

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM USO:
UMA INVESTIGAÇÃO PRÁTICA ÀS EMPRESAS EM PORTUGAL

Daniel Parreira Nobre

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Junho 2016

Resumo

Num mundo marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, a estratégia assume um desafio para as empresas como forma de estas sobreviverem numa envolvente mais competitiva e imprevisível. Surgem, assim, no âmbito da gestão estratégica, as ferramentas estratégicas racionalizando a tomada de decisões em contextos de incerteza.

Atualmente, existem inúmeras ferramentas estratégicas presentes na literatura provenientes de diversas disciplinas em constante desenvolvimento, contudo verifica-se uma falta de conhecimento da sua aplicação na prática. Esta dissertação, como principal objetivo, pretende identificar e descrever as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal.

Foi adotada a metodologia de investigação quantitativa, recorrendo ao questionário como método de recolha de dados. Recolheram-se 78 questionários de empresas de diversos setores e tamanhos presentes em Portugal, recorrendo-se à estatística descritiva como método de análise de dados.

Os resultados obtidos revelam o uso em média de quatro (4,37) ferramentas estratégicas nas empresas em Portugal, com um destaque para a análise SWOT, *brainstorming* e *benchmarking* como as ferramentas mais populares. Constatou-se a importância das escolas de gestão na divulgação das ferramentas, embora estas na prática não sejam utilizadas de modo fiel à teoria. O principal motivo de uso das ferramentas estratégicas é clarificar a estratégia, defendendo os seus utilizadores a existência de uma relação positiva com o desempenho da empresa.

Em suma, não se verificaram diferenças significativas no uso prático das ferramentas estratégicas comparativamente com os estudos realizados em diversos países presentes na literatura, e em especial, no estudo realizado há oito anos em Portugal.

Palavras-chave: gestão estratégica; ferramentas estratégicas; tomada de decisão; Portugal

JEL Classification System: M10 e M19

Abstract

In a globalised and technologically advanced world, strategy embodies a challenge for companies as a way of survival in a competitive and unpredictable environment. Strategic tools emerge, in this sense, in order to rationalise the decision making process upon uncertain settings.

Nowadays, numerous strategic tools are present in the literature, provided by several disciplines in continuous development, however the lack of comprehension in their practical application is apparent. This dissertation attempts to identify and describe the most used strategic tools by companies operating in Portugal.

A quantitative method research was adopted based on a questionnaire. It was possible to collect 78 questionnaires, using descriptive statistics to analyse the data, from companies functioning in Portugal, operating in different sectors and with different sizes.

In terms of results, we confirmed the use of four (4,37) strategic tools, on average, by companies present in Portugal, emphasizing the SWOT analysis, brainstorming and benchmarking as the most popular tools. Regarding the propagation of strategic tools, we found significance for business school, even though their practical application may not be true to theory. Clarifying strategy is stated as the main reason for strategic tools use, advocating their users the existence of a positive relation between strategic tools use and company's performance.

In conclusion, no significant differences were found in the use of strategic tools between this study and others, from other countries, present in the literature and, specifically, the study developed eight years ago in Portugal.

Keywords: strategic management; strategic tools; decision-making; Portugal

JEL Classification System: M10 and M19

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas. Gostaria, neste sentido, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade. No seguimento, espero demonstrar a todos os meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Doutor Nelson António, pela orientação, disponibilidade e recomendações fundamentais na elaboração desta dissertação.

A todas as empresas e respetivos colaboradores que despenderam algum do seu tempo para partilharem as suas experiências. Sem a vossa participação este estudo não existiria.

À minha família que proporcionaram todas as condições ao longo de toda a minha vida para que progredisse nos meus estudos e atingisse todos os objetivos que delinee para o meu percurso pessoal. À minha mãe, em especial, obrigada por tudo.

Aos pais da Andreia pelo apoio e incentivo durante esta etapa da minha vida, particularmente à D.^a Iria pela insistência em perguntar pela tese e pelas dicas que disponibilizou.

Por fim, mas não menos importante, à Andreia por todo o amor, carinho, dedicação e perseverança que revelaram ser principal força motivadora em todos os momentos ao longo desta etapa. Obrigada, também, pelas múltiplas revisões e sugestões na realização desta dissertação. Sem ti nada disto seria possível.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problema de investigação	2
1.3. Objetivos de investigação	3
1.4. Estrutura da dissertação	4
2. Revisão de Literatura	6
2.1. Gestão	6
2.2. Gestão estratégica	7
2.2.1. Evolução da gestão estratégica	8
2.2.1.1. Paradigma do pensamento estratégico: do posicionamento ao movimento	9
2.2.2. Estratégia e <i>Performance</i>	10
2.2.3. Modelo de gestão estratégica	12
2.2.3.1. Evolução do modelo de gestão estratégica	13
2.2.3.2. Estratégia deliberada vs. Estratégia emergente	14
2.2.3.3. Controlo estratégico	15
2.2.3.4. Processo de gestão estratégica	16
2.3. Ferramentas estratégicas	18
2.3.1. Definição de ferramentas estratégicas	19
2.3.2. Ferramenta como prática	20
2.3.3. Ferramentas estratégicas em uso	20
2.3.3.1. Análise SWOT	22
2.3.3.2. Análise da cadeia de valor	23
2.3.3.3. Análise de cenários	24
2.3.3.4. Análise PEST	24
2.3.3.5. Análise do ciclo de vida	24
2.3.3.6. Análise portfólio	25
2.3.3.7. <i>Balanced scorecard</i>	25
2.3.3.8. Modelo das cinco forças de Porter	26
2.3.3.9. Análise de Risco	26
2.3.3.10. <i>Brainstorming</i>	27
2.3.3.11. Análise de recursos e capacidades	27
2.3.3.12. <i>Benchmarking</i>	28
2.3.4. Motivações da utilização de ferramentas estratégicas	28
2.3.5. Dificuldades da utilização das ferramentas estratégicas	29
3. Metodologia	31
3.1. Metodologia adotada	31
3.2. Método de amostragem	31
3.3. Método de recolha de dados	33
3.3.1. Estrutura do questionário	34
3.4. Método de análise de dados	35

4. Resultados	37
4.1. Considerações gerais.....	37
4.2. Caracterização da amostra recolhida	38
4.2.1. Perfil das empresas	38
4.2.1.1. Distribuição das empresas por dimensão.....	38
4.2.1.2. Distribuição das empresas por setor de atividade.....	39
4.2.2. Perfil dos Inquiridos.....	40
4.3. Resultados da investigação	41
4.3.1. Ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas em Portugal... 41	
4.3.2. Fontes de disseminação das ferramentas estratégicas.....	42
4.3.3. Origem da ajuda para a implementação das ferramentas estratégicas	43
4.3.4. Forma de aplicação das ferramentas estratégicas	44
4.3.5. Importância do uso das ferramentas estratégicas.....	44
4.3.6. Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas.....	46
4.3.7. Relação entre o uso de ferramentas e o desempenho das empresas	47
5. Discussão	48
5.1. Discussão da amostra.....	48
5.2. Discussão dos resultados.....	49
5.2.1. Ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal.....	49
5.2.2. Fontes de disseminação das ferramentas estratégicas.....	51
5.2.3. Como são as ferramentas estratégicas aplicadas nas empresas	52
5.2.4. Motivações para o uso das ferramentas estratégicas.....	53
5.2.5. Dificuldades no uso das ferramentas estratégicas.....	54
5.2.6. Relação entre o uso das ferramentas e o desempenho das empresas	55
5.3. Comparação com o uso das ferramentas estratégicas em Portugal em 2008..	55
6. Conclusão	59
6.1. Conclusões	59
6.2. Limitações da investigação	61
6.3. Pesquisas futuras.....	62
7. Bibliografia	63
8. Anexos	70

Índice de Figuras

Figura 1 - Componentes da estratégia.....	13
Figura 2 - Tipos de estratégia	14
Figura 3 - Processo de gestão estratégica	16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Níveis estratégicos	9
Tabela 2 - Seleção de definições de ferramentas estratégicas	19
Tabela 3 - Investigações práticas às ferramentas estratégicas em uso	21
Tabela 4 - Número de ferramentas utilizadas por empresa.....	42
Tabela 5 - Formas de aplicação das ferramentas estratégicas.....	44
Tabela 6 - Principais respostas obtidas quanto à relação entre o uso de ferramentas estratégicas e o desempenho das empresas.....	47
Tabela 7 – Comparação da popularidade das ferramentas estratégicas entre o estudo atual e o de Oliveira (2008)	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de trabalhadores.....	38
Gráfico 2 - Volume de negócio.....	38
Gráfico 3 - Dimensão das empresas.....	39
Gráfico 4 - Setores de atividade.....	39
Gráfico 5 - Função desempenhada.....	40
Gráfico 6 - Habilitações académicas.....	40
Gráfico 7 - Ferramentas estratégicas em uso	41
Gráfico 8 - Fontes das ferramentas estratégicas.....	43
Gráfico 9 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas estratégicas	43
Gráfico 10 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas.....	45
Gráfico 11 - Importância do uso das ferramentas estratégicas	45
Gráfico 12 - Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas	46

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Atualmente, num mundo marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível (Jacobides, 2010). Hoje mais do que nunca, como forma de sobreviver numa envolvente mais competitiva, há uma necessidade de ser melhor que os adversários (Magretta, 2002; Tassabehi e Isherwood, 2014). Desta forma, no âmbito do conhecimento da gestão, surge a estratégia como oposto à tática, auxiliando os gestores na tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial (Ansoff, 1977), bem como facilitando a adaptação às mudanças induzidas pelo ambiente (Hax e Majluf, 1988).

Nesse seguimento, vários foram os académicos, ao longo dos tempos que proporcionaram variadíssimas definições para o conceito de estratégia, bem como o enriqueceram com diversas teorias direcionadas a tornar a sua aplicação mais efetiva. Emerge, assim, o processo de gestão estratégica, distinguindo-se essencialmente em três fases: formulação, implementação e avaliação e controlo da estratégia (David, 2009). No entanto, dado a necessidade de informação que suporte este modelo, tem sido desenvolvido um conjunto de *frameworks*, conceitos, modelos e métodos, designando-se por ferramentas estratégicas que visam auxiliar os seus utilizadores na tomada de decisão mais racional (Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Stenfors *et al.*, 2007).

As ferramentas estratégicas, fortemente promovidas pelas escolas de gestão e pelos consultores, emergem na teoria da gestão estratégica apresentando-se como soluções de aplicação prática de determinada teoria (Jarzabkowski e Kaplan, 2008; Knott, 2006; Stenfors e Tanner, 2007). Este é um tema que se tornou bastante popular nos últimos anos resultado das muitas investigações realizadas, culminando no aparecimento de várias ferramentas alternativas (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Stenfors *et al.*, 2007).

A importância das ferramentas estratégicas surge como resposta às limitações na cognição humana, resultantes da complexidade do processo de gestão estratégica e da envolvente turbulenta e imprevisível, uma vez que estas ferramentas auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão, racionalizando o irracional (Gunn e Williams, 2007; Jacobides, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Whittington (1996), elucidando a relevância tanto do conhecimento tácito como do explícito, destaca a importância de perceber como a estratégia é na prática realmente executada.

Oliveira (2008) seguindo a abordagem “estratégia como prática” identificou as principais ferramentas estratégicas utilizadas nas grandes empresas em Portugal. Nesse mesmo ano, sucedeu-se a crise financeira internacional, a qual revelou um efeito nocivo na economia portuguesa. Portugal, após a forte contração económica no decorrer da crise financeira internacional e do resgate financeiro em 2011 pela Troika (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional), encontra-se atualmente em período de recuperação económica (Banco de Portugal, 2016). Este deterioramento da envolvente levou ao desaparecimento de inúmeras empresas, e por outro lado, levou ao aparecimento novas (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Este contexto instável e incerto dá lugar à necessidade de uma estratégia apta para se adaptar às mudanças. Neste sentido, oito anos após o estudo realizado e, tendo em consideração a alteração do panorama económico português, surge o interesse em analisar as atuais práticas das empresas presentes em Portugal, assunto sobre o qual se debruça esta dissertação.

1.2. Problema de investigação

Atualmente, existem inúmeras ferramentas estratégicas presentes na literatura provenientes de uma diversidade de disciplinas (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; Stenfors *et al.*, 2007). Este é um número que não para de crescer fruto do constante aparecimento de novas ferramentas, sendo difícil enumera-las por relevância, dado que se observa uma variação na sua popularidade, culminando em modas e tendências (Roper e Hodari, 2015; Wagner e Paton, 2014). Desta forma, Clark (1997: 418) refere que “*não existe uma listagem definitiva das ferramentas de gestão estratégica disponível na literatura*”.

Em consonância com o estudo de Oliveira (2008) constatou-se que os gestores, em Portugal, têm investido bastante na utilização de ferramentas estratégicas, utilizando em média seis diferentes ferramentas ao nível estratégico. Todavia verifica-se, também, uma falta de conhecimento, tanto pelos profissionais como pelos académicos, da relevância e do papel das ferramentas estratégicas, bem como dos seus resultados (Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Roper e Hodari, 2015).

Neste âmbito de ausência de conhecimento tácito, quanto ao uso das múltiplas ferramentas estratégicas presentes na literatura pelos gestores, bem como de preferência de determinadas ferramentas em detrimento de outras, este estudo surge com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão das várias ferramentas estratégicas disponíveis e, em particular, na sua utilização nas empresas em Portugal.

1.3. Objetivos de investigação

Esta dissertação, através de uma análise prática nas empresas em Portugal, tem como principal objetivo identificar e descrever as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas.

Como já referido, a estratégia é um desafio para os gestores pelas condições de incerteza em que decorre. A estratégia é sustentada, assim, por uma grande quantidade de informação nem sempre clara, pelo que demanda o desenvolvimento das ferramentas estratégicas com o intuito de auxiliar os gestores a lidar com a incerteza presente no processo estratégico. Constata-se, porém, uma falta de conhecimento prático do como e porquê dos gestores utilizarem as ferramentas estratégicas (Jarzabkowski e Kaplan, 2008, 2015).

No desenvolvimento desta dissertação, apresenta-se primeiramente uma revisão de literatura que pretende enquadrar as ferramentas estratégicas no processo estratégico e este, por sua vez, na gestão de uma empresa. Torna-se, neste sentido, fulcral definir os vários conceitos e perceber o modo como estes se interligam. Destacando as ferramentas estratégicas é necessário listar as ferramentas mais utilizadas na literatura, bem como perceber conceptualmente a sua finalidade. Seguidamente, o estudo prático às empresas presentes em Portugal, que proporciona uma visão atual do como e porquê dos gestores adotarem determinadas ferramentas, ao mesmo tempo que se tenta indagar a sua repercussão no desempenho da empresa.

Subsequentemente, evidenciam-se os objetivos específicos desta dissertação:

- Descrever os fundamentos teóricos e práticos das ferramentas estratégicas;
- Listar as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal;
- Identificar as fontes de disseminação das ferramentas estratégicas;
- Verificar como são aplicadas as ferramentas estratégicas nas empresas;
- Apurar as reais motivações para o uso das ferramentas estratégicas;

- Registrar as principais dificuldades no uso das ferramentas estratégicas;
- Compreender a relação entre o uso das ferramentas e o desempenho das empresas.

Em suma, este estudo procura contribuir com um maior e, em especial, melhor conhecimento, direcionado aos profissionais e académicos, da utilização e da relevância das ferramentas estratégicas. No seguimento, este estudo visa despertar um sentido crítico para um melhor ensino das ferramentas estratégicas, bem como para uma melhor utilização nas empresas e na criação de novas e melhores ferramentas.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. Iniciando com o presente capítulo, a introdução onde é apresentado o enquadramento ao tema, o problema de investigação, objetivos da investigação e a respetiva estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda a revisão de literatura, dividindo-se essencialmente em dois subcapítulos. No primeiro são apresentados os principais conceitos relacionados com a gestão estratégica, abordando a sua evolução ao longo do tempo, o seu impacto na *performance* das empresas e finalizando expõe-se o modelo que a define. No segundo é abordado o principal foco desta dissertação: as ferramentas estratégicas no seguimento da gestão estratégica. Primeiramente procura-se definir o conceito de ferramentas estratégicas, de seguida lista-se as principais ferramentas (as mais utilizadas) e apresenta-se uma breve caracterização das varias ferramentas e, por fim, apresentam-se as principais motivações e dificuldades da sua utilização.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia utilizada nesta dissertação. Inicia-se com a abordagem do método de amostragem, narrando sucintamente a população alvo e detalhando como se procedeu à aplicação prática do método de amostragem. Seguidamente, é apresentado o método de recolha de dados aplicado - o questionário - descrevendo-se a sua estrutura. Por fim, é referido o método utilizado para o tratamento dos dados recolhidos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da investigação. Começando pelas considerações gerais sobre o questionário submetido, passando para uma breve caracterização amostra (empresa e inquirido) e, subsequentemente, são apresentados os

resultados do questionário, após o respetivo tratamento de dados, sobre a utilização das ferramentas estratégicas nas empresas em Portugal.

O quinto capítulo prende-se quanto à discussão dos resultados da investigação. Iniciando com uma breve observação à amostra recolhida, procede-se, seguidamente, à discussão dos resultados, tendo por base o presente na revisão de literatura e em outros estudos similares, procurando-se responder aos objetivos propostos. Por fim, é realizado uma comparação da atual utilização das ferramentas estratégicas em Portugal com o verificado no estudo prévio de Oliveira (2008).

No último capítulo, a conclusão, listam-se as principais conclusões da investigação, de seguida referem-se as limitações do estudo e finda com recomendações sobre possíveis futuros estudos que se acredita serem relevantes para o desenvolvimento deste tema.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão

A Gestão surge no início do século XX, revolucionando a educação nas universidades e, por conseguinte, no tecido empresarial, através da formação académica de jovens, que se tornariam trabalhadores qualificados e posteriormente gestores habilitados. Embora já se aplicassem algumas das suas teorias, esta não era universalmente reconhecida ou ensinada. (Drucker, 2008; Greenwood, 1972; Mintezberg, 1989). Drucker (2008:1) considera que “*a gestão poderá ser a mais importante inovação do século vinte*”.

A Gestão foi popularizada nos Estados Unidos da América, após a publicação em 1911 do “*The Principles of Scientific Management*” de Frederick Winslow Taylor, onde este definiu gestão como o objetivo de “*assegurar a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para os empregados*” (Kiechel III, 2012; Taylor, 2011: 49). A ideia-chave desta teoria baseia-se na divisão de tarefas, sendo o gestor o responsável pela análise e desenvolvimento dos processos, competindo ao trabalhador a execução dos mesmos (Kiechel III, 2012).

No seguimento histórico, após o aparecimento da Gestão Científica, surgem outras abordagens como a teoria administrativa e a teoria burocrática. A primeira teoria, ligada a Henri Fayol, dividiu a gestão em princípios universais, sendo estes flexíveis e aptos a adaptarem-se a contextos particulares. Esta linha teórica partia do pressuposto que os empregados necessitavam e queriam ser geridos, enquanto os gestores tinham que definir as tarefas e os objetivos. Relativamente à teoria burocrática, esta foi impulsionada por Max Weber que defendia a autoridade e a sua legitimidade. Esta teoria adiciona ao princípio administrativo da importância da estrutura organizacional a institucionalização de regras, implementadas de modo racional, primando pela justiça tanto dos trabalhadores como dos clientes. (Van Buren III, 2008).

Como resposta às teorias de gestão científica, administrativa e burocrática, surge uma nova linha teórica, preocupada em compreender tanto os trabalhadores individualmente como os grupos informais que surgem, designada por teoria das relações humanas. Este movimento impulsionado por Elton Mayo, com os estudos de Hawthorne, concluiu que a gestão afeta menos que os grupos informais, competindo ao gestor ter em atenção os sentimentos e as perceções dos trabalhadores e dos grupos, alinhando os seus interesses

com os da organização, direcionando-se a aumentar a satisfação dos trabalhadores e, por sua vez, a produtividade. (Kiechel III, 2012; Sarachek, 1968; Van Buren III, 2008)

Constata-se que cada geração de gestores lutou por descobrir o seu propósito. Assim, se nos anos 1980 e 1990 o propósito da gestão era enriquecer os proprietários das empresas, atualmente o foco da gestão é contribuir positivamente para a sociedade. (Rosenzweig, 2010)

Nesta linha de pensamento, Peter Drucker (2008) afirma “*gestão são tarefas, gestão é uma disciplina, mas gestão são também pessoas*”, sendo a gestão e os gestores o “*órgão*” de todas as instituições que as mantém unidas e em funcionamento.

2.2. Gestão estratégica

De acordo com Henry Mintzberg (1989), a estratégia é uma das tarefas mais importantes que os gestores têm a realizar. Embora a sua origem se prenda com a arte militar como um conceito amplo e vagamente definido, só em meados dos anos cinquenta do século XX com a sua introdução no contexto organizacional é que este termo foi popularizado (Ansoff, 1977; António, 2015; Grant, 2010; Mintzberg, 1989; Snow e Hambrick, 1980). Esta ligação da estratégia ao meio organizacional surge em 1948 com a teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern que, embora de difícil aplicação prática, veio revolucionar a maneira de pensar face a problemas organizacionais (Ansoff, 1977; Grant, 2010; Mintzberg, 1978).

Para definir gestão estratégica é fulcral inferir o conceito de estratégia. A estratégia emerge contraposta à tática, a qual se descreve como esquema de utilização dos recursos disponíveis para uma ação específica, ao passo que estratégia é uma regra para a tomada de decisões em contexto de incerteza ou risco. Estratégias são os planos, políticas e princípios que guiam e unificam um conjunto específico de ações de forma a atingir objetivos, estabelecendo uma posição favorável (Ansoff, 1977; Grant, 2010).

Segundo Grant (2010), uma estratégia de sucesso é composta por três características: objetivos simples e consistentes a longo prazo, compreensão profunda do ambiente competitivo e uma avaliação objetiva dos recursos. No entanto, não basta que estas se verifiquem, é essencial uma implementação efetiva para atingir o sucesso.

2.2.1. Evolução da gestão estratégica

“*One best way*” de Frederick Taylor, no ano de 1947, tornou-se a célebre frase que marcou a Gestão no século vinte. Este pensamento da gestão teve influência tanto na conceção de estruturas organizacionais como na realização de estratégias organizacionais (Mintzberg e McHugh, 1985).

Peter Drucker (1954) foi um dos primeiros autores a evidenciar o conceito de estratégia associado à resposta das seguintes questões “*What is our business?*” – qual é o nosso negócio? – e “*What should it be?*” – qual deveria ser o nosso negócio? –, remetendo para a necessidade de visão das organizações e para o futuro iminente (António, 2015).

No entanto, Drucker não foi devidamente reconhecido à data, sendo a definição de Alfred Chandler a primeira a ser reconhecida na teoria da gestão (António, 2015; Mintzberg, 1978; Snow e Hambrick, 1980). Chandler concluiu que a estratégia era o principal mecanismo para desenvolver uma nova direção e que o seu impacto na estrutura e na *performance* era significativo, através de um estudo a quatro empresas pioneiras na diversificação (Chandler, 1962; Snow e Hambrick, 1980). Chandler (1962:13) define estratégia como “*a definição de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de linhas de ação e a atribuição de recursos necessários à satisfação desses objetivos*”.

Ao longo do tempo vários foram os autores a analisar a temática da gestão estratégica, surgindo várias definições (Hax e Majluf, 1988; Snow e Hambrick, 1980). Todavia é de referir o trabalho de Igor Ansoff e Kenneth Andrews que foram os primeiros autores a estudar o conceito profundamente, assim como os processos de formulação e implementação (António, 2015). Como anteriormente referido, Ansoff (1977) define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, sendo as decisões estratégicas relativas à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Por sua vez, Kenneth Andrews (1971:18) surge com uma das aceções mais populares, conjugando as ideias de Drucker e Chandler, culminando na definição da estratégia empresarial como “*padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos, produz as principais políticas e planos para atingir esses objetivos*”, define também como “*conjunto de negócios a prosseguir, o tipo de organização económica e humana que deseja*” e como “*a natureza das contribuições económicas e*

não económicas que deseja fazer para os seus acionistas, trabalhadores, clientes e comunidade”. Andrews reforça a noção de estratégia como determinante organizacional, distingue a importância tanto da formulação como da implementação estratégica e incorpora a importância dos *stakeholders*. Andrews tornou, ainda, clara a distinção entre a estratégia a nível corporativo e de negócio (Andrews, 1980; António, 2015; Hax e Majluf, 1988).

Tabela 1 - Níveis estratégicos

Estratégia corporativa	Estratégia de negócio
A estratégia corporativa define o negócio em que a empresa irá competir, preferencialmente de forma a que foque recursos para converter uma competência distintiva em vantagem competitiva.	A estratégia de negócio é a determinação de como a empresa irá competir em dado negócio e a sua posição face aos concorrentes.

Fonte: Adaptado de Hax e Majluf (1988: 101)

2.2.1.1. Paradigma do pensamento estratégico: do posicionamento ao movimento

Andrews (1980) refere a estratégia como a capacidade da empresa criar valor, explorando oportunidades e neutralizando ameaças, através dos seus pontos fortes e evitando os pontos fracos. Surge, assim, na literatura a importância da análise interna (pontos fortes e fracos face à concorrência) e da análise externa (oportunidades e ameaças) como fontes de vantagem competitiva. Primeiramente, verificou-se não só um maior foco como um mais rápido desenvolvimento da análise externa, surgindo posteriormente um novo pensamento que veio enfatizar a relevância da análise interna (Barney, 1991, 1995). De acordo com António (2015), podemos destacar, na história da gestão estratégica, dois paradigmas:

1. O paradigma do posicionamento e,
2. O paradigma do movimento.

O primeiro paradigma, também denominado de adequação estratégica associado à análise ambiental/externa, defende a adaptação ao meio envolvente e a posterior construção e defesa de uma vantagem competitiva como os pilares da estratégia organizacional (António, 2015). Nesta corrente, cuja principal preocupação da estratégia consistia na seleção do setor e conseguinte posicionamento, as empresas tendiam a adotar estratégias semelhantes, uma vez que a rentabilidade da empresa dependia da atratividade do setor, a qual por sua vez deriva da rivalidade entre concorrentes, poder negocial dos

fornecedores, poder negocial dos clientes, da ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos (Grant, 2010; Porter, 1980, 1985).

O segundo paradigma, também designado de intenção estratégica associado à análise dos recursos e capacidades/análise interna, sugere que uma vantagem competitiva sustentável advém de recursos e capacidades controlados pela empresa que se demonstrem: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que a empresa esteja organizada para os explorar (António, 2015; Barney, 1995, 2001). Este modelo, com pressuposto na heterogeneidade e imobilidade dos recursos, surge como resposta ao aumento da instabilidade da envolvente, bem como à constatação da predominância da vantagem competitiva relativamente à atratividade do setor na rentabilidade da empresa, uma vez que empresas do mesmo setor apresentam níveis de *performance* distintos (Grant, 2010; Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010).

A visão baseada nos recursos associada ao paradigma do movimento surge como uma crítica à teoria do posicionamento, contudo também tem sido criticada por sua vez, dado representar um modelo estático que se debate com questões dinâmicas, como inovação e empreendedorismo (Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010). Este é um tema em aberto, alvo de constantes pesquisas, onde se destaca o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, que de acordo com António (2015: 101) são “*a orientação comportamental da empresa para constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recrear recursos e capacidades, (...) em resposta à turbulência da envolvente para conseguir uma vantagem competitiva sustentada*”.

2.2.2. Estratégia e Performance

“*Definir estratégia não é o mesmo que provar que é necessária para toda e qualquer empresa.*” (Ansoff, 1977:94). Vários foram os autores que ao longo do tempo defenderam a tese que as empresas que efetivamente aplicavam a estratégia registavam um melhor desempenho relativamente aquelas que não a aplicavam. Em estudos realizados subsequentemente verificou-se que a estratégia pode aumentar a *performance* (Ansoff, 1984; Arasa e Obonyo, 2012; Ireland *et al*, 1987; Mankins e Steele, 2005; Miller e Cardinal, 1994).

Ansoff (1977) concluiu que as vantagens de não ter uma estratégia são suplantadas pelas desvantagens, através de uma análise comparativa elaborada entre a alternativa e a

estratégia, alternativa essa que consistia em não ter qualquer regra, exceção feita a estar atento ao lucro. Essas desvantagens conduziam a uma busca ineficiente, a um elevado risco de tomada de decisões inadequadas e falta de controlo sobre a alocação de recursos.

De acordo com o estudo de Wilson (1994), no qual foram entrevistadas cerca de 50 empresas em diversos países e indústrias, com o intuito de compreender qual a evolução das práticas de planeamento estratégico até à época, verificou-se que os três maiores benefícios da gestão estratégica eram: clarificar a visão estratégica da empresa, manter o foco no que é estrategicamente relevante e compreender a importância da noção da rápida mudança do ambiente. (Wheelen e Hunger, 2012; Wilson, 1994).

A gestão estratégica direciona-se para o desempenho a longo prazo. Um grande número de empresas consegue apresentar bons resultados a curto prazo, no entanto a questão prende-se em suportar essa vantagem competitiva, adaptando-se a transformações no meio envolvente. Foster e Kaplan relatam a dificuldade de uma empresa sobreviver ao longo do tempo, destacando que das 100 empresas presentes na Forbes em 1917 apenas 13 resistem até aos dias de hoje. Desta forma, a estratégia tem de ser flexível para as empresas vencerem tanto no mercado atual, como nos novos mercados em constante mudança (Beinhocker, 2006; Wheelen e Hunger, 2012).

De acordo com a pesquisa de Mankins e Steele (2005), as empresas apenas atingem, em média, 63% do desempenho financeiro potencial da sua estratégia. Este *gap* associa-se, essencialmente, a um fraco planeamento e execução da estratégia, enumerando falhas específicas, destacando-se: recursos indisponíveis ou inadequados, estratégia mal comunicada, ações e responsabilidades pouco claras, silos organizacionais e inadequada monitorização da *performance*.

Mankins e Steele (2005) apuraram, também, que algumas empresas de elevada *performance* conseguiam reduzir a diferença entre a estratégia e a *performance*. Através deste estudo, foi-lhes possível concluir que um bom planeamento e execução tornam menos provável a existência de uma queda na *performance* atual ou, caso esta se verifique, facilmente perceber qual é a causa e rapidamente corrigi-la. Em seguimento, Mankins e Steele, de acordo com a sua pesquisa e experiência, sugerem um conjunto de sete regras para aplicar no planeamento e na execução, que permitem avaliar

objetivamente qualquer insuficiência no desempenho e determinar a sua fonte. Listam-se, em seguida, as regras supracitadas:

1. Manter-se simples e concreto;
2. Debater assunções, não previsões;
3. Usar uma *framework* rigorosa e falar uma única linguagem;
4. Discutir previamente a afetação de recursos;
5. Identificar prioridades claras;
6. Monitorizar continuamente a *performance*;
7. Recompensar e desenvolver capacidades de execução.

2.2.3. Modelo de gestão estratégica

Primeiramente, salienta-se que modelo de negócio e estratégia não são termos sobreponíveis, apesar de, por vezes, serem utilizados de forma indiscriminada. O primeiro descreve, como sistema, a forma como as várias partes da empresa se ajustam entre si, não incluindo nesta definição o conceito de competitividade. Por sua vez, estratégia baseia-se em ser melhor que os adversários (Magretta, 2002).

A estratégia emerge no âmbito do conhecimento da Gestão como gestão estratégica, tendo evoluído tanto no contexto académico como empresarial, não se definindo de uma forma única e absoluta, existindo uma perspetiva mais ampla que inclui os fins e os meios e uma perspetiva mais estreita que apenas compreende os fins como parte da estratégia (António, 2015; Hax e Majluf, 1988; Snow e Hambrick, 1980). Hax e Majluf (1988: 101) definem estratégia como “*um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da empresa, dando-lhe um sentido de unidade, direção e propósito, bem como facilita as mudanças induzidas pelo ambiente*”.

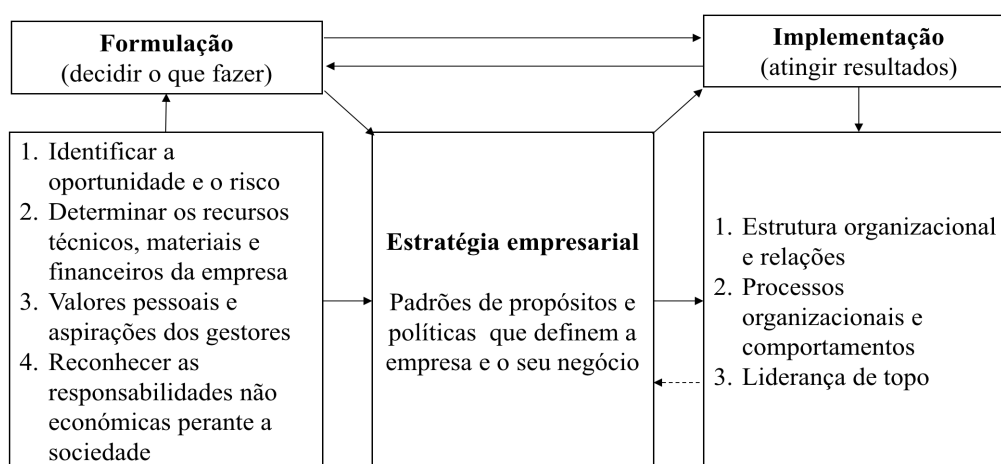
A gestão estratégica é um processo dinâmico e contínuo revelando uma certa complexidade, sendo melhor estudado e aplicado através de um modelo. Este é um processo racional e prescritivo contínuo ao longo do tempo, pois uma mudança numa componente pode levar à alteração de todas os elementos do modelo. Este não garante o sucesso, dado que somente apresenta aquilo que as empresas devem fazer em termos estratégicos e não aquilo que efetivamente elas podem fazer. Representa, assim, uma abordagem clara e prática para a formulação, implementação e avaliação da estratégia (David, 2009; Mintzberg, 1994; Wheelen e Hunger, 2012). Este processo é tipicamente

formal, envolvendo os vários gestores de diferentes níveis da organização, permitindo analisar e prever com maior precisão a situação da empresa em ambientes de incerteza (Chakravarthy e White, 2002; David, 2009; Goldsmith, 1996; Ireland *et al*, 1987; Thompson *et al*, 2013; Wheelen e Hunger, 2012).

2.2.3.1. Evolução do modelo de gestão estratégica

Como anteriormente referido, Andrews contempla na sua definição de estratégia tanto a formulação como a implementação da estratégia, desenvolvendo e aperfeiçoando o modelo LCAG (Learned, Christensen, Andrews e Guth), representado na figura 1 onde se verifica a interdependência entre a formulação e implementação da estratégia (Andrews, 1980; Porter, 1983).

Figura 1 - Componentes da estratégia



Fonte: Adaptado de Andrews (1980: 28)

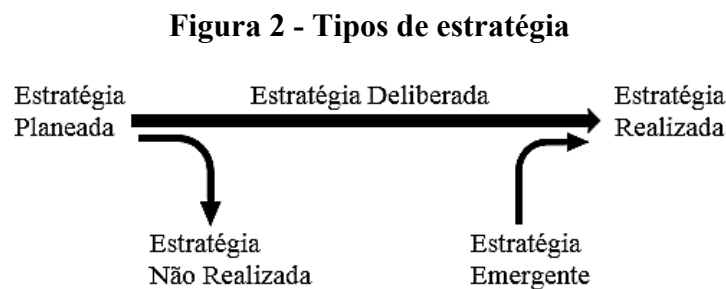
Desta forma, a estratégia destinava-se a ligar as competências e valores da empresa com o seu ambiente externo. Este modelo veio ajudar os gestores a decifram o caos dos acontecimentos e decisões permanentes do dia-a-dia, de uma forma organizada e avaliando a posição da empresa face ao seu ambiente (Andrews, 1980; Porter, 1983).

Definiu-se um consenso na distinção entre formulação estratégica e implementação estratégica. Esta distinção revela a importância dos aspetos cognitivos da estratégia (formulação), bem como da componente ação (implementação), implicando que a estratégia seja desenvolvida de forma consciente e com um propósito bem definido (Andrews, 1980; António, 2015; Snow e Hambrick, 1980). Contudo, de acordo com Mintzberg (1978) não podemos definir estratégia apenas como um plano, ou seja, como

explícita, desenvolvida consciente e propositadamente e elaborada previamente às decisões específicas a que se aplica, pois este conceito ignora que as estratégias organizacionais podem surgir, também, de forma inintencional. Surge, de forma a colmatar esta falha, o conceito de estratégia como um padrão num fluxo de decisões ou ações, que assume que as estratégias organizacionais tanto podem emergir de modo premeditado como inintencionalmente (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg e Waters, 1985).

2.2.3.2. Estratégia deliberada vs. Estratégia emergente

Podemos, assim, dividir a estratégia em planeada e em estratégia realizada, sendo frequente verificar diferenças entre o que é planeado e o que é realmente realizado. (Grant, 2010; Mintzberg, 1979 e 1987; Snow e Hambrick, 1980)



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1978: 945)

Mintzberg (1978) enumera várias combinações de estratégias, esquematizadas na figura 2, definindo-as da seguinte forma:

1. Estratégia deliberada: estratégia planeada que foi realizada.
2. Estratégia não realizada: estratégia planeada que não foi realizada, devido a expectativas pouco realistas, julgamentos erróneos sobre a envolvente ou mudanças durante a implementação.
3. Estratégia emergente: estratégia realizada que não foi planeada, talvez porque nenhuma estratégia foi concebida desde o início ou porque aquelas que foram definidas foram alteradas ao longo do percurso.

O mesmo autor conclui que a dicotomia entre a formulação e a implementação estratégica nem sempre se verifica, dado que ignora a aprendizagem subsequente do planeamento de uma estratégia. Desta forma, devemos assumir os conceitos de estratégia como plano e como padrão enquanto perspectivas complementares e não disjuntas (Mintzberg, 1978 e 1987).

Devido à complexidade da gestão estratégica, Mintzberg (1987) apresenta cinco definições de estratégia: como plano, tática, padrão, posição e perspectiva; com o intuito de ajudar os profissionais e os investigadores neste campo complexo. Embora estas definições pareçam competir entre si e se possam substituir, elas devem ser encaradas como complementares, de forma a potenciar a capacidade de compreensão e gestão dos processos através dos quais a estratégia se forma.

2.2.3.3. Controlo estratégico

Uma análise prática verifica que em muitas empresas existe uma desconexão entre a formulação e a implementação, sendo esta colmatada por algumas empresas que revelaram avanços no desempenho, através da adoção de mecanismos de controlo (Kaplan e Norton, 2005). Surge, assim, o controlo estratégico como forma de os gestores acompanharem as estratégias realizadas nas suas organizações, devendo este privilegiar a *performance* da organização como um todo (Mintzberg, 1994; Mintzberg e Waters, 1985). Este processo através de uma auditoria à *performance* emite recomendações que levam à reformulação, extinção ou continuação do planeado (Mintzberg, 1994; Rondinelli, 1976; Steiner, 1996).

Na visão tradicional, o controlo assegura a implementação da estratégia formulada, mantendo a organização no seu caminho. No entanto, esta visão revela-se insuficiente, dado que ignora a existência de estratégias emergentes. O controlo estratégico oferece a possibilidade de monitorizar as falhas na estratégia, podendo estas ocorrer porque a estratégia foi mal implementada ou sendo bem implementada se mostrou inadequada. É, assim, necessário ter em consideração que uma estratégia deliberada pode ser implementada com sucesso e falhar, bem como uma estratégia emergente pode resultar (Mintzberg, 1994).

Um plano é, assim, desenvolvido no presente para preparar o futuro, contudo devido às rápidas mudanças quer dentro quer fora da empresa torna-se obsoleto. Devemos ter em conta que qualquer processo dinâmico como a gestão estratégica deve incluir um ciclo de *feedback*. Assim surge, como a fase final da gestão estratégica, o controlo e avaliação, onde a empresa monitoriza o seu progresso e toma medidas corretivas face aos desvios entre a *performance* real e a planeada. Este processo de controlo suporta, portanto, a teoria da aprendizagem organizacional que realça a importância da utilização do conhecimento

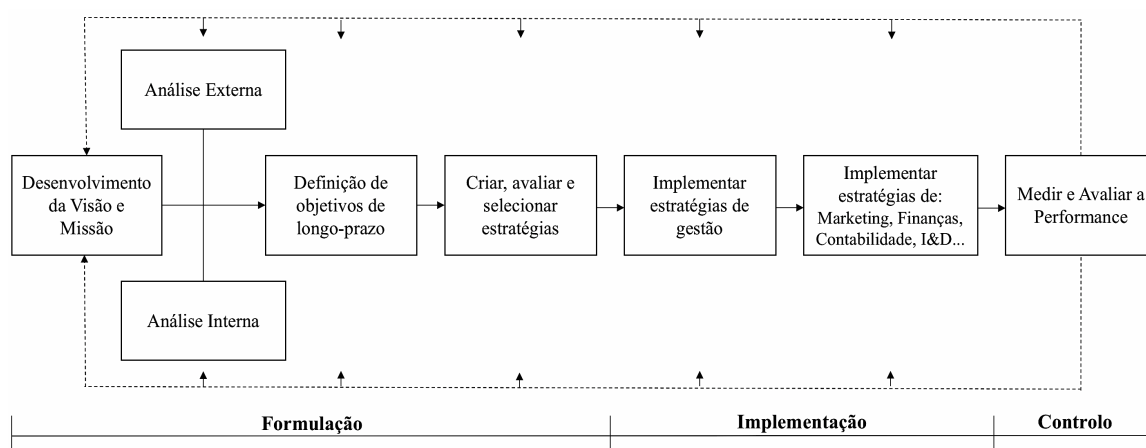
e recursos da empresa na adaptação a um ambiente externo sempre mutável (Dess e Miller, 1993; Wheelen e Hunger, 2012).

2.2.3.4. Processo de gestão estratégica

Chakravarthy e White (2002) consideram que a formulação e implementação estão fortemente interligadas e, adicionalmente, que o interesse do processo estratégico se prende com a sua melhoria, através da aprendizagem decorrente tanto do ciclo de *feedback* como de *feedforward*. Assim sendo, os autores referem a importância de desenvolver uma compreensão holística do processo como forma de eliminar as barreiras artificiais entre as várias fases. David (2009) refere que, embora o processo estratégico na prática não seja aplicado como o modelo sugere, este revela-se importante na formalização da estratégia. Portanto, torna-se possível ter organizações mais proactivas que reativas na construção do seu próprio futuro.

O processo de gestão estratégica, embora diferentes autores apresentem etapas com nomes distintos, pode-se distinguir, essencialmente, em três fases: formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação e controlo da estratégia (António, 2015; David, 2009; Goldsmith, 1996; Pitts e Lei, 2000; Thompson *et al*, 2013; Wheelen e Hunger, 2012). Na figura 3 esquematiza-se a interação entre os elementos referidos:

Figura 3 - Processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de David (2009: 46)

Torna-se essencial compreender em que consiste cada das fases (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012):

- **Formulação da estratégia:** inclui o desenvolvimento dos planos a longo-prazo, através do estabelecimento da visão e missão da empresa, determinação dos pontos fortes e fracos da empresa e identificação das oportunidades e ameaças da envolvente. Por sua vez, como a empresa não possui recursos ilimitados, torna-se necessário desenvolver e analisar estratégias alternativas aos vários níveis, selecionando a mais vantajosa para realizar.
- **Implementação da estratégia:** consiste em aplicar na prática a estratégia, através da fixação de objetivos, políticas, alocação de recursos e motivação dos trabalhadores. Esta fase envolve mudanças na cultura, na estrutura e nos sistemas de gestão de toda a organização, sendo o seu desafio estimular os gestores e os trabalhadores a atingirem os objetivos definidos.
- **Avaliação e controlo:** é o principal meio de obter informação. Todas as estratégias estão sujeitas a alterações devido à volatilidade quer dos fatores externos quer internos. Esta fase compreende, primeiramente, a revisão dos fatores externos e internos base das estratégias atuais, de seguida a monitorização da *performance* atual e comparação com a *performance* desejada, e, por fim, a tomada de ações corretivas para a resolução de problemas.

Porém, o sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã. Desta forma, este processo, através do *feedback* constante, tal como o subjacente ao pensamento em círculo presente no círculo de Deming/PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), dota a empresa de uma capacidade organizacional de aprendizagem, revelando-se numa melhoria da *performance* e dotando ao mesmo tempo a empresa de flexibilidade necessária para se adaptar à mudança (António, 2015; Chakravarthy e White, 2002; David, 2009; Wheelen e Hunger, 2012). A aprendizagem organizacional permite, desta forma, a resolução sistemática de problemas, testando novas abordagens, desenvolvidas com as suas experiências passadas ou com as experiências de outros, transferindo rápida e eficientemente a toda a organização (Wheelen e Hunger, 2012).

Concluindo, o modelo apresenta uma mais racional e melhor forma de tomar decisões estratégicas e, por sua vez, uma gestão mais efetiva, potenciando aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, os resultados futuros. No entanto, é um modelo que

carece de grande quantidade de informação de modo a permitir decisões efetivas em condições complexas e de incerteza (David, 2009; Hatten e Hatten, 1987; Pitts e Lei, 2000; Steiner, 1996; Wheelen e Hunger, 2012; Wright, Paroutis e Blettener, 2013). Emerge, assim, a importância das ferramentas estratégicas como fontes de informação, necessárias à realização da gestão estratégica (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Porter, 1991; Stenfors *et al.*, 2007; Wright, Paroutis e Blettener, 2013).

2.3. Ferramentas estratégicas

Num mundo em constante mudança marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, surge como desafio conciliar o planeamento estratégico sistemático com um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível, de forma a antecipar estas mudanças e manter ou criar vantagem competitiva (Jacobides, 2010; Leskinen *et al.*, 2004; Stenfors e Tanner, 2007; Wright, Paroutis e Blettener, 2013). No seguimento, Anfonina e Chalupsky (2012: 1535) referem as “*organizações têm de se tornar mais flexíveis e adaptáveis de modo a tornarem-se mais competitivas*”. Neste sentido, surge a importância das ferramentas estratégicas para dar resposta às limitações na cognição humana e na tomada de decisão baseada em preconceitos, tendências, opiniões e sentimentos que nem sempre refletem a realidade cada vez mais complexa, racionalizando o irracional (Gunn e Williams, 2007; He, António e Rosa, 2012; Jacobides, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Wright, Paroutis e Blettener, 2013). Assim, as ferramentas estratégicas fornecem informação de uma perspetiva holística, que sustenta os gestores na instituição de uma direção organizacional e na melhoria do pensamento estratégico (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; He, António e Rosa, 2012; Tassabehji e Isherwood, 2014; Wright, Paroutis e Blettener, 2013).

As ferramentas estratégicas têm sido, nos últimos anos, alvo de grandes estudos com a intenção de encontrar a fórmula para a melhoria da *performance* (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn e Williams, 2007; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Knott 2006; Rigby e Bilodeau, 2015; Stenfors *et al.*, 2007; Wagner e Paton, 2014; Webster, Reif e Jeffrey, 1989). Na evolução da estratégia, assente num pluralismo teórico, verificou-se o desenvolvimento de uma vasta gama de modelos alternativos. Surgem, desta forma, *frameworks*, de aplicação prática, com o objetivo de identificar variáveis e questões relevantes, a fim de atingir conclusões adaptadas a uma determinada indústria e empresa (Bowman, Singh e Thomas, 2002). Bowman, Singh e Thomas (2002) apresentam neste

seguimento algumas das mais importantes ferramentas ao longo dos anos: SWOT (1960s), Matriz BCG (1970s), Matriz GE (1970s), Análise PIMS (1970s inícios 80s), Cinco Forças de Porter (início 80s), Análise da Cadeia de Valor (1980s), Análise de cenários (1970s), 7-S *Framework* (1980s), Planeamento baseado no Valor (1980s), EVA (*Economic Value Added*) (1990s), Análise de capacidades (1990s) e Análise de Opções Estratégicas (1990s).

2.3.1. Definição de ferramentas estratégicas

Presentemente, existem inúmeras ferramentas estratégicas de apoio à tomada de decisão, no entanto não há evidência objetiva do impacto destas nos resultados derivados da sua utilização (Clark, 1997; Rigby, 1994; Stenfors *et al.*, 2007). Antes de mais, torna-se essencial definir o conceito de forma a compreender a sua natureza pois, embora se verifique um aumento da sua utilização quer por parte dos académicos quer pelos profissionais, não existe uma definição clara para o termo (Afonina e Chalupsky, 2012). A tabela seguinte resume uma seleção de definições propostas por diversos autores:

Tabela 2 - Seleção de definições de ferramentas estratégicas

Clark (1997: 417)	<i>“Variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica”.</i>
Knott (2006: 1090)	<i>“O termo “ferramenta estratégica” é usado para englobar o conjunto de conceitos, ideias, técnicas e abordagens que estruturam ou influenciam esta atividade”.</i>
Gunn e Williams (2007: 201-202)	<i>“...usado para descrever métodos de simplificação ou representação de uma situação complexa. Os autores usam o termo “ferramenta” para abranger uma abordagem sistemática ou técnica que o estratega empregou para melhor comunicar a sua tomada de decisão estratégica”.</i>
Stenfors e Tanner (2007: 2)	<i>“Ferramentas estratégicas são um grupo heterógeno de produtos destinados a suportar as organizações na necessidade de enfrentar as complexas exigências dos mercados competitivos e a procura da criação e manutenção de vantagem estratégica”.</i>

Através de uma análise às várias definições presentes na tabela 2, verifica-se um consenso entre os vários autores quanto à definição de ferramentas estratégicas como: um conjunto não definido de ferramentas, que providencia informação simplificada sobre uma situação complexa, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão e ocupando um papel

essencial nas várias fases do processo de gestão estratégica (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn e Williams, 2007; Knott 2006; Leskinen *et al.*, 2006; Stenfors e Tanner, 2007).

2.3.2. Ferramenta como prática

As empresas e os gestores têm investido bastante na utilização de ferramentas estratégicas (He, António e Rosa, 2012; Stenfors *et al.*, 2007). Contudo, na prática não é explícita a utilidade das ferramentas estratégicas, dado que a sua simplificação, falta de valor explicativo e preditivo e definição inadequada de variáveis pode ser potencialmente prejudicial à organização (Knott, 2006; Jarratt e Stiles, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Stenfors *et al.*, 2007;). Assim, com o intuito de perceber como as ferramentas são utilizadas na prática e quais as suas consequências é necessário inferir o conceito de estratégia-como-prática que, em oposição ao conhecimento explícito da estratégia, fundamenta-se no conhecimento tácito, isto é, no modo como cada gestor emprega a estratégia (Jarratt e Stiles, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Spee e Jarzabkowski, 2009). Não rejeitando a estratégia formal, esta perspetiva adiciona à tradicional abordagem analítica abstrata uma variedade de práticas eficazes na realização da estratégia, com base na observação atenta do que os profissionais realmente fazem (Whittington, 1996; Whittington *et al.*, 2006).

2.3.3. Ferramentas estratégicas em uso

As escolas de gestão, ao longo dos anos, têm sido a fonte de disseminação das tradicionais ferramentas estratégicas, como forma de ajudar a lidar com a incerteza inerente à análise e avaliação de alternativas estratégicas. No entanto, verifica-se uma ausência na prática sobre como estas são realmente utilizadas (Clark, 1997; Jarzabkowski e Kaplan, 2015, 2008; Kaplan e Jarzabkowski e 2006; Whittington *et al.*, 2006). Adicionalmente, é necessário referir o constante desenvolvimento de novas ferramentas e a variação da sua popularidade, que culmina em modas e preferências tanto pessoais como organizacionais (Gunn e Williams, 2007; Roper e Hodari, 2015; Wagner e Paton, 2014). Assim, verifica-se um défice de conhecimento tanto pelos profissionais como pelos académicos da relevância e do papel das ferramentas estratégicas (Roper e Hodari, 2015).

Com o propósito de clarificar não só o conceito, mas também perceber quais as ferramentas utilizadas na prática pelos gestores, várias pesquisas foram realizadas. Devemos destacar investigações como a de Webster, Reif e Jeffrey (1989) que

apresentaram as 30 ferramentas mais utilizadas no planeamento estratégico, a de Clark (1997) que define 33 grupos de ferramentas associadas a determinadas tarefas do processo de gestão estratégica ou a de Frost (2003), onde este define o planeamento estratégico em seis etapas e respetivas ferramentas associadas a 36 tarefas estratégicas. De acordo com Knott (2008), o estudo mais importante sobre o uso das ferramentas estratégicas é a série de pesquisas realizada pela Bain&Co desde 1993. A Bain&Co, com o objetivo de auxiliar os gestores na identificação de ferramentas úteis, tem pesquisado em todo o mundo, contando com mais de 13000 inquiridos em mais de 70 países, quais as ferramentas mais utilizadas, em que circunstâncias e qual o grau de satisfação dos gestores com os resultados (Rigby e Bilodeau, 2015). Não obstante, nos últimos anos, os académicos têm vindo a destacar a utilização das ferramentas estratégicas em diferentes países, tal como esta dissertação pretende. Na tabela 3 enumeram-se alguns destes estudos e as suas principais conclusões:

Tabela 3 - Investigações práticas às ferramentas estratégicas em uso

Autores	Localização da amostra	Ferramentas mais utilizadas
Al Ghamdi (2005)	Arábia Saudita	Fatores críticos de sucesso, <i>benchmarking</i> e análise de hipóteses
Gunn e William (2007)	Reino Unido	Análise SWOT, <i>benchmarking</i> e fatores críticos de sucesso
Stenfors et al. (2007)	Finlândia	Análise SWOT, <i>spreadsheet applications</i> e <i>balanced scorecard</i>
Oliveira (2008)	Portugal	Análise SWOT, análise de Cenários e <i>brainstorming</i>
Afonina e Chalupsky (2012)	República Checa	Análise SWOT, análise da satisfação do cliente e análise do preço
He, António e Rosa (2012)	China	Análise PEST, análise SWOT e <i>brainstorming</i>
Rajasekar e Raee (2014)	Sultanato de Omã	<i>Benchmarking</i> , análise dos <i>stakeholders</i> e análise SWOT
Tassabehji e Isherwood (2014)	Países de todo o mundo	Análise SWOT, previsões financeiras e afirmação da missão e visão
Quibe (2015)	Moçambique	Análise SWOT, <i>brainstorming</i> e análise de cenários

Estes estudos e outros não referidos trouxeram um novo conhecimento sobre as ferramentas estratégicas. Contudo, não é possível fazer uma comparação fidedigna dos vários estudos, pois estes apresentam metodologias distintas. Não obstante, destaca-se a

presenças da Análise SWOT nos nove estudos supracitados, dos quais em sete, surge assume-se como a ferramenta mais utilizada. Desta forma, utilizando uma metodologia de quantificação das várias ferramentas dos vários estudos referidos (anexo 1), evidenciam-se as seguintes ferramentas como as mais referidas, quer em termos temporais quer geográficos:

- Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*);
- Análise da cadeia de valor;
- Análise de cenários;
- Análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica);
- Análise do ciclo de vida;
- Análise portfólio (e.g. matriz BCG ou matriz McKinsey);
- *Balanced scorecard*;
- Modelo das cinco forças de Michael Porter;
- Análise de risco;
- *Brainstorming*;
- Análise de recursos e capacidades (e.g. análise VRIO);
- *Benchmarking*.

Em suma, os vários estudos apresentam a utilização de várias ferramentas por parte dos gestores, realçando-se a preferência por ferramentas mais simples, de modo a evitar limitações na escolha de abordagens, proporcionando uma compreensão tanto do ambiente interno como externo da empresa (Oliveira, 2008; Stenfors *et al.*, 2007; Wagner e Paton, 2014). Jarzabkowski e Kaplan (2008) referem a escolha de uma ferramenta com base em fatores contextuais, direcionada a estruturar e interpretar informação em contexto de incerteza, apoiando a tomada de decisão.

Nos seguintes tópicos apresenta-se uma descrição das ferramentas supracitadas:

2.3.3.1. Análise SWOT

A origem do termo “SWOT” é desconhecido, verificando-se a existência de diversas designações para esta abordagem. A análise SWOT, como ferramenta estratégica, lista os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*Weakness*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), auxiliando o processo de tomada de decisão com informação mais seletiva (Helms e Nixon, 2010; Hussey, 1997). Esta ferramenta sugere que uma vantagem

competitiva é alcançada através da implementação de estratégias que exploram forças internas, respondendo a oportunidades e neutralizando ameaças evitando os pontos fracos da empresa (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Helms e Nixon, 2010).

A análise SWOT normalmente representada numa matriz dois por dois, resumindo a análise interna nos quadrantes superiores e a análise externa nos quadrantes inferiores, revelou-se numa das mais importantes ferramentas utilizadas no planeamento estratégico. A sua simplicidade e intuição justificam a sua forte utilização tanto pelos académicos como pelos profissionais (Helms e Nixon, 2010). No entanto, a sua base em intuições subjetivas e diminuto poder preditivo levou a que esta fosse fortemente criticada, conduzindo ao desenvolvimento de melhorias da tradicional SWOT, bem como promoveu a sua utilização em combinação com outras ferramentas (Agarwal, Grassi e Pahl, 2012; Helms e Nixon, 2010).

2.3.3.2. Análise da cadeia de valor

A análise da cadeia de valor consiste na identificação das atividades desenvolvidas por uma empresa no desenvolvimento, produção e comercialização dos seus produtos e serviços (Barney e Hesterly, 2011). Esta é uma ferramenta que tem como objetivo examinar a situação atual da empresa, identificando e melhorando as suas fontes de vantagem competitiva (Hussey, 1997; Martinez e Dent, 2012; Porter, 1985). Inicialmente, proposta por consultores da McKinsey e por Porter (1985), esta ferramenta tem vindo a ser desenvolvida com enfoque na avaliação do impacto social e ambiental na gestão da cadeia de abastecimento, para além da sustentabilidade económica (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Martinez e Dent, 2012).

Porter (1985) define cadeia de valor como o conjunto de todas as atividades que acrescentam valor para o cliente, distinguindo duas grandes categorias: atividades primárias (relacionadas com a transformação de *inputs* em *outputs* e na sua distribuição ao cliente) e atividades de suporte (que auxiliam a empresa a realizar as atividades primárias). Esta ferramenta permite, assim, avaliar o potencial de cada atividade e, ao mesmo tempo, o valor das relações que se estabelecem entre elas na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, auxiliando a tomada de decisão quanto ao investimento ou desinvestimento de determinada atividade (Bowman, Singh e Thomas, 2002).

2.3.3.3. Análise de cenários

A análise de cenários é uma ferramenta que permite examinar o impacto de diferentes futuros (Krentz e Gish, 2000). Esta surge como uma ferramenta de previsão qualitativa, utilizada quando as tradicionais técnicas de previsão analíticas/estáticas se revelam insuficientes para avaliar o futuro (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Brauers e Weber, 1988). Esta ferramenta surge assistindo à tomada de decisão em contextos de incerteza, representando diversos planos *a priori*, de acordo com diversos cenários plausíveis, ao invés de desenvolver apenas um plano único com sensibilidades (Hussey, 1997; Krentz e Gish, 2000; Schoemaker, 1995). Desta forma, através da identificação de tendências e incertezas, a análise de cenários projeta um quadro estruturado, simplificando uma elevada quantidade de informação num número limitado de possibilidades, auxiliando a definição das iniciativas estratégicas mais adequadas (Krentz e Gish, 2000; Schoemaker, 1995).

2.3.3.4. Análise PEST

A análise política, económica, sociocultural e tecnológica (PEST) é uma ferramenta amplamente utilizada no âmbito da gestão, que visa analisar o ambiente geral, também conhecido como macro ambiente, que rodeia uma empresa. Podemos encontrar na literatura outros acrónimos para o mesmo, devendo destacar a análise PESTEL ou PESTLE como um upgrade da análise PEST ao incorporar as componentes ambiental (ecológica) e legal ao modelo (Boddy e Paton, 2011; Walsh, 2015). O ambiente externo consiste em tudo o que é externo à empresa e influencia as suas decisões e *performance*, sendo fundamental perceber como é que esses fatores influenciam positivamente ou negativamente a empresa. Esta ferramenta fornece, deste modo, informação essencial à análise estratégica, identificando ameaças e oportunidades que a empresa poderá ter de enfrentar no futuro (Grant, 2010). Esta análise, a par da análise das cinco forças de Porter, é usada como fonte para a análise externa subjacente à análise SWOT (Walsh, 2015).

2.3.3.5. Análise do ciclo de vida

A análise do ciclo de vida analisa a posição de uma indústria ou produto e as suas implicações a nível estratégico e no comportamento competitivo (Hussey, 1997). Esta ferramenta tem como premissa o tempo limitado de vida dos produtos, distinguindo quatro fases na vida de um produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esta

análise sugere que as vendas do produto, bem como o seu nível de lucro, variam em cada uma das fases, pelo que a estratégia se deverá adaptar ao estágio em que a empresa ou o produto se encontra (Gherasim, 2011). Esta ferramenta, habitualmente associada à análise portfólio, providencia uma visão mais abrangente para a análise estratégica (Seifert et al., 2016).

2.3.3.6. Análise portfólio

A análise portfólio é uma ferramenta que permite analisar e comparar em termos estratégicos, as oportunidades de investimento e os fatores associados ao desempenho superior de longo prazo (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Hussey, 1997). Esta análise de acordo com a literatura, surge associada principalmente a duas matrizes, *Boston Consulting Group* (BCG) e *General Electric* (GE) e tem como propósito auxiliar a tomada de decisão em empresas com múltiplas unidades de negócio, na seleção da estratégia de negócio adequada à empresa (Kosir, Cingula e Sliskovic, 2012).

A matriz BCG, pioneira da análise competitiva do portfólio, posiciona um determinado produto num dos seus quatro quadrantes, tomando como referência o crescimento do mercado e a quota de mercado relativa (Bowman, Singh e Thomas, 2002). Desta forma, os produtos são classificados de acordo com os quadrantes da matriz em: Ponto de interrogação, Estrelas, Vacas Leiteiras ou Cães rafeiro. Surge com o intuito de colaborar na tomada de decisão em termos estratégicos, de acordo com a posição que estabelece para dado produto (Kosir, Cingula e Sliskovic, 2012).

A matriz GE ou matriz McKinsey, surge com um aperfeiçoamento da matriz BCG, considerando simplista tomar decisões de investimento fundamentadas apenas na taxa de crescimento e na quota de mercado. Esta matriz sugere que a rentabilidade a longo prazo de um investimento depende da atratividade do mercado e da força competitiva, as quais são avaliadas de acordo com múltiplos fatores (Bowman, Singh e Thomas, 2002).

2.3.3.7. *Balanced scorecard*

O *Balanced scorecard* é uma das ferramentas mais populares do nosso tempo (Madsen e Slatten, 2015). Esta surge para revolucionar a perceção de *performance* organizacional, adicionando à tradicional análise financeira a perspetiva dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, fornecendo aos gestores uma melhor

compreensão do estado da empresa (Kaplan e Norton, 2007) No entanto, esta ferramenta originalmente concebida com intuito de medir o desempenho financeiro e não-financeiro, fortemente associada a mapas estratégicos, evoluiu ao longo do tempo, convertendo-se numa ferramenta de planeamento, implementação e avaliação da estratégia (Hoque, 2014). Kaplan e Norton (2007) destacam a utilização do *balanced scorecard* para: clarificar e promover consensos, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar os objetivos individuais e organizacionais, assegurar a integração dos orçamentos anuais com os objetivos estratégicos e fornecer *feedback* para aprender e melhorar a estratégia.

2.3.3.8. Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de análise do ambiente competitivo, vulgo microambiente, que a par com a análise PEST, avalia o ambiente externo de uma empresa, constituindo parte integrante da SWOT (Boddy e Paton, 2011; Grant, 2010). Esta ferramenta identifica e lista as forças dos fornecedores, dos compradores, dos concorrentes existentes, de novos concorrentes e dos produtos substitutos, com o intuito de estimar a rentabilidade de um setor (Hussey, 1997; Porter, 1980, 1985, 2008). De acordo com Porter (1980, 1985, 2008), a rentabilidade de uma empresa depende tanto da atratividade do setor quanto do seu posicionamento efetivo, pelo que esta ferramenta de formulação estratégica surge no sentido de auxiliar os estrategas na deteção de setores com boas previsões para o futuro, bem como adaptar as suas estratégias para a posterioridade. Porter (2008) afirma que o modelo das “cinco forças de Porter” moldou uma geração de pesquisa académica e prática de negócios considerando esta uma ferramenta crucial para a estratégia.

2.3.3.9. Análise de Risco

A análise de risco é uma ferramenta estratégica destinada a identificar e avaliar o potencial impacto de ameaças, priorizando-as e eliminando as pequenas ameaças (Emblemsvåg e Kjølstad; 2006). A análise risco surge associada ao aumento da incerteza e à impossibilidade de realizar previsões fiáveis, permitindo aos gestores dar resposta às tendências emergentes, bem como limitar a vulnerabilidade e erros ao evitar compromissos de larga escala (Grant, 2010).

O risco é composto pela probabilidade de alguma coisa correr mal e pelas consequências negativas que advém desse incidente. Assim, a análise de risco consiste em estimar a

probabilidade de todos os riscos identificados, com o intuito de reduzir ou eliminar o seu impacto na empresa (Manktelow *et al.*, 2016). Na literatura, podemos verificar que a análise de risco se pode distinguir e interagir através de varias metodologias: Diagrama de Causa e Efeito/ Diagrama de Ishikawa; *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA); Árvore de Falha (FTA); *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP); *Hazard Operability Analysis* (HAZOP); *Preliminary Hazard Analysis* (PHA); Método de Monte Carlo (Rodrigues, 2009).

2.3.3.10. Brainstorming

O *brainstorming* foi originalmente desenvolvido com o intuito de auxiliar no processo de geração de ideias (Litchfield, 2008). O *brainstorming*, maioritariamente aplicado como uma dinâmica grupo, veio permitir a produção e aperfeiçoamento de ideias criativas através da aplicação de quatro regras base: gerar tantas ideias quanto possível, evitar criticar qualquer uma das ideias, combinar e melhorar ideias e incentivar a geração de ideias “selvagens” (Dziak, 2015; Litchfield, 2008). O *brainstorming*, fervorosamente utilizado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, tornou-se uma ferramenta essencial no processo de inovação, fornecendo novas soluções criativas e inovadoras (Gobble, 2014).

2.3.3.11. Análise de recursos e capacidades

A análise de recursos e capacidades surge como uma análise interna à empresa. Esta surge no âmbito da visão baseada nos recursos (VBR), que sugere como princípio para a estratégia de uma empresa e como principal fonte de rentabilidade os recursos e capacidades de uma empresa (Grant, 2010). Desta forma, de acordo com VBR, uma empresa só obtém vantagem competitiva sustentável se possuir recursos e capacidades que sejam valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (VRIN) (Barney, 2001, 1991). Surge, assim, a análise VRIN/O como a principal ferramenta de análise interna que examina a capacidade dos recursos e capacidades de uma empresa obterem uma vantagem competitiva sustentável (Barney e Hesterly, 2011; Cardeal e António, 2012; Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010).

A análise VRIO, é uma ferramenta que sustenta a tomada de decisão em diversas situações, complementando falhas da análise SWOT no que refere a análise de pontos forte e pontos fracos (Barney, 1991, 1995; Barney e Hesterly, 2011). Esta ferramenta

avalia o potencial competitivo de cada recurso e capacidade através da resposta às seguintes questões: é valioso? (o recurso permite a empresa explorar uma oportunidade e/ou neutraliza uma ameaça); é raro? (o recurso é controlado por um pequeno número de empresas); é inimitável? (as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para o obter ou desenvolver); há organização? (a empresa está organizada para explorar os recursos com as características supracitadas) (Barney e Hesterly, 2011).

2.3.3.12. Benchmarking

Benchmarking é uma ferramenta de melhoria contínua se baseia na identificação de oportunidades, definição de objetivos realistas, descoberta de pontos fortes e fracos e priorização de recursos, com o intuito de melhorar a *performance* organizacional (Hussey, 1997; Ou e Kleiner, 2015). O *benchmarking*, principalmente orientado para o exterior, mas com aplicabilidade interna, consiste na comparação detalhada através da utilização de métricas, entre uma organização com outras relevantes, quer sejam concorrentes diretos, do mesmo setor ou de setores diferentes, com propósito de desenvolver ou adotar melhores práticas a fim de melhorar os processos atuais e atingir um desempenho superior. Esta ferramenta fomenta também a criação de alianças entre parceiros para a partilha de informações e processos que poderão levar a uma maior inovação e conseqüentemente a um maior desempenho (Ou e Kleiner, 2015).

2.3.4. Motivações da utilização de ferramentas estratégicas

Originalmente orientadas para soluções práticas e normalmente associadas a uma determinada teoria, as ferramentas estratégicas foram promovidas pelos consultores e pelas escolas de gestão. Com o desenvolvimento da tecnologia de informação, verificou-se um aumento do desenvolvimento de ferramentas, bem como da sua informal disseminação através do contacto pessoal e da *network* (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; Jarzabkowski and Kaplan, 2008; Knott, 2006; Stenfors e Tanner, 2007).

Apesar de presentes nas várias definições como apoio à tomada de decisão, não há evidências empíricas sobre o impacto das ferramentas na *performance* da empresa. Ainda assim, de acordo com o estudo de Stenfors *et al.* (2007), constata-se que os gestores utilizam, em média, cinco ferramentas ao nível estratégico. Conseqüentemente, torna-se essencial perceber quais as motivações dos gestores na utilização de ferramentas estratégicas. De acordo com vários estudos realizados, podemos enumerar várias razões

para a utilização de ferramentas estratégicas (He, António e Rosa, 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors *et al.*, 2007):

- Clarificar a estratégia da empresa;
- Clarificar e justificar decisões difíceis;
- Tomar decisões mais racionais, objetivas e transparentes;
- Suportar a implementação da estratégia a todos os níveis;
- Facilitar o processo de planeamento;
- Facilitar a comunicação e gerar diálogo;
- Simplificar a recolha e análise de informação;
- Fortalecer o espírito de equipa e o comprometimento com a organização;
- Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes;
- Encorajar novas ideias e visões criativas.

Oliveira (2008) conclui que as motivações para o uso das ferramentas estratégicas por parte dos gestores se relacionam intimamente com a procura por eficiência, racionalidade e legitimidade na tomada de decisão, à semelhança do descrito na literatura.

2.3.5. Dificuldades da utilização das ferramentas estratégicas

No seguimento do estudo de Stenfors *et al.* (2007), podemos apurar que a utilização adequada das ferramentas requer grande quantidade de dinheiro, tempo e energia. A escolha da ferramenta certa surge como um desafio para os gestores, os quais privilegiam as ferramentas mais conhecidas e fáceis de aprender e utilizar (Oliveira, 2008).

Destacam-se, em seguida, as principais dificuldades da utilização das ferramentas estratégicas (Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors *et al.*, 2007):

- Seleção das ferramentas estratégicas (excesso de oferta);
- Ferramentas de difícil utilização;
- Acesso a informação (especialmente sobre os concorrentes e sobre o ambiente externo);
- Adaptação à realidade e terminologia da empresa;
- Educação e preparação dos recursos humanos para a utilização das ferramentas;
- Coordenar o uso das ferramentas em toda a empresa (local e globalmente);
- Disponibilidade de recursos (em especial temporais e humanos);
- Resistência à mudança e dificuldades em envolver os trabalhadores;

- Interpretação difícil dos resultados e incerteza e risco não são eliminados.

Stenfors *et al.* (2007) afirma que embora se verifiquem algumas desvantagens na utilização das ferramentas estratégicas estas são superadas pelas suas vantagens. No entanto, torna-se essencial compreender as razões que conduzem à não adoção de determinada ferramenta por parte dos gestores, dado que este processo marca o primeiro passo para o desenvolvimento de novas e melhores ferramentas, bem como para a melhoria do ensino das ferramentas já existentes (Oliveira, 2008; Roper e Hodari, 2015).

3. Metodologia

3.1. Metodologia adotada

A metodologia de investigação adotada, dada a natureza do problema de investigação e os objetivos a que se propõe (pontos 1.2 e 1.3), é a metodologia quantitativa.

A metodologia quantitativa caracteriza-se pela procura de “factos”, ao invés da metodologia qualitativa que procura a compreensão de determinado pensamento ou comportamento (Barnham, 2015). Esta distinção acentua-se visto que a metodologia quantitativa envolve sempre a análise numérica de dados, enquanto na metodologia qualitativa a análise é baseada na interpretação de dados recolhidos (palavras e observações) (Johnson e Harris, 2002). Skinner, Tagg e Holloway (2000) referem o domínio da metodologia quantitativa face à qualitativa nos estudos realizados pelos gestores.

Divide-se a metodologia quantitativa em três tipos: descritiva, comparativa e prescritiva. A análise descritiva consiste na descrição de um fenómeno através de números, não envolvendo comparação entre grupos. A análise comparativa consiste na comparação estatística de dados entre dois ou mais grupos, dando lugar à existência de variáveis dependentes e variáveis independentes. Por fim, a análise prescritiva é subjacente a um modelo preditivo de causa e efeito (Johnson e Harris, 2002).

A escolha desta metodologia decorreu no âmbito de outros estudos similares já realizados, em particular em Portugal no ano de 2008. Desta forma, através de uma análise descritiva será possível descrever a atual utilização das ferramentas estratégicas nas empresas em Portugal. Adicionalmente, e dado a existência de outros estudos sobre a mesma matéria, será possível comparar os dados obtidos com os verificados no estudo de 2008 supracitado, ao mesmo tempo que se pretende realizar uma comparação sintética da realidade nacional com as práticas internacionais.

3.2. Método de amostragem

Esta investigação tem como foco as empresas presentes em Portugal que utilizam ferramentas estratégicas no seu processo de gestão estratégica. A decisão de não segmentar e definir uma população mais restrita, como por exemplo escolher as maiores empresas em Portugal, deve-se ao facto de acreditar que a utilização das ferramentas é

transversal a todas as empresas, independentemente do seu tamanho, setor ou outras características, procurando obter uma visão geral do panorama nacional de utilização das ferramentas estratégicas.

Em Portugal, no ano de 2014 de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2016), verificou-se a atividade de 1.127.317 empresas não financeiras em território nacional (+2,7 face ao ano de 2013), gerando um volume de negócio de 322.637 milhões de euros (+1,7% face ao ano 2013). Destaca-se, assim, uma redução do saldo negativo entre o número de nascimentos e mortes de empresas individuais e um saldo positivo no nascimento líquido de sociedades, ao longo do período 2010-2014. Observou-se, também, que 40,7% do volume de negócios se deve a 973 empresas de grande dimensão (mais 16 face a 2013), embora o seu peso relativo face ao total do setor empresarial tenha diminuído, constatando-se que o aumento de empresas não financeiras se deveu particularmente às microempresas, com uma taxa de crescimento de 2,8% face a 2013. Relativamente aos setores de atividade, destaca-se o comércio com um contributo de 2.793,9 milhões de euros, seguido de outros serviços e indústria a contribuir significativamente. O setor da construção e atividades imobiliárias foi o único em termos de valor acrescentado bruto a apresentar um contributo negativo.

Avaliar as características de todos os elementos da população não é frequentemente concretizável, tornando-se necessário recorrer a métodos de amostragem, para retirar um subconjunto da população, cujas características serão estudadas (Reis, 2008). Dada a dimensão do universo de empresas em Portugal e com o propósito de atingir os objetivos propostos consideraram-se vários métodos de amostragem. Ciente dos recursos financeiros e temporais disponíveis para realização desta dissertação optou-se pela amostragem por conveniência, com o intuito de atingir o maior número de empresas em Portugal. A amostragem por conveniência caracteriza-se pela seleção de unidades da amostra de forma arbitrária, em função da conveniência da pesquisa (Barañano, 2004).

Focando todas as empresas em Portugal que utilizam ferramentas estratégicas e ponderando os diversos estudos na área realizados considerou-se expectável que empresas com maior dimensão, dado a sua complexidade, acabem por investir mais na gestão estratégica e, por sua vez, na utilização de ferramentas estratégicas. Assim sendo, recorreu-se à lista das “1000 maiores empresas” divulgada pelo Diário Económico em parceria com a IGNOS, a qual fundamentou como critério o volume de negócio declarado

pelas empresas nas suas demonstrações financeiras relativas a 2014. Esta lista inclui empresas de todos os setores de atividade à exceção do setor financeiro e de sociedades gestoras de participações sociais (SGPS).

Da lista supracitada procedeu-se a uma pesquisa na internet, procurando encontrar o máximo de contactos possíveis, com o intuito de analisar o maior número de empresas. Por conseguinte, obtiveram-se 400 contactos relativos a empresas presentes na lista. No entanto, dado a lista apenas contemplar grandes empresas excluindo, também, o setor financeiro e uma vez que a população do estudo se refere a qualquer empresa presente em Portugal que utilize ferramentas estratégicas, adicionalmente e de forma arbitrária foram encontrados, através de pesquisa na internet, mais 200 contactos relativos a empresas presentes em Portugal e não listadas na *ranking* descrito, alcançando uma amostra mais diversificada tendo em conta o universo de análise.

3.3. Método de recolha de dados

O método de recolha de dados utilizado, tendo por base os objetivos da pesquisa e o universo em análise, foi o questionário. Barañano (2004) refere o questionário como a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, focando os aspetos essenciais sobre o tema decorrente de conhecimento à priori. Assim sendo, o questionário procura a verificação de hipóteses previamente formuladas e a descrição de uma população. Este método de recolha de dados é dependente dos seus objetivos, conduzindo à formulação de diferentes tipos de questões. Salienta-se, assim, a popularidade do questionário como um método económico (custos reduzidos), rápido de ser aplicado, capaz de atingir uma grande amostra e que permite uma maior profundidade no tratamento dos dados (Barañano, 2004; Hussey e Hussey, 1997).

Este método foi exclusivamente realizado por e-mail, dado o seu baixo custo e celeridade, ocorrendo entre os meses de fevereiro e abril de 2016. Foram enviados, no início de fevereiro, 600 questionários por e-mail direcionados aos principais utilizadores das ferramentas estratégicas dentro das empresas. A fim de atingir uma maior taxa de resposta, no início de abril repetiu-se o envio dos questionários a todas as empresas que não tinham respondido, definindo-se o final deste mês como data de término da recolha de dados.

3.3.1. Estrutura do questionário

O questionário aplicado (anexo 2) constituído por um enquadramento ao tema, instruções, cabeçalho e por sete questões, procurou ser o mais conciso e fácil de responder possível, antevendo a falta de disponibilidade por parte da amostra para participar neste estudo. Para tal, este é constituído maioritariamente por questões de escolha múltipla, por uma questão de ordenação de hipóteses, por uma questão em forma de escala e por uma questão aberta. No entanto para não limitar a análise, foi sempre disponibilizado a opção “outros” possibilitando a identificação de informação não considerada.

Passa-se a descrever pormenorizadamente o questionário realizado:

- I. Primeiramente o enquadramento onde é exposto o objetivo da investigação e onde sinteticamente é definido o conceito de ferramentas estratégicas;
- II. Antes de iniciar o preenchimento do inquérito são indicadas as respetivas instruções de resposta;
- III. No cabeçalho é solicitada informação relativa à empresa (número de trabalhadores, volume de negócios e setor de atividade) e informação relativa ao inquirido (função desempenha e grau académico);
- IV. A primeira questão incide na identificação das ferramentas utilizadas pelos inquiridos;
- V. Na questão dois é questiona-se as fontes das ferramentas estratégicas;
- VI. Na terceira e quarta questão, procura-se compreender de que como as ferramentas são implementadas nas empresas (no que respeita à ajuda na implementação e à forma como são aplicadas).
- VII. Na questão cinco, requer-se que graduem por importância as motivações para a utilização das ferramentas estratégicas.
- VIII. Na sexta questão, são questionadas as principais dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas.
- IX. Por fim, em forma de resposta aberta, é questionado a opinião do inquirido quanto à relação entre a utilização das ferramentas estratégicas e *performance* das empresas, com o objetivo de obter melhor entendimento do impacto da utilização das ferramentas.

O questionário aplicado teve como base o questionário validado e utilizado na dissertação de mestrado de Oliveira em 2008, que analisou a utilização das ferramentas estratégicas nas maiores empresas em Portugal. O questionário foi, assim, adaptado tendo em conta os objetivos da investigação e revisão de literatura realizada. Desta forma, foram induzidas algumas alterações ao questionário de Oliveira (2008), nomeadamente foi reformulado o conjunto de ferramentas estratégicas questionadas, utilizando o conjunto de ferramentas descritas na revisão de literatura. Foi transformada a questão das principais dificuldades na utilização de ferramentas estratégicas numa questão fechada dando a possibilidade de o inquirido identificar dificuldades não consideradas na opção outros. Por fim, foi adicionada uma questão de resposta aberta, com o intuito de compreender a existência de uma relação entre as ferramentas estratégicas e o desempenho das empresas, introduzindo por este meio uma abordagem qualitativa no imo de uma análise quantitativa.

3.4. Método de análise de dados

Rowntree (1991), citado por Hussey e Hussey (1997), refere a estatística como conjunto de métodos e teorias aplicadas a dados quantitativos para a tomada de decisões em ambiente de incerteza. Na sequência da adoção da metodologia quantitativa é expectável a aplicação da estatística na análise dos dados. A estatística distingue-se principalmente em estatística descritiva, utilizada para sintetizar e apresentar dados, e em inferência estatística, que procura concluir sobre uma população através dos dados quantitativos recolhidos de uma amostra.

No seguimento dos objetivos propostos nesta dissertação e dado a natureza dos dados atingidos, optou-se exclusivamente pela estatística descritiva na respetiva análise de dados. Este método revela a sua importância na apresentação de informação de fácil e rápida compreensão (Reis, 2008). Reis (2008: 15) declara que a estatística descritiva “*consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos*”.

A elaboração da análise descritiva recorreu ao auxílio de um *software* estatístico, IBM SPSS, e às folhas de cálculo do Microsoft Excel, onde foram introduzidos os dados recolhidos pelo questionário, facilitando a presente análise descritiva, particularmente através da criação de gráficos e tabelas. Os resultados são, assim, apresentados e

explicados através de gráficos e tabelas, onde dependendo do tipo de variável, nominal ou ordinal, é realizado uma distribuição de frequências ou são aplicadas medidas de localização (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão).

Na última questão do questionário, de análise qualitativa, são descritos os principais resultados obtidos, fornecendo informação relativa à interpretação do impacto do uso das ferramentas na *performance* das empresas, que constitui um dos objetivos propostos. Esta questão surge, ainda, procurando alcançar uma melhor compreensão dos restantes resultados do questionário.

4. Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através do questionário realizado. Primeiramente, são apresentadas algumas considerações gerais, de seguida é realizada uma caracterização da amostra obtida (empresa e inquirido) e, por fim, são apresentados os resultados obtidos nesta investigação.

4.1. Considerações gerais

Esta investigação, que decorreu entre fevereiro e abril de 2016, contou com a participação de 78 inquiridos, pertencentes aos altos cargos de empresas presentes em Portugal. Neste sentido, exclusivamente por e-mail, foram enviados 600 questionários. Dos contactos obtidos, evidencia-se o facto de 400 e-mails pertencerem a empresas presentes na lista das 1000 maiores empresas, *ranking* preparado pela IGNOS em parceria com Diário Económico. Adicionalmente, foram enviados mais 200 questionários a diversas empresas que atuam em Portugal e que não se encontravam na lista supracitada. Com 51 respostas recolhidas no início de abril, optou-se por reenviar o questionário alcançando-se, deste modo, as 78 respostas consideradas, traduzindo-se numa taxa de resposta de 13%. Todas as respostas recebidas, foram consideradas válidas, uma vez que todos os inquiridos revelaram utilizar ferramentas estratégicas no ceio da sua empresa, respondendo à principal questão do questionário. As outras questões dado a sua natureza, foram analisadas independentemente, não invalidando nenhum questionário pela incorreta ou não resposta a qualquer uma questão, conferindo, por seu modo, a cada questão uma percentagem de respostas válidas. Embora a baixa taxa de resposta, considerou-se a dimensão da amostra razoável para a elaboração do estudo, tendo em conta os estudos semelhantes que se encontram na literatura.

O questionário procurou ser o mais conciso possível, como referido na metodologia, sendo constituído por: cabeçalho, de forma a caracterizar o perfil da amostra recolhida e por sete questões, apenas a última de resposta aberta e as restantes seis compostas por um conjunto predefinido de respostas, facilitando o seu preenchimento pelos inquiridos. Este método permitiu facilitar o número de respostas válidas e com fiabilidade, uma vez que todos os inquiridos utilizaram o mesmo conjunto de opções (linguagem uniforme). No entanto, em todas as questões foi dada a possibilidade de os inquiridos partilharem dados adicionais através da categoria “outros”, não limitando as respostas recolhidas,

oferecendo a oportunidade de identificar informação potencialmente relevante não considerada nas opções fornecidas.

4.2. Caracterização da amostra recolhida

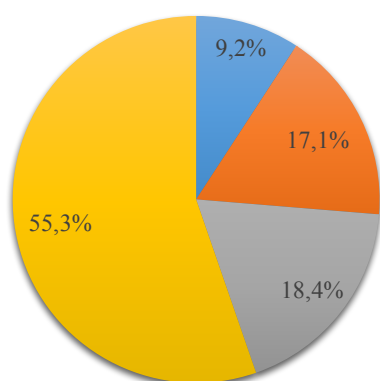
4.2.1. Perfil das empresas

4.2.1.1. Distribuição das empresas por dimensão

Com o intuito de compreender a dimensão das empresas presentes na amostra, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, inquiriu-se as empresas relativamente ao número de efetivos e ao volume de negócios. Obtiveram-se 76 respostas a estas questões, alcançando 97,4% de respostas válidas, apurando-se que 55,3% das respostas constituem empresas com mais de 250 efetivos e 55,2% apresentam volume de negócio superior a 50 milhões de euros. Tendo em conta estes dados, conclui-se 67,1% da amostra é representada por empresas de grande dimensão, seguida de médias empresas com 14,5%, pequenas empresas com 10,5% e microempresas com 7,9%.

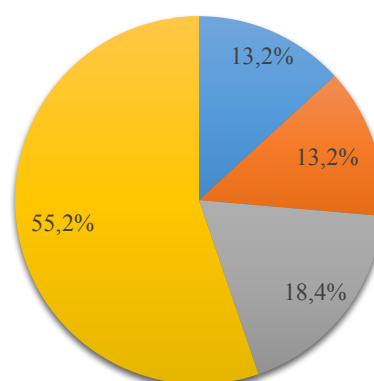
Os seguintes gráficos elucidam com maior detalhe a distribuição das empresas pela sua dimensão (número de efetivos e volume de negócios):

Gráfico 1 - Número de trabalhadores



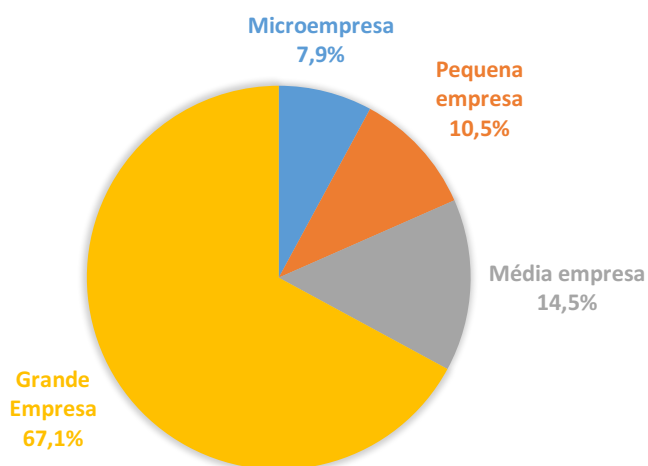
- Inferior a 10 trabalhadores
- De 11 a 50 trabalhadores
- De 51 a 250 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

Gráfico 2 - Volume de negócio



- Inferior a 2 milhões de euros
- De 2 a 10 milhões de euros
- De 10 a 50 milhões de euros
- Mais de 50 milhões de euros

Gráfico 3 - Dimensão das empresas

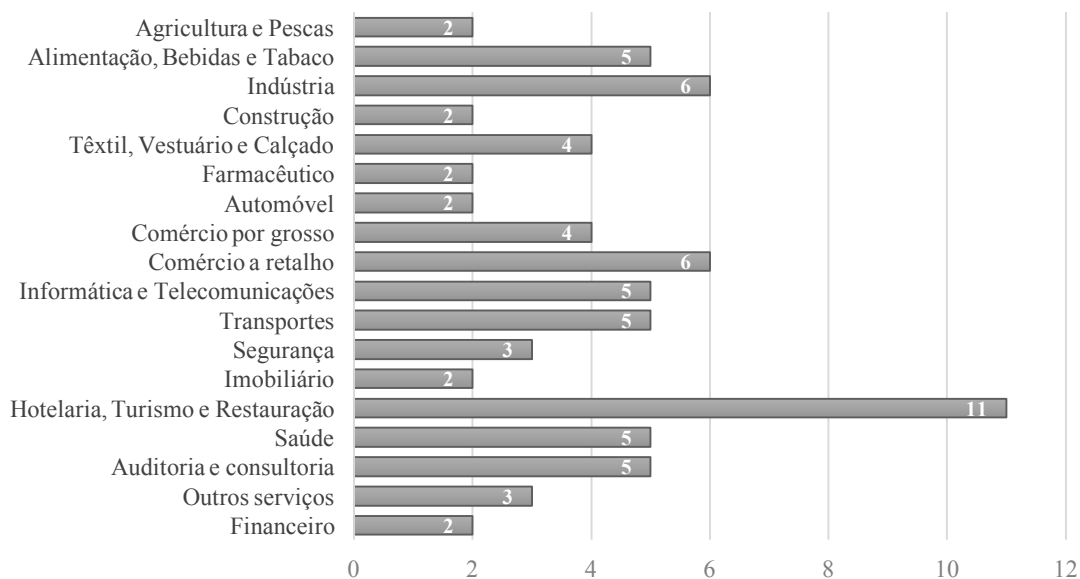


4.2.1.2. Distribuição das empresas por setor de atividade

Adicionalmente à dimensão das empresas, foi inquirido o setor de atividade com o objetivo de analisar a utilização das várias ferramentas consoante esta variável. Verificou-se, tendo por base 94,9% de respostas válidas, que a maioria da amostra pertence ao setor terciário (67,6%), seguido do setor secundário (29,7%), representando o setor primário apenas 2,63% dos inquiridos.

No seguinte gráfico explicitam-se detalhadamente os setores de atividade contemplados na amostra:

Gráfico 4 - Setores de atividade



4.2.2. Perfil dos Inquiridos

Analogamente, nos gráficos 5 e 6, com 94,8% e 96,2% de respostas válidas respetivamente, questionou-se os inquiridos relativamente à posição por estes desempenhada na organização e às suas habilitações académicas.

Gráfico 5 - Função desempenhada

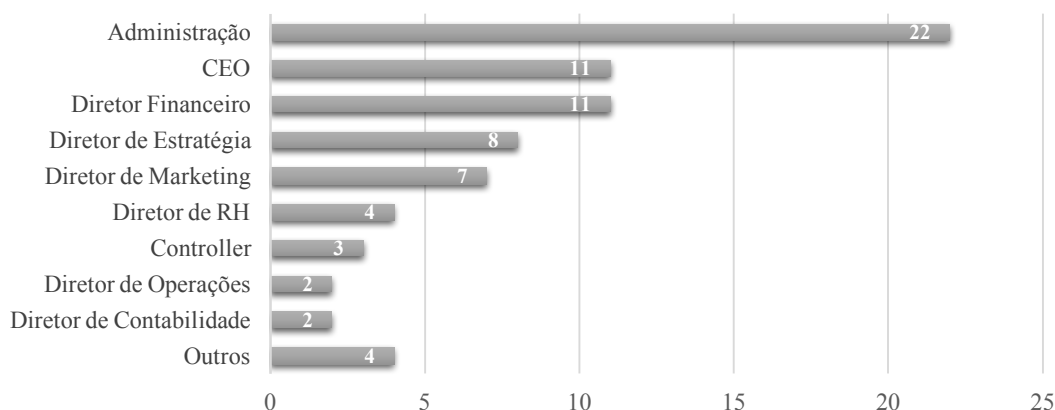
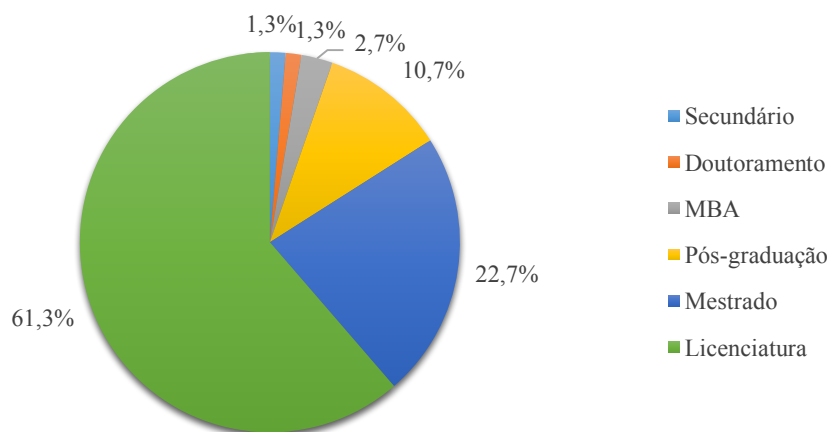


Gráfico 6 - Habilitações académicas



Relativamente aos cargos desempenhados, verificou-se que 90,5% dos inquiridos pertencem aos altos cargos executivos das empresas, nomeadamente 44,6% da amostra é representada pelo diretor geral ou pelo um membro da administração e os restantes 45,9% pelos diretores das varias áreas (financeira, estratégica, marketing e recursos humanos).

Quanto às habilitações académicas, verifica-se que 98,7% dos inquiridos detêm o grau de licenciado ou superior, tendo a maioria (61,3%) o grau de licenciatura, seguida de 22,7% com o grau de mestrado e 10,7% de pós-graduações. Em suma, não se constatam diferenças significativas relativamente às qualificações da amostra.

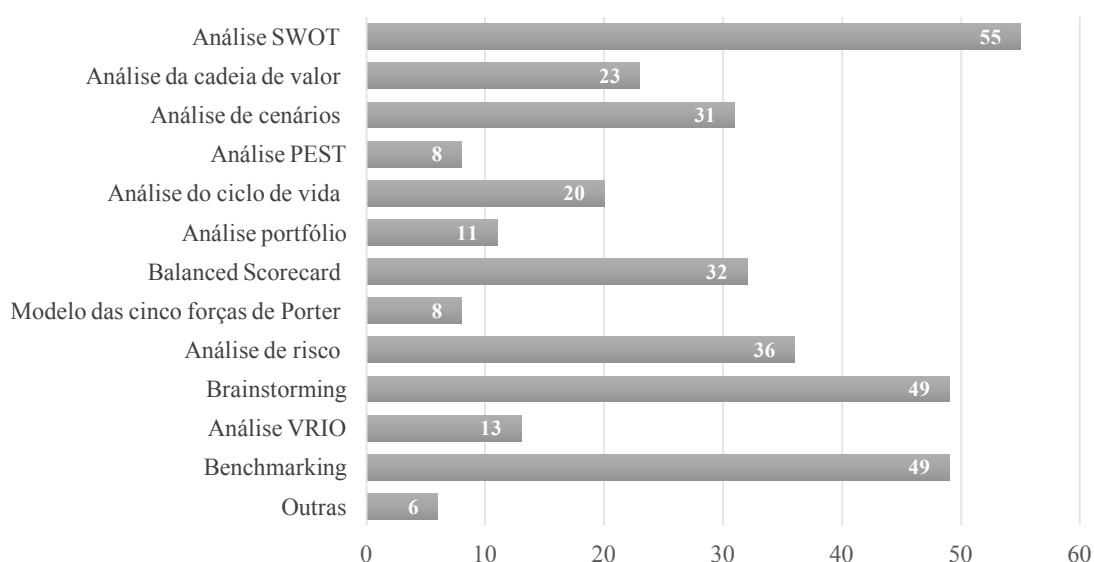
4.3. Resultados da investigação

No seguimento da caracterização da amostra, este subcapítulo apresenta os resultados obtidos com o questionário realizado:

4.3.1. Ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas em Portugal

O principal foco desta dissertação, explorado na primeira pergunta do questionário, consiste na identificação das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas em Portugal. Com 100% de respostas válidas, expõem-se os seus resultados no gráfico abaixo.

Gráfico 7 - Ferramentas estratégicas em uso



Evidenciado, no gráfico 7, verifica-se uma preferência na utilização da análise SWOT face às restantes, com 70,5% dos inquiridos a afirmarem utilizar esta ferramenta. No seguimento, ambos com 62,8% de respostas, este questionário revela uma forte utilização do *brainstorming* e do *benchmarking*. Destacam-se, assim, estas três ferramentas como as mais utilizadas nas empresas inquiridas. No seguimento, destaca-se a utilização da análise de risco (46,2%), *balanced scorecard* (41%), análise de cenários (39,7%), análise da cadeia de valor (29,5%) e a análise do ciclo de vida (25,6%). Este estudo sugere como as ferramentas menos utilizadas a análise VRIO (16,7%), a análise portfólio (14,1%), a análise PEST e o modelo das 5 forças de Porter, ambas com 10,3% dos inquiridos a declarar utilizar essas ferramentas.

Constata-se, ainda, para além das ferramentas propostas, a utilização de outras ferramentas mencionadas pelos inquiridos como: base de informação comercial, *business case*, entrevistas de proposta de valor, estudos da área de negócio, *financial analysis reports monitoring*, *shareholder value analysis* e *strategy focus organization*.

Adicionalmente, analisou-se a utilização das ferramentas em função da dimensão e do setor (anexo 3) não se evidenciando nenhuma diferença significativa entre os vários grupos em análise.

No seguimento à questão prévia, analisou-se o número de ferramentas utilizadas pelas empresas (tabela 4):

Tabela 4 - Número de ferramentas utilizadas por empresa

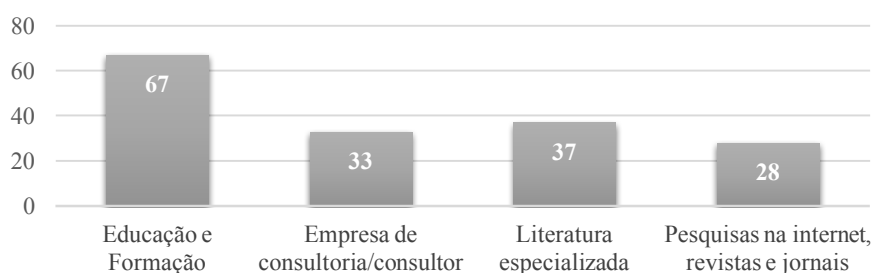
Número de ferramentas estratégicas usadas por empresa	
Média	4,37
5% da média aparada	4,23
Moda	5,00
Mediana	4,00
Desvio Padrão	2,418

Verificou-se, nesta amostra, que cinco é o número preferido de ferramentas estratégicas utilizadas no processo de gestão estratégica. Contudo, em média, verificou-se a utilização de 4,37 ferramentas estratégicas, aquém da moda (cinco ferramentas), dado que 50% da amostra revelou usar, no máximo, 4 ferramentas estratégicas. Demonstra-se, no anexo 4, um discreto aumento na média das ferramentas utilizadas face à dimensão das organizações, denotando-se um maior uso por parte das grandes empresas de múltiplas ferramentas. Procedeu-se à realização do teste *Kruskal-Wallis* (anexo 5), para confirmar os resultados descritos, contudo, este teste não rejeita a hipótese da igualdade do número de ferramentas utilizadas em função da dimensão da empresa. Relativamente aos diversos setores, não se verificaram diferenças significativas na utilização das ferramentas estratégicas (anexo 6).

4.3.2. Fontes de disseminação das ferramentas estratégicas

Esta questão, com 100% de respostas válidas, procurou compreender quais as principais fontes disseminadoras das ferramentas estratégicas utilizadas nas empresas, refletindo os seus resultados no gráfico 8.

Gráfico 8 - Fontes das ferramentas estratégicas

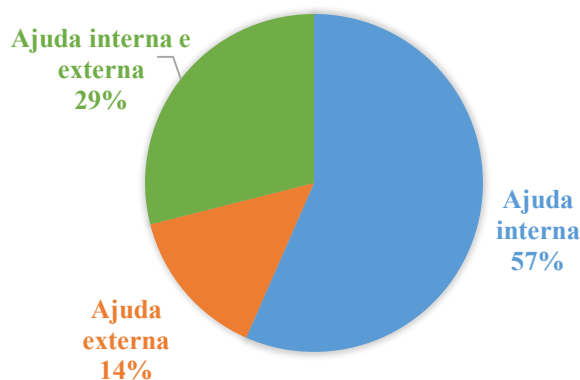


De acordo com os dados obtidos, destaca-se com sessenta e sete respostas (85,9%), a Educação e Formação, como a principal fonte de acesso a ferramentas estratégicas por parte das empresas. Não obstante, verificou-se que em média os inquiridos revelaram aceder a duas fontes diferentes. Alternativamente à Educação e Formação, com menor discrepância relativamente às restantes, denota-se a utilização de literatura especializada (47,4%), seguida do apoio por empresas de consultoria/consultor (42,3%) e com uma menor frequência as pesquisas na internet, revistas e jornais (35,9%).

4.3.3. Origem da ajuda para a implementação das ferramentas estratégicas

A respeito da origem da ajuda para a implementação das ferramentas estratégicas, com 97,4% de respostas válidas, verificou-se que a maioria dos inquiridos com 56,6% revelou apenas utilizar ajuda interna. Contudo, e não divergindo, constata-se que 85,5% da implementação de ferramentas é realizada recorrendo a ajuda dentro da própria empresa, uma vez que 28,9% declarou recorrer tanto a ajuda interna como a ajuda externa. Assim sendo, evidencia-se a supremacia da implementação de ferramentas com auxílio interno, uma vez que apenas 14,5% declarou recorrer exclusivamente a ajuda exterior à empresa para implementar o uso de ferramentas no ceio desta.

Gráfico 9 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas estratégicas



Adicionalmente, foi analisada a questão da fonte da ajuda em função da dimensão da empresa e dos sectores de atividade (anexos 7 e 8), não se evidenciando diferenças significativas em função dessas variáveis. A mesma análise, em função do número de ferramentas utilizadas (anexo 9), denota que, embora a análise interna predomine nos vários grupos, os utilizadores de sete ou mais ferramentas são os que mais recorrem à análise externa. Por sua vez, os utilizadores de duas ou menos ferramentas são os que menos recorrem ao auxílio externo.

4.3.4. Forma de aplicação das ferramentas estratégicas

No seguimento, com o intuito de compreender como as empresas aplicam as ferramentas, foi requisitado aos inquiridos que ordenassem, preferencialmente, os diversos modos de aplicação das ferramentas. Os resultados obtidos, com 76,9% de respostas válidas, sintetizam-se na tabela abaixo:

Tabela 5 - Formas de aplicação das ferramentas estratégicas

	1ª opção	2ª opção	3ª opção	Média ¹
As indicações das fontes de acesso são seguidas	25%	33,3%	41,7%	2,17
Adaptação das ferramentas considerando os objetivos do seu uso	40,0%	40,0%	30,0%	1,80
Os conceitos e ideias das ferramentas são utilizados para criar novas formas de trabalho e novas ferramentas	36,7%	30,0%	33,3%	1,97

No seguimento, sem diferenças demarcadas, constata-se através de uma média ponderada, a preferência dos inquiridos para a adaptação das ferramentas em concordância com os objetivos do seu uso, seguida da utilização dos conceitos e ideias dos instrumentos para criar novas formas de trabalho e novas ferramentas. Por fim, com 41,7% de respostas, como o menos utilizado e com pior média, verifica-se a menor utilização das ferramentas estratégicas na plenitude como estas são transmitidas pelas escolas de gestão, empresas de consultoria e literatura especializada.

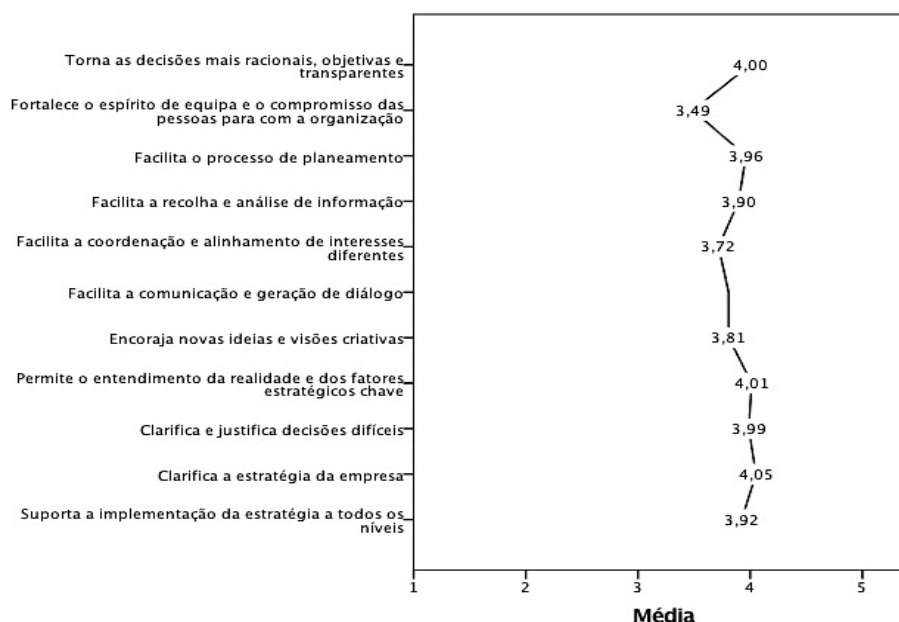
4.3.5. Importância do uso das ferramentas estratégicas

Com intuito de compreender as motivações do uso das ferramentas estratégicas, foi requerido que classificassem, de um a cinco por ordem de importância, representando um não importante e cinco muito importante, um conjunto de motivações resultantes da

¹ A média corresponde ao somatório dos produtos entre a posição (1 a 3) e respetiva percentagem.

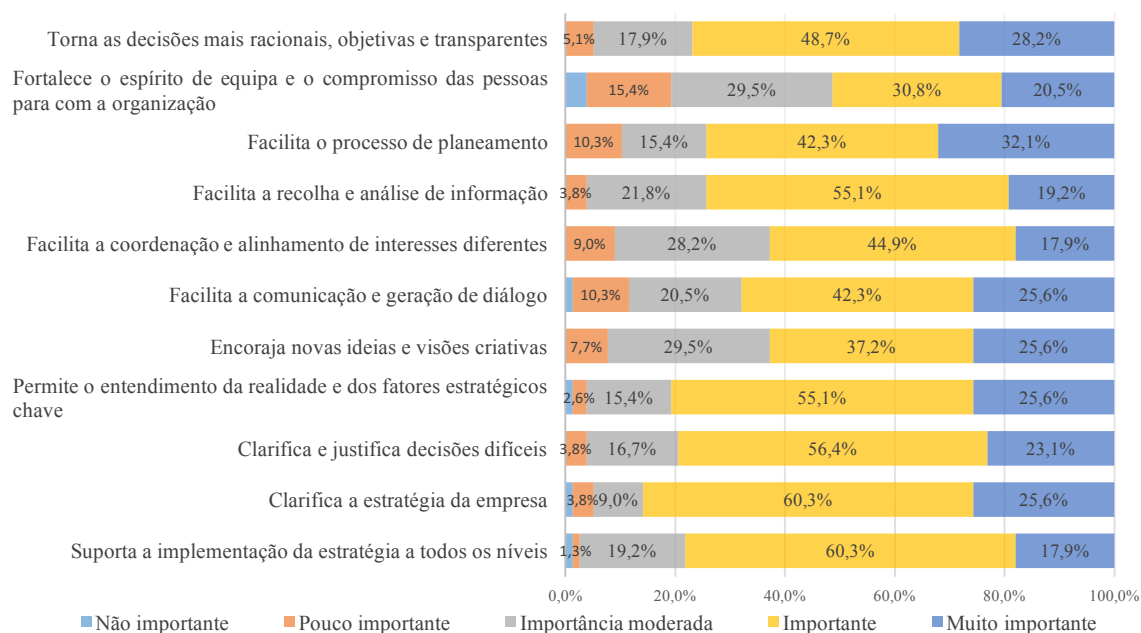
revisão bibliográfica. Com 100% de respostas válidas, comprova-se, em média, a importância de todas as alternativas fornecidas (gráfico 10). No entanto, em média, com maior nível de importância salientam-se as hipóteses: clarifica a estratégia da empresa (4,05); permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave (4,01) e torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes (4,00).

Gráfico 10 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas



No gráfico 11, apresenta-se, com maior detalhe o nível de importância atribuído pelos inquiridos a cada uma das motivações da utilização de ferramentas estratégicas.

Gráfico 11 - Importância do uso das ferramentas estratégicas



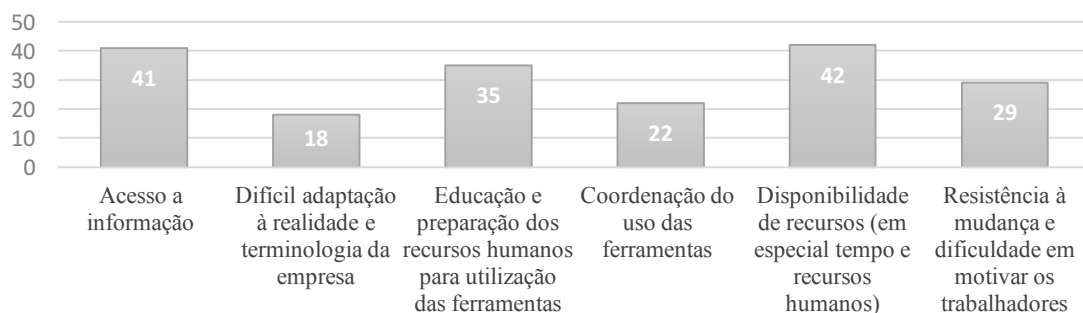
No seguimento desta análise, tornou-se pertinente avaliar o nível de importância dado às várias motivações pelos inquiridos em função do número de ferramentas que estes utilizam (anexo 10). Embora nada se possa concluir, verifica-se que os utilizadores de um maior número de ferramentas, no geral, atribuíram uma maior importância às várias motivações que os levam a utilizar diversas ferramentas.

Adicionalmente, comparou-se a importância dada às diversas motivações em função da utilização ou não utilização das três ferramentas mais populares. Desta análise, retira-se o facto dos utilizadores da análise SWOT (anexo 11), *brainstorming* (anexo 12) e *benchmarking* (anexo 13), no geral, atribuírem uma maior importância às motivações da utilização das ferramentas, em comparação com os que não utilizam as mesmas. Destaca-se ainda, na análise SWOT e no *brainstorming*, que a única motivação indiferente à utilização ou não destas ferramentas é “facilitar o processo de planeamento”. Analogamente, para o *benchmarking*, verificou-se apenas não existir diferença, independentemente da sua utilização ou não, na motivação “fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas com a organização”. Em todas as outras motivações, os utilizadores destas três ferramentas revelaram um maior nível de importância face aos que não as utilizam.

4.3.6. Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas

Questionados relativamente às principais dificuldades na utilização prática das ferramentas estratégicas, com 94,9% de respostas válidas, os inquiridos revelaram como as principais dificuldades: disponibilidade de recursos (em especial tempo e recursos humanos) (56,8%), acesso à informação (55,4%) e educação e preparação dos recursos humanos para a utilização das ferramentas (47,3%). No gráfico 12, é possível verificar pormenorizadamente os resultados obtidos.

Gráfico 12 - Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas



No seguimento, analisou-se esta questão em função do número de ferramentas utilizadas (anexo 14), não se evidenciando nenhuma disparidade nas principais dificuldades dos distintos grupos.

4.3.7. Relação entre o uso de ferramentas e o desempenho das empresas

Por fim, foi questionado em resposta aberta, dado a subjetividade da questão, a existência de relação entre o uso de ferramentas estratégicas com o desempenho da empresa. Verificou-se genericamente a defesa do uso das ferramentas estratégicas repercutindo-se positivamente no desempenho da empresa, com 62,6% de respostas validas, dos quais apenas 10,6% referiu não existir nenhuma relação. Tratando-se, de uma resposta aberta, passo a citar as principais respostas obtidas na tabela abaixo.

Tabela 6 - Principais respostas obtidas quanto à relação entre o uso de ferramentas estratégicas e o desempenho das empresas

“As ferramentas utilizadas permitem um auxílio à gestão, tornando-a mais objetiva e transparente aos olhos de todos os colaboradores que contactam com elas. Sendo um grupo internacional, possibilita a comparação de resultados e a execução de planos de melhoria.”

“A adoção de ferramentas estratégicas tem um enorme impacto no desempenho positivo da nossa empresa, permitindo-nos manter taxas de crescimento positivas mesmo perante ambientes negativos no sector, contrariamente ao que sucedeu com a maior parte dos nossos concorrentes.”

“A utilização de ferramentas estratégicas ajudam a identificar, planear e monitorizar os fatores críticos de sucesso na gestão da empresa.”

“É difícil estabelecer a relação direta entre causa e efeito nestas matérias, no entanto é expectável que o impacto seja positivo.”

“Uma vez que se trata de uma empresa com uma fraca *performance*, em claro decréscimo de preponderância no mercado, as ferramentas utilizadas servem apenas para a gestão de topo clarificar e unificar a estratégia de recuperação da empresa e para sustentar algumas das difíceis decisões tomadas.”

“As ferramentas utilizadas são um excelente instrumento de medição e correção do planeamento estratégico.”

“As ferramentas estratégicas na realidade em que estou inserido têm uma grande importância no desempenho da empresa pois definem quais as áreas que são aposta e quais as alterações necessárias para alcançar os objetivos definidos.”

“As ferramentas utilizadas são um excelente instrumento de medição e correção do planeamento estratégico.”

“As ferramentas estratégicas são utilizadas sobretudo como meio de diagnóstico/avaliação e suporte de tomada de decisão. A falta de qualificação do pessoal impede uma boa e sistemática utilização das mesmas, o que acaba por resultar definitivamente, num desempenho inferior ao possível. Há uma relação direta.”

5. Discussão

Neste capítulo são discutidos os resultados desta dissertação. Iniciando com uma síntese da amostra recolhida, segue-se a discussão dos resultados obtidos no âmbito do questionário difundido, finalizando com uma comparação da atual utilização das ferramentas estratégicas com o verificado no passado. No encadeamento da discussão procura-se responder aos objetivos de investigação propostos.

5.1. Discussão da amostra

A amostra é constituída por setenta e oito empresas que partilham o facto de atuarem em Portugal e de empregarem ferramentas estratégica na sua gestão. Evidencia-se que grande parte da amostra (67,1%) se refere a empresas de grande dimensão, ou seja, são empresas que apresentam um volume de negócios superior a cinquenta milhões de euros ou possuem mais de duzentos e cinquenta efetivos. Esta acontecimento, pode ser justificado, em parte, pelo maior envio de questionários a grandes empresas, uma vez que se acredita que estas sejam maiores utilizadoras de ferramentas estratégicas. Quanto aos setores de atividade, verifica-se uma relativa heterogeneidade, destacando dezoito setores distintos (gráfico 7), abarcando os três setores económicos. No entanto, com apenas duas respostas o setor primário não revela um peso significativo na amostra. O setor terciário, por sua vez, com cinquenta respostas é o setor mais representativo, contra vinte e duas por parte do setor secundário.

A respeito dos inquiridos destaca-se o facto de 90,5% pertencerem aos altos cargos executivos das empresas, com 44,6% da amostra representada pelo diretor geral ou por um membro da administração, sendo os restantes 45,9% compostos pelos diretores das varias áreas (financeira, estratégica, marketing e recursos humanos), constituindo estes os principais responsáveis pelas decisões estratégicas tomadas pelas organizações e, conseguinte, os principais utilizadores das ferramentas estratégicas. Relativamente às suas qualificações académicas estes apresentam genericamente um grau superior, sendo na sua maioria detentor apenas do grau de licenciado (61,3%). Conclui-se, no seguimento, que a maioria dos altos cargos das empresas é composto por indivíduos que possuem, na sua maioria, o primeiro grau superior.

5.2. Discussão dos resultados

5.2.1. Ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal

Tendo em consideração como objetivo primordial desta dissertação identificar as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal, compreendendo como as ferramentas são utilizadas na prática, é necessário elucidar como decorreu esta análise. Dado a a quantidade de ferramentas estratégicas existentes e a inexistência de uma listagem consensual na literatura, procedeu-se previamente na revisão de literatura a uma análise a nove estudos realizados nos últimos dez anos em diversos países, definindo-se doze principais ferramentas estratégicas utilizadas na prática nas empresas: análise SWOT, análise da cadeia de valor, análise de cenários, análise PEST, análise do ciclo de vida, análise portfólio, *balanced scorecard*, modelo das cinco forças de Porter, análise de risco, *brainstorming*, análise de recursos e capacidades e *benchmarking*. Esta pesquisa serviu como suporte ao conjunto de alternativas presentes no questionário, onde se acrescentou a opção “outros”, possibilitando a identificação de outras ferramentas não consideradas.

No geral, esta investigação revelou a utilização em média de quatro (4,37) ferramentas estratégicas, todavia a utilização de cinco ferramentas demonstrou ser o número mais frequente nas empresas em Portugal. No seguimento, verificou-se que a média de ferramentas apresentava um ligeiro aumento em função da dimensão da empresa, no entanto, através do teste *Kruskal-Wallis*, não se rejeita a hipótese de igualdade do número de ferramentas utilizadas em função da dimensão da empresa. Assim, embora expectável, dado a sua complexidade, um maior uso de ferramentas por parte das grandes empresas, verificou-se por parte das empresas de menor dimensão a utilização de um número análogo de ferramentas estratégicas ao das grandes empresas. Em consonância com a literatura, verifica-se o investimento e a combinação de múltiplas ferramentas por parte das empresas na prossecução da gestão estratégica, permitindo a análise de determinada questão na ótica de diversas perspetivas, bem como apoiando a utilização de ferramentas nas diversas tarefas e fases do processo estratégico (Clark, 1997; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Knott, 2006, 2008; Stenfors *et al.*, 2007).

Os resultados obtidos evidenciam uma clara primazia da utilização da análise SWOT. Verifica-se, assim, concordância com o presente na revisão de literatura onde a análise

SWOT é destacada como a ferramenta estratégica mais popular nas empresas (Afonina e Chalupsky, 2012; Gunn e William, 2007; He, António e Rosa, 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors *et al.*, 2007; Tassabehji e Isherwood, 2014). Esta ferramenta base da formulação estratégica, proporciona uma visão holística através da integração conjunta da análise de fatores internos e externos, tendo sido descrita pelos seus utilizadores como uma ferramenta simples e aplicável em diversas tarefas estratégicas, sendo consistente com a tese de que os gestores preferem ferramentas fáceis de compreender e utilizar (António, 2015; Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; He, António e Rosa, 2012 Oliveira, 2008; Stenfors *et al.*, 2007). Conclui-se a importância da análise SWOT no processo de gestão estratégica pela consecutiva popularidade evidenciada nos vários estudos práticos realizados.

No seguimento, com a mesma percentagem de respostas, destaca-se a utilização das ferramentas *brainstroming* e *benchmarking*. Na análise prévia realizada na revisão de literatura, globalmente estas não revelaram ser das ferramentas mais populares, contudo, em casos particulares destacaram-se como das mais utilizadas. Evidencia-se, na sequência, a elevada utilização do *benchmarking* na Arábia Saudita (Al Ghamdi, 2005), no Reino Unido (Gunn e Williams, 2007) e no Sultanato de Omã (Rajasekar e Raee, 2014) e do *brainstorming* em Portugal (Oliveira, 2008), na China (He, António e Rosa, 2012) e em Moçambique (Quibe, 2015). Em conjunto com a análise SWOT, estas três ferramentas destacam-se das restantes, neste estudo, como mais utilizadas nas empresas em Portugal.

Na continuação da análise, destacam-se com uma utilização significativa a análise de risco, *balanced scorecard* e a análise de cenários. Com uma inferior utilização salienta-se a análise da cadeia de valor e análise do ciclo de vida. No seguimento das ferramentas inquiridas constata-se a análise de recursos e capacidades, análise portfólio, análise PEST e o modelo das 5 forças de Porter como as ferramentas estratégicas menos utilizadas. Não obstante, verificou-se a utilização de outras ferramentas estratégicas, adicionais à lista pré-definida na literatura, contudo esta não revelaram ter impacto significativo em função da frequência de respostas obtidas.

Deste modo, torna-se relevante perceber o porquê da fraca utilização de ferramentas como a análise de recursos e capacidades ou o modelo das 5 forças de Porter, ferramentas inerentes ao paradigma do pensamento estratégico que marcou a evolução da gestão estratégica. Adicionalmente, estas ferramentas a par com a análise PEST fornecem

informação essencial à ferramenta estratégica predileta, a análise SWOT, tornando questionáveis as bases que sustentam a utilização desta última.

Em suma, destaca-se o uso em média de quatro ferramentas estratégicas, destacando a análise SWOT, *brainstorming* e *benchmarking* como mais utilizadas nas empresas em Portugal. Analogamente ao descrito na literatura, verifica-se a preferência de ferramentas simples e intuitivas, no entanto, torna questionável a sua utilização, dado a dependência destas ferramentas relativamente a outras preteridas para o final.

5.2.2. Fontes de disseminação das ferramentas estratégicas

Atualmente, presente na literatura, verifica-se a existência de diversas fontes disseminadoras das ferramentas estratégicas, destacando-se as escolas de gestão, os consultores de gestão, literatura popular de gestão e informação partilhada de forma informal através do contacto pessoal e de *networks* (Clark, 1997; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Stenfors e Tanner, 2007; Wagner e Paton, 2014). Os resultados do estudo destacam expressivamente a educação e formação como a principal fonte das ferramentas estratégicas, em consonância, com o verificado noutros estudos como em Moçambique (Quibe, 2015), na China (He, António e Rosa, 2012) e em Portugal (Olveira, 2008).

Perante as evidências recolhidas, salienta-se a importância das escolas de gestão e das instituições académicas no processo não exclusivamente de divulgação, mas também de criação e ensino das ferramentas estratégicas. Contudo, Jarzabkowski e Kaplan (2015) questionam a utilização das ferramentas nas empresas como estas são ensinadas nas escolas de gestão, destacando a importância de estudos práticos como forma de compreender mais sobre este tema. Neste âmbito, Wright, Paroutis e Blettener (2013) concluem reconhecimento por parte das escolas de gestão na importância de partirem de uma ideologia sustentada na teoria e análise, baseada no rigor científico, em direção a uma profunda compreensão prática, através da exemplificação, crítica reflexiva e outras formas de racionalização, proporcionando um ensino integrado da teoria à prática.

No seguimento do estudo, complementarmente à educação e formação verificou-se, em média, a referência de mais uma fonte de disseminação, destacando-se a literatura especializada e as empresas de consultoria/consultor e com uma discreta menor frequência as pesquisas na internet, revistas e jornais como fontes das ferramentas estratégicas. Não se obtendo respostas adicionais, concluem-se as hipóteses descritas

como as principais fontes disseminadoras das ferramentas estratégicas, de acordo com o presente na literatura.

5.2.3. Como são as ferramentas estratégicas aplicadas nas empresas

No seguimento da investigação, inferindo o conceito de estratégica-como-prática, torna-se essencial perceber como são realmente utilizadas as ferramentas estratégicas identificadas nas empresas. Kaplan e Jarzabkowski (2006) referem a falta de conhecimento sobre como os gestores utilizam as ferramentas que aprendem. Neste sentido, avaliou-se não só a forma como são as ferramentas aplicadas nas empresas, como também qual o tipo de ajuda na implementação de ferramentas estratégicas.

Os resultados obtidos evidenciam uma superioridade da ajuda interna face à ajuda externa na implementação das ferramentas estratégicas nas empresas, como o presente em estudos realizados em Moçambique (Quibe, 2015) e em Portugal (Oliveira, 2008). Assim sendo, com a maioria dos inquiridos a enfatizar a exclusividade da ajuda interna na implementação de ferramentas, infere-se o peso da cultura das empresas na prossecução da estratégia. Não obstante, não verificando diferenças em função da dimensão das empresas ou do setor em que se insere, observou-se que as empresas que utilizam mais ferramentas estratégicas (sete ou mais) apresentam uma maior abertura ao auxílio externo, sendo provavelmente este o motivo para o uso de um maior número de ferramentas.

No seguimento do estudo e, confrontados quanto a forma de aplicação das ferramentas, estes resultados não distantes do observado noutros estudos em particular na China (He, António e Rosa, 2012) e em Portugal (Oliveira, 2008), ostentam a preferência para a adaptação das ferramentas em conformidade com os objetivos do seu uso, seguida da utilização dos conceitos e ideias dos instrumentos para criar novas formas de trabalho e novas ferramentas. Desta forma, verifica-se, uma menor apetência para utilização das ferramentas estratégicas, como estas são ensinadas nas escolas e descritas na literatura. Esta adaptação ou criação de ferramentas é, assim, realizada internamente uma vez que as empresas, na sua maioria, referem a não utilização de ajuda externa. Desta forma, questiona-se se os gestores estão a utilizar as ferramentas que aprenderam, e se o fazem, será que as escolhem ou mesmo utilizam corretamente, questão que se torna relevante dado que a incorreta utilização das ferramentas estratégicas pode revelar-se prejudicial às organizações (Jarratt e Stiles, 2010; Jarzabkowski e Kaplan 2015).

Por conseguinte, e dado o papel das escolas de gestão na divulgação das ferramentas estratégicas, destaca-se a importância do conhecimento tácito por via de estudos práticos, capacitando as escolas para uma melhor qualificação dos estudantes para o mundo real, com conhecimento tanto teórico como prático (Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Wright, Paroutis e Blettener, 2013).

5.2.4. Motivações para o uso das ferramentas estratégicas

As ferramentas estratégicas têm sido desenvolvidas com forma de ajudar os gestores a lidar com a incerteza e ambiguidade que caracterizam o processo de gestão estratégica (Kaplan e Jarzabkowski, 2006; Knott, 2006; Wright, Paroutis e Blettener, 2013). A importância do uso de ferramentas estratégicas surge, na literatura, como apoio à tomada de decisão a nível estratégico, permitindo a tomada de decisão mais informada e evitando enviesamentos no pensamento, tornando este processo mais racional (Gunn e Williams, 2007; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Stenfors *et al.*, 2007; Wagner e Paton, 2014; Wright, Paroutis e Blettener, 2013).

No seguimento, a utilização de múltiplas ferramentas estratégicas comprovada no estudo e não obstante ao apoio à tomada de decisão presente na literatura, torna-se relevante compreender quais as reais motivações na prática para o uso das ferramentas estratégicas, apresentando-se em vários estudos as seguintes onze motivações: suporta a implementação da estratégia a todos os níveis; clarifica a estratégia da empresa; clarifica e justifica decisões difíceis; permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave; encoraja novas ideias e visões criativas; facilita a comunicação e geração de diálogo; facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes; facilita a recolha e análise de informação; facilita o processo de planeamento; fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização; e torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes (He, António e Rosa, 2012; Olveira, 2008; Quibe, 2015).

Os resultados obtidos destacam a importância de todas as motivações supracitadas, assim como genericamente se verificou nos diversos estudos. No entanto, constata-se nos resultados um maior grau de importância no uso das ferramentas para clarificar a estratégia da empresa, permitir o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave e tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes.

Knott (2008) refere uma maior satisfação com as ferramentas estratégicas pelos gestores de empresas de sucesso. Neste âmbito, através do grau de importância dado às motivações, evidencia-se não só uma maior satisfação pelos utilizadores de um maior número de ferramentas, como pelos os utilizadores das três ferramentas mais utilizadas (análise SWOT, *brainstorming* e *benchmarking*), uma vez que no geral estes utilizadores destacaram uma maior importância às motivações para o uso de ferramentas estratégicas.

5.2.5. Dificuldades no uso das ferramentas estratégicas

Como já referido, as ferramentas estratégicas permitem aos gestores a tomada de decisão mais racional em contextos de elevada incerteza. No entanto, Jarratt e Stiles (2010: 29) alertam para “os *perigos da excessiva simplificação, falta de valor explanatório ou preditivo, inadequada definição e priorização de fatores identificados para avaliação, discórdia frequente quanto aos fatores a incluir, reforço de modelos mentais intrincados e deliberações confinadas a elaborações ou extensões do que já é conhecido*”.

Desta forma, a incorreta utilização das ferramentas estratégicas pode tornar-se uma ameaça aos seus utilizadores. Dada a existência de um conjunto de deficiências, perigos, barreiras e problemas associados com o uso das ferramentas, torna-se essencial identificá-las com o intuito tanto de melhorar o seu ensino como de desenvolver novas e melhores ferramentas (Roper e Hodari, 2015; Stenfors *et al.*, 2007).

O estudo prático não evidenciou dificuldades adicionais às propostas, sendo desta forma as principais dificuldades no uso das ferramentas estratégicas as já descritas previamente: acesso a informação; adaptação à realidade e terminologia da empresa; educação e preparação dos recursos humanos para a utilização das ferramentas; coordenar o uso das ferramentas em toda a empresa; disponibilidade de recursos; resistência à mudança e dificuldades em envolver os trabalhadores (Oliveira, 2008). No entanto os resultados destacam a disponibilidade de recursos (em especial tempo e recursos humanos), acesso à informação (especialmente sobre os concorrentes e sobre o ambiente externo) e educação e preparação dos recursos humanos para a utilização das ferramentas como as dificuldades mais significativas no uso das ferramentas estratégica. Denota-se que duas das principais dificuldades no uso das ferramentas por parte das empresas recaem sobre os recursos humanos, revelando-se assim como já referido, a importância das escolas de gestão na qualificação dos estudantes para o mundo real.

5.2.6. Relação entre o uso das ferramentas e o desempenho das empresas

O uso de ferramentas estratégicas permite uma tomada de decisão racional em contexto de incerteza, levando a melhores processos, produtos e serviços e, por sua vez, a melhor desempenho (Clark, 1997; Wright, Paroutis e Blettener, 2013). Na literatura verifica-se a existência de uma correlação entre o desempenho organizacional e o planeamento estratégico, destacando-se um melhor desempenho pelas empresas que aplicam efetivamente a estratégia, uma vez que as vantagens de não adoção desta são superadas pelas desvantagens (Ansoff, 1977 e 1984; Gunn e Williams, 2007; Ireland *et al*, 1987; Mankins e Steele, 2005; Miller e Cardinal, 1994). Gunn e Willims (2007) refere, no seguimento, a carência de evidências empíricas que comprovem ou refutem esta tese, questionando os impactos subjetivos das ferramentas estratégicas no desempenho organizacional.

A investigação realizada revelou uma maioria dos utilizadores das ferramentas estratégicas a defenderem o impacto positivo do seu uso no desempenho. Desta forma, e tendo por base os resultados obtidos, reflete-se a predominância das vantagens no uso das ferramentas estratégicas face às suas desvantagens, dado a utilização de múltiplas ferramentas pelas empresas. Embora esta questão não tenha sido quantificada, subjetivamente através das várias respostas obtidas, evidencia-se uma aparente relação positiva entre o uso das ferramentas estratégicas e a *performance* organizacional, indo de encontro ao descrito nos estudos práticos realizados em Moçambique (Quibe, 2015), na Alemanha (Wagner e Paton, 2014) e em Espanha (Sanchis-Palacio, Campos-Climent e Mohedano-Suanes, 2013) que concluíram a existência de uma relação positiva entre o uso das ferramentas e a *performance* organizacional.

5.3. Comparação com o uso das ferramentas estratégicas em Portugal em 2008

Neste subcapítulo comparam-se os resultados obtidos neste estudo com os verificados no passado, por Oliveira (2008), o qual identicamente analisou a utilização das ferramentas estratégicas nas maiores empresas em Portugal no ano 2008.

Genericamente, não se verificam diferenças significativas nas ferramentas utilizadas nas empresas, porém, destaca-se a diminuição da média de 6,12 para 4,37 ferramentas utilizadas, depreendendo uma diminuição no número de ferramentas utilizadas por

empresa. Em seguida, apresentam-se, na tabela nº 7, as principais ferramentas estratégicas identificadas em ambos os estudos, organizadas em função da sua popularidade.

Tabela 7 – Comparação da popularidade das ferramentas estratégicas entre o estudo atual e o de Oliveira (2008)

Oliveira (2008)		Presente estudo	
Análise SWOT	77,52%	Análise SWOT	70,51%
Análise cenários	76,61%	<i>Benchmarking</i>	62,82%
<i>Brainstorming</i>	70,18%	<i>Brainstorming</i>	62,82%
Análise de recursos	59,17%	Análise de Risco	46,15%
Análise risco	57,80%	Balanced Scorecard	41,03%
Análise dos grupos estratégicos	52,29%	Análise de Cenários	39,74%
<i>Balanced Scorecard</i>	46,33%	Análise da Cadeia de Valor	29,49%
Análise Portfólio	33,94%	Análise do Ciclo de Vida	25,64%
Análise ciclo de vida	33,03%	Análise VRIO	16,67%
Análise da cadeia de valor	31,19%	Análise Portfólio	14,10%
Modelo das 5 forças de Porter	28,90%	Modelo das 5 forças de Porter	10,26%
Análise das estratégias genéricas	25,23%	Análise PEST	10,26%
Análise PEST	19,72%	Outras	7,69%
Outros	15,74%		

No âmbito da identificação das ferramentas estratégicas em uso nas empresas em Portugal, destaca-se a análise SWOT como a ferramenta mais utilizada tanto na atualidade como no passado. No presente estudo, adicionalmente à análise SWOT, destacou-se a utilização do *brainstorming* e do *benchmarking*. Similarmente, no passado destacou-se adicionalmente à análise SWOT, o *brainstorming* e a análise de cenários. Verifica-se, assim, que duas das ferramentas mais utilizadas no passado continuam na atualidade a ser das mais utilizadas. Salienta-se, porém, a utilização do *benchmarking* uma vez que esta ferramenta, não considerada no passado, revelou assumir um papel fundamental na gestão estratégica das empresas na atualidade.

Identicamente, se verificou em ambos os estudos a análise PEST e o modelo das cinco forças de Porter como as menos utilizadas em Portugal. Contudo, destaca-se negativamente a análise de recursos e capacidades que passou das ferramentas mais utilizadas para as menos utilizadas, revelando-se desta forma uma aparente rotura, decorrida no período que separa os dois estudos, no paradigma do pensamento estratégico, com atual baixa utilização das ferramentas tanto na vertente do posicionamento como na do movimento.

Relativamente às fontes das ferramentas estratégicas, manifesta-se uma consonância entre os estudos, destacando a educação e formação como a principal fonte de acesso das ferramentas estratégicas. No seguimento, verifica-se uma diminuição do papel das empresas de consultoria/consultor, sendo na atualidade superados pela influência da literatura especializada. Destacam-se, assim, estas três fontes, como as principais disseminadoras das ferramentas estratégicas em Portugal.

Quanto à origem da ajuda para a implementação de ferramentas estratégicas, em ambos os estudos se verificou que estas são maioritariamente implementadas via ajuda interna e nos casos em que se verifica auxílio externo este é complementado com auxílio interno, recorrendo apenas uma minoria exclusivamente à ajuda externa para a implementação de ferramentas estratégicas.

No que se refere à forma de aplicação das ferramentas estratégicas verifica-se, em ambos os estudos, uma baixa utilização das ferramentas estratégicas, exatamente como são transmitidas pelas diversas fontes. Atualmente, os resultados evidenciam uma preferência da adaptação das ferramentas estratégicas aos objetivos do seu uso, seguida da criação de novas ferramentas. Contrastam-se, assim os resultados, com os verificados no passado, onde se apurou uma maior utilização de novas ferramentas criadas internamente no seguimento das ideias e conceitos subjacentes às ferramentas existentes.

Em relação às motivações para o uso de ferramentas estratégicas, destaca-se, em geral, uma ligeira redução na importância dada às motivações para o uso das ferramentas estratégicas. Em ambos os estudos, revelou-se uma maior importância ao uso das ferramentas para clarificar a estratégia da empresa e tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes. Distintamente, no estudo prévio destacou-se a importância de suportar a implementação da estratégia a todos os níveis, enquanto no presente estudo, se evidenciou uma maior importância ao entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave. Através, dos resultados obtidos, confirma-se o uso de ferramentas estratégicas como auxílio à tomada de decisão, permitindo mitigar a incerteza inerente à ao processo de gestão estratégica.

A respeito das dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas, no passado evidenciou-se particularmente o acesso a informação, a adaptação à realidade e terminologia da empresa e a educação e preparação dos recursos humanos para o uso das

ferramentas estratégicas. No seguimento dos resultados deste estudo, identicamente, apenas se destacou o acesso a informação e a educação e preparação dos recursos humanos para o uso das ferramentas estratégicas. Por outro lado, se no passado a adaptação à realidade e terminologia da empresa foi das dificuldades mais referidas, neste estudo revelou ser a menos citada pelos seus utilizadores, surgindo como a principal dificuldade no uso das ferramentas a disponibilidade de recursos, reforçando a problemática dos recursos humanos na utilização das ferramentas estratégicas.

Em suma, através de uma análise comparativa entre os resultados obtidos neste estudo, e os resultados verificados em 2008, embora se ateste o uso de um número inferior de ferramentas utilizadas por empresa e um inferior nível de importância para as motivações do uso das ferramentas, globalmente não se expõem diferenças significativas. Em suma, ao longo destes oito anos, a vivência de uma crise financeira, o período de contração económica subjacente o programa do resgate financeiro, com o desaparecimento de muitas empresas e por outro lado a criação de outras, não revelou a alteração das práticas de gestão estratégica, particularmente, no uso de ferramentas estratégicas.

6. Conclusão

6.1. Conclusões

Esta dissertação proporciona uma visão prática do uso das ferramentas estratégicas nas empresas. Na sua prossecução, inicialmente, realizou-se um enquadramento teórico ao tema na revisão de literatura, passando à investigação prática a qual, através de uma análise descritiva, procurou identificar e descrever as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas em Portugal.

A estratégia emerge nas empresas como forma de sobreviver numa envolvente mais competitiva, marcada pela globalização e pela evolução tecnológica (Jacobides, 2010; Magretta, 2002). Por sua vez, a estratégia revela-se um desafio para a gestão, dado a ambiguidade subjacente a um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível (Jarzabkowski e Kaplan, 2008; Tassabehi e Isherwood, 2014). Surgem, assim, no âmbito da gestão estratégica, as ferramentas estratégicas, como apoio à tomada de decisões em contextos de incerteza, simplificando e sintetizando grandes quantidades de informação (Gunn e Williams, 2007; Jacobides, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015 e 2008; Stenfors e Tanner, 2007).

Atualmente, existem inúmeras ferramentas estratégicas presentes na literatura provenientes de uma diversidade de disciplinas, no entanto, não é explícito na prática o seu uso nas várias fases do processo de gestão estratégico (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; Jarzabkowski e Kaplan, 2015; Stenfors *et al.*, 2007). Diversos estudos, em todo o mundo, têm sido realizados com o propósito proporcionar um melhor conhecimento prático sobre o tema, listando-se as doze ferramentas mais populares nas organizações: análise SWOT, análise da cadeia de valor, análise de cenários, análise PEST, análise do ciclo de vida, análise portfólio, *balanced scorecard*, modelo das cinco forças de Porter, análise de risco, *brainstorming*, análise de recursos e capacidades e *benchmarking*.

Esta investigação confirmou o uso das ferramentas estratégicas nas empresas em Portugal, com uma utilização em média de quatro (4,37) ferramentas por empresa. Evidenciou-se, como o descrito na literatura, a popularidade da análise SWOT, sendo a ferramenta mais utilizada na prática, seguida das ferramentas *brainstorming* e *benchmarking*. Destaca-se, assim, estas três ferramentas como as favoritas nas empresas em Portugal. Como verificado no passado em Portugal, confirma-se a baixa popularidade

das ferramentas associadas à escola do posicionamento (e.g. análise portfólio, análise PEST e o modelo das 5 forças de Porter), porém, em contraste, destacou-se, também, a baixa popularidade da análise de recursos e capacidades associada ao paradigma do movimento, contrariamente ao apurado no estudo de Oliveira (2008), aparentando a presença de uma rotura do paradigma do pensamento estratégico: do posicionamento ao movimento, na realidade portuguesa nos últimos anos.

Na disseminação das ferramentas estratégicas destacam-se as escolas de gestão como a principal fonte de ensino e criação das ferramentas estratégicas. No entanto, revela-se, uma aversão ao uso na prática do modo como estas são ensinadas. Verificou-se, assim, uma preferência na adaptação das ferramentas em concordância com os objetivos do seu uso, seguida da criação de novas formas de trabalho e novas ferramentas. Destaca-se, também, que no processo de implementação de ferramentas, este é maioritariamente auxiliado por ajuda interna, sendo uma minoria que recorre exclusivamente a ajuda externa para a implementação de ferramentas estratégicas. Evidencia-se, assim, a importância do conhecimento tácito por via de estudos práticos, capacitando as escolas de gestão para uma melhor qualificação dos estudantes para o mundo real, através da combinação do conhecimento teórico ao prático.

Quanto às motivações que levam ao uso das ferramentas estratégicas, confirma-se no geral a importância dos onze motivos providenciados na literatura, no entanto, em média, com um maior grau de importância, destaca-se o uso das ferramentas para clarificar a estratégia da empresa, permitir o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave e tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes. Por sua vez, inerentes às ferramentas, surgem desvantagens, principalmente associadas à disponibilidade de recursos, ao acesso à informação e à educação e preparação dos recursos humanos para o seu uso. No seguimento, conclui-se a existência de uma relação entre o uso das ferramentas e a *performance* das empresas, uma vez, que embora se verifiquem dificuldades no uso das ferramentas estratégicas, estas são compensadas pelos benefícios da sua utilização, caso contrário, as empresas não investiriam na sua utilização.

Concluindo, verifica-se o uso das ferramentas estratégicas nas empresas em Portugal, em concordância com o verificado em estudos práticos realizados noutros países, e em especial, com a investigação desenvolvida por Oliveira (2008), em Portugal, não salientando diferenças significativas com os resultados obtidos, no decorrer destes oitos

anos, marcados pela crise financeira internacional, que afetou drasticamente a economia portuguesa.

6.2. Limitações da investigação

No desenvolvimento desta dissertação, embora se tenha dado resposta aos objetivos, é necessário reconhecer algumas limitações. A consciência das limitações esteve, assim, presente em cada etapa da investigação, a fim de evitar conclusões inadequadas.

Em primeiro lugar, quanto à natureza da amostra salienta-se a baixa recetividade das empresas em Portugal para a participação neste estudo. Com uma taxa de resposta de 13%, obtiveram-se 78 respostas, revelando-se uma taxa de resposta significativamente inferior ao verificado noutros estudos similares. Numa ótica conservadora e prevendo a baixa recetividade das empresas, dado os recursos financeiros e temporais disponíveis, utilizou-se o método amostragem por conveniência, com vista a atingir o maior número de empresas possível, sabendo de antemão a impossibilidade de inferência estatística.

Outra limitação resultou da própria construção do questionário, tendo-se optado por adaptar o questionário previamente aplicado em Portugal no estudo de Oliveira (2008). Antevendo a falta de disponibilidade por parte da amostra para participar neste estudo, conservou-se o questionário o mais conciso e simples possível, sendo constituído maioritariamente por questões de escolha múltipla, com o intuito de atingir uma maior taxa de resposta. Por este motivo, e dado a complexidade de validar um novo questionário, decidiu-se não desenvolver um novo, mais complexo e, por sua vez, mais moroso.

Finalizando, salienta-se o facto de embora se evidencie os resultados obtidos noutros estudos e, em particular em Portugal, o facto de se terem utilizado metodologias diferentes, em especial diferentes questionários, inviabiliza uma correta comparação entre estudos. A forma como uma questão é formulada, e em particular, as opções de resposta que são propostas, inevitavelmente influenciam os resultados obtidos e, embora se tenha possibilitado a opção de recolha de informação adicional esta revelou uma baixa adesão por parte dos inquiridos, refletindo a fraca disposição dos inquiridos para fornecer informações adicionais. Especificamente, a lista de ferramentas estratégicas fornecida no questionário não era exaustiva, limitando-se às ferramentas mais populares segundo a literatura, destacando-se a possibilidade de obter resultados diferente caso se tivesse optado por outros conjuntos de respostas alternativas.

6.3. Pesquisas futuras

A investigação realizada nesta dissertação, através de uma análise descritiva, procurou fornecer uma visão atual do uso das ferramentas estratégicas. Seria neste sentido, relevante expandir a investigação, aprofundando os vários aspetos abordados e explorando outros não abordados. Apresenta-se, no seguimento, algumas sugestões de futuros estudos que se acredita serem relevantes para o desenvolvimento deste tema.

Em primeiro lugar, destaca-se o aparecimento de vários estudos neste tema em vários países do mundo, no entanto, salienta-se a relevância da realização de grandes estudos capazes de inferir para a população. Neste sentido, torna-se fundamental a adoção de metodologias semelhantes, em particular a adoção de questionários similares e com uma lista de ferramentas idêntica, com o intuito de facilitar a comparação fidedigna do uso das ferramentas estratégicas, quer em função da região como ao longo tempo.

No seguimento, seria interessante, através de uma análise quantitativa aprofundar os aspetos que caracterizam a utilização das ferramentas estratégicas. No âmbito dos dados, destaca-se a relevância de compreender como são as adaptadas e desenvolvidas novas ferramentas dentro das empresas, bem como compreender a sua relevância nas diferentes tarefas da gestão estratégica. Seria também útil, na sequência da quantificação do uso das ferramentas, analisar qualitativamente o uso das ferramentas mais utilizadas (e.g. análise SWOT, *brainstorming* e *benchmarking*) ou das menos utilizadas (análise PEST e modelo das cinco forças de Porter). Este tipo de investigação possibilitaria uma melhor compreensão do porquê de algumas ferramentas serem mais utilizadas na prática do que outras, bem como facilitaria a identificação das diferenças entre a teoria e a aplicação das várias ferramentas, levando a um melhor conhecimento quer das vantagens quer das desvantagens e, por seu modo, analisar o impacto das ferramentas na *performance*.

Por fim, dado a influência das escolas de gestão e, por sua vez, a falta de preparação dos recursos humanos evidenciadas no estudo, é relevante apreciar as metodologias através das quais as escolas de gestão têm procurado desenvolver e ensinar as ferramentas estratégicas, procurando compreender se estas apenas se baseiam no conhecimento teórico ou se, adicionalmente, também procuram incorporar conhecimento tácito, inerente ao conhecimento prático desenvolvido no meio empresarial.

7. Bibliografia

- Afonina, A., & Chalupsky, V. 2012. The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. *Economics and Management*, 17 (4): 1535 – 1544.
- Agarwal, R., Grassi, W., & Pahl, J. 2012. Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33 (2): 12 – 21.
- Al Ghamdi, S. M. 2005. The use of strategic planning tools and techniques in Saudi Arabia: An empirical study. *International Journal of Management*, 22 (3): 376-395.
- Andrews, K. R. 1980. *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Illinois: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. 1984. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- António, N. 2015. *Estratégia organizacional – Do posicionamento ao movimento* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Arasa, R., & Obonyo, P. 2012. The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 22 (2): 201-213.
- Banco de Portugal. 2016. *Boletim Económico: Maio 2016*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barañano, A. M. 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99 – 120.
- Barney, J. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9 (4): 49 – 61.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. 2011. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos* (3ª ed.). Pearson: São Paulo.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625 – 641.
- Barnham, C. 2015. Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57 (6): 837 – 854.
- Beinhocker, E. D. 2006. The adaptable corporation. *The Mckinsey Quarterly*, 2: 76-87.
- Boddy, D., & Paton, S. 2011. *Management: An Introduction* (5th ed.). Harlow: Pearson.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. 2002. The domain of strategic management: History and evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategic and management*: 31-51. London: Sage.

Brauers, J., & Weber, M. 1988. New method of scenario analysis for strategic planning. *Journal of Forecasting*, 7 (1): 31 – 47.

Cardeal, N., & António, N. 2012. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *African Journal of Business Management*, 6 (37): 10159 – 10170.

Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press.

Chakravarthy, B., & White, R. 2002. Strategy process: Forming, implementing and changing strategies. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategic and management*: 183-205. London: Sage.

Clark, D. N. 1997. Strategic management tool usage: A comparative study. *Strategic Change*, 6 (7): 417-427.

David, F. D. 2009. *Strategic management concepts and cases* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

Dess, G. G., & Miller, A. 1993. *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.

Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

Drucker, P. 2008. *Management* (Rev. ed.). New York: HarperCollins.

Dziak, M.; Brainstorming, Salem Press Encyclopedia, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=352f94f5-85b1-4999-9e0d-b6c8768acbc5%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4202&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=100259213&db=ers>, documento acedido a 30 de janeiro de 2016.

Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. 2006. Qualitative risk analysis: Some problems and remedies. *Management Decision*, 44 (3): 395 – 408.

Fearne, A., & Martinez, M. G. 2012. Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (6): 575 – 581.

Frost, F. A. 2003. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change*, 12 (1): 49-62.

Gherasim, A. 2011. Product life cycle approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15 (2): 158 – 167.

Gobble, M. M. 2014. The persistence of brainstorming. *Research Technology Management*, 57 (1): 64 – 66.

Goldsmith, A. A. 1996. Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture. *World Development*, 24 (9): 1431-1439.

- Grant, R. M. 2010. *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Greenwood, W. T. 1972. Future management theory: A “comparative” evolution to a general theory. *The Academy of Management Journal*, 17 (3): 503-513.
- Gunn, R., & Williams, W. 2007. Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16 (5): 201-216.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. 1987. *Strategic management: Analysis and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. 1988. The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18 (3): 99-109.
- He, H., António, N., & Rosa, Á. 2012. Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China. *African Journal of Business Management*, 6 (26): 7823-7832.
- Helms, M. M., & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis: Where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3 (3): 215 – 251.
- Hoque, Z. 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46 (1): 33–59.
- Hussey, D. E. 1997. Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6(2): 97 – 115.
- Hussey, J., & Hussey, R. 1997. *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: Palgrave.
- Instituto Nacional de Estatística. 2016. *Empresas em Portugal – 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Ireland, R., Hitt, M., Bettis, R., & Porras, D. 1987. Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*, 8 (5): 469-485.
- Jacobides, M. G. 2010. Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*, 88: 76-84.
- Jarratt, D., & Stiles, D. 2010. How are methodologies and tools framing managers’ strategizing practice in competitive strategy development?. *British Journal of Management*, 21 (1): 28-43.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. 2008. *Using strategy tools in practice: An exploration of technologies of rationality in use*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA, United States.

- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. 2015. Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*, 36 (4): 537-558.
- Johnson, P., & Harris D. 2002. Qualitative and quantitative issues in research design. In D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research*, 99 – 116. London: Sage.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2005. The office of strategy Management. *Harvard Business Review*, 83 (10): 72-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85 (8): 150 – 161.
- Kaplan S., & Jarzabkowski, P. 2006. *Using strategy tools in practice – how tools mediate strategizing and organizing*. AIM Working Paper Series: 047-August-2006.
- Kiechel III, W. 2012. The management century. *Harvard Business Review*, 90 (11): 62-75.
- Knott, P. 2006. A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44 (8): 1090-1105.
- Knott, P. 2008. Strategy tools: Who really uses them?. *Journal of Business Strategy*, 29 (5):26-31.
- Kosir, M., Cingula, M., & Sliskovic, T. 2012. *The use of strategic portfolio matrices in creation of business strategy for food industry companies*. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, 1063-1075, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. 2010. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1): 349 – 372.
- Krentz, S. E., & Gish, R. S. 2000. Using scenario analysis to determine managed care strategy. *Healthcare Financial Management*, 54 (9): 41 – 43.
- Leskinen, L. A., Leskinena, P., Kurttilaa, M., & Kajanus, M. 2006. Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process - A case study of a forest research station. *Forest Policy and Economics*, 8 (3): 267-278.
- Litchfield, R. C. 2008. Brainstorming reconsidered: a goal-based view. *Academy of Management Review*, 33 (3): 649 – 668.
- Madsen, D. O., & Slatten, K. 2015. The balanced scorecard: Fashion or virus?. *Administrative Sciences*, 5 (2): 90 – 124.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5): 86-92.
- Mankins, M. C., & Steele, R. 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83 (7): 64-72.

- Manktelow, J., Jackson, K., Edwards, S., Eyre, E., Cook, L., & Khan, B.; Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks. MindTools, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm, documento acedido a 30 de janeiro de 2016.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. 1994. Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1649-1665.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzber, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Mchugh, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): 160-197.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Oliveira, Bruno José Olim Marote Gomes de. 2008. *Strategy tools' use in the largest companies in Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa.
- Ou, O., & Kleiner, B. H. 2015. Excellence in benchmarking. *Industrial Management*, 57 (6): 20 – 24.
- Pitts, R. A., & Lei, D. 2000. *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1983. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4 (3): 172-180.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy strategic. *Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1): 78 – 93.

- Quibe, Anabela Guidione. 2015. *Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em moçambique - O caso das empresas nacionais*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Rajasekar, J., & Al Raei, A. 2014. Organizations' use of strategic planning tools and techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research*, 7 (3): 159-177.
- Reis, E. 2008. *Estatística descritiva* (7^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rigby, D. K. 1994. Managing the management tools. *Planning Review*, 22 (5): 20-24.
- Rigby, D. K., & Bilodeau, B. 2015; Management tools & trends 2015, Bain & Company Inc, http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf, documento acedido a 02 de novembro de 2015.
- Rodrigues, Marta Filipa Oliveira. 2009. *Análise de risco em projectos de construção*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Rondinelli, D. A. 1976. Public planning and political strategy. *Long Range Planning*, 9: 75-82.
- Roper, A., & Hodari, D. 2015. Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51: 1-12.
- Rosenzweig, P. 2010. Robert S. McNamara and the evolution of modern management: Lessons from one of the most controversial managers in modern history. *Harvard Business Review*, 88 (12): 86-93.
- Sarachek, B. 1968. Elton Mayo's social psychology and human relations. *The Academy of Management Journal*, 11 (2): 189-197. 9 (4): 541 – 555.
- Sanchis-Palacio, J. R., Campos-Climent, V., & Mohedano-Suanes, A. 2013. Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (4): 541 – 555.
- Schoemaker, P. J. H. 1995. Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36 (2): 25 – 40.
- Seifert, R. W., Tancrez, J., & Biçer, I. 2016. Dynamic product portfolio management with life cycle considerations. *International Journal of Production Economics*, 171 (1): 71 – 83.
- Skinner, D., Tagg, C., & Holloway, J. 2000. Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31 (2): 163 – 179.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. 1980. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5 (4): 527-538.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7 (2): 223-232.

- Steiner, G. A. 1996. A conceptual and operational model of corporate planning. In P. Mckiernan (ed.), *Historical evolution of strategic management*, vol. 1: 63-93. Aldershot: Dartmouth.
- Stenfors, S., & Tanner, L. 2007. *Evaluating strategy tools through activity lens*. Working Paper W-419, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala, T., & Haapalinna I. 2007. Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181 (2): 929-938.
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. 2014. Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23 : 63-80.
- Taylor, F. W., 2011. *Os princípios da gestão científica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Janes, A., & Sutton, C. 2013. *Crafting and executing strategy: The Quest for Competitive Advantage* (European ed.). Berkshire: McGraw Hill.
- Van Buren III, H. J. 2008. Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900–1965. *Journal of Business Ethics*, 82 (3): 633-644.
- Wagner, R., & Paton, A. R. 2014. Strategic toolkits: Seniority, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector. *The international Journal of Human Resource Management*, 25 (4):475-499.
- Walsh, J.; PEST analysis, Salem Press Encyclopedia, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=08d184c1-c2ed-40f1-9198-42b4a319b67c%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4202&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2I0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=89677606&db=ers>, documento acedido a 30 de janeiro de 2016.
- Webster, J. L., William, E. R., & Jeffrey, S. B. 1989. The manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Planning Review*, 17 (6): 4-14.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Person Education.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29 (5):731-735.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, 2006. A. Practices of strategising/organising; Broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, 39 (6): 615-629.
- Wilson, I. 1994. Strategic planning isn't dead - It changed. *Long Range Planning*, 27 (4): 12-24.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. 2013. How useful are the strategic tools we teach in business schools?. *Journal of Management Studies*, 50 (1): 92 – 125.

8. Anexos

Anexo 1 - Seleção das ferramentas estratégicas mais populares.....	71
Anexo 2 - Questionário.....	72
Anexo 3 - Ferramentas estratégicas em uso por dimensão da empresa.....	75
Anexo 4 - Número de ferramentas utilizadas por dimensão da empresa	75
Anexo 5 - Teste de Kruskal-Wallis para a igualdade de distribuições do número de ferramentas utilizadas por dimensão da empresa.....	75
Anexo 6 - Número de ferramentas utilizadas por setor económico.....	76
Anexo 7 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função da dimensão da empresa	76
Anexo 8 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função do setor económico	76
Anexo 9 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função do número de ferramentas utilizadas	77
Anexo 10 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função do número de ferramentas utilizadas	77
Anexo 11 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização da análise SWOT	78
Anexo 12 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização do brainstorming.....	78
Anexo 13 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização do benchmarking	79
Anexo 14 - Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas em função do número de ferramentas utilizadas	79

Anexo 1 - Seleção das ferramentas estratégicas mais populares

Na seguinte tabela, apresentam-se as ferramentas estratégicas mais populares, através da sua frequência em nove estudos realizados em vários pontos do mundo onde se analisaram as ferramentas mais utilizadas pelos gestores (Quibe, 2015; Rajasekar e Raee 2014; Tassabehji e Isherwood, 2014; He, António e Rosa, 2012; Afonina e Chalupsky, 2012; Oliveira, 2008; Gunn e William, 2007; Stenfors *et al.*, 2007; Al Ghamdi, 2005). Foi contabilizado 1 ponto para cada ferramenta presente no top 10 de cada estudo, correspondendo 0,25 pontos às ferramentas presentes fora do top 10. Neste sentido, foram selecionadas as doze ferramentas com valor de pontos mais elevados como as ferramentas estratégicas mais populares.

	Top 10	Não Top 10	Total
Análise SWOT	9	0	9
Análise da Cadeia de Valor	6	2	6,5
Análise de Cenários	6	1	6,25
Análise PEST	5	1	5,25
Ciclo de Vida	5	1	5,25
Análise Portfólio	5	0	5
Balanced Scorecard	5	0	5
5 Forças de Porter	3	4	4
Análise de Risco	4	0	4
Brainstorming	4	0	4
Análise Recursos e capacidades	3	1	3,25
Benchmarking	3	1	3,25
Análise dos Fatores Críticos de Sucesso	3	0	3
Análise dos Stakeholders	3	0	3
Análise PIMS	2	0	2
Análise de hipóteses	1	1	1,25
Curva de Experiência	1	1	1,25
Análise da atitude dos trabalhadores; Análise da Cultura Análise da Satisfação Cliente; Análise das Estratégias Genéricas; Análise das reclamações e opiniões dos clientes; Análise de Grupos Estratégicos; Análise do Custo-benefício; Análise do Nível de Serviço; Análise dos Grupos Estratégicos; Análise Estratégica de Grupo; Análise Financeira; Análise Preço; Analysis of the financial statements or investments; Core Competences; Definição da Missão e Visão; Matriz Ansoff; Métodos Qualitativos; Previsões Financeiras; Segmentação do Mercado; Spreadsheet applications; Teoria dos Jogos; Análise Concorrência	1	0	1

Anexo 2 - Questionário

O presente questionário tem por objetivo identificar as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas, com o propósito de obter melhor conhecimento sobre a estratégia organizacional em Portugal. Assuma ferramentas estratégicas como: variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, *frameworks*, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica.

O questionário é constituído por 7 questões e o seu preenchimento demora, em média, 7 minutos.

Por favor, leia atentamente as instruções para o correto preenchimento e responda a todas as questões, de forma que o questionário possa ser validado.

Dados da empresa e do inquirido

Nome da Empresa (opcional): _____ Nº aproximado de trabalhadores: _____

Volume de negócios: Inferior a 2 milhões de euros Inferior a 10 milhões de euros
Inferior a 50 milhões de euros Superior a 50 milhões de euros

Função desempenhada: _____ Grau Académico: _____

Questão 1

Ao nível da sua empresa, unidade de negócios ou departamento em que trabalha, quais ferramentas estratégicas têm sido utilizadas nos últimos 5 anos, de forma sistemática, visando suportar as decisões mais relevantes?

Seguidamente encontra-se listados alguns exemplos. Deverá indicar com um **X** os instrumentos utilizados na sua empresa e mencionar outros que são utilizados, mas que não são parte da lista abaixo. Apresentamos uma breve descrição de cada um dos instrumentos.

Análise da Cadeia de Valor.....

(Análise das atividades desenvolvidas por uma empresa com o intuito de identificar áreas de vantagem competitiva)

Análise de Cenários.....

(Construção de várias alternativas para o futuro tomando em consideração expectativas diferentes)

Análise de Ciclo de Vida.....

(Indústrias, organizações e produtos têm tempo de vida limitado, passando por várias fases – introdução, crescimento, maturidade e declínio – que apresentam diferentes características que afetam a estratégia)

Análise da Indústria (Modelo 5 Forças de Porter).....

(Análise da atratividade de uma indústria através de 5 forças: barreiras à entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos compradores e fornecedores e ameaça de substitutos)

Análise de Risco.....

(Análise do risco e benefício de opções estratégicas para determinar a sua atratividade)

Análise PEST.....

(Análise do ambiente através de fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos)

Análise de Portfólio (e.g. Matrix BCG, Matrix GE/McKinsey)

(Genericamente, são utilizadas variáveis como taxa de crescimento e quota do mercado com vista a relacionar a atratividade da indústria/mercado com a posição competitiva de produtos/unidades de negócio)

Análise de Recursos e Capacidades (e.g. VRIO).....

(Identificação dos recursos e capacidades da empresa que são de valiosos, raros e difíceis de imitar)

Análise SWOT.....

(Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças)

Balanced Scorecard.....

(Modelo integrativo para avaliar o desempenho da organização utilizando medidas de desempenho que cobrem 4 perspectivas – financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento)

Benchmarking

(Comparação entre uma organização com outras relevantes, com o intuito de desenvolver/adotar melhores práticas com finalidade de melhorar os processos atuais)

Brainstorming.....

(Atividade de grupo onde as pessoas são livres de expressar as suas ideias e perspetivas sobre determinado tema)

Outros (mencione outras ferramentas que usa na sua empresa):

Questão 2

Como é que a sua empresa ou departamento teve acesso as ferramentas acima identificados? Marque com um **X** a(s) opção/(ões) que explica (m) como teve acesso a todos os instrumentos identificados.

Educação e Formação Literatura especializada
(conferências, cursos, etc) (livros, artigos científicos, etc)

Empresa de consultoria / consultor Pesquisas na internet, revistas e jornais

Outros:

Questão 3

Na implementação das ferramentas estratégicas acima identificados, foi utilizada: Marque com um **X** a opção que permite explicar a implementação de todos os instrumentos identificados:

Ajuda externa Ajuda interna

Questão 4

De seguida apresentam-se possíveis formas de utilização das ferramentas identificadas na pergunta 2. Ordene-as colocando o número 1, 2 ou 3, onde 1 é o mais utilizado e 3 o menos utilizado.

As indicações referidas nas fontes de acesso identificadas anteriormente
(Formação, consultoria, literatura especializada, etc) são seguidas

Um uso parcial ou adaptação dos instrumentos é feito, considerando os objetivos do seu uso

Os conceitos e ideias dos instrumentos são utilizados para criar novas formas de trabalho e novas ferramentas

Outros: _____

Questão 5

Em que medida os itens listados abaixo são importantes ou não para justificar o uso das ferramentas que indicou na pergunta 2? Classifique de 1 a 5 cada um deles, de acordo com o grau de importância. Pode ainda indicar outras alternativas no espaço “outros”.

- 1 – Não importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importância moderada
- 4 – Importante
- 5 – Muito importante

Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis	1	2	3	4	5
Clarifica a estratégia da empresa	1	2	3	4	5
Clarifica e justifica decisões difíceis	1	2	3	4	5
Permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave	1	2	3	4	5
Encoraja novas ideias e visões criativas	1	2	3	4	5
Facilita a comunicação e geração de diálogo	1	2	3	4	5
Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes	1	2	3	4	5
Facilita a recolha e análise de informação	1	2	3	4	5
Facilita o processo de planeamento	1	2	3	4	5
Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização	1	2	3	4	5
Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes	1	2	3	4	5

Outros: _____

Questão 6

Descreva as principais dificuldades na utilização das ferramentas identificadas na questão 2.

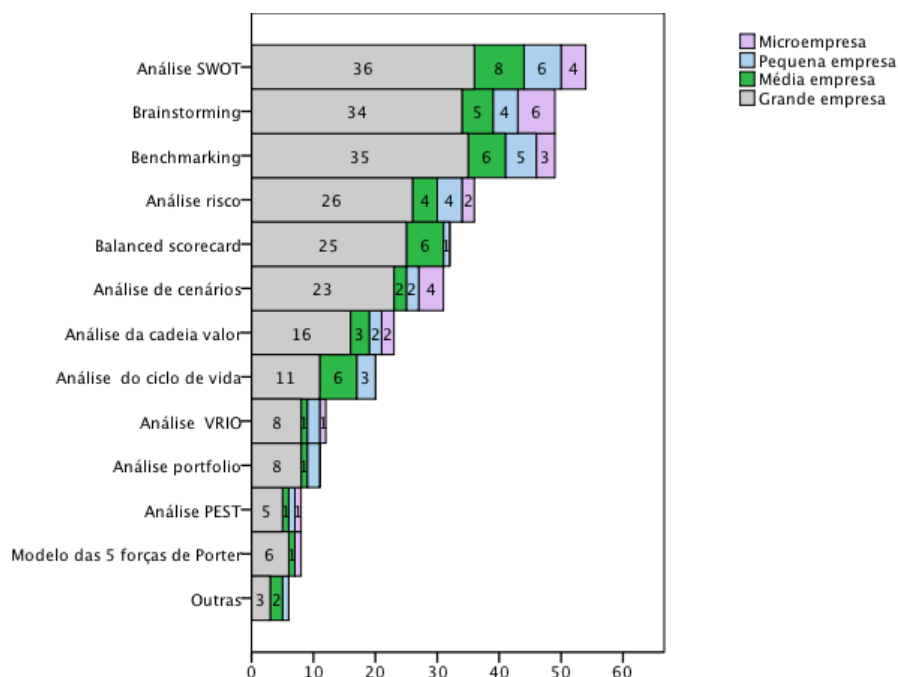
- Acesso a informação (especialmente acerca de concorrentes e ambiente externo)
- Difícil adaptação à realidade e terminologia da empresa
- Educação e preparação dos recursos humanos para utilização das ferramentas
- Coordenação do uso das ferramentas (global ou localmente)
- Dificuldade de recursos (em especial tempo e recursos humanos)
- Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores

Outros: _____

Questão 7

Vê alguma relação, em termos de contribuição, entre as ferramentas estratégicas que utiliza e o desempenho da sua empresa?

Anexo 3 - Ferramentas estratégicas em uso por dimensão da empresa



Anexo 4 - Número de ferramentas utilizadas por dimensão da empresa

	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
Média	3,60	4,13	4,30	4,63
5% da média aparada	3,61	4,19	4,06	4,54
Moda	3 ; 5	5	4	4
Mediana	3	5	4	4
Desvio Padrão	1,34	1,89	3,23	2,41

Anexo 5 - Teste de Kruskal-Wallis para a igualdade de distribuições do número de ferramentas utilizadas por dimensão da empresa

Postos				Estatísticas de teste ^{a,b}	
	Dimensão da empresa	N	Posto Médio		Numero de ferramentas utilizadas
Numero de ferramentas utilizadas	Micro-empresa	6	36,33	Qui-quadrado gl	1,074 3
	Pequena empresa	8	38,38		
	Média empresa	11	32,73		
	Grande empresa	51	40,02		
	Total	76			
				Significância Assint.	,783

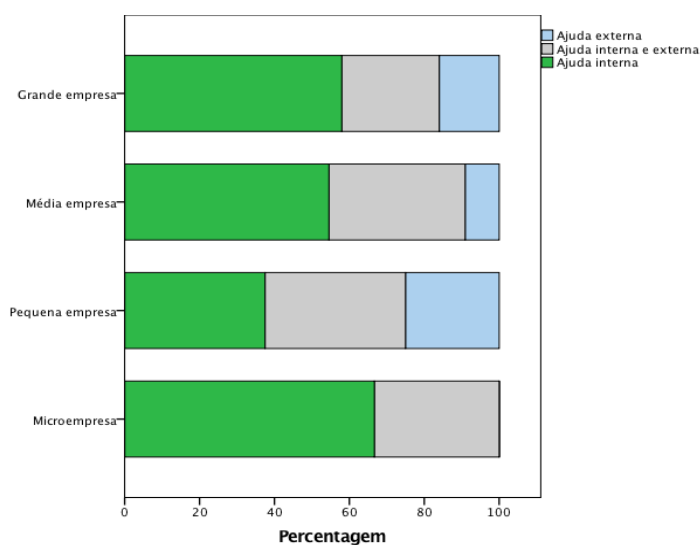
a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Dimensão da empresa

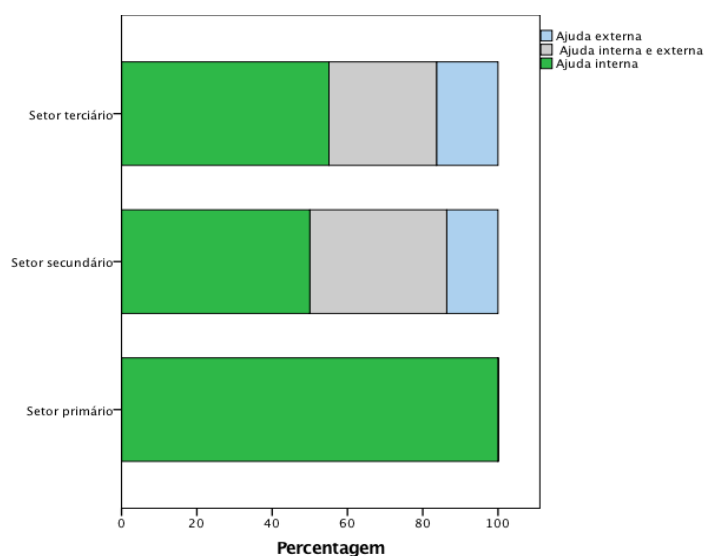
Anexo 6 - Número de ferramentas utilizadas por setor económico

	Setor primário	Setor secundário	Setor terciário
Média	4,50	4,55	4,42
5% da média aparada	.	4,55	4,26
Moda	4 ; 5	4	2 ; 5
Mediana	4,5	4	4
Desvio Padrão	0,71	1,95	2,64

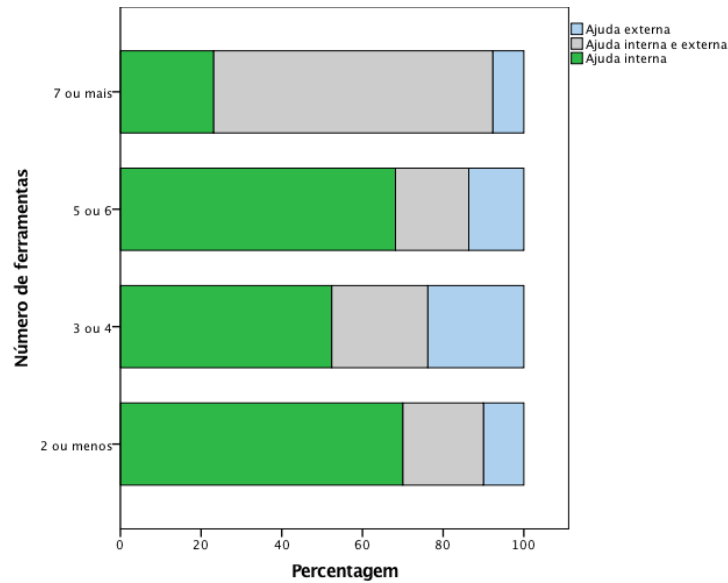
Anexo 7 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função da dimensão da empresa



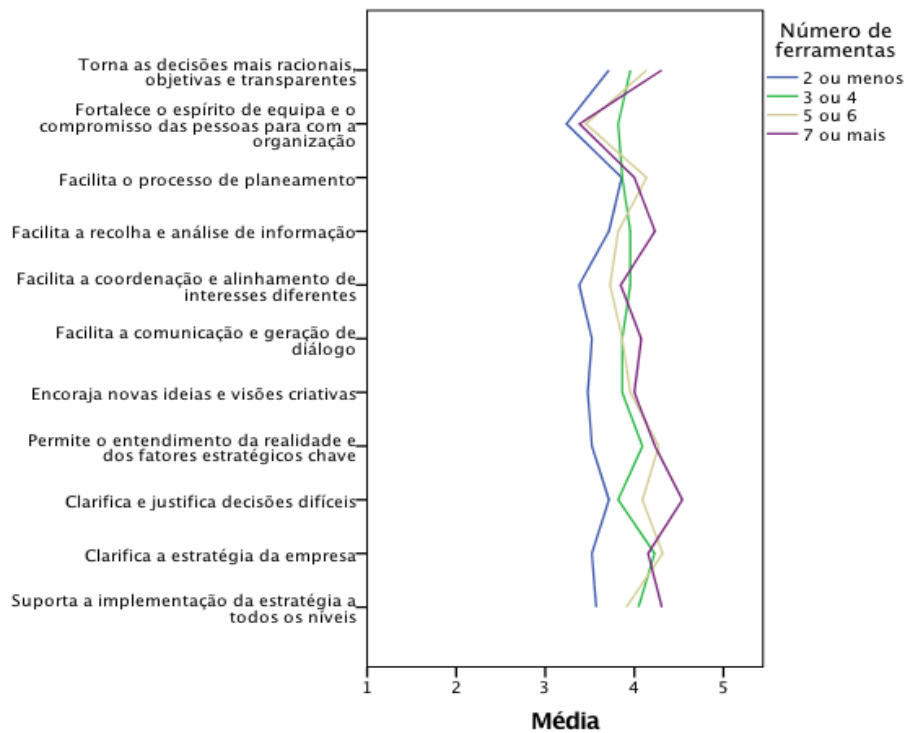
Anexo 8 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função do setor económico



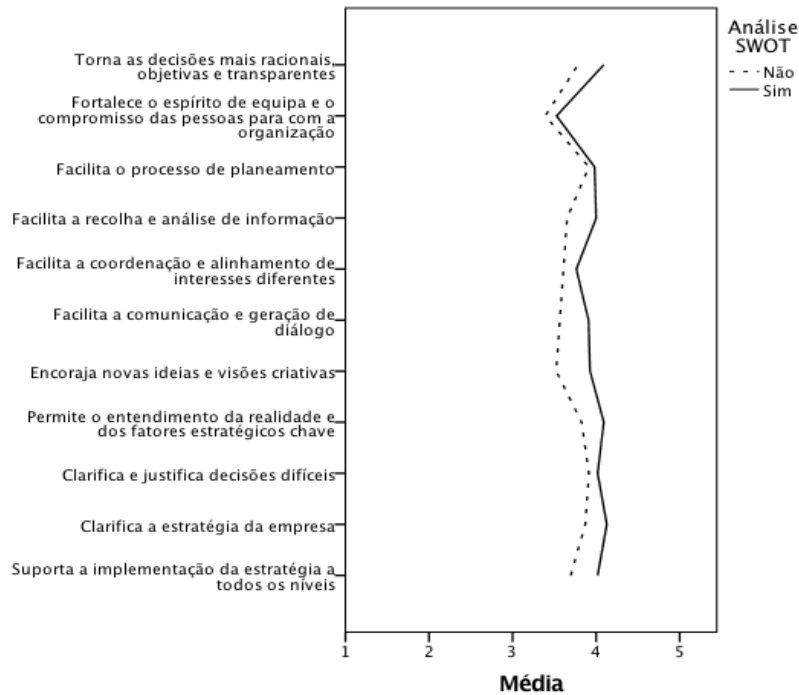
Anexo 9 - Origem da ajuda para a implementação das ferramentas em função do número de ferramentas utilizadas



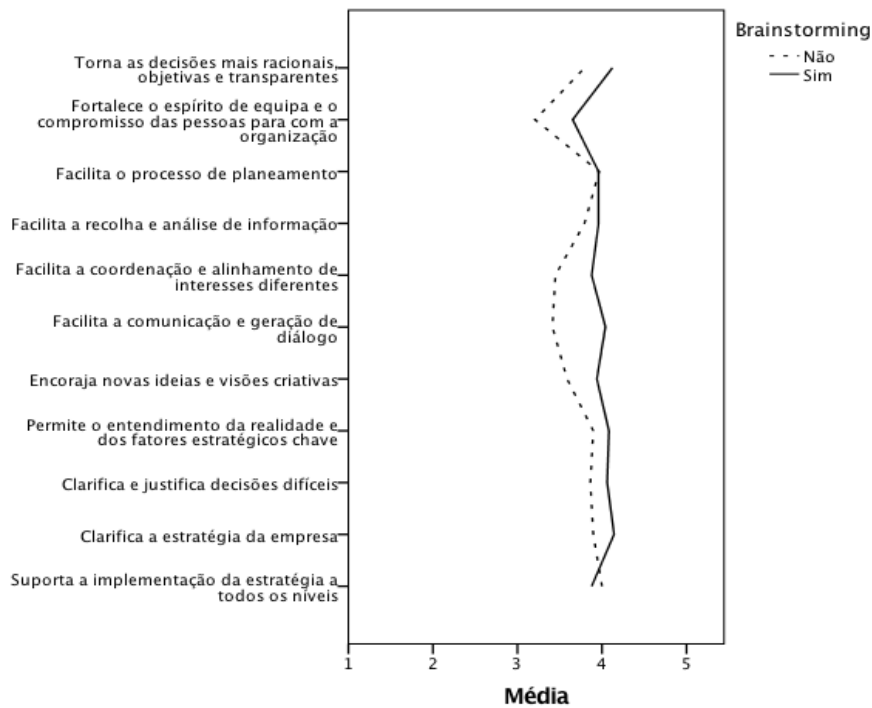
Anexo 10 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função do número de ferramentas utilizadas



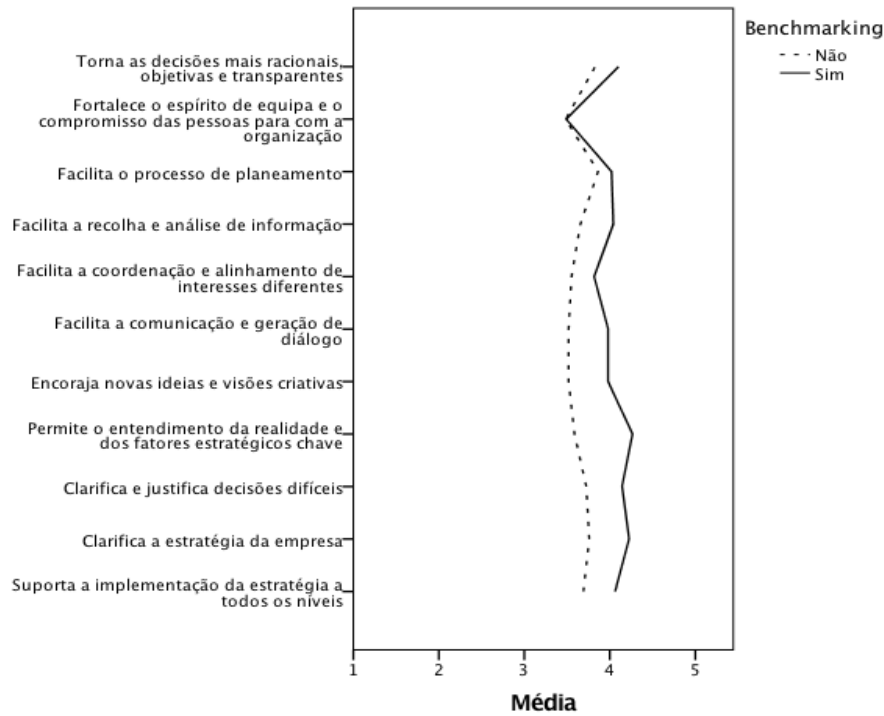
Anexo 11 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização da análise SWOT



Anexo 12 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização do brainstorming



Anexo 13 - Média da importância do uso das ferramentas estratégicas em função da utilização do benchmarking



Anexo 14 - Dificuldades na utilização das ferramentas estratégicas em função do número de ferramentas utilizadas

