestidade, Camaradagem e Pontualidade. R: Pontualidade	21	34,23	7	11,41	28	45,64
Quanto a Agência BPC-Saurimo honra sempre os seus compromissos junto dos clientes. Sim, Não Avezes R.: avezes	11	17,93	3	4,89	14	22,82
o BPC- Saurimo imprime dinâmicas inovadora aos clientes. Sempre, Nunca, vezes R: Nunca	41	66,83	15	24,45	56	91,28
A garantia da qualidade dos serviços e a preocupação com o atendimento no dia a dia da Agência Saurimo pode ser considerada pertinente e como requerimento para a sustentabilidade do mesmo? Sim, Não R: Sim	40	65,2	16	26,08	56	91,28

Proposta das acções estratégicas a curto, medio e longo para a sustentabilidade- Estudo de Caso BPC-Saurimo

Tendo em atenção a sistematização de referentes teóricos no capítulo 1 sobre a estratégia como ponto de partida para a compreensão da estratégia empresarial.

Ante o exposto anteriormente e com vista garantir sustentabilidade ao Banco de Poupança e a continuação faz a seguinte ilustração da Proposta baseada em quatro etapas.



Figura 04: As 4 Etapas da Propostas

Os Três pilares para sustentabilidade da proposta empresarial

para que uma empresa tenha sucesso deve ampliar suas perspectivas em relação a visão, a missão e os valores e conhecer os princípios que norteia a instituição, definir as tarefas bem como as fases de planificação estratégia , e estabelecer os desafios que a empresa devem assumir do negócio, Com vista a tornar pragmático considerar, **os princípios que podem contribuir, como:**

Primeira Etapa Definir os Três pilares para sustentabilidade da proposta empresarial

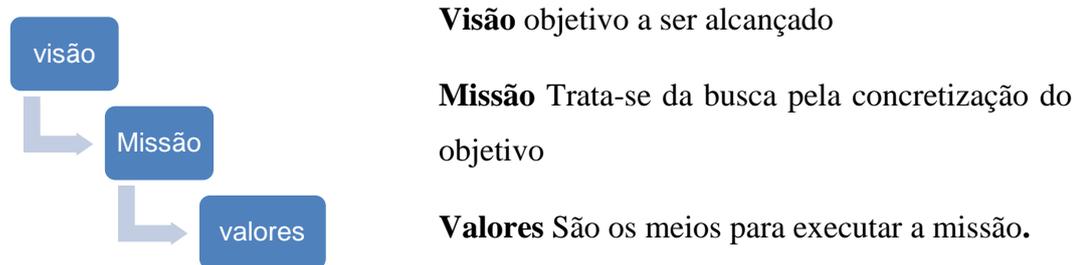


Figura 05: 3 Pilares para a sustentabilidade

O que fazer na primeira Etapa

- Avaliação das oportunidades actuais e futuras da Agência; Identificação do intento estratégico (o que se quer ou se deseja); Definição e análise de cenários estratégicos para a Agências; Definição da Estratégia para a Agência e respectivas linhas de actuação (iniciativas estratégicas).

Segunda Etapa Definir os 5 princípios para sustentabilidade da proposta com foco na liderança, justamente, nesse momento, uma vez que podem surgir alterações necessárias dentro nos processos,para a tomada de decisões:

Principio Jurídico Legal: ajuda a Estar por dentro da legislação e evitamos escolhas erradas que poderiam levá-lo à falência. Ajuda a Descobrir riscos por exemplo Os riscos fiscais, Riscos estratégicos entre outro

Determinação: quem tem determinação ajuda a empresa a ter mais clareza e ajuda a tornar a empresa mais competitiva.e consegue manter o foco acaba se destacando.

Empatia: é essa capacidade de se colocar no lugar do outro que pode ser a diferença entre ter uma empresa de sucesso ou não, .e ajuda a Descobrir o grau de maturidade do negócio tem a ver com os conhecimentos adquiridos e a possibilidade de transformá-los em benefícios.

Inovação: é importante a pois ajuda a pensar em soluções que tragam mais reduções nos custos.

