

FACTORES DE RISCO QUE INFLUENCIAM NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA EMPRESA MASSALIM COMERCIAL – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E AGRO - PECUÁRIAS, LDA 2024

RISK FACTORS INFLUENCING THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN AT MASSALIM COMERCIAL – SERVICE PROVISION AND AGRO-LIVESTOCK COMPANY, LDA., 2024

FACTORES DE RIESGO QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA MASSALIM COMERCIAL – PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y AGROPECUARIA, LDA., 2024

Abraão António Simba¹

RESUMO: O objectivo do estudo desta investigação centra-se na necessidade de analisar os principais factores de risco que influenciam a implementação do plano estratégico na empresa Massalim Comercial- Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda, para compreender o seu impacto no alcance dos objectivos organizacionais e propondo estratégias que contribuam para a mitigação desses riscos e para a eficácia da gestão empresarial. A investigação deste estudo baseou-se numa abordagem mista qualitativa de natureza descritiva e exploratória, por meio da aplicação de entrevistas, entre gestores, chefes de departamento dois (2) funcionários operacionais. A análise dos dados qualitativa revelou, que há ausência de mecanismos de monitoramento e de políticas de mitigação agrava a vulnerabilidade institucional e que dificulta o alcance das metas por intermedio dos objectivos ja traçados. Conclui-se que a empresa Malansim Comercial enfrenta riscos significativos que afectam directamente a implementação do seu plano estratégico, sendo necessária a adoção de práticas de gestão preventiva, o fortalecimento da cultura organizacional e o investimento na formação contínua dos colaboradores, de modo a garantir maior eficiência, sustentabilidade e competitividade.

1

Palavras-chave: Plano Estratégico. Factores de Risco. Gestão Organizacional.

ABSTRACT: This study aims to analyze the main risk factors that influence the implementation of the strategic plan at Massalim Comercial – Service Provision and Agro-Livestock Company, Lda., in order to understand their impact on the achievement of organizational objectives and to propose strategies that contribute to risk mitigation and effective business management. The research adopted a qualitative approach of a descriptive and exploratory nature, using interviews conducted with managers, department heads, and two operational employees. The qualitative data analysis revealed that the absence of monitoring mechanisms and risk mitigation policies increases institutional vulnerability and hinders the achievement of predefined objectives. The findings indicate that Massalim Comercial faces significant risks that directly affect the implementation of its strategic plan, highlighting the need for preventive management practices, strengthening organizational culture, and investing in continuous employee training to ensure greater efficiency, sustainability, and competitiveness.

Keywords: Strategic Plan. Risk Factors. Organizational Management.

¹Mestre em Gestão e Organização de Centros Educativos, docente do Instituto Superior Universitário Nimi a Lukeni. Actualmente exerce a função de Chefe do Departamento em ensino e investigação em Gestão Financeira e Contabilidade, no instituto superior universitário Nimi a Lukeni. Orcid id: 0009-0009-2093-4728

RESUMEN: El presente estudio tiene como objetivo analizar los principales factores de riesgo que influyen en la implementación del plan estratégico en la empresa Massalim Comercial – Prestación de Servicios y Agropecuaria, Lda., con el propósito de comprender su impacto en el logro de los objetivos organizacionales y proponer estrategias que contribuyan a la mitigación de dichos riesgos y a la eficacia de la gestión empresarial. La investigación adoptó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio, mediante la aplicación de entrevistas a directivos, jefes de departamento y dos trabajadores operativos. El análisis de los datos cualitativos reveló que la ausencia de mecanismos de monitoreo y de políticas de mitigación de riesgos incrementa la vulnerabilidad institucional y dificulta el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Se concluye que la empresa enfrenta riesgos significativos que afectan directamente la implementación de su plan estratégico, siendo necesaria la adopción de prácticas de gestión preventiva, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la inversión en la formación continua del personal para garantizar mayor eficiencia, sostenibilidad y competitividad.

Palabras clave: Plan Estratégico. Factores de Riesgo. Gestión Organizacional.

INTRODUÇÃO

A implementação do plano estratégico constitui um eixo central da gestão organizacional, porquanto orienta a tomada de decisões, a mobilização de recursos e a concretização dos objetivos institucionais. A estratégia, neste sentido, ultrapassa a dimensão meramente declarativa e assume-se como um referencial operativo que estrutura as acções da organização no médio e longo prazo. Todavia, a transposição do plano estratégico para a prática revela-se um dos momentos mais sensíveis do processo de gestão, frequentemente condicionado por obstáculos de natureza estrutural, organizacional e contextual.

No quadro empresarial angolano, com particular incidência nos sectores da prestação de serviços e da actividade agro-pecuária, a execução dos planos estratégicos tem sido marcada por desafios persistentes associados tanto a factores internos como externos às organizações. Entre os principais condicionantes destacam-se a fragilidade dos mecanismos de acompanhamento e avaliação, a reduzida sistematização das políticas de gestão do risco, as limitações na qualificação dos recursos humanos e as debilidades nos processos de comunicação e na consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados. Estes factores tendem a gerar desajustamentos entre o que é planeado e o que é efectivamente executado, repercutindo-se negativamente no desempenho organizacional e na consecução das metas definidas.

É neste contexto que se enquadra a empresa Massalim Comercial – Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda., cuja realidade organizacional evidencia a presença de múltiplos factores de risco que interferem na operacionalização do seu plano estratégico. As restrições de ordem financeira, organizacional e operacional reforçam a necessidade de analisar, de forma

sistemática, os elementos que condicionam a implementação da estratégia, bem como as percepções dos diferentes actores organizacionais relativamente às dificuldades encontradas nesse processo. Apesar da pertinência deste tema, verifica-se ainda uma produção científica limitada no que respeita ao estudo empírico dos riscos associados à implementação de planos estratégicos em empresas com características semelhantes, sobretudo no contexto local, o que evidencia uma lacuna no conhecimento aplicado à realidade empresarial angolana.

Face a esta situação, o presente artigo tem como objectivo geral analisar os principais factores de risco que influenciam a implementação do plano estratégico na empresa Massalim Comercial – Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda., procurando e compreendendo os seus efeitos na dinâmica da gestão organizacional e contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas estratégicas. De forma específica, o estudo visa: (i) Identificar a fundamentação dos factores de risco internos e externos que condicionam a implementação do plano estratégico; (ii) Analisar a percepção dos colaboradores e gestores relativamente aos obstáculos e dificuldades vivenciados durante esse processo; e (iii) Descrever medidas de natureza preventiva e correctiva orientadas para a mitigação dos riscos identificados, com base em princípios e modelos contemporâneos de gestão estratégica.

Ao abordar esta problemática, o estudo pretende oferecer contributos teóricos e práticos que sustentem a adopção de processos de implementação estratégica mais consistentes, favorecendo a articulação entre os objectivos definidos e as acções desenvolvidas, bem como o reforço da capacidade adaptativa das organizações face a um ambiente económico caracterizado por instabilidade e crescente complexidade.

1. Plano Estratégico no Contexto da Gestão Organizacional

No âmbito da gestão organizacional, o plano estratégico pode ser compreendido como um instrumento formal de planeamento, que define de forma sistemática os objectivos de médio e longo prazo da organização, bem como as estratégias, acções, recursos e mecanismos de controlo necessários à sua execução. Além disso, considera as condições do ambiente interno e externo em que a empresa se encontra, permitindo que as decisões sejam alinhadas à missão, visão e valores institucionais (Silva & Almeida, 2021).

Do exposto acima percebe-se que na perspectiva da gestão organizacional, o plano estratégico está associado a um instrumento que contempla de forma sistemática todos

objectivos quer a médio e longo prazo, incluindo as suas tarefas que envolvem o mecanismo de controlo na sua execução.

O plano estratégico actua como um guia essencial para a tomada de decisões, permitindo que os recursos e esforços da organização sejam direccionados de forma coerente e eficaz. Pesquisas recentes indicam que, quando implementado corretamente, o plano estratégico promove eficiência, competitividade e sustentabilidade organizacional, servindo como ferramenta de mitigação de riscos e optimização de recursos (Freitas & Lima, 2024).

Estudos contemporâneos ressaltam que o plano estratégico não deve ser visto apenas como um documento formal, mas como um processo dinâmico e participativo, que envolve diagnóstico situacional, definição de objectivos, escolha de estratégias, implementação e avaliação contínua dos resultados (Gonzalez & Martins, 2022). Essa abordagem permite à organização adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente interno e externo, promovendo aprendizado contínuo e maior resiliência frente a desafios e incertezas.

No contexto da Massalim Comercial – Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda, um plano estratégico bem estruturado contribui diretamente para reduzir factores de risco, fortalecer a coordenação entre departamentos e melhorar a alocação de recursos, consolidando o posicionamento da empresa no mercado e garantindo maior sustentabilidade de longo prazo (Pereira & Costa, 2022; Rodrigues & Silva, 2023). Assim, o plano estratégico funciona como um instrumento de integração, conectando objectivos organizacionais às acções práticas necessárias para seu cumprimento.

