



## Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

José Manuel Rodrigues

### Estratégia na Prática – Realidade na Região de Coimbra

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Gabriel Silva e coorientação da Professora Clara Viseu

Coimbra, Junho de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que se constitui como um trabalho original e inédito, nunca submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## PENSAMENTO

*“Antropologicamente, a dança da chuva executada pelos nativos americanos era de extrema importância para a sua comunidade, independentemente da chuva que viesse a produzir.”*

(Merton, 1968)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração de um trabalho de projeto resulta da conjugação e contributo de muitas pessoas, pelo que deixo aqui o meu sincero e sentido agradecimento a todos os que nela participaram.

Um agradecimento especial ao Professor Gabriel Silva, pela sugestão do tema, disponibilidade, apoio e encorajamento ao longo da realização deste trabalho. Agradeço, também, à Professora Clara Viseu, pelo apoio, clarificação e contributos no tratamento estatístico dos resultados.

Aos meus colegas de Mestrado, em especial à Licínia Santos e à Rita Santos, que tornaram este percurso mais desafiante.

Aos meus pais, a quem dedico este trabalho por o merecerem muito mais do que eu.

Aos meus avós, pela inspiração e insistência para que o juizinho não faltasse.

Por último, mas não menos importante, à minha mulher, pelo apoio incondicional e constante, e aos meus filhos, Pedro e Maria, pela compreensão nas muitas ausências e falta de paciência durante a realização deste trabalho.

Muito Obrigado!

“No man is as island entire of itself;

every man is a piece of the continent, a part of the main;...”

John Donne (1572-1631) – Meditation XVII, 1624

## RESUMO

Acreditando na importância da utilização de ferramentas de gestão estratégicas – FGE - como aliada das empresas nos seus processos de gestão, para a obtenção dos resultados a que se propõem, pretende o presente projeto proceder à análise dos níveis de conhecimento e práticas de utilização dessas mesmas ferramentas nas empresas da região de Coimbra, em comparação com a realidade das pequenas e médias empresas alemãs. Pretende, ainda, concluir sobre a relação existente entre o conhecimento e a utilização das ferramentas estratégicas com dois fatores: por um lado, com a escolaridade e formação acrescida do responsável pela gestão da empresa e, por outro lado, com a idade deste.

O projeto inicia-se com uma estruturada análise bibliográfica, seguida da descrição da implementação dos inquéritos junto das maiores empresas da região de Coimbra e da análise dos resultados obtidos com a sua aplicação. Os resultados sugerem que os inquiridos com níveis de escolaridade mais elevados conhecem e usam mais as FGE e que procuram formação adicional que lhes permita melhor gerir as suas organizações. Sugerem, ainda, que não existe uma relação positiva entre a idade dos inquiridos e a *performance* empresarial. É possível perceber também, a existência, quer para as empresas quer para as instituições de ensino, de uma significativa margem de progressão nesta matéria.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Ferramentas de gestão estratégica; Coimbra

## **ABSTRACT**

Crediting the importance of strategic tools as an ally of companies in their strategic management process to achieve self-established business goals, the present project set out to study the level of familiarity and usage of these tools by companies in the Coimbra region in Portugal, in comparison to the reality of small and medium companies in Germany. This project also aimed to establish the relation between the familiarity and usage of these strategic tools with the schooling and professional training levels of the lead manager of the company as well as with the age of the leading manager in the company.

The project begins with a structured bibliographical analysis, followed by the description of the survey set up and development process, involving the largest companies in the Portuguese Coimbra region. And finally, the project analyses the results obtained through the survey, where it is possible to perceive a significant margin for progress in this field, for both companies and educational institutions established in the Coimbra region.

Keywords: Strategy as practice; Strategic management tools; Coimbra

# ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Enquadramento e relevância da investigação.....	1
1.2	Motivação, objetivos e questões de investigação.....	2
1.3	Abordagem de Investigação.....	2
1.4	Estrutura do trabalho de projeto.....	3
2	Revisão Bibliográfica.....	4
2.1	Evolução do Pensamento Estratégico.....	4
2.1.1	Kenneth Andrews – pioneiro do pensamento estratégico.....	4
2.1.2	Alfred Chandler.....	4
2.1.3	Igor Ansoff.....	5
2.1.4	Michael Porter.....	5
2.1.5	Recursos e Capacidades.....	6
2.1.6	Abordagem processual.....	6
2.1.7	Estratégia como prática social.....	7
2.2	Estratégia como prática.....	8
2.2.1	Prática.....	9
2.2.2	Praxis – compreender o <i>Strategy Making</i> .....	10
2.2.3	Práticos – Identificação e Importância.....	11
2.2.4	Visão Geral.....	11
2.3	Ferramentas Estratégicas.....	12
2.3.1	Teoria dos Constructos na tomada de decisão.....	12
2.3.2	Ferramentas Estratégicas na Gestão.....	13
2.3.3	“Racionalidade” da tomada de decisão.....	15
2.4	Ferramentas estratégicas - Modelo Conceptual.....	16

2.4.1	<i>Affordance</i> das ferramentas .....	17
2.4.2	Interesses dos atores .....	18
2.4.3	Ferramentas estratégicas em uso – Seleção, aplicação e resultados .....	19
2.5	Ferramentas Estratégicas – Uso e performance .....	28
3	Metodologia .....	30
3.1	Objetivos.....	30
3.1.1	Hipóteses de Investigação .....	30
3.2	Metodologia de Investigação .....	31
3.3	Apresentação do Questionário .....	32
3.4	Resultados, apresentação e análise comparativa .....	32
3.4.1	Visão Geral.....	32
3.4.2	Conhecimento das FGE .....	33
3.4.3	Escolaridade e conhecimento das FGE .....	36
3.4.4	Escolaridade e utilização das FGE.....	37
3.4.5	Escolaridade e formação adicional.....	38
3.4.6	Distribuição etária dos inquiridos.....	39
3.4.7	Idade e performance empresarial.....	40
4	CONCLUSÃO.....	42
4.1	Verificação das hipóteses de investigação.....	42
	Hipótese1 .....	42
	Hipótese 2.....	44
4.2	Limitações e trabalhos futuros.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	APÊNDICES .....	54
	APÊNDICE 1. Ferramentas de Gestão Estratégica – Explicação.....	55
	<i>Balance Scorecard</i> .....	55
	<i>Benchmarking</i> .....	56

Cenários e Planos de Contingências.....	57
Gestão do Conhecimento .....	58
Gestão de Risco .....	59
Gestão da Cadeia de Fornecimento.....	60
Gestão da Inovação.....	61
<i>Key Account Management</i> .....	63
Mapa Estratégico .....	64
<i>Marketing Mix</i> .....	65
Matriz Atratividade e Forças da Indústria.....	66
Matriz Ansoff.....	67
Matriz BCG .....	68
Missão e Visão .....	69
Modelo EFQM.....	70
Modelo 5 forças competitivas Porter .....	71
Segmentação Mercado.....	73
Seis Sigma .....	74
<i>SWOT</i> .....	75
TQM – Gestão Qualidade Total.....	76
<i>Overhead Value Analysis</i> .....	77
<i>Zero Base Budgeting</i> .....	78
APÊNDICE 2. - Empresas da Amostra .....	79
ANEXOS.....	80
Anexo 1 – Inquérito apresentado às empresas.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA - WHITTINGTON(2006, p.621).....	8
FIGURA 2 - ESQUEMA CONCEPTUAL USO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS – JARZABKOWSKI, KAPLAN (2015, p539) .....	17
FIGURA 3 - PERCENTAGEM DE CONHECIMENTO DAS FGE – REGIÃO COIMBRA.....	34
FIGURA 4 - FONTE CONHECIMENTO FGE .....	36
FIGURA 5 - UTILIZAÇÃO FGE POR ESCOLARIDADE .....	38
FIGURA 6 - IDADE DOS INQUIRIDOS – REGIÃO DE COIMBRA .....	40

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DINÂMICAS DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS - JARZABKOWSKI, KAPLAN (2015, p540) .....	20
TABELA 2 - ESCOLARIDADE DOS INQUIRIDOS.....	33
TABELA 3 - CONHECIMENTO FGE - PORTUGAL VS. ALEMANHA.....	35
TABELA 4 - FORMAÇÃO ADICIONAL.....	39
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DA IDADE DOS INQUIRIDOS.....	40
TABELA 6 - ANOVA - RELAÇÃO DA IDADE COM PERFORMANCE EMPRESARIAL - REGIÃO COIMBRA.....	41
TABELA 7 - ANOVA - RELAÇÃO DA IDADE COM PERFORMANCE EMPRESARIAL - CASO ALEMÃO.....	41

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

CA	Conselhos de Administração
FGE	Ferramentas de Gestão Estratégica
KAM	<i>Key Account Manager</i>
S-A-P	<i>Strategy as Practice</i>
UNE	Unidade Negócio Estratégico
ZBB	<i>Zero Base Budgeting</i>

## **1 INTRODUÇÃO**

Num mundo em constante mudança, dominado por uma economia de mercado, torna-se imperativo que as empresas mantenham uma prática de permanente autoanálise e monitorização, que conheçam o mercado onde atuam, adaptando-se ao mesmo e, idealmente, renovando-o, e que procurem e invistam em ferramentas que promovam a obtenção ou superação dos resultados a que se propõem. Este tipo de cultura organizacional contribui para a sobrevivência da empresa, potenciando o retorno financeiro aos seus acionistas e satisfazendo os seus *stakeholders*. É, por isso, relevante que tenham processos contínuos de criação e desenvolvimento estratégico, e que o seu processo de criação estratégica – “Estrategização” – seja mais visto como um processo dinâmico e social, onde múltiplos atores interagem, do que como uma sequência de processos diretos de formulação estratégica seguida de implementação (Jarzabkowski P. , 2005) (Mintzberg H. , 2004).

Dada a relevância que estes processos têm demonstrado na promoção do sucesso das organizações, pretende-se, neste projeto, retirar conclusões sobre metodologias utilizadas, em particular no que às Ferramentas de Gestão Estratégica – FGE - diz respeito, balizando-se a investigação em duas permissas:

- Quando aplicadas a empresas da região de Coimbra
- Comparativamente ao estudo similar aplicado a empresas Alemãs estudadas por (Wagner & Paton, 2014) – “*Strategic toolkits: seniority and performance in the German SME machinery and equipment sector*”

### **1.1 Enquadramento e relevância da investigação**

As FGE têm tido profusão na sua aplicação, estudo e análise em empresas, mas, também, em escolas de negócio. Relativamente às primeiras, as ferramentas de gestão são utilizadas pelos conselhos de administração – CA – para redução dos níveis de incerteza, análise do mercado e da tecnologia, controlo de projetos em portfólio e, por fim, para a toma informada de opções estratégicas e de investimento (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

É, no entanto, importante perceber que as FGE “*são um meio para atingir um fim, nunca um fim em si mesmo*” (Eilon, 1980) e, como Hussey afirma, “*As técnicas não fazem a estratégia, esse é o papel da gestão*” (Hussey, 1997). FGE podem ser usadas para analisar a organização e o meio onde se inserem, ou como um meio para melhorar a comunicação – interna e externa – o controlo e a coordenação (Gunn & Williams, 2007).

A opção pela aplicação do estudo a empresas da região de Coimbra surgiu de forma natural e clara, desde o primeiro momento. Em primeiro lugar, pela importância crescente da Coimbra Business School no tecido empresarial e académico da região e do país, com o aumento de abrangência nas temáticas em estudo e empresas alcançadas. Em segundo lugar, pela importância económica que a região centro tem mantido a nível nacional, com uma sólida base de pequenas e médias empresas, que se dedicam aos mais diversos sectores de atividade, com uma aposta na internacionalização por via das exportações (Saraiva, 2012).

Por fim, mas não menos relevante, é importante seguirmos os modelos e estudos de países com melhores indicadores económicos, como é o caso da Alemanha, onde se realizou o estudo em que baseamos a nossa análise comparativa.

## **1.2 Motivação, objetivos e questões de investigação**

A escolha da temática baseou-se no meu interesse pessoal pelos processos de planeamento estratégico, interesse esse adquirido e aplicado nas empresas onde trabalhei. Para além disso, a abordagem académica e científica advinda da componente letiva do presente mestrado, que pude completar com diversas formações frequentadas em escolas de negócio, permitiu que esse interesse continuasse a crescer e que essa área de estudo se sobrepusesse às restantes.

O objetivo principal do trabalho é comparar a realidade das empresas da região de Coimbra com as empresas Alemãs, com enfoque nos seguintes pontos de investigação, quando aplicados aos líderes do processo de gestão estratégico das organizações:

- ❖ Os inquiridos conhecem as FGE apresentadas?
- ❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a aquisição de conhecimento das FGE?
- ❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a utilização das FGE?
- ❖ Qual a relação entre a escolaridade e a formação adicional dos inquiridos?
- ❖ Qual a distribuição etária dos inquiridos?
- ❖ Existe relação entre a idade dos inquiridos e a performance das empresas que dirigem?

## **1.3 Abordagem de Investigação**

No desenvolvimento da investigação, foram feitos três tipos de abordagem que nos pudessem levar a comparar a realidade da região de Coimbra com a realidade Alemã:

- Revisão bibliográfica sobre FGE, metodologias e *framework* ao melhor estado da arte;

- Adaptação do modelo e resultados do estudo Alemão, de modo a se poderem recolher dados da realidade das empresas da região de Coimbra, onde aqui se incluiu a seleção da amostra de empresas a quem enviar o inquérito;
- Desenvolvimento e aplicação do inquérito junto das empresas da região de Coimbra: preparação do inquérito, recolha de dados, preparação dos mesmos, e por fim, análise comparativa.

## **1.4 Estrutura do trabalho de projeto**

O presente trabalho de projeto, resultado da investigação desenvolvida, é constituído por 4 capítulos, 1 apêndice e 1 anexo.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução ao tema, motivações, metodologias aplicadas, bases de estudo e explicação do processo de trabalho desenvolvido.

O segundo capítulo é inteiramente reservado para a revisão bibliográfica, evolução histórica do pensamento estratégico, o surgimento da Strategy as a practice – SAP – e as mais recentes “framework” para compreensão do uso das ferramentas estratégicas.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia de recolha de dados e análise comparativa das duas realidades em estudo.

O quarto capítulo é dedicado às conclusões do trabalho, limitações do mesmo e trabalhos futuros a desenvolver.

No primeiro apêndice são elencadas as FGE em estudo, sob a perspectiva da definição das mesmas e metodologia do seu uso .

Por fim, e em anexo, listam-se as empresas da região de Coimbra que colaboraram no estudo e o inquérito a que foram convidadas a responder.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Evolução do Pensamento Estratégico**

Este capítulo pretende descrever a evolução do pensamento estratégico das organizações, por se considerar que ausência dessa análise não permitiria uma perceção do atual estado da arte.

Considerando a inúmera bibliografia existente sobre este tema, optou-se por se fazer referência aos seus pensadores mais relevantes e à importância da linha de pensamento de cada um. De facto, tal como referenciado por (Canhada & Reese, 2009), tendo por base (Whittington, Pettigrew, & Thomas, 2002), “estratégia é um campo de estudos e de práticas muito importante para ser dominado apenas por uma disciplina ou mesmo uma escola ou tradição de pensamento”.

#### **2.1.1 Kenneth Andrews – pioneiro do pensamento estratégico**

Para Andrews, a determinação de qualquer estratégia começa na identificação de ameaças (e fatores de risco) e oportunidades (e fatores de sucesso), quer internas à organização quer ambientais (Andrews, 2006)

Segundo este autor, um pensamento estratégico eficaz obriga à determinação das forças e fraquezas organizacionais, de forma a que a opção por uma estratégia reduza os riscos para um nível o mais residual possível e potencie as oportunidades para além do inicialmente ponderado. Nesse sentido, o Ambiente representa o elemento padrão de interferência provinda do exterior, as condições e influências externas que afetam a organização.

Tal linha de pensamento apresenta como handicap o facto de se tratar de uma abordagem exclusivamente racionalista, focada nas perspetivas financeiras e na visão da estratégia como um processo deliberado pela cúpula da organização.

Apesar de tudo, é inegável o seu contributo tanto para a teoria como para a prática em estratégia, tendo fornecido fundamentos que, pela importância que lhes é atribuída, ainda hoje são aplicados.

#### **2.1.2 Alfred Chandler**

Alfred Chandler é um dos mais citados autores de estratégia, sendo a sua obra *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* uma obra de referência nesta matéria. Partindo da análise de grandes empresas Americanas da década de 60, que tinham como

elemento comum a inovação a nível da forma como se organizaram, concluiu que a estrutura de uma empresa deve seguir a sua estratégia e que esta é definida por mudanças ambientais.

É o primeiro autor que propõe um alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional (Chandler, 1962), pensamento este que ganha relevância nos dias de hoje, com os mais recentes estudos de estratégia como prática.

### **2.1.3 Igor Ansoff**

Partindo das bases da escola do design criado por Andrews, Ansoff defende a conceção de uma administração estratégica com um foco combinado entre planeamento estratégico e implementação do plano daí resultante. Uma empresa sem planeamento e uma gestão por resultados que guiem as suas principais ações não pode ter sucesso, pois sem uma gestão estratégica perderia o seu foco (Ansoff, 1990) (Ansoff, 1991).

O modelo de BSC, por exemplo, vai buscar grande parte dos seus fundamentos aos pressupostos delineados por Ansoff, nomeadamente à avaliação sistemática das condições ambientais, à tomada de decisões estratégicas, à definição de planos de trabalho e à avaliação da implementação através de resultados económicos e financeiros.

Estruturalmente, ao criar processos e modelos rígidos acabou por condicionar fortemente as ações individuais e coletivas na organização.

### **2.1.4 Michael Porter**

Para Porter, a estratégia é vista como um posicionamento no mercado, de modo a procurar vantagens competitivas perante os concorrentes (Porter, 1999).

Tal com Ansoff defendeu a importância da definição clara da estratégia nas organizações. É da sua autoria o modelo das 5 forças que regem a dinâmica da concorrência: novos intervenientes, produtos substitutos, poder negocial dos compradores, poder dos fornecedores sobre a indústria e concorrência existente no mercado. Apresentou, com sucesso, a teoria que uma empresa, depois de definir claramente o segmento de mercado onde vai atuar tem três estratégias de atuação possíveis: liderança pelo custo dos seus produtos, apresentação de um produto diferenciado, pelo qual os clientes estão dispostos a pagar mais e foco num segmento de mercado. Posteriormente, ao afirmar que a eficiência operacional não é estratégica, acabou por contradizer a possibilidade de a liderança no mercado resultar do baixo custo dos produtos.

Porter introduziu, ainda, o conceito de cadeia de valor, num modelo que ajuda a analisar as atividades específicas pelas quais as empresas ganham vantagens competitivas (afetação de custos) e criam valor para os clientes, gerando resultados positivos.

De acordo com a sua corrente, a organização é vista como entidade objetiva com alvos bem definidos, que necessita de se adaptar ao ambiente, disputar recursos e obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes para sobreviver (Araújo, 2003).

Tal como os modelos anteriores, o modelo de Porter, é criticado por, na criação da estratégia, separar claramente o pensamento da ação, e por impor modelos universais, independente do contexto social e organizacional em que a estratégia se insere.

### **2.1.5 Recursos e Capacidades**

“Há restrições administrativas importantes no crescimento das organizações. Os recursos humanos necessários para a gestão da mudança são escassos e não se formam com a rapidez exigida pelos ritmos de crescimento, limitando dinamicamente o processo de crescimento”. Foi desta forma simples que, em 1956, Edith Penrose, na introdução do seu livro *“The Theory of the Growth of the Firm”*, definiu a importância dos recursos e das capacidades essenciais numa organização.

Para (Barney, 1991), os recursos numa organização geram vantagens competitivas se tiverem uma das seguintes características; ser valioso, ser raro, ser difícil de imitar e/ou ser difícil de substituir. É, por isso, essencial que as organizações concentrem os seus esforços nessas competências, que as fazem lucrativas e diferenciadas, oferecendo produtos de qualidade ao mercado. Barney, define de forma ampla os recursos de uma organização como sendo “todos os ativos, capacidades, processos e atributos organizacionais e conhecimentos dominados por uma organização, que fazem com que ela conceba e implemente estratégias para melhorar a sua eficácia e eficiência”, situando o seu pensamento estratégico nos modelos processuais clássicos mas inovando ao dar importância às características internas e intangíveis, que sustentam a vantagem competitiva a longo prazo, mesmo em ambiente hostil.

### **2.1.6 Abordagem processual**

A abordagem processual da estratégia é trazida por Henry Mintzberg. Depois de estudar aprofundadamente as abordagens prescritivas (escola do Design - estratégia como conceção, – escola do planeamento – estratégia como um processo formal, - escola do posicionamento – estratégia com a busca de vantagem competitiva), acompanha o desenvolvimento dos

estudos em estratégia e integra-os com uma sofisticada análise organizacional. A abordagem processual ganha um ênfase especial com o texto de (Quinn & Voyer, 2006), que demonstra a formação da estratégia como um processo administrativo fortemente influenciado pelos fatores políticos que permeiam qualquer organização. Reforçam que:

“a passagem à ação da estratégia não está somente nos aspetos técnicos da mesma, mas também na aceitação e no compromisso dos diversos agentes da organização”.

Apesar da reconhecida evolução da sua abordagem processual, ao considerar como secundários alguns eventos, como as reuniões de planeamento estratégico, focando-se nas metodologias longitudinais, Mintzberg desconsidera as práticas estratégicas.

### **2.1.7 Estratégia como prática social**

(Whittington, 2007) define Estratégia como algo que as pessoas fazem e não algo que a organização tem, ao contrário do que Mintzberg propõe. Como tal, para si o foco da investigação estratégica deve estar na organização como um todo, nomeadamente, como os praticantes fazem estratégia nas organizações, como agem e interagem na organização, quais as suas habilidades, destrezas e desempenho. Desta forma, a linguagem e a interpretação humanas são fundamentais e não podem ser desconsideradas na análise organizacional, assim como as práticas sociais, que proporcionam uma certa solidez ao mundo social (Giddens, 2003).

“A estratégia, sendo entendida como prática social, evidencia as microatividades (processos) realizados pelos indivíduos, que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados nas organizações, permitem que ela tenha resultados, desejados ou não. A estratégia é contextualizada e precisa ser entendida dentro de um ambiente sociocultural específico” (Canhada & Reese, 2009).

A estratégia, como prática social, relaciona atividades organizacionais realizadas pelos indivíduos com o seu contexto ambiental numa análise vertical, bem como relaciona as atividades (processos) com os seus resultados (conteúdo), numa análise horizontal (Whittington, 2007).

O modelo teórico desenvolvido por Whittington, faz a ligação entre 3 elementos:

- ❖ Prática – Tecnologia, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir, que os estrategas usam para fazer estratégia.

- ❖ Praxis – Trabalho desenvolvido ao fazer-se a estratégia (projetos, reuniões de administração ou outras, trabalhos de consultoria, etc.), são as atividades que constituem o trabalho estratégico.
- ❖ Práticos – Os que definem e implementam estratégias (proprietários, diretores, funcionários)

Que se articulam no modelo da Figura 1.

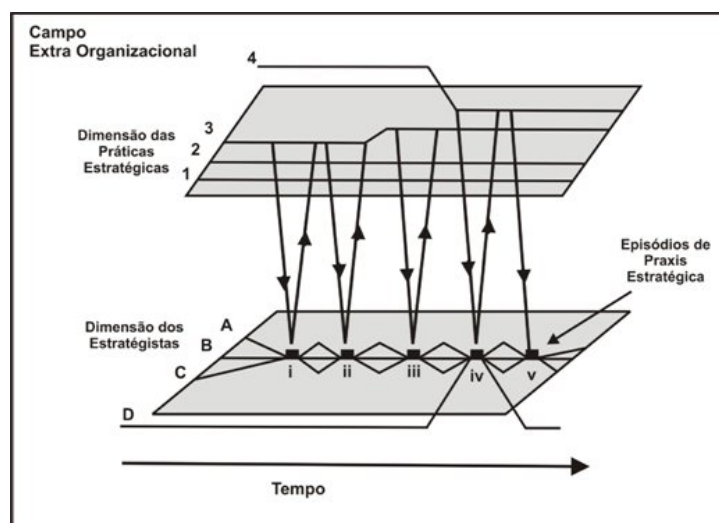


Figura 1 – Modelo Estratégia como Prática - Whittington(2006, p.621)

Vários agentes, que podem representar a Administração, seus assessores e chefias médias, desenvolvem as suas atividades estratégicas numa dimensão legitimada ao nível institucional ou de cultura organizacional. A entrada em cena de atores, externos à organização (consultores), conjuntamente com os praticantes internos, ao seguirem as práticas legitimadas pelos contextos intra ou extra organização, reproduzem ou modificam a praxis, incorporando novas práticas, descobertas no meio extra organizacional (Albino, Gonçalves, Carrieri, & Muniz, 2010).

## 2.2 Estratégia como prática

“Estratégia-como-prática” pode ser definido como “uma situação que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção, e um conjunto de situações práticas que se traduzem, posteriormente, numa determinada atividade, sendo, por isso, os seus parâmetros traduzidos no estudo dos práticos (practioners) – pessoas que fazem o trabalho de estratégia –, das práticas (practices) – ferramentas sociais, simbólicas e materiais

com que a estratégia é feita – e das práxis – o fluxo de atividade em que a estratégia ficará implícita” (Jarzabkowski, 2005); (Jarzabowski, Balogun, & Seidi, 2007); (Whittington R. , 2006).

Juntos, os práticos, as práticas e as práxis são os elementos que constituem o tópico da pesquisa da “estratégia-como-prática”, constituindo o que se denomina de “fazer estratégia”, ou, mais corretamente, “estrategizar”. (Jarzabowski, Balogun, & Seidi, 2007); (Jarzabkowski & Spee, 2009).

### **2.2.1 Prática**

O conceito de Prática vai para além do prático. Relaciona a pesquisa estratégica com a mais profunda tradição do trabalho empírico e teórico de outras disciplinas. As origens da perspectiva prática remontam aos anos 50 e 60, com os trabalhos de Wittgenstein ou Heidegger, tendo o seu estudo, nas últimas décadas, sido generalizado ao campo das ciências sociais, com ênfase no estudo da natureza intrínseca da atividade humana, na importância das instituições macrossociais, na análise das teorias do design e na análise crítica do que antes se dava como adquirido nos domínios do conhecimento estratégico (Vaara & Whittington, 2012).

A teoria da prática despende especial atenção à atividade humana – Praxis -, confrontando a estrutura social com a esta mesma atividade - Práticos - na explicação da Ação –Prática.

A pessoa não é, somente, um ator discreto e individual, retirado do seu contexto, mas um elemento social cujas possibilidades são definidas pela prática onde está incluído. Foucault com os seus estudos (Foucault, 1994), nos quais aborda poder, conhecimento e como estes são usados como controlo social, e (Bourdieu, 1990) com a importância da dominação social, formaram o ponto de partida para os estudos modernos de aprofundamento teórico da prática.

#### ***2.2.1.1 Características da pesquisa na prática***

Como descrevem Vaara e Whittington (Vaara & Whittington, 2012), a pesquisa da prática, no que à prática diz respeito, tem sido focada em 4 características:

- ❖ Pesquisa baseada nas teorias sociais da prática, em detrimento das teorias económicas, procurando uma maior ligação entre a disciplina da gestão estratégica e as ciências sociais como um todo, avançando muito para além dos aspetos puramente economicistas;

- ❖ Ampliação do objetivo das explicações da pesquisa estratégica, analisando aspetos como as consequências políticas de eventos estratégicos, ferramentas estratégicas ou o envolvimento de determinado tipo de práticos;
- ❖ Alargamento do espectro de análise, o que leva ao estudo de organizações atípicas, procurando o contexto social de ambientes sociais adversos;
- ❖ Alteração do modelo metodológico, abandonando os modelos estatísticos alargados e procurando microanálises, com sensibilidade processual, complementadas por estudos longitudinais.

### **2.2.1.2 Práticas – Ativação e restrição**

A este nível, importa perceber como, na sua ação, as práticas podem inibir ou libertar os atores da prática estratégica (Vaara & Whittington, 2012).

As pesquisas da SAP demonstraram a complexidade da prática estratégica, a sua flexibilidade e polivalência, que vão para além da análise estratégica racional, envolvendo, também, os aspetos sociais e materiais da prática.

A forma como as coreografias estratégicas são delineadas, os modelos desenvolvidos, a forma como os mediadores apresentam e desenvolvem os desafios estratégicos, não impõe constrangimentos rígidos. Pelo contrário, possibilitam interação e adaptação, desde que libertos de estigmas organizacionais, sociais e políticos. As práticas estratégicas vão para além da simples ajuda na estruturação da melhor prática estratégica; são usadas para incluir e excluir, legitimar ou não, e mesmo potenciar o conceito organizacional em si (Vaara & Whittington, 2012), daí a sua enorme relevância como objecto de estudo aprofundado.

### **2.2.2 Praxis – compreender o *Strategy Making***

É cada vez mais relevante o papel da Praxis, não só como forma de documentar a atividade, mas, também, para compreender a natureza das práticas e como os práticos se “movimentam”. Afinal, Praxis e Prática estão intimamente ligados e o que podemos retirar de aspectos específicos da Praxis tem um significado relevante, não só na efetivação da decisão estratégica, mas também na legitimação, ou não, de determinados atores, escolhas ou práticas (Vaara & Whittington, 2012).

Um exemplo disso proveio de estudos efetuados a diários de gestores, que revelaram as interações entre gestores intermédios, e a forma como as bisbilhotices e os rumores alteram o “sensemaking” além do controlo da gestão, potenciado ou inibindo a Prática (Balogun & Johnson, 2004). A interpretação da comunicação da estratégia pelos atores médios e de

campo afeta a implementação da estratégia e a não alteração do “*sensemaking*” tende à paralisação da organização (Stensaker & Falkenberg, 2007).

A análise de reuniões e comunicações vem demonstrar que a prática discursiva é moldada por contingências, fazendo depender, de forma significativa, do talento performativo dos Práticos o sucesso na implementação das Práticas na Praxis

### **2.2.3 Práticos – Identificação e Importância**

Como já foi anteriormente referido, os práticos não podem ser vistos de forma isolada. São seres sociais, com talento próprio, moldados pelas cultura nacional e religião, elementos que influenciam a forma como trabalham e o que podem fazer (Rouleau, 2005) (Samra-Fredericks, 2005).

Este tem sido um campo de investigação em SAP, em dois domínios (Vaara & Whittington, 2012):

- ❖ O papel cada vez mais importante dos planeadores estratégicos, cada vez mais reduzido enquanto analistas de estratégia e com especiais requisitos para a análise política da praxis;
- ❖ O papel das chefias intermédias na implementação da estratégia, como criadores, intérpretes e comunicadores da estratégia. São intérpretes e “vendedores” da estratégia ao nível micro da interação, com os atores de campo.

É reconhecido pela SAP a vastidão de atores existentes nas organizações, com influência direta na estratégia, muito para além dos diretores de topo identificados pelas escolas clássicas da gestão. Esse reconhecimento eleva a problematização do papel dos estrategas e a sua identidade, relevando a forma, por vezes subtil, como é feito o compromisso com a estratégia.

### **2.2.4 Visão Geral**

A investigação em SAP tem ajudado em muito o avanço das teorias sociológicas na gestão estratégica, trazendo alternativas para além da performance económica, alargando o contexto empírico da pesquisa estratégica e promovendo novas metodologias. SAP demonstrou os constrangimentos e capacidades das práticas estratégicas, o papel chave dos atores no desenrolar dos acontecimentos e a construção social dos práticos estrategas (Mintzberg H. , 2004)(Vaara & Whittington, 2012).

## **2.3 Ferramentas Estratégicas**

Ferramentas estratégicas são, na sua essência, mecanismos heurísticos que têm o papel de ajudar, guiar e informar sobre o estado do pensamento da gestão (Pelz, 1978). São esquemas conceptuais, psicológicos e de pensamento usados pelos práticos da estratégia como forma de dar sentido ao complexo ambiente empresarial onde desenvolvem o seu trabalho (Grant, 2003) (Gray, 2007) (Jarzabkowski, 2004). Por norma, são usados em gestão como forma de ajudar a resolver incertezas, perceber o mercado e a tecnologia que os envolvem, controlar os projectos em curso e como forma de informação sobre as suas escolhas estratégicas e necessidades de investimento.

### **2.3.1 Teoria dos Constructos na tomada de decisão**

A teoria dos constructos<sup>1</sup> pessoais analisa o sistema de constructos que um indivíduo utiliza para analisar, compreender, estruturar e tomar conhecimento das diferenças existentes no seu ambiente de desenvolvimento.

(Kelly, 1955) desenvolve esta teoria sob um postulado fundamental: “Os processos pessoais são psicologicamente orientados pela forma como antecipam os acontecimentos”. (Sandberg & Tsoukas, 2011)

Kelly desenvolve as suas teorias tendo por base uma série de postulados, realçando a importância de as pessoas criarem os seus sistemas de crenças respeitando uma determinada ordem hierárquica.

Por constructos referimo-nos à forma como “olhamos” e “lidamos” com o ambiente onde nos inserimos, por norma de forma bipolar, uma vez que, como Kelly (Kelly, 1955) acreditava, perspetivarmos a realidade a partir das suas similitudes e diferenças, e é primordial que nos foquemos nessa dualidade e na riqueza da vitalidade entre eles (Butt, 2004). Estas dicotomias nem sempre representam uma dualidade, existindo em interdependência e representando-se nas dimensões internas dos sujeitos, alargando, assim, o espectro do pensamento e da ação. A justaposição de polos aparentemente opostos não indica o cancelamento de possibilidades, mas sim a criação potencial de novas possibilidades (Farjoun, 2010). Esta bipolaridade criacional permite ao sujeito escolher o lado que melhor

---

<sup>1</sup> Construção mental ou síntese feita a partir da combinação de vários elementos. "constructo", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/constructo> [consultado em 03-07-2017].

reflete a sua motivação, que melhor permite um alargamento do seu sistema de valores e crenças.

Por este processo constante de novas experiências, interações e escolhas nas relações com os outros, com novos eventos e situações, acabamos atuando como cientistas, em constante prática, testando, validando, comprovando os resultados obtidos. Uns perdem-se, outros confirmam-se e outros surgem, alimentando o nosso sistema de constructos.

Kelly (Kelly, 1955) enfatiza a forma como somos responsáveis pelo nosso próprio sistema de constructos. Se ele não nos permite antecipar-nos aos acontecimentos ou validá-los tendemos a reconstruí-los, trazendo um novo significado ao nosso mundo e ao ambiente onde nos inserimos.

A aplicação desta teoria tem-se alargado para além do estudo do comportamento humano, podendo aplicar-se ao comportamento organizacional. Também as empresas têm um sistema de crenças e valores, muitas vezes resultantes da sua experiência ou, de forma vicariante, da análise da experiência de outros, criando os seus próprios constructos que, por sua vez, também se podem recriar, particularmente após a sua falência, permitindo uma permanente reconstrução e, paralelamente, uma certa dose de previsibilidade.

As FGE são o veículo de excelência para, numa empresa, se construir esse caminho de avaliação, monitorização, teste de resultados e readaptação contínua, potenciando pontos fortes e oportunidades e tentando superar fraquezas.

### **2.3.2 Ferramentas Estratégicas na Gestão**

O uso de ferramentas estratégicas está amplamente divulgado e difundido, fazendo parte integrante obrigatória no processo de definição e acompanhamento estratégico das organizações. Carter & Lorsch (Carter & Lorsch, 2004) demonstraram que a alta direção das empresas dedica cada vez mais tempo ao processo estratégico, que assumiu um papel cada vez mais importante no processo de decisão dos conselhos de administração. Esta tendência justifica-se por dois aspetos distintos. O primeiro relaciona-se com o facto de o seu envolvimento no processo levar a uma maior performance organizacional. O segundo advém da ideia, em especial na perspectiva dos “práticos”, de que as reformas nos modelos de gestão levem a um maior foco no cumprimento dos objetivos, muito à custa da estratégia, tendo como corolário a desvalorização da performance a longo prazo.

Todavia, podemos identificar duas correntes de pensamento relativamente ao empenho dos CA - conselhos de administração: uma mais passiva, resumindo-se as contribuições do CA à

satisfação dos requisitos legais das empresas, ao retificar os planos e analisar a performance apresentados pela equipa de gestão; outra mais ativa, em que o CA e a equipa de gestão trabalham em conjunto, numa parceria efetiva, onde a definição da estratégia e a análise dos resultados é feita em conjunto, ficando a equipa de gestão com a tarefa de implementar a primeira. A opção entre estas duas correntes depende tanto de fatores externos como internos à organização, do ambiente e contexto onde a empresa se desenvolve e da capacidade e preferências do CA. (Demb & Neubauer, 1992) (McNulty & Pettigrew, 1999).

Do ponto de vista da SAP, o foco recai no objetivo de perceber como é que as pessoas desenvolvem as estratégias e como é que as mesmas são geridas.

“Estratégia é algo que as pessoas fazem nas organizações, ao invés de algo que a organização faz, ou da posição que ocupa” (Jarzabkowski, 2005) (Whittington R. , 2006).

Jarzabkowski, focando-se no nível da estratégia corporativa, identifica duas práticas estratégicas complementares: processual e interativa.

- ❖ **Estratégia Processual:** caracterizada pelo formalismo administrativo das atividades e eventos, criação de planos estratégicos, comités de acompanhamento, ciclos de planeamento, análise de tendências, revisão de metas e influência no desenvolvimento e execução da estratégia na organização, sempre de forma hierarquizada e formalizada. Esta estratégia potencia o risco de perda de enfoque no objetivo, que se coloca na gestão das atividades administrativas, ao invés de nos objetivos estratégicos e da empresa.
- ❖ **Estratégia Interativa:** onde existe contacto direto entre a gestão de topo e os práticos no terreno, criando uma clara envolvência organizacional no desenvolvimento e execução da estratégia. Caracteriza-se pela comunicação constante entre práticos de diferentes grupos da organização, que discutem, negociam, persuadem e constroem quadros de desenvolvimento comuns. Todavia, deve haver preocupação com a criação de uma consequente e efetiva estratégia, sob pena de a procura da mesma não passar da interação entre os diferentes grupos, a permanente interação entre os quadros esses quadros não são eternos, e não podem correr o risco de ser , levando à estagnação processual.

### **2.3.3 “Racionalidade” da tomada de decisão**

O uso de ferramentas estratégicas como suporte à análise e evolução das decisões estratégicas pelos CA são vistas sob dois pontos de vista distintos: uma linha de pensamento vê-as processos racionais de tomada de decisão (Cabantous & Gond, 2011), outra critica-as pela excessiva confiança em processos de racionalidade tecnológica, potencialmente inapropriadas, uma vez que “defendem a utopia do pensamento face ao realismo experimental” (Mintzberg H. , 2004).

Ferramentas( estratégicas), são formas de codificação do conhecimento dentro de abordagens estruturadas para a análise estratégica, que se expressam, muitas vezes, em representação proposicional ou visual (March, 2006) - “racionalidade tecnológica”, que nos fornecem modelos estruturais causais, espaço para a recolha de dados e formalismos na escolha das alternativas - que auxiliam à tomada de decisão de forma racional dentro dos limites cognitivos do homem (Cabantous & Gond, 2011).

Referimo-nos a ferramentas estratégicas como objetos fluidos, que pela sua aplicação por determinados práticos em contextos particulares, podem produzir resultados diferentes para diferentes *stakeholder's*, limitados pela necessidade de resultados, satisfação com o processo, competência dos atores e rotina da aplicação das mesmas ferramentas pelos práticos e pela própria organização. Por tudo isso, a avaliação do correto uso das ferramentas estratégicas, em vez de se focar na relevância dos resultados para a gestão e organização está mais preocupada em discutir a racionalidade da tomada de decisão (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), tornando-se mais uma questão epistemológica que lógica.

O uso das ferramentas depende não só das propriedades de cada uma e do seu design, mas, também, do contexto e interpretação que cada um dos atores lhes dá, sendo muitas vezes utilizadas como forma de impor o seu ponto de vista sobre os outros.

O poder de decisão sobre as ferramentas a utilizar varia da posição de cada ator na organização. De forma mais ou menos consciente, a gestão de topo tem o poder hierárquico de escolher e controlar as ferramentas que usa e implementa na organização; além disso, é frequente utilizar ferramentas de gestão como forma de apresentação da informação e valorização da estratégia. A gestão intermédia, por seu turno, recorre mais às ferramentas estratégicas como forma de participação em conversas estratégicas dentro da organização, fazendo muitas vezes a “ponte” entre as bases e o topo da organização. Os consultores vêm o uso de ferramentas estratégicas como uma vantagem competitiva profissional na resolução de problemas com eficácia, tendendo a potenciar a utilização dessas ferramentas na

organização, quer pela demonstração de competência que o ganho de conhecimento nessa área de intervenção interna traz quer como forma de resolver diferenças de políticas e de pontos de vista estratégicos da organização. Os sujeitos fazem as suas escolhas estratégicas baseando-se em modelos de probabilidades diferentes, de resultados futuros e de preferências pessoais, por norma associados aos melhores interesses da empresa ou aos melhores interesses dos decisores individuais (onde as ações políticas podem ser vistas como racionais).

As ferramentas estratégicas são tão ou mais poderosas quanto mais refletirem os interesses e pontos de vista dos atores dominantes na organização e o seu sucesso resultante do alinhamento entre interesses e pontos de vista (Denis, Langley, & Rouleau, 2005).

Os atores, no palco do processo estratégico, usam e aplicam as ferramentas estratégicas num contexto improvisado de aproximação à realidade (Campbell, 1997), de forma mais ambígua do que o previsto na sua criação; no entanto, esta ambiguidade é essencial quando se pretendem fazer alterações em ambientes de grande incerteza (Stark, 2003).

Mais do que na resposta para os problemas estratégicos, a sua utilidade reside na possibilidade que trazem de criação de espaços de conceptualização para debate e diálogo, como uma forma de os atores exporem os seus pontos de vista e interesses, permitindo que as escolhas estratégicas surjam de forma espontânea. (Chesley & Wenger, 1999)

Para os gestores, as ferramentas de gestão não devem ser vistas como um meio para eliminar políticas ou emoções da tomada de decisão, ao introduzir objetividade e racionalidade ao processo, mas sim como um meio para prosseguir pressupostos, colocar questões difíceis e alinhar diferentes pontos de vista dentro da organização (Jarzabkowski & Kaplan, 2006). Estratégia não é algo que a organização tem, antes, algo que a organização “faz” (Whittington R. , 2006), menos de forma “racional” e mais como resposta aos problemas e processos da própria organização. As ferramentas estratégicas são pontos de partida facilitadores do próprio processo e, dessa forma, da resposta (Jarzabkowski & Kaplan, 2006).

## **2.4 Ferramentas estratégicas - Modelo Conceptual**

Da análise da forma como atores no dia a dia das organizações fazem uso das ferramentas estratégicas, formalismos e tecnologias utilizadas (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), desenvolveram uma “framework” para compreensão do uso das ferramentas estratégicas (Figura 2).

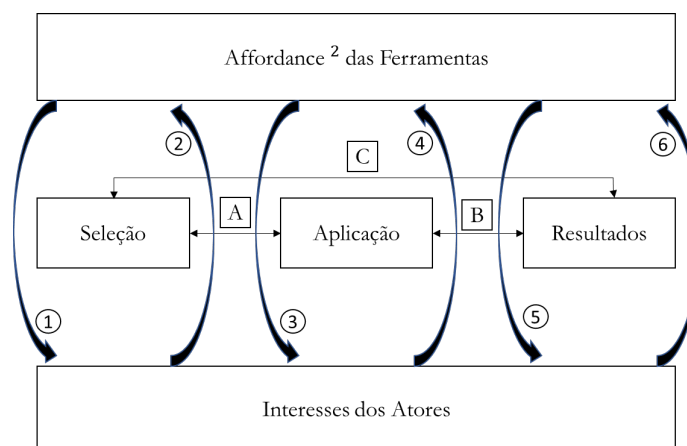


Figura 2 - Esquema Conceptual Uso Ferramentas Estratégicas – Jarzabkowski, Kaplan (2015, p539)

Começamos por perceber as ferramentas e a forma como os atores as utilizam, como é que ambos interagem nos processos de seleção, aplicação e análise de resultados, quer intra quer entre processos.

#### 2.4.1 *Affordance*<sup>2</sup> das ferramentas

Utilizamos, no presente trabalho, a palavra *Affordance* sem tradução para português por considerarmos não existir nenhuma tradução direta satisfatória. quando aplicado às ferramentas de gestão estratégica. (Zammuto, Griffith, Majchrzak, Dougherty, & Faraj, 2007)”, referem, a propósito deste conceito, que; “*A materialidade de um objeto favorece, molda ou convida, e ao mesmo tempo constrói, um conjunto de usos específicos*”. O uso de ferramentas estratégicas depende não só das suas propriedades ou do fim para as quais foram desenhadas, mas também do contexto e das interpretações de quem as utiliza, por vezes de forma criativa ou imprevisível (Faraj & Azad, 2012). A literatura sobre *affordance* das ferramentas estratégicas salienta que as ferramentas e as tecnologias são tão conceptuais como os dispositivos materiais através dos quais os atores as utilizam para chegar a resultados específicos, como a negociação sobre o conteúdo dos slides do PowerPoint (Kaplan S. , 2011) ou o uso de dispositivos *Blackberry* para gerenciar fluxo de trabalho (Mazmanian e Orlikowski, 2013). As ferramentas estratégicas têm *affordance* material e conceptual que moldam o seu uso, apresentando-se com opções prévias e com escolhas embebidas sobre que conhecimentos privilegiar. (Jarzabkowski & Kaplan, 2014). Embora os *designer’s* de ferramentas as desenvolvam para tarefas específicas, com o intuito de atingir determinados resultados, quem as usa e aplica pode não o fazer para o mesmo fim para o qual foram criadas. Assim, a percepção da *affordance* das ferramentas por parte de quem as utiliza molda o seu uso de tal

<sup>2</sup> *Affordance* – Possibilidade de aplicação/interação.

forma que as mesmas não devem ser compreendidas sem perceber quem as usou, de que forma e para que fim.

O estudo de Chesley and Wenger's (1999) sobre *Balance Scorecard* mostra que muitas características podem ser alteradas (etiquetas, significados, etc) para refletirem determinada especificidade ou situação, permitindo aos atores moldar a interpretação de acordo com determinados gostos pessoais; o mesmo pode ser verificado nos mapas contabilísticos (Feldamn, 2004). Como concluem, as ferramentas estratégicas têm *affordances* que moldam a forma como os atores enquadram os problemas, permitindo-lhes potenciar os seus próprios interