



A Instrumentalização do Planeamento Estratégico para a Rentabilidade Financeira das PME's em Tempos da COVID-19

The Instrumentalization of Strategic Planning for the Financial Profitability of SMEs in Times of COVID-19

ISSN: 2310-0036

Vol. 14 | Nº. 2 | Ano 2023

Gamito Armando

UniRovuma – Extensão de Niassa

Stiven Manuel

Universidade Católica de Moçambique

RESUMO

O estudo visa avaliar a instrumentalização do planeamento estratégico de modo a permitir e garantir a rentabilidade financeira das PME's em tempos da pandemia. O universo em estudo são todas as Pequenas e Médias Empresas existentes na cidade de Lichinga, sem distinção da sua actividade principal. De acordo com o Licenciamento Simplificado do Balcão de Atendimento Único (BAU), existem 524 PME's e a amostra é composta por 51 delas, donde os respectivos participantes foram os gestores. Metodologicamente, a pesquisa possui uma abordagem quantitativa. Quanto aos seus objectivos é exploratória e explicativa. De modo a alcançar o objectivo previamente traçado, durante a realização do estudo foram usados dois métodos de colecta de dados, nomeadamente: dados primários e secundários. O teste Spearman revelou que há uma correlação entre a utilização de Ferramentas Estratégicas e o desempenho das PME's. Conclui-se que, em tempos de pandemia, o planeamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para a sobrevivência de uma empresa, independentemente do seu porte, isto porque permite o alcance da rentabilidade financeira. Desta feita, as ferramentas adoptadas por elas são: Análise Swot, Balanced Score Card e Análise Peste. Conclui-se ainda que essas ferramentas contribuem para geração de lucros, eficiência operacional e crescimento desejado.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico, PME's, COVID-19, Rentabilidade Financeira.

ABSTRACT

The study aims to evaluate the instrumentalization of strategic planning in order to allow and guarantee the financial profitability of SMEs in times of the pandemic. The universe under study are all Small and Medium Enterprises existing in the city of Lichinga, without distinction of their main activity. According to the Simplified Licensing of the Single Service Desk (BAU), there are 524 SMEs and the sample is composed of 51 of them, where the respective participants were the managers. Methodologically, the research has a quantitative approach. As for its objectives, it is exploratory and explanatory. In order to achieve the previously set objective, during the study two methods of data collection were used, namely: primary and secondary data. The Spearman test revealed that there is a correlation between the use of Strategic Tools and the performance of SMEs. It is concluded that, in times of pandemic, strategic planning has become an essential tool for the survival of a company, regardless of its size, because it allows the achievement of financial profitability. This time, the tools adopted by them are: Swot Analysis, Balanced Score Card and Pest Analysis. It is also concluded that these tools contribute to generating profits, operational efficiency and desired growth.

Keywords: Strategic Planning, SMEs, COVID-19, Financial Profitability.



Rua: Comandante Gaivão n° 688

C.P.: 821

Website: <https://www.ucm.ac.mz>

Revista: <https://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

INTRODUÇÃO

Muitas empresas, em todo o mundo, fecharam suas portas durante o período da vigência da pandemia, tudo isso por conta das restrições implantadas pelos governos para evitar a proliferação da COVID-19. Algumas dessas empresas fecharam na totalidade porque não conseguiram cobrir os custos decorrentes da queda nas vendas, tendo sido empurradas para além de seus limites de sobrevivência.

Segundo Fernandes (2020), no período da pandemia, várias empresas foram obrigadas a reduzir a sua produção ou o seu número de filiais, o que provocou um aumento drástico do desemprego. Por outro lado, segundo Nicola (2020), com o encerramento das instalações de forma temporária ou definitiva, as empresas foram obrigadas a despedir-se dos seus trabalhadores ou a colocá-los em licença sem, no entanto, algum vencimento. Nisso, com uma ligeira redução do número de trabalhadores em efectivo houve diminuição da produtividade e, também, graves problemas nas mesmas empresas.

Os impactos económicos e sociais desta pandemia colocaram desafios gigantescos para todas as áreas económicas no mundo, principalmente para as em vias de desenvolvimento que possuem uma fraca estrutura (económica) e muito propensa a choques sistémicos. É uma crise que tem graves e sem precedentes repercussões em todos os aspectos de trabalho, produção, comércio, consumo e, em última análise, a vida das pessoas.