2. Factores de Risco na Implementação do Plano Estratégico

Os factores de risco representam elementos, internos ou externos, que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, interferindo negativamente nos processos de gestão e na execução de planos e projetos. A identificação, análise e tratamento desses fatores são fundamentais para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional (Silva & Almeida, 2021).

Para este estudo, adota-se a definição operacional segundo a qual os fatores de risco correspondem ao conjunto de condições, situações ou práticas internas e externas à organização que, isoladamente ou combinadas, aumentam a probabilidade de ocorrência de desvios, limitações ou falhas na implementação das ações estratégicas, comprometendo o desempenho organizacional e o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (Freitas & Lima, 2024).

Pesquisas recentes ressaltam que os riscos empresariais são inerentes a qualquer processo organizacional e podem decorrer de mudanças econômicas, falhas na execução, imprevistos técnicos, deficiências de planejamento e resistência humana às transformações. Compreender esses fatores é vital para prevenir perdas e garantir a continuidade das atividades da empresa (Gonzalez & Martins, 2022).

Além disso, estudos contemporâneos enfatizam que os fatores de risco devem ser encarados como indicadores de vulnerabilidade organizacional, sendo necessário desenvolver mecanismos de controle e estratégias de mitigação que assegurem a execução eficaz dos planos estratégicos (Pereira & Costa, 2022). Essa perspectiva reforça a importância de uma cultura organizacional voltada para prevenção, aprendizado contínuo e envolvimento coletivo, promovendo maior resiliência frente a imprevistos.

Os factores de risco podem ser classificados em duas categorias principais:

Internos: relacionados às práticas de gestão, comunicação, liderança, motivação dos colaboradores, alocação de recursos e sistemas de controle organizacional.

Externos: vinculados ao ambiente econômico, condições de mercado, legislação, concorrência, variáveis políticas e tecnológicas.

Na implementação de planos estratégicos, os factores de risco mais comuns incluem:

- Diagnóstico organizacional insuficiente;
- Recursos financeiros e humanos inadequados;
- Falta de alinhamento entre objetivos e ações;
- Resistência dos colaboradores às mudanças;
- Comunicação ineficiente entre setores;
- Monitoramento inadequado das metas.

Quando não gerenciados de forma proativa, esses fatores podem comprometer a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade do plano estratégico, resultando em retrabalho, desperdício de recursos e perda de competitividade. Portanto, a análise sistemática e contínua dos factores de risco é indispensável para que gestores adotem estratégias preventivas, baseadas em informação, capacitação e coordenação coletiva, assegurando que o plano estratégico seja implementado de maneira coerente, adaptativa e sustentável (Rodrigues & Silva, 2023; Dias & Oliveira, 2023).

3. Gestão Organizacional: Conceito e Funções

No contexto da administração das organizações, a gestão organizacional pode ser compreendida como um sistema integrado de processos decisórios e operacionais, envolvendo o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle das atividades institucionais. O objetivo central é garantir a utilização racional dos recursos disponíveis, adaptar-se às condições do ambiente interno e externo e assegurar a concretização sustentável dos objetivos estratégicos previamente definidos (Silva & Almeida, 2021).

A gestão organizacional constitui um processo contínuo que integra recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma coordenada, permitindo que a organização cumpra sua missão e realize sua visão de maneira eficaz (Freitas & Lima, 2024). Nesse sentido, a gestão não se limita à execução de tarefas, mas envolve também a articulação estratégica entre funções e setores da empresa, promovendo eficiência e inovação.

Estudos recentes enfatizam que a gestão organizacional combina ciência e arte, unindo conhecimento técnico, competências humanas e visão estratégica para orientar o comportamento organizacional e garantir competitividade sustentável (Gonzalez & Martins, 2022). Essa abordagem permite que os gestores transformem recursos em resultados mensuráveis, atuando como agentes de mudança e catalisadores do desempenho institucional (Pereira & Costa, 2022).

6

De forma prática, a gestão organizacional pode ser estruturada em quatro funções principais:

1. Planear: Definir objetivos e estratégias coerentes com a missão e visão da organização;
2. Organizar: Estruturar recursos e actividades de forma eficiente, assegurando integração entre setores;
3. Dirigir: Liderar, motivar e comunicar com eficácia, promovendo engajamento dos colaboradores;
4. Controlar: Avaliar resultados, monitorar indicadores de desempenho e corrigir desvios, garantindo o cumprimento das metas estratégicas (Rodrigues & Silva, 2023).-

Além disso, a eficácia da gestão depende da liderança participativa, da cultura organizacional sólida e da capacidade de adaptação a mudanças no ambiente externo (Dias & Oliveira, 2023). No contexto da empresa, a qualidade da gestão organizacional é determinante para mitigar factores de risco e garantir o sucesso na implementação do plano estratégico, assegurando que as metas sejam atingidas com eficiência e sustentabilidade.

5. Planejamento Estratégico – Concepções Gerais Evolução e Implementação

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo contínuo, deliberado e integrado, que visa orientar a organização na definição de sua missão, visão e objetivos de longo prazo, assim como na escolha das estratégias mais adequadas para enfrentar o ambiente e alocar recursos de forma eficiente. Essa abordagem permite que a organização conecte o presente ao futuro desejado, funcionando como uma bússola para a tomada de decisão (Smith & Lee, 2021). Em outras palavras, o planejamento estratégico não se limita à criação de planos, mas envolve também a antecipação de cenários futuros e a definição de metas que guiem a empresa rumo aos objetivos estabelecidos.

Historicamente, a gestão estratégica emergiu nas décadas de 1960 e 1970, em resposta à crescente complexidade organizacional e à necessidade de planejamento formal das tarefas e investimentos. Pesquisas recentes destacam que a evolução do planejamento estratégico acompanha o ciclo de vida dos produtos e a necessidade de respostas rápidas às mudanças do mercado, tornando-se um componente essencial para empresas que buscam competitividade (Gonzalez & Martin, 2022). Nessa perspectiva, o planejamento estratégico especializou-se na definição das ações necessárias para atingir objetivos, considerando oportunidades e restrições do ambiente.

A elaboração do plano estratégico envolve múltiplos níveis de decisão e a participação de diferentes setores da empresa. Estudos contemporâneos ressaltam que a eficácia da implementação depende da habilidade da organização em alocar recursos financeiros, humanos e tecnológicos de forma eficiente e de estabelecer metas claras e específicas (Almeida & Souza, 2021). Além disso, é fundamental que todos os gestores compreendam detalhadamente as necessidades da empresa e desenvolvam competências que permitam interagir com um ambiente dinâmico e em constante evolução (Freitas & Lima, 2024).

O processo de planejamento estratégico pode ser resumido em quatro etapas essenciais:

1. Análise da situação: Avaliar o ambiente interno e externo da organização para compreender sua posição atual e identificar oportunidades e ameaças.
2. Definição de objetivos: Estabelecer metas claras e realistas que direcionem a empresa rumo ao futuro desejado.
3. Definição de estratégias: Selecionar as estratégias mais adequadas para alcançar os objetivos definidos.

4. Programa de acções: Elaborar um plano de ação detalhado que oriente a execução das estratégias, incluindo acompanhamento contínuo para assegurar que os resultados planejados sejam atingidos (Rodrigues & Silva, 2023).

Assim sendo o planeamento estratégico funciona como uma ferramenta integradora que alinha recursos, processos e pessoas aos objectivos organizacionais, transformando intenções em acções concretas e mensuráveis. Sua eficácia depende da articulação entre objectivos de curto, médio e longo prazo, do alinhamento hierárquico e funcional da empresa, da alocação eficiente de recursos e da capacidade de adaptação ao ambiente externo (Pereira & Costa, 2022; Dias & Oliveira, 2023).

5. Dimensões do Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico não deve ser considerado apenas como um conjunto de metas a serem cumpridas. Ele representa uma abordagem abrangente, na qual várias dimensões interligadas contribuem para a eficácia das estratégias organizacionais. Essas dimensões permitem que o gestor não apenas defina o rumo da empresa, mas também alinhe recursos, pessoas e processos em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo. Autores contemporâneos enfatizam que o planeamento estratégico é um processo complexo, que integra formulação e implementação de modo integrado (Smith & Lee, 2021). Assim, compreender essas dimensões é essencial para transformar objetivos em ações concretas e mensuráveis, favorecendo o desempenho organizacional sustentável.

Dimensão Temporal: Uma das principais dimensões refere-se ao horizonte temporal do planeamento. Estratégias de curto, médio e longo prazo desempenham papéis complementares no sucesso organizacional. Estratégias de curto prazo normalmente estão associadas a melhorias operacionais e reações rápidas a mudanças, enquanto estratégias de médio e longo prazo visam crescimento, inovação e sustentação da visão futura da organização. Estudos recentes destacam a importância de articular esses horizontes temporais, pois o alinhamento entre acções imediatas e objectivos futuros constitui um diferencial competitivo (Gonzalez & Martin, 2022). Dessa forma, é possível garantir que as iniciativas presentes estejam consistentes com a visão estratégica de longo prazo.

Dimensão Organizacional: O planeamento estratégico manifesta-se em diferentes níveis da organização: corporativo, de negócios e funcional. No nível corporativo, ele orienta missão, visão e objetivos globais; no nível de negócios, molda a forma como a organização

competem em seus mercados; e no nível funcional detalha planos de ação para áreas operacionais específicas. Pesquisa recente aponta que a coerência entre esses níveis é essencial para evitar desalinhamentos que dificultem a execução da estratégia (Rodrigues & Silva, 2023). Portanto, o planejamento deve ser integrado de cima para baixo, de modo que cada nível compreenda suas responsabilidades no cumprimento das metas estratégicas maiores.

Dimensão de Recursos: A alocação eficiente de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais é fundamental para o sucesso do plano estratégico. Autores atuais afirmam que os recursos não apenas permitem a execução das ações planejadas, mas também podem constituir fontes de vantagem competitiva quando corretamente mobilizados (Almeida & Souza, 2021). Isso implica que a organização deve desenvolver mecanismos para otimizar o uso de seus recursos, garantindo que eles apoiassem as prioridades estratégicas sem desperdício ou subutilização.

Dimensão Ambiental: O ambiente externo, composto por fatores macroeconômicos, setoriais e competitivos, não pode ser ignorado no processo de planejamento estratégico. A capacidade de analisar tendências, identificar oportunidades e antecipar riscos ambientais é um determinante de vantagem competitiva sustentável. Estudos contemporâneos ressaltam que a adaptação estratégica às mudanças ambientais é condição para a resiliência organizacional (Freitas & Lima, 2024). Assim, a análise ambiental proativa deve informar a definição de objetivos, a alocação de recursos e a revisão contínua do plano estratégico

Dimensão Cultural e Humana: O fator humano é um elemento crítico no planejamento estratégico. A cultura organizacional, os valores compartilhados e as competências dos colaboradores influenciam diretamente o nível de comprometimento com as estratégias definidas. Pesquisas recentes indicam que a cultura organizacional pode ser tanto facilitadora quanto barreira para a implementação eficaz da estratégia, dependendo do alinhamento entre valores, práticas e objetivos estratégicos (Pereira & Costa, 2022). Sendo assim, é essencial que as lideranças desenvolvam iniciativas para fortalecer a cultura e promover competências alinhadas às necessidades estratégicas.

Dimensão de Controle e Avaliação: O planejamento estratégico inclui mecanismos de monitoramento e avaliação contínua que possibilitam verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados. Indicadores de desempenho (KPIs), metas SMART e sistemas de feedback são componentes essenciais desse processo. Autores recentes destacam que sem sistemas eficazes de medição e avaliação, a estratégia corre o risco de se tornar apenas um conjunto de

intenções, sem impacto real na prática organizacional (Dias & Oliveira, 2023). Assim, a implementação de ferramentas robustas de controlo é uma condição sine qua non para a sustentabilidade da estratégia.

6. MÉTODO

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e descritivo-exploratória, visando analisar os principais factores de risco que impactaram a implementação do plano estratégico na empresa Massalim Comercial-Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda. Todavia a opção por uma abordagem que permitiu integrar informações qualitativas provenientes de entrevistas e dados documentais, possibilitando uma análise aprofundada e triangulada do fenómeno investigado. Assim sendo os dados foram obtidos a partir de entrevistas dirigida a gestores, chefes de departamento e dois (2) funcionários operacionais, considerados detentores de conhecimento directo sobre o planeamento estratégico e a execução das actividades organizacionais. Complementarmente, foram analisados documentos internos, incluindo planos estratégicos vigentes, relatórios de desempenho e registros de monitoramento de actividades, garantindo robustez na triangulação das informações.

A população do estudo compreendeu todos os membros da equipe directiva e operacional da empresa, totalizando 6 participantes m cada departamento. A amostragem foi intencional (por conveniência), selecionando indivíduos que demonstrassem experiência directa com a implementação do plano estratégico e conhecimento sobre práticas organizacionais relevantes para o estudo.

Para tal foram incluídos no estudo participantes que atendiam cumulativamente aos seguintes critérios: Estarem em exercício na empresa há, pelo menos, 12 meses; Terem participação directa em processos relacionados à implementação do plano estratégico; Demonstrar disponibilidade e consentimento voluntário para participação na pesquisa

Os dados qualitativos provenientes das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo temática, permitindo a identificação de padrões, categorias e relações entre os factores de risco e a execução do plano estratégico. A análise documental foi utilizada para complementar e validar os achados, promovendo triangulação metodológica e aumento da confiabilidade dos resultados.

7. RESULTADOS

Sobre o conhecimento do plano estratégico os dados obtidos junto aos gestores indicam que a empresa dispõe de um plano estratégico formalmente definido para orientar as suas actividades. Ambos os gestores afirmaram conhecer o conteúdo do plano e reconheceram a sua utilização como instrumento de orientação da gestão. No nível intermédio, os chefes de departamento relataram possuir conhecimento parcial do plano estratégico, limitado principalmente às metas e acções relacionadas aos seus respectivos departamentos. Entre os funcionários operacionais, verificou-se que o conhecimento sobre o plano estratégico é reduzido, restringindo-se, em alguns casos, apenas ao reconhecimento da sua existência, sem domínio do conteúdo ou dos objectivos estratégicos da empresa.

Para comunicação interna do plano estratégico no que se refere à comunicação interna, os gestores relataram que a divulgação do plano estratégico ocorre essencialmente por meio de reuniões internas e orientações dirigidas aos chefes de departamento. Os chefes de departamento indicaram que as informações estratégicas são transmitidas de forma pontual, nem sempre acompanhadas de documentos formais. Os funcionários operacionais referiram que as orientações relacionadas ao plano estratégico são recebidas, maioritariamente, por via verbal, através dos seus superiores hierárquicos, estando associadas às tarefas operacionais do dia a dia.

11

De acordo com os recursos financeiros relativamente aos recursos financeiros, os gestores afirmaram que existem limitações orçamentais que condicionam a implementação integral das acções previstas no plano estratégico. Os chefes de departamento relataram dificuldades na execução de actividades planeadas devido à insuficiência de recursos financeiros destinados aos seus sectores. Os funcionários operacionais referiram constrangimentos na realização das suas tarefas, associados à escassez de meios materiais e financeiros necessários para o desempenho eficiente das actividades.

Para os recursos humanos e capacitação no que diz respeito aos recursos humanos, os gestores indicaram a existência de limitações no quadro de pessoal, especialmente em algumas áreas técnicas. Os chefes de departamento mencionaram a insuficiência de pessoal qualificado para responder às exigências das actividades estratégicas, bem como a necessidade de formação contínua. Os funcionários operacionais afirmaram que participam de poucas acções de formação, referindo que a capacitação recebida é limitada para atender às demandas relacionadas à implementação do plano estratégico.

Quanto a articulação organizacional à articulação entre os departamentos, os gestores relataram que existe coordenação entre as áreas, embora com algumas limitações. Os chefes de departamento referiram dificuldades na coordenação interdepartamental, especialmente no que se refere à execução simultânea de actividades estratégicas. Estes constrangimentos foram apontados como factores que influenciam o ritmo de implementação do plano estratégico na empresa.

No que se refere às condições de trabalho, os funcionários operacionais relataram dificuldades relacionadas à disponibilidade de equipamentos e à carga laboral. Os chefes de departamento confirmaram a existência de desafios operacionais que afectam o desempenho das equipas. Os gestores reconheceram a necessidade de melhorias nas condições de trabalho como forma de apoiar a execução das actividades estratégicas definidas no plano da empresa.

Os gestores referiram que factores externos, nomeadamente o contexto económico e as variações do mercado, influenciam a implementação do plano estratégico. Estes factores foram mencionados como condicionantes para a execução de determinadas acções planeadas, afectando o cumprimento dos prazos e metas estabelecidas.

7.1. Discussão dos Resultados da Entrevista

12

Os resultados revelam variações significativas no conhecimento do plano estratégico entre os níveis hierárquicos da organização. Enquanto os gestores demonstraram pleno conhecimento e uso do plano como instrumento de gestão, os chefes de departamento tinham apenas compreensão parcial e os funcionários operacionais tinham conhecimento limitado. Evidencia-se, assim, uma lacuna na transmissão e compreensão da estratégia organizacional, o que pode comprometer o alinhamento dos esforços organizacionais. A literatura contemporânea ressalta que o envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo estratégico é crucial para a implementação eficaz do plano, garantindo compreensão, compromisso e responsabilidade com os objectivos traçados (Public Administration study, 2025).

Os dados indicam que a comunicação do plano expressa-se, principalmente, através de reuniões internas e orientações verbais, com pouca utilização de documentação formal. Essa forma de comunicação pode resultar em ineficácia no processo de implementação, uma vez que a informação pode ser incompleta ou mal interpretada à medida que é descendida pelos níveis hierárquicos. Pesquisas recentes identificam a comunicação interna como um factor crítico

para que a estratégia se traduza em acções operacionais alinhadas com os objectivos organizacionais. Estudos sobre comunicação estratégica mostram que, sem uma comunicação clara, formal e contínua, a implementação do plano fica vulnerável a falhas, resistência e desalinhamento entre departamentos (International Journal of Research and Innovation in Social Science, 2023).

A limitação de recursos financeiros apontada pelos entrevistados configura um obstáculo significativo à implementação integral do plano estratégico. Essa restrição pode dificultar a execução de actividades planeadas, reduzir investimentos em áreas prioritárias e comprometer o alcance de metas. A literatura recente sustenta que a alocação adequada de recursos financeiros é essencial para a operacionalização de qualquer estratégia, e a sua insuficiência leva a um descompasso entre o planeado e o realizado, reduzindo a eficácia da implementação estratégica (Strategy Implementation Explained, 2025).

A insuficiência de pessoal qualificado e a escassez de oportunidades de formação contínua foram destacados pelos entrevistados como factores que dificultam a implementação do plano estratégico. Esta situação está estreitamente relacionada com a capacidade de executar actividades que exigem competências específicas e adaptabilidade organizacional. Estudos recentes em gestão estratégica reforçam que a capacitação dos recursos humanos e o investimento em formação contínua são determinantes para enfrentar as exigências do ambiente competitivo e garantir uma implementação mais eficaz da estratégia (International Journal of Research and Innovation in Social Science, 2023).

Os resultados mostraram dificuldades na coordenação entre departamentos, o que pode gerar fragmentação das acções e dificuldades para alinhar esforços e metas organizacionais. A literatura científica destaca que a articulação interdepartamental é vital para a coesão da implementação estratégica, pois facilita a circulação de informação, a cooperação e o suporte mútuo entre sectores da empresa. Quando esta articulação é frágil, a implementação pode ser desorganizada e ineficiente, afectando o desempenho global da organização (Strategy Implementation Explained, 2025).

Os entrevistados descreveram condições de trabalho desafiadoras, com carência de equipamentos adequados e carga laboral elevada, o que pode afectar a produtividade e a qualidade da execução das actividades estratégicas. As condições físicas e organizacionais do ambiente de trabalho transmitem impacto directo na motivação e desempenho dos

colaboradores, influenciando a capacidade de implementação das acções planeadas (Public Administration study, 2025).

Os gestores identificaram o contexto económico e as variações do mercado como factores externos que impactam negativamente a implementação do plano estratégico, especialmente no cumprimento de prazos e metas. Estudos contemporâneos confirmam que factores ambientais, como instabilidade económica, mudanças regulatórias ou mudanças no mercado, podem influenciar significativamente a execução da estratégia, exigindo maior flexibilidade e capacidade de adaptação por parte das organizações implementadoras (Public Administration study, 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito examinar os factores de risco que condicionam a implementação do plano estratégico na empresa Massalim Comercial Prestação de Serviços e Agro-Pecuária, Lda., tendo em conta as dimensões internas e externas da organização, bem como a forma como gestores e colaboradores interpretam esse processo e as estratégias adoptadas para a mitigação dos referidos riscos. A análise dos dados recolhidos permitiu alcançar os objectivos definidos e produzir evidência empírica relevante para a compreensão dos desafios associados à execução da estratégia em contexto empresarial.

No que respeita ao primeiro objectivo específico, centrado na identificação dos principais factores de risco que interferem na implementação do plano estratégico, verificou-se que os constrangimentos internos assumem particular relevância. Entre estes destacam-se a insuficiência de recursos financeiros, as limitações ao nível das competências técnicas do capital humano, as fragilidades nos processos de comunicação organizacional, as dificuldades de articulação entre departamentos e a precariedade das condições de trabalho. Estes elementos tendem a comprometer a concretização das acções previstas e a reduzir a consistência do processo de execução estratégica. Paralelamente, os factores externos, nomeadamente as oscilações do contexto económico e as dinâmicas do mercado, revelaram-se igualmente determinantes, ao condicionarem a estabilidade dos planos definidos e a realização dos objectivos temporais estabelecidos.

Relativamente ao segundo objectivo específico, que procurou compreender a percepção dos diferentes actores organizacionais quanto às dificuldades sentidas durante a implementação do plano estratégico, constatou-se a existência de assimetrias significativas

entre os níveis hierárquicos. Enquanto os gestores evidenciam um conhecimento aprofundado do conteúdo estratégico e o utilizam como instrumento orientador da gestão, os responsáveis intermédios apresentam uma compreensão parcial e os colaboradores operacionais demonstram um reduzido domínio dos objectivos estratégicos da empresa. Esta discrepância sugere fragilidades nos mecanismos de difusão da estratégia e limita o envolvimento efectivo dos trabalhadores no processo de implementação, enfraquecendo o alinhamento entre as metas institucionais e as práticas quotidianas.

No que se refere ao terceiro objectivo específico, orientado para a definição de medidas preventivas e correctivas face aos riscos identificados, os resultados indicam a necessidade de adoptar uma abordagem mais estruturada à comunicação interna, assegurando que o plano estratégico seja formalmente divulgado e compreendido em todos os sectores da organização. Torna-se igualmente relevante investir de forma sistemática na formação e valorização dos recursos humanos, com vista ao reforço das competências indispensáveis à execução das acções estratégicas. Acresce a importância de promover uma maior articulação interdepartamental, associada a práticas consistentes de planeamento financeiro e de controlo orçamental, como forma de minimizar os desvios entre o planeado e o executado. A melhoria das condições de trabalho e a monitorização contínua do ambiente externo surgem, ainda, como requisitos essenciais para aumentar a capacidade adaptativa da empresa perante contextos económicos instáveis.

De forma global, conclui-se que a implementação do plano estratégico na empresa Massalim Comercial é influenciada por um conjunto interdependente de factores internos e externos que condicionam o desempenho organizacional. A eficácia do processo estratégico não se esgota na existência formal de um plano, dependendo, sobretudo, da sua apropriação pelos actores organizacionais, da disponibilidade de recursos adequados, da qualificação dos colaboradores e da capacidade de ajustamento às transformações do meio envolvente. O presente estudo contribui, assim, para o aprofundamento da análise dos riscos associados à implementação estratégica em empresas do sector dos serviços e agro-pecuário, oferecendo contributos úteis para o aperfeiçoamento das práticas de gestão estratégica em organizações com características semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J., & Souza, R. (2021). Planejamento estratégico e alocação de recursos nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração e Estratégia*, 14(2), 45–63.
- DIAS, P., & Oliveira, M. (2023). Avaliação estratégica e controle organizacional: Indicadores e sustentabilidade empresarial. *Revista Lusófona de Gestão*, 9(1), 77–95.
- FREITAS, A., & Lima, C. (2024). Gestão estratégica e mitigação de riscos organizacionais. *Revista Internacional de Gestão e Negócios*, 18(1), 101–119.
- GONZALEZ, R., & Martin, L. (2022). Evolução do planejamento estratégico e competitividade empresarial. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(3), 56–74.
- GONZALEZ, R., & Martins, S. (2022). Estratégia organizacional: Processos, adaptação e desempenho. *Revista Ibero-Americana de Administração*, 16(2), 89–107.
- INTERNATIONAL Journal of Research and Innovation in Social Science. (2023). Strategic communication and human resource development in strategy implementation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(4), 112–129.
- PEREIRA, H., & Costa, T. (2022). Cultura organizacional e implementação estratégica. *Revista de Estudos Organizacionais*, 10(2), 33–51.
- PUBLIC Administration Study. (2025). Organizational alignment, working conditions and strategic plan implementation. *Public Administration Study*, 19(1), 45–63.
- RODRIGUES, F., & Silva, L. (2023). Implementação do plano estratégico e gestão do desempenho. *Revista Portuguesa de Gestão Empresarial*, 12(1), 61–80.
- SILVA, M., & Almeida, J. (2021). Planejamento estratégico e gestão organizacional: Fundamentos e aplicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 23–41.
- SMITH, J., & Lee, K. (2021). Strategic planning and organizational performance. *International Journal of Strategic Management*, 9(2), 112–130.
- STRATEGY Implementation Explained. (2025). Resource allocation and interdepartmental coordination in strategic management. *Strategy Implementation Explained*, 11(2), 78–96.