Criatividade: é a capacidade de inovar. é isso que vai possibilitar que uma empresa alcance o sucesso



Figura 06: Os 5 princípios para sustentabilidade da proposta
O que fazer na Segunda Etapa

- Preparar o calendário detalhado, definindo os dias e datas críticas; Identificar elementos/responsabilidades e constituir a equipa de planeamento da Agência, Definir a alocação de tempo expectável para a realização de cada actividade, de acordo com os Indicadores de Produtividade da agência. Realizar uma reunião formal para o arranque do projecto; Definir prioridades para as acções a desenvolver nas fases subsequentes; Entregar as metas definidas para cada colaborador e instrumentos para a recolha de dados (processos, atribuição de responsabilidades aos membros da equipa, entre outros

Terceira Etapa Detalhar as Acções das 4 Fases

Para Objectivação e caracterização dos níveis de produtividade, no que respeita aos objectivos estabelecidos e no que concerne aos principais indicadores de objectivos estratégicos; isso é para Identificação das determinantes e condicionantes actuais que devem ser consideradas na definição das próximas metas individual e estratégicas na Agência.

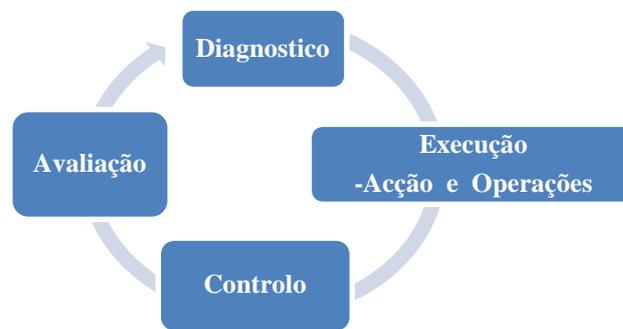


Figura n 07: As ac es das 4 Fases

O que fazer na Fase do Diagnostico

Um diagnóstico empresarial completo precisa envolver ao menos quatro passos. A seguir:

- Coleta de informa es o diagnóstico efectivo da situa o actual da Agência considerando os níveis, ou seja, as fun es que cada colaborador exerce, os índices de produtividade e os objectivos estratégico do banco, Análise de dados sobre todas as áreas da Agencia, a partir de cada atividade desempenhada, Identifica o dos problemas quais são as falhas e quando elas ocorrem, além de descobrir possíveis oportunidades para a empresa se desenvolver.   a partir disso que entendemos as prioridades de interven o e o momento adequado para novas a es , Levantamento de informa o, identifica o e compreensão dos diferentes objectivos estabelecidos pela Agência e Proposta de interven o.

O que fazer na Fase da Execu o

Implementa o da estratégia definida através de ac es concreta do dia a dia da agência isso   a atribui es de tarefa com metas definidas por cada fun o o planejamento deve ser montado, com detalhes envolvendo metas, planos de a o e a defini o de prazos para que os resultados sejam avaliados novamente, através das Linhas de orienta o.

Sistematiza o dos pontos de vista sobre potencialidades e constrangimentos do Plano Estratégico

Sendo assim o actual momento da agência propomos a estratégia de sobrevivência ao verificar que existem muitas fraquezas internamente e ameaças externamente, compreendemos não ser o momento de investir ou arriscar em novidades, mas de se empenhar em eliminar as falhas existente, para o negócio não afundar; isso   através do controlo dos seguinte indicadores de produtividade de cada fun o e os objectivos geral do banco tais como:

- Resultados financeiros; desempenho das vendas, satisfação dos clientes; Reduzir o índice de reclamações dos clientes; Controlo da produtividade interna por cada colaborador. Instilar a Motivação e satisfação dos colaboradores

A estratégia tem a ver com o modo como cada ação será realizada. Sendo assim, apresetamos, o modelo do plano estratégico. Ter metas claras é fundamental para o progresso de cada meta definida.

Quadro nº 21 Modelo do Plano estratégico de Acções de Curto e Medio Prazo Agência Bpc-saurimo

Modelo do Plano estratégico de Acções de Curto e Medio Prazo Agência Bpc-saurimo					
Funções	Actividades	acções/metás	Supervisor	Grau de produtividade	Dificuldades
Gerente					
Sugerente					
Gestores					
Técnico de operações bancaria					
Tesoureiros					
Técnico de Crédito					

Fonte: elaboração própria.

O campo dificuldades no Modelo proposto do Plano estratégico de Acções de Curto e Medio Prazo Agência Bpc-saurimo sugerimos que se Use a matriz GUT para ajudar na tomada de decisão tem em conta a prioridade de acção.

A **matriz GUT** é uma ferramenta de tomada de decisão, que auxilia a entender o que deve ser priorizado na resolução de cada problema. Pode ser usada nos momentos em que o gestor precisa tomar decisões importantes, ao mesmo tempo que existem diversos problemas acontecendo. **Sua sigla significa:**

- **gravidade:** impacto que o problema trará aos envolvidos;
- **urgência:** tempo disponível para a solução;
- **tendência:** probabilidade que o problema tem de aumentar com o tempo, caso não seja resolvido logo.

Cada fator desse é avaliado com notas crescentes de intensidade, de 1 a 5. Depois, multiplico cada valor atribuído a cada aspecto. O problema que obtiver maior resultado deve ser priorizado.

O que fazer na Fase do Controlo

Estabelecimento de mecanismos para o controlo e coordenação, monitorização e avaliação, de acordo com os normativos legais do BPC; para que no acto de avaliação dos colaboradores se tenha dados concreto e palpável da realidade de cada colaborador,

definição das atribuições e competências organizacionais por cada grupo de trabalho definido um supervisor e apresentar os resultados de cada área de Negócio e de cada colaborador membro de seu grupo de trabalho.

O que fazer na Fase da avaliação

- Realização da reunião de trabalho para aferir quanto ao efectivo cumprimento (ou não) dos indicadores de produtividades por áreas planificada e os objectivos individual alcançados e quantificação do grau de realização dos mesmos; Análise comparativa da situação, anterior com o actual, para estabelecimento de novas metas, para permitir a definição de novas linhas de orientação, Caracterização das medidas já tomadas no âmbito de cada um dos indicadores de produtividades e agrupá-las, com as linhas de orientação dos objectivos.

Os 4 Desafios para sustentabilidade

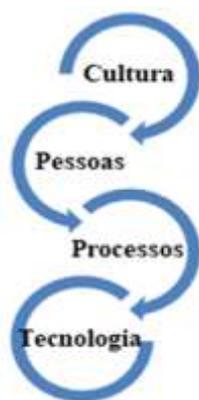
Manter os funcionários alinhados e preparados para lidar com qualquer tipo de situação de maneira homogênea dentro da Cultura corporativa , é conhecer os factores que impactam o clima organizacional e afectam os níveis de motivação, de produtividade e a qualidade da prestação de serviço. **Para a sustentabilidade da Agência BPC saurimo propomos Quatro Desafios que podem contribuir, para a sustentabilidade estratégia.**

1 – Foco na Cultura

1 – Foco nas Pessoas

2 – Foco nos Processos

3 – Foco na Tecnologia



Cultura: Objectivo reduz os riscos de uma crise corporativa e ajuda a reforçar e transformar a cultura dos recursos humanos.

Pessoas: Objectivo garantir a Motivação das pessoas. Conseguir o comprometimento das pessoas para com os resultados a serem atingidos.

Processos: Objectivo Minimizar os custos ou desperdício.

Tecnologia: objectivo melhoria das ferramentas tecnológico meio facilitador das atividades realizadas.

Figura 08: Os 4 Desafios para sustentabilidade

Discussão

Estratégia

O termo “estratégia” data aproximadamente a 3.000 anos, teve origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “a arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” Meirelles (1995).

Igualmente é usado pelo estrategista chinês SUN TZUO, afirmando que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Para Mintzberg (1983), a *estratégia* é o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar *habilidades gerenciais* (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Inicialmente a estratégia significava acção de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra, conforme Ghemawat, (2000), representava, um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra e mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano como o político e o econômico. E, no contexto empresarial, a estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de *estabelecer caminhos* Grave e Mendes, (2001).

Se pode realçar que o termo estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo – Administração Estratégica – que é dotado de conteúdo, de conceitos e razões práticas e vem conquistando espaços tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

De forma genérica não existe um conceito único e definitivo de estratégia. O termo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica.

De acordo com Meirelles e Gonçalves (2001). Trata-se, portanto, de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e, em outros, é divergente.

Ainda com respeito às tendências para a área, o pesquisador alerta para a importância da aproximação entre fatores internos e externos – ambiente e organização – nos estudos de estratégia. Além disso, há uma tendência prática de descentralização das actividades anteriormente centralizadas em torno de equipes de planeamento estratégico em direção a todos os níveis de organização. Parece que esta é uma iniciativa emergente no sentido de desenvolver sistemas e estruturas organizacionais capazes de aproveitar a inteligência e o conhecimento coletivamente produzidos.

Bruno Fernandes, define estratégia como o “processo de análise, formulação e implantação de ações que direcionam a empresa a um futuro almejado”. O processo pode ser deliberado ou semiconsciente, sem uma estratégia detalhada por trás, apenas uma visão abrangente. Da mesma forma; análise, formulação e implantação não são necessariamente sequenciais e desconexas.

Igualmente “estratégias são decisões antecipadas que envolvem produtos, mercados e processos organizacionais, com a finalidade de obterem-se resultados socioeconômicos”. Com relação à abordagem de investigação, o pesquisador se diz determinista ao mesmo tempo, considerando principalmente a tendência de absorção de ambas as concepções teóricas na pesquisa em geral. Entre suas preferências, encontra-se também o caráter multimétodo das investigações, em função da complexidade peculiar ao fenômeno estratégico.

Fernando. Gimenez (...) define estratégia como um “conjunto de decisões sobre actividades a serem desenvolvidas, incluindo a alocação de recursos e competências organizacionais no sentido de garantir a permanência da organização em um contexto mutável e a realização de sua missão”. Seus estudos no campo da estratégia, em geral, focam a atenção no papel do estrategista e em suas possibilidades de acção face a um contexto ambiental dinâmico e mutável. Com relação às abordagens em estratégia, o autor prefere classificar-se como voluntarista, e aponta a evolução do campo em direção a um foco cada vez mais amplo dos conceitos relacionados à ideia de estratégia como uma elaboração cognitiva compartilhada entre os principais atores das organizações. A tendência de alinhamento entre o conceito de estratégia e a prática, na sua opinião, torna a apreensão do fenômeno extremamente difícil sob o ponto de vista metodológico.

Estratégias empresariais

A sistematização teórica disponível em <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/tipos-de-estrategias-empresariais/> aponta que a estratégia pode ser definida como a utilização dos recursos disponíveis para atingir determinado objectivo em um prazo estipulado.

Na dimensão empresarial, as estratégias estabelecem a direcção que a organização deve seguir para atingir vários propósitos, orientando o melhor aproveitamento dos recursos físicos, intelectuais, tecnológicos e financeiros.

Elas também abrangem o padrão de resposta da organização aos desafios e aos riscos apresentados pelo mercado em que atua.

Igualmente, a ausência de estratégias empresariais torna, a médio e longo prazo, a não resistência da empresa ao mercado actual, extremamente competitivo e sujeito a constantes mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Importância da estratégia empresarial

Um dos factores mais importantes da estratégia empresarial é a boa administração é a definição clara da estratégia empresarial. Assim sendo, a estratégia empresarial é muito importante , ajuda a definir a direcção para a qual uma organização deve seguir, estratégia

empresarial oferece uma base muito necessária a partir da qual uma organização pode: crescer; avaliar seu sucesso; compensar seus funcionários; estabelecer limites para tomadas de decisões eficientes tais. Podemos dizer que as vantagens podem ser:

- 1- Decisões mais acertadas
- 2- Riscos operacional reduzido
- 3- Organizações proactivas e não reativas
- 4- Estabelecimento de um senso de direção
- 5- Maior motivação para a produtividade
- 6- Aumento da eficiência operacional
- 7- Impulso ao market share e a lucratividade
- 8- Maior durabilidade aos negócios

Tipos de estratégias

Nessa ordem de ideias as estratégias empresariais podem ser:

- Estratégias de crescimento Estas estão voltadas ao aumento dos lucros, das vendas, ou da participação do mercado, aumentando o valor da empresa, são consideradas estratégias de crescimento. Isso significa que existem situações favoráveis no mercado que podem transformar-se em oportunidades. Nesse cenário, a empresa busca lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas.

Sendo que algumas acções inerentes às estratégias de crescimento são:

- Inovação: se a empresa actua em um mercado de rápida evolução tecnológica, deve procurar antecipar-se aos concorrentes através do desenvolvimento frequente e lançamentos de novos produtos e serviços. É necessário o acesso rápido e direto a todas as informações necessárias.
- Joint Venture: duas empresas se associam para produzir um produto e conseguir, juntas, entrar em um novo mercado. Normalmente, uma das empresas entra no negócio com o capital e a outra com a tecnologia necessária.
- Expansão: o processo deve ser muito bem planejado, para não correr o risco de perder investimentos ou o timing do negócio, o que provocaria a perda de mercado, e, dependendo do prejuízo, sua venda ou associação com empresas de maior porte.
- Internacionalização: a empresa estende suas operações para fora do seu país de origem.

Estratégia de manutenção

A empresa identifica um ambiente com potenciais ameaças à sua sobrevivência. No entanto, ela possui uma série de pontos fortes, como, por exemplo, disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia, acumulados ao longo dos anos.

Esses fatores possibilitam aos gestores definirem as acções necessárias para continuar no mercado e, assim, manter a posição conquistada até o momento.

As estratégias empresariais devem ser usadas em conjunto com o planeamento estratégico. Dessa forma, isto permite aos empresários e administradores analisarem o cenário onde atuam, identificando suas crenças e valores para atuação no mercado.

O planeamento estratégico

Deixando um pouco de lado a estratégia empresarial para evidenciar as questões relativas à formulação do planeamento estratégico, é primordial a princípio esse enquadramento lógico, pois definir planeamento estratégico para que, entendido o conceito, se torne mais fácil compreender a relação traçada entre empresa e a elaboração da estratégia empresarial.

Para Chiavenato (1993a: 597), o planeamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objectivos propostos. impulso inicial para tornar a organização bem-sucedida na busca de seus resultados.

O planeamento estratégico está preocupado em responder a três perguntas:

1. Qual é o negócio em que estamos agora?
2. O que está acontecendo no ambiente?
3. O que o negócio deveria estar fazendo?

Com isso a organização inicia o processo estruturado de busca pela estratégia. Os autores explicam que “a estratégia se ocupa mais da efetividade (fazer as coisas certas) do que da eficiência (bom desempenho naquilo que se faz)”. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 29).

Apesar disso, neste contexto, do século XXI planeamento estratégico é o processo pelo qual a administração tenta definir os cenários futuros de uma empresa e entender qual será o plano de ação para que os objetivos sejam alcançados.

No seguimento dos anteriores pressupostos, aludimos a Bilhim (2000: 155), que salienta que, sendo o planeamento estratégico algo que envolve toda a organização, envolve preocupações distintas, isto é, faz face a questões de âmbito diferente, conforme o nível ou subsistema em que nos coloquemos

Níveis de planeamento estratégico

Os níveis dos planeamentos devem envolver todos da empresa e é um incentivo para que as pessoas se comprometam com os resultados, passamos, pois, a enumerá-los:

1. A nível da organização como um todo (nível institucional ou estratégico), para o orientar a visão, estando em causa saber em que negócio ou actividades se deve envolver a organização;
2. A nível de cada negócio ou actividade (nível de gestão ou o tático), para desdobrar essa visão em planos de ação menores, sendo a questão essencial como competir, a fim de ganhar vantagens comparativas;
3. A nível funcional (nível operacional), para levar os planos a execução, sendo a fundamental como maximizar a produtividade dos recursos disponíveis, para competir eficientemente nos domínios em que a organização pretende estar.

Sistematização teórica do Banco

Um banco é uma instituição financeira que, por um lado, administra o dinheiro que seus clientes deixam em custódia, e por outro, utiliza este para emprestar a outros indivíduos ou empresas aplicando-lhes juros, o que consiste em uma das mais variadas formas de fazer negócio e aplicar dinheiro em seus cofres.

Nos termos do Diário da República n.º 9, I série de 13 de Janeiro Lei n.º 2/12, no seu artigo 3º na sua alínea g) Define os Bancos como Instituições financeiras bancárias – cuja actividade principal consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicar por conta própria, mediante a concessão de crédito, de acordo com o artigo 4.º da Lei das Instituições Financeiras;

Resta acrescentar que Banco são instituições financeiras privadas ou públicas como base a intermediação, que têm como objectivo principal proporcionar recursos para financiar, a curto, médio e longo prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral, verificando-se dois tipos de operações: passivas (tarefa de recolha, guarda e remuneração de poupanças dos agentes superavitários quando há uma diferença positiva entre receita e despesa), e ativas (empréstimos de fundos e crédito com preço).

Segmentação de mercado Bancario

Normalmente, os clientes bancários estão divididos em três segmentos distintos, nomeadamente:

- **Segmento de Banca institucional ou sector público**, atendido na rede de agências diferenciada, como o volume de clientes nesse segmento é menor, as filas serão menores, poderá ocorrer o agendamento dos atendimentos nesse modelo, o foco dos gerentes é relacionar-se cada vez mais com sua carteira de forma a sempre apresentar soluções financeiras adequadas para o momento da vida de cada cliente. Um gerente de alta renda possui em sua carteira, normalmente, até 400 clientes.

O foco, porém, há a necessidade da venda consultiva, identificando perfil e necessidades e ofertando os produtos mais apropriados.

- **Segmento Corporativa (Empresarial ou Private)** – atendido em escritórios private, sempre com horários agendados, trata-se do mais elevado nível de atendimento bancário O segmento private também possui subdivisões e por isso um gerente private pode ter de 50 a 150 (varia de banco pra banco) clientes na carteira. o foco do atendimento baseia-se em consultoria Financeira
- **Segmento de Particulares atendido na rede de agências**, devendo se dirigir a elas, pegar senha e ficar na fila de atendimento esperando. Alguns bancos criaram uma subdivisão de particular (Personalizado, Uniclass, Exclusive, etc), onde há a figura do Gestor de cliente Seria o mais elevado atendimento de particulares. Um gestor de cliente personalizado possui em sua carteira até 600 clientes (varia de banco pra banco).

O foco do atendimento bancário baseia-se na oferta e venda de produtos financeiro.

Sustentabilidade Empresarial

A sustentabilidade é considerada estratégica quando está profundamente relacionada com o core-business da empresa, através da sua contribuição para a eficácia da empresa e cumprimento das missões definidas (Singh, 2014). Ao tornar-se numa estratégia empresarial, esta é usada para a geração de valor, em vez da sua depreciação, o que a torna numa vantagem competitiva.

A sustentabilidade está directamente relacionada ao desenvolvimento económico sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Seguindo estes parâmetros, as empresas pode garantir o desenvolvimento sustentável

Nas empresas, o conceito de sustentabilidade está ligado directamente com responsabilidade social, tornou-se inclusive uma vantagem competitiva.

Etimologicamente, a palavra sustentável tem origem no latim "sustentare", que significa sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar e cuidar.

Desde referenciais teóricos, a: “sustentabilidade é um conceito sistêmico; relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana”.

O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, A Declaração de Estocolmo, que se traduziu em um Plano de Ação, [4] define princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, destacando a necessidade de apoio financeiro e assistência técnica a comunidades e países mais pobres. Embora a expressão "desenvolvimento sustentável" ainda não fosse usada, a declaração, no seu item 5, já abordava a necessidade imperiosa de "defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações" - um objetivo a ser alcançado juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social..

De acordo com Porter e Kramer (2006), o princípio da sustentabilidade apela para um autointeresse, conceito muitas vezes apresentado como triple bottom line, desempenho económico, social e ambiental. As empresas devem encarar as suas atividades como forma de obter um bom desempenho económico a longo prazo, mas evitando comportamentos que no curto prazo possam ser prejudiciais socialmente ou ambientalmente.

Já para (Sowden e Sinha, 2005) citado (Dias, 2015) Através do triple bottom lines questões relacionadas com a sustentabilidade não são encaradas de forma isolada, dado que estas são afetadas pelo desempenho financeiro, reputação ou interação com outras partes interessadas (Sowden e Sinha, 2005), como se pode observar na figura 1.1.

Figura 1 Relação estabelecida pelo conceito do «triple bottom line».

Sustetabilidade			
Economic		Social	Environmental
Governança corporativa, performance económica,	Segurança, investimento social responsável, saúde, políticas	Energia, água, biodiversidade , agricultura , reciclagem, gases do	

transparência contábilístico, objectivos financeiros	públicas, direito humano, anticorrupção e suborno etc.	efeito estufa, reprocessamento limpeza verde. Etc...
--	--	--

Fonte: elaboração própria 2021

A sustentabilidade nas empresas está também ligada à sustentabilidade econômica, que é alcançada através de um modelo de gestão sustentável, ou seja, um modo que incentiva processos que permitam a recuperação do capital financeiro, humano e natural da empresa, evitando riscos.

Conclusão

- 1. As teorias consultadas nas quais nos inspiramos, contribuíram positivamente ao desenvolvimento e sustentabilidade de quanto faz corpo deste estudo ao convergirem a noções realistas e normas sobre a estratégia empresarial para a sustentabilidade o caso do BPC-Saurimo, e os resultados desta pesquisa, ajudaram para Elaboração de estratégia para a sustentabilidade do BPC – Saurimo.*
- 2. Assim, com base nos inquéritos feitos, foi observado que os clientes da Agência BPC-Saurimo possuem um maior grau de satisfação frente aos produtos oferecidos pelos mesmos e que os produtos dessa agência são mais aceites pela população de clientes pesquisadas o que demonstra ser uma zona de qualidade do Negócio. Já quanto aos serviços. Por meio do resultado, é possível perceber se o negócio precisa investir na melhoria da experiência do consumido, pois a a agência têm uma dificuldade de melhorar o atendimento que resulta em uma perda de participação de mercado e conseqüentemente uma perda de rentabilidade As possíveis conseqüências para o negocio são de zona crítica*
- 3. Se conclui: que, após a formulação da pergunta de partida, face a hipótese e mediante a aplicação dos instrumentos e metodologia utilizada, os objectivos foram alcançados, partindo do pressuposto seguintes:*
 - Fundamentar teoricamente a estratégia empresarial.*
 - Diagnosticar o estado actual do BPC- Saurimo.*
 - Sugerir acções estratégicas a curto, medio e longo para a sustentabilidade-Estudo de Caso BPC-Saurimo.*

Referencia bibliográfica

1. Agência de Notícia Angola Press 31/01/ 2020)
2. Alexandre. Pádua Carrieri (1999). Construção de estratégias
3. Banco Nacional de Angola www.bna.ao
4. Bilhim (2000: 155) Ciência da administração. Lisboa: Universidade Aberta.
5. Bruno.Fernandes.<https://www.passeidireto.com/arquivo/76675405/administracao-estrategica-bruno-fernandes>.
6. Cabral. (1998). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.
7. Chiavenato. (1993a: 597), Teoria geral da administração (4.ª Ed.): Vol. 1. S. Paulo: MacGraw-Hill.
8. Chiavenato a) (1993 idem, pp. 598, 599) Teoria geral da administração (4.ª Ed.): Vol. 1. S. Paulo: MacGraw-Hill.
9. Chiglione, R. & Matalon, B. (1993). O inquérito - Teoria e prática (2.ª Ed.). Oeiras: Celta
10. Decreto-Lei nº 47/91, (Constituição do Banco de Poupança e Crédito-BPC) de 16 de Agosto;
11. Decreto Lei nº 12/15, (Lei das Instituições Financeiras) de 17 de Junho
12. Disponível em-www.bna.ao; acessado aos 15/06/12; 18:2
13. Fonseca. (2002, p. 32). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
14. Grave e Mendes, (2001). Estratégia: Origem, Conceitos e Definições.
15. Hooley; Saunders; Piercy. (2001, p. 29). Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001
16. Malhotra, (2004)- *Pesquisa de Marketing - Uma orientação aplicada*. 6ª ed. São Paulo: Bookman. ARTMED, 2004. ISBN8536306505
17. Meirelles e Gonçalves (2001). Administração Estratégica – evolução contínua.
18. Meirelles, (1995). Administração Estratégica – evolução contínua.
19. Mintzberg (1983) La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro
20. Mintzberg, (1983) Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa.
21. Mintzberg. Quinn (1991). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa uma síntese teórica