Portanto, no caso de Moçambique, essa crise e os seus efeitos no sector empresarial levaram a um declínio de liquidez imediata e muito grave na população empresarial. Para se ter uma ideia mais concreta do impacto, a Confederação das Associações Económicas (2020) revelou que, devido aos efeitos da pandemia da COVID-19, a actividade empresarial no país reduziu em cerca de 65% e o seu índice de robustez em 49%. Diante desse declínio de liquidez, o governo criou uma linha de crédito que se destina a financiar a componente de tesouraria das MPME's - Micro, Pequenas e Médias Empresas afectadas directa ou indirectamente pela pandemia da COVID-19, de modo a dotá-las de capacidades para enfrentar as dificuldades operacionais e permitir a geração de fluxos de caixa resultantes das suas actividades económicas.

Ainda nesse prisma, segundo o Banco Mundial (2021), Moçambique perdeu 120.000 postos de trabalho, com maior incidência ao norte do país, o que vale a pena mencionar pela sensibilidade da região. A crise afectou sobretudo os sectores de hotelaria e turismo, transportes e educação, sem contar com a perda de oportunidades de trabalho no sector informal.

Neste sentido, quando a COVID-19 e seus efeitos chegaram, a alternativa de sobrevivência a essa situação não estava incluída no planeamento estratégico destas empresas, daí que houve capacidade de resposta limitada, a taxa de receita diminuiu criando, assim, dificuldades operacionais e automaticamente um deficiente fluxo de caixa.

A ausência ou precariedade do planeamento estratégico, quando testado em uma situação de crise como a pandemia, é definitiva para a viabilidade dos negócios. Algumas empresas não apresentaram preparo para se reinventar, como relatam Gonçalves, Froehlich e Wecker (2021) "não estavam preparadas para este tipo de situação e mostraram-se receosas diante das incertezas de mercado" (p.17).

Desta forma, torna-se relevante observar que as empresas devem reinventar-se. Para tal, é importante que as PME's acasalem com o planeamento estratégico e a governação corporativa. Poister e

Streib (2005), destacam-na como uma ferramenta de tomada de decisão baseada em uma análise estruturada do negócio e seu ambiente para, então, determinar onde o negócio irá no futuro.

Quando não há uma estratégia definida, o comportamento de uma empresa tornar-se-á incongruente e, às vezes, até caótico, pois ela não terá um caminho delimitado a seguir ou naquilo que deseja alcançar.

O planeamento estratégico é muito importante para o desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas (PME's), pois desempenha um papel predominante em todos os tipos de empresas, facilita o estabelecimento de vantagens competitivas, por meio do estabelecimento de estratégias baseadas em sua missão, visão e objectivos que lhes permitam ter uma noção clara do futuro. Pois, para Oliveira (2004), é algo necessário, em qualquer empresa. Trata-se de uma incessante busca por melhorias que devem ser desenvolvidas dentro de um ambiente corporativo.

Deste modo, sabe-se de antemão que por causa da incongruência do Coronavírus (COVID-19), os gestores estão lidando com uma ampla gama de questões inter-relacionadas que vão desde manter seus funcionários e clientes seguros, impulsionar o fluxo de caixa, reorientar operações e aderir em complicados programas de apoio do governo. Todavia, o planeamento estratégico deve ser visto pelos gestores das PME's, não só em tempos de pandemia, mas em todo o processo de gestão, como um instrumento que tem em vista promover a rentabilidade financeira.

Com base nas constatações e na relevância social do problema, pretende-se nesta pesquisa avaliar a instrumentalização do planeamento estratégico como garantia para o alcance da rentabilidade financeira das PME's em tempos de pandemia, bem como verificar a relação existente entre o uso do planeamento estratégico e o desempenho das PME's em momentos do surto ou crise.

Este estudo é relevante tanto sob o ponto de vista social quanto económico já que o planeamento estratégico (PE) tem desempenhado um papel muito importante no desenvolvimento de alternativas formais para melhorar o desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs), reduzindo assim a mortalidade das empresas. Portanto, não considerar o planeamento estratégico em uma organização levará a sérios problemas. Um deles é que a empresa não terá suas estratégias claramente estabelecidas e, portanto, não conseguirá atingir sua missão e objectivos organizacionais.

Outro sim, esta pesquisa é de carácter utilitário para a comunidade empresarial, pois poderá aumentar o conhecimento sobre resiliência organizacional e fornecer à comunidade empresarial uma estrutura de políticas para lidar com eventos inesperados como a pandemia de Covid-19.

Pequenas e Médias Empresas

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) exercem grande influência e participação na economia de diversos países. Todavia, observa-se uma alta taxa de mortalidade nestas e baixo uso do planeamento estratégico (Neto, Martinho e Carvalho, 2018).

Tabela 1 - Definição de MPM's

Classificação	Numero de Trabalhadores	Volume de Negócios (MZN)
Micro Empresa	1 – 4	<1.200.00,00
Pequena Empresa	5 – 49	1.200.00,00 – 14.700.00,00
Média Empresa	50 – 100	14. 700.00,00 – 29.970.00,00

Fonte: Estatuto Geral das MPME.

Em termos de dimensão das empresas, as Pequenas e Médias Empresas são as mais vulneráveis aos impactos da Covid-19 comparativamente as de grande dimensão. Neste âmbito, Mussagy (2021, p. 44) refere que “a Covid-19 coloca em risco a sobrevivência das PME’s, pois estão confrontadas com receitas zero, nalguns sectores, devido à falta de disponibilidade financeira para fazer face às despesas de tesouraria, para pagar salários e despesas correntes, uma vez que a actividade comercial está deprimida ou é inexistente”.

Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é um processo que permite definir e executar um conjunto de acções para atingir os objectivos ou finalidades da organização a curto, médio e longo prazo. Segundo Andrade e Amboni (2010, p.44) o planeamento estratégico concebido como directriz ou guia de orientação, na óptica do pensamento estratégico, é diferente de um planeamento estratégico tradicional que privilegia apenas estratégias planeadas ou deliberadas, quando da elaboração do plano estratégico.

Ainda na óptica destes autores, é a combinação de dois tipos de estratégias (estratégias planeadas e não planeadas) que poderão surgir após um período, diante das explicações situacionais oriundas das circunstâncias internas e externas.

Segundo Aaker (2008):

O Planeamento Estratégico centra-se no ambiente de mercado enfrentado pela empresa. Assim, a ênfase não está apenas nas projecções, mas também em um entendimento profundo do ambiente de mercado, particularmente de concorrentes e clientes. A esperança consiste não apenas em obter informações sobre as condições actuais, mas também em ser capaz de antecipar mudanças que tem implicações estratégicas (p.18).

Uma outra conceituação interessante apresenta o planeamento estratégico como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direcção a ser seguida pela empresa, visando ao optimizado grau de factores externos não controláveis e actuando de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2001).

Rentabilidade Financeira

Todo profissional responsável pela administração de um negócio sabe que acompanhar os resultados continuamente é importante para garantir que ele cresça e consolide-se no mercado. Entre os indicadores normalmente analisados na gestão de uma empresa estão a rentabilidade e lucratividade, fundamentais para saber se ela está tendo ganhos ou arcando com prejuízo em suas operações (Paula, 2014).

Segundo Vieira, et al. (2014) a Rentabilidade pode ser definida como a medida final do grau de êxito económico obtido por uma empresa, em relação ao capital nela investido. Esse êxito económico é determinado pela magnitude do lucro líquido contabilístico.

Os dados para as análises são retirados das demonstrações contabilísticas e dos balanços patrimoniais. As informações contidas nas notas explicativas, também, são utilizadas em alguns casos.

Planeamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade em Tempos de Covid-19

Nunca foi fácil a implantação do Planeamento Estratégico nas PME's e ficou muito mais difícil com a pandemia de Covid-19. Tornou-se difíceis fazer as previsões básicas de receita e custos. No entanto, as decisões devem ser tomadas. Por outro lado, devido a situação actual, há muitos problemas de incerteza nas organizações, além dos embaraços de ordem económica, existem também complicações de cunho organizacional, que vão desde a não realização das actividades quotidianas como eram comumente feitas. É nessa perspectiva que entra o planeamento estratégico, pois é um elemento de grande importância, permite que as empresas enfrentem as contrariedades que vêm apresentando desde o início da pandemia.

Segundo Gavilánez, Jacome e Rendon (2020), a crise sanitária destacou a importância das empresas estarem preparadas para responder às demandas de um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e exigente. Para responder a essa crise, o autor recorre ao Planeamento Estratégico, explica ainda, é uma ferramenta que, embora não garanta o sucesso, pode ampliar possibilidades e ser muito útil para que se consiga alcançar o sucesso.

Para atingir esses grandes propósitos, é muito importante ver o Planeamento Estratégico, não como um instrumento ilusionista que vai resolver todos os problemas da empresa face a crise, mas como uma ferramenta que, se bem aplicada, pode aumentar consideravelmente as chances ou oportunidades de resolver, pelo menos, os desafios mais importantes da organização.

O Planeamento Estratégico oferece vantagens que vão além da lucratividade e, tomada de decisão, ele permite a maior transparência, a definição clara de responsabilidades, oferece maior entendimento sobre o negócio e auto-análise (Ribeiro, 2020).

METODOLOGIA

Este artigo quanto a sua natureza classifica-se como uma pesquisa aplicada, quanto à sua abordagem é de cunho quantitativo e é exploratória, quanto ao seu objectivo.

A realização deste estudo compreendeu 3 (três) fases. A primeira, virada à realização de pesquisas bibliográficas e documentais com vista a obter informações relacionadas com o tema em estudo, através de pesquisas na internet, consulta de livros, legislações e relatórios. A segunda, compreendeu a recolha de dados através de questionários estruturados e individuais destinados às PME's situadas na cidade de Lichinga e que tenham sido afectadas directa ou indirectamente pela Covid-19. Na terceira, foi feita análise dos dados colhidos durante o inquérito junto da amostra alvo, para posterior interpretação dos resultados obtidos.

Neste estudo, foi utilizado o método de amostragem aleatória simples. A amostra foi composta por 51 (cinquenta e uma) PME's dum universo de 524 (quinhentas vinte e quatro), segundo o balcão de atendimento único (BAU), os inqueridos foram os respectivos proprietários/gestores.

A estatística descritiva e inferencial foi utilizada para analisar os dados quantitativos. A análise de dados consiste em várias actividades, como examinar os inquéritos da pesquisa para ver se estão

correctos e completos, codificar e digitar os dados em um banco de dados e realizar uma análise descritiva das respostas. Após a codificação das respostas do questionário, a análise foi feita usando o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os mesmos foram apresentados estatisticamente por meio da utilização de gráficos, tabelas e quadros para facilitar o entendimento e a análise.

Quanto aos aspectos éticos, solicitou-se credências junto ao registo académico da Universidade Católica de Moçambique - Faculdade de gestão de recursos florestais e faunísticos, para a devida identificação dos pesquisadores. Subsequentemente, foram produzidos pedidos de autorização da pesquisa que foram enviado a diversas empresas para o processo de recolha de dados. Também procurou-se informar aos entrevistados os objectivos da pesquisa e manter confidencialidade dos dados por eles fornecidos, similarmente, foram respeitados os direitos dos autores citando todas as fontes utilizadas na pesquisa.

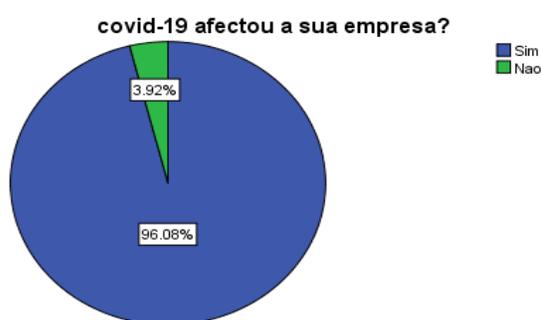
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para apresentação dos resultados, realizamos gráficos que expressam as respostas dos inqueridos.

A Covid-19 e as PME's

Mediante o inquérito, questionou-se se as PME's foram directa ou indirectamente afectadas pela Covid-19. Dos inqueridos, 96,08 % afirmam categoricamente que foram afectadas pela pandemia da Covid-19. Entretanto, 3,92%, representados pelos serviços financeiros, responderam que foram pouco afectados pelo surto. Assim, a sua invulnerabilidade deve-se por conta das características do próprio negócio que é mais aprimorado em relação a outros sectores.

Gráfico 1 - Covid-19 e as PME's



Fonte: Autores (2022).

A COVID-19 transformou a forma de operar de muitas empresas, logo depois das medidas de restrições, começaram a colocar em prática mecanismos para reduzir o impacto económico. Porém, muitas destas PME's, apesar dos seus esforços, sofreram o impacto da pandemia devido à paralisação das suas operações.

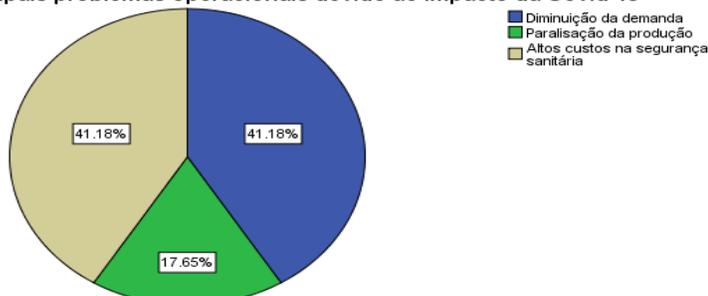
De acordo com Armando e João (2020) os impactos causados pela pandemia da COVID-19 incluem a fraca actividade económica, falta de clientes nos estabelecimentos comerciais, diminuição da produção de lucros e redução dos colaboradores devido à fraca produção. Por outro lado, a pesquisa

realizada pela CTA (2020) mostrou que no caso concreto de Moçambique, o impacto económico desta pandemia tem-se manifestado directamente nos negócios do sector empresarial, as Pequenas e Médias Empresas (PME's) figuram como as que mais se ressentem dos efeitos deste surto.

Principais Problemas Operacionais e Financeiros causados Covid-19

Gráfico 2 - Principais Problemas Operacionais

principais problemas operacionais devido ao Impacto da Covid-19



Fonte: Autores (2022).

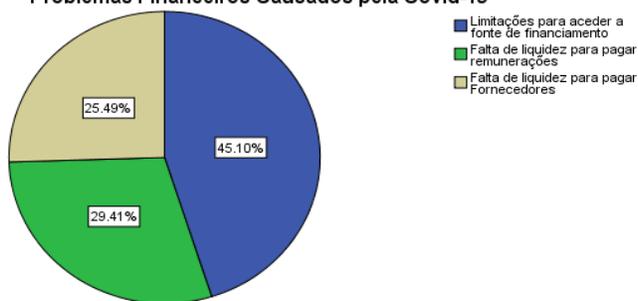
Sobre o grau de operacionalidade das empresas, procurou-se entender os principais problemas operacionais enfrentados devido ao impacto da COVID-19. Dos pesquisados, 41,18% responderam que houve redução da demanda. Na mesma senda, o mesmo grupo representado também por 41,18% referiu que encarou os altos custos de segurança sanitária. Ainda, devido a proliferação da COVID-19, 17,65% das empresas inqueridas decidiram paralisar por um tempo as suas actividades. No caso em concreto deste estudo, a paralisação afectou as actividades industriais.

Estas constatações estão de acordo com o CTA (2020), pois, segundo o autor empresas moçambicanas, registaram uma redução, na ordem de 65%, no volume de vendas, devido ao impacto da COVID-19. Por sua vez, Acciarini e Bocardelli (2021), um dos principais subprodutos desse efeito pandémico na indústria foi a interrupção da produção e das cadeias de suprimentos. A interrupção da cadeia de suprimentos cria vários problemas como: atrasos na entrega e aumento de custos. Ainda, segundo Armando e João (2020), a COVID-19 fez com que as PME's se reinventassem ao mercado de modo que respondessem a demanda no cenário actual, apresentando problemas como: reduções da produtividade; de pessoal; da carga horária; baixa flexibilidade produtiva; diminuição da capacidade de gestão dos desafios de competitividade e produtividade inerentes ao mercado e fraca procura de oferta com relação ao produto.

A pandemia de COVID-19 gerou choques significativos na actividade económica, tanto do lado da demanda, quanto ao da oferta. De facto, as medidas adoptadas pelo governo para enfrentar à pandemia resultaram em uma redução drástica da demanda por uma ampla gama de bens e serviços. Este é um ponto de enorme impacto para o portfólio empresarial. Se uma empresa tem queda na demanda, significa também um declínio na facturação, o que pode originar dificuldades financeiras e ocorrência de inadimplência.

Gráfico 3 - Problemas Financeiros causados pela Covid-19

Problemas Financeiros Causados pela Covid-19



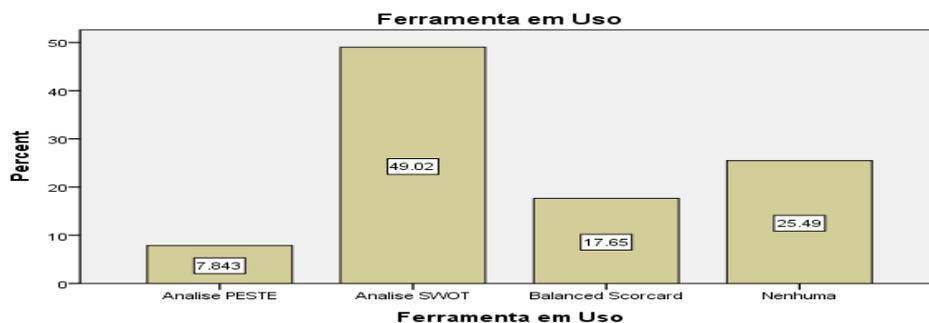
Fonte: Autores, (2022).

Observando os dados encontrados no gráfico 3, 45,10% dos inqueridos elencam limitação para aceder a fonte de financiamento. Um outro grupo aponta dificuldades para pagar remunerações, com uma representação de 29,41% e 25,49% entendem haver dificuldades para pagar os seus fornecedores. Estes dados coincidem com os resultados apurados por Gourinchas, Kalemli-Ozcan, Penciakova e Sander (2020), os autores concluíram que existe uma série de impactos financeiros da COVID-19 nas PME's, que são: (1) dificuldades na obtenção de financiamento; (2) as condições de pagamento de seus clientes; (3) perdas por inadimplência de clientes; e (4) prazos de pagamento mais restritivos impostos por fornecedores.

Com base em diferentes situações económicas, os empresários expressam que seus rendimentos foram afectados pela pandemia e ao mesmo tempo não conseguiram reduzir as suas despesas. Isso significa que um dos maiores desafios financeiros tem sido o fluxo de caixa, que é insuficiente para manter funcionários, por conta das dificuldades no pagamento de salários e a continuidade das operações que envolve um conjunto de intervenientes como é o caso dos fornecedores. Quando a crise da COVID-19 começou, os bloqueios reduziram as receitas das empresas existentes; o fluxo de caixa ficou negativo para empresas que não conseguiram cortar custos operacionais.

Ferramentas usadas nas PME's no âmbito da Covid-19

Gráfico 4 - Ferramenta em uso



Fonte: Autores, (2022).

Os resultados revelam em alta, uma clara utilização da análise *SWOT*, cerca de 49,02% das empresas inqueridas usa esta ferramenta; 17,65% o *balanced scorecard*, e uma pequena parte

representada por 7,84% a análise Peste. Na Continuação da análise, destaca-se a não utilização de ferramentas estratégicas, onde 25.49% das PME's, por motivos diversos, não usa alguma ferramenta.

A análise SWOT é destacada como a ferramenta estratégica mais utilizada, para Porter (1998), o estudo de forças e oportunidades busca avaliar aspectos fortes e fracos nas organizações ou em empresas concorrentes: questões como produtos, distribuição, marketing e vendas, operações, custos gerais, estrutura financeira, capacidade gerencial da organização, dentre outros, ou seja, situações que podem gerar uma posição competitiva vulnerável na organização ou o contrário disso.

A única coisa que todos esses modelos de estratégia têm em comum é que eles buscam alcançar um crescimento lucrativo de longo prazo das instituições. Nesse sentido, em pesquisa desenvolvida por Sherman (2017), ele conclui que no ambiente actual existem apenas três coisas que mantêm a capacidade constante de gerar valor: O imperativo de inovar, a necessidade de diferenciação e alcançar o alinhamento organizacional.

Estratégias implementadas pelas PME's no âmbito da Covid-19

Diante do período de pandemia da COVID-19, como medida de protecção fez-se necessário o distanciamento social, o que fez com que as empresas não pudessem mais atender seus clientes da forma tradicional. Dessa forma, foi necessário que as empresas se reinventassem mudando sua forma de atendimento, vendas, entregas de produtos, entre outros.

Gráfico 5 - Estratégias Implementadas



Fonte: Autores, (2022).

Sobre as estratégias implementadas, o gráfico acima, apresenta acções empresariais adoptadas para reduzir o impacto da pandemia. Nas PME's inqueridas, quase 13,73% delas conseguiram incorporar novos produtos em seus negócios. Logicamente, essa alternativa é apenas um instrumento disponível para empresas com estruturas de negócios muito flexíveis, enquanto que apenas 17,65% optaram em reduzir os preços de bens e serviços; 21,57% decidiram diversificar o mercado e 47,06% mudaram dos seus canais de distribuição.

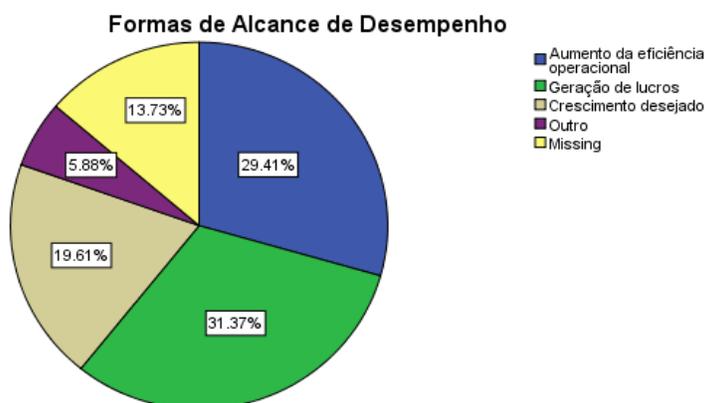
As estratégias empresariais empregadas por elas (as empresas) estão voltadas para aumento dos lucros, das vendas e da participação do mercado, incrementando o valor da empresa, são consideradas estratégias de crescimento. Isso significa que embora haja turbulência, também existem situações favoráveis no mercado que podem transformar-se em oportunidades.

Segundo Oliveira (2007) a estratégia de crescimento não apenas fornece o potencial para uma maior lucratividade, como também introduz vitalidade a uma organização, ao oferecer desafios. Empresas que procuram novas oportunidades no mercado em que actuam se projectam na busca inovações e nas tentativas de minimizar ameaças e incertezas. Essas organizações, são vistas por seus concorrentes como empresas de perfil criativo, incerto e ao mesmo tempo desafiador.

Desempenho alcançado

Adicionalmente, questionou-se sobre as formas como o desempenho é alcançado, houve concordância em cerca de 31,37%. No entanto, com maior nível de importância destaca-se o aumento de geração de lucros, seguida da eficiência operacional, com 29,41%; crescimento desejado com 19,61% e outras formas de desempenho com 5,88%. Dos inqueridos, 13,73% abstiveram-se de responder esta questão.

Gráfico 6 - Formas de Alcance de Desempenho



Fonte: Autores, (2022).

A importância do planejamento para melhorar o desempenho das empresas é uma premissa fundamental na literatura sobre estratégia negócios (Chiavenato, 2005). Este conjunto de teorias, ferramentas e técnicas tem ajudado os gerentes nas organizações a pensar, planejar e agir estrategicamente, (Stonehouse e Pemberton, 2002).

Planeamento Estratégico, como factor que influencia o desempenho, em muitos casos, é considerado rígido, burocrático, racional e sem relação com o processo de tomada de decisão estratégica (Bresser e Bishop, 1983), enquanto outros sustentam que o planeamento estratégico é um processo essencial para a gestão de uma empresa, uma vez que fornece estrutura para a tomada de decisões e ajuda a ter uma visão longo prazo (Steiner, 1979).

Teste de Correlação Entre os Postos – Spearman

O teste de Correlação de Spearman determina um grau de correlação linear entre as variáveis. Desta forma, o teste tentou mostrar a exigência de qualquer relação entre as variáveis de desempenho e utilização de ferramentas estratégicas.

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis (Desempenho e as ferramentas em uso)

		Correlação	
		Utilização de Ferramentas Estratégicas	existe uma relação contributiva entre as ferramentas adoptadas e desempenho da empresa
Rho de Spearman	Utilização de Ferramentas Estratégicas	1.000	.682**
	Coeficiente de Correlação	.	.000
	Sig. (2-tailed)	51	51
	N	.682**	1.000
de Spearman	existe uma relação contributiva entre as ferramentas adoptadas e desempenho da empresa	.000	.
	Coeficiente de Correlação	51	51
	Sig. (2-tailed)		
	N		

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (Sig. 2-tailed).

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da investigação, (2022).

O coeficiente de correlação de Spearman oscila ao longo de -1 e 1. E o nível significância/importância é de 10%. O teste de correlação de Spearman, mostrou que há uma relação positiva entre as variáveis de desempenho e utilização das ferramentas estratégicas ($\rho = 0,682$; $P < 0,001$). Estes valores estatísticos evidenciam que as variáveis submetidas ao teste possuem uma correlação linear significativa.

CONCLUSÕES

A pesquisa confirmou que, em período de pandemia, o Planeamento Estratégico possui um papel significativo no alcance da rentabilidade financeira. Assim, os gestores devem ter a capacidade de adaptação aos novos requisitos e às novas exigências do mercado. É uma habilidade que nem todas as empresas têm hoje em dia. É, por isso, que o Planeamento Estratégico assume grande importância, pois é ele quem define os rumos do negócio e auxilia no cumprimento de objectivos e metas para, em última análise, alcançar o sucesso organizacional.

De igual maneira, conclui-se que existe uma relação optimista entre o uso do Planeamento Estratégico e o desempenho das PME's em tempos de pandemia, possibilitando uma tomada de decisão

racional em contexto de incerteza, levando a melhores processos, produtos e serviços e, por sua vez, a melhor a performance organizacional. O desempenho é alcançado através do aumento da eficiência operacional, geração de lucros e crescimento desejado.

Entretanto, as ferramentas estratégicas adoptadas pelas PME's, objecto deste estudo são: análise *SWOT*, o *balanced scorecard* e análise *Peste*. Evidenciou-se, como o descrito em vários estudos, a popularidade da análise *SWOT*, sendo o instrumento mais usado na prática. Portanto, o uso adequado dessas ferramentas exige que o gestor tenha consciência suficiente dos pontos fortes e fracos de cada uma delas e seja capaz de integrar e aplicar as mesmas de modo apropriado, criativo, adequado e no momento certo.

Portanto, é evidente que as PME's estão entre os segmentos de negócios mais afectados pela pandemia. Os principais impactos sobre as PME's têm a ver com a redução da demanda e, portanto, de sua renda, limitação para aceder a fonte de financiamento, dificuldades para pagar remunerações e seus fornecedores, obstáculos na continuação dos processos produtivos e altos custos de segurança sanitária. A vida das Pequenas e Médias Empresas dependem de uma série de factores que impõem novas abordagens e procedimentos que devem ser considerados de maneira muito especial para alcançar os novos saltos qualitativos que o contexto impõe.

Assim, recomenda-se que as PME's tenham uma equipe de resposta a Emergências, que estabeleça a estratégia e os objectivos, garantindo que as decisões sejam tomadas o mais rápido e com precisão possível para minimizar os riscos estratégicos e operacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2008). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Armando, A. & João, P. C. (2020). *Os desafios das PME's do distrito de Nacarôa (Nampula) no período de estado de emergência em Moçambique*. Nacarôa, Moçambique.
- Andrade, R. O. B. & Amboni, N. (2010). *Estratégias de Gestão - Processos e funções do Administrador*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Acciarini, C. & Boccardelli, P. (2021). Empresas resilientes na época da pandemia Covid-19: uma abordagem de estudo de caso. *Revista de Empreendedorismo e Políticas Públicas*, 1-16.
- Bresser, R. K.; Bishop, R. C. (1983). Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 4, p. 588-623.
- Confederação das Associações Económicas de Moçambique – CTA. (2020). *Impacto da Pandemia da Covid-19 no Sector Empresarial e Medidas Para a Sua Mitigação*. Maputo.
- Chiavenato, I. (2005). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (5ª. Ed). México:Mc. Morro do Grau.
- Fernandes, N. (2020). *Efeitos econômicos do surto de coronavírus (COVID-19) na economia mundial*. Recuperado em <http://Acesso: SSRN 3557504>.
-

- Gavilánez, W., Jacome, V., & Rendon, E. (2020). Planejamento estratégico e seu impacto diante da crise do Covid-19. Recuperado em: <https://receamuc.com/index.php/reciamu/article>
- Gonçalves, M.; Froehlich, C.; Wecker, A. (2021). Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. *Revista Gestão Organizacional - RGO*, 10-32.
- Gourinchas, P., Kalemli-Ozcan, S., Penciakova, V., & Sander, N. (2021). "Fiscal Policy in the Age of COVID: Does it 'Get in all of the Cracks?'. *National Bureau of Economic Research, Inc*, 10-32.
- Mussagy, I. H. (2021). *Economia de Moçambique e o desafios da nova crise*. Minerva print. Maputo – Moçambique.
- Neto, J., Martinho, M. & Carvalho, P. (2018). Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. *Revista Espacios*, 9.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., & Al-Jabir, A. (2020). As implicações socioeconômicas do coronavírus e da pandemia de COVID-19: uma revisão. *Jornal Internacional*.
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo Brasil: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2004). *Planeamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas* (26^a ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2007). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e prática* (26^a ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Paula, G. B. (2014). Rentabilidade e lucratividade: entenda a diferença e a importância desses conceitos para os negócios. *Recuperado em https:// Rentabilidade e lucratividade: entenda a diferença e a importância deles (treasy.com.br)*
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (2005). *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades*” *Public Administration Review*, 65, pp. 45-56.
- Ribeiro, A. (2020). A importância do planejamento estratégico pós-pandemia. Recuperado em <http://Acesso em: 17/06/201>
- Stonehouse, G. e Pemberton, J. (2002): Strategic planning in SMEs – some empirical findings, *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Sherman, L. (2017). *Se você está em um duelo, torne-se um gato!: estratégias de crescimento a longo prazo*. Nova Iorque: Columbia University Press.
- Vieira, C. R.; Trajado, A. A.; Santos S. D. & Moro, A. R. P. (2014). Um Estudo Sobre a Análise da Liquidez e Rentabilidade da Oderich S.A. *Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza*, v. 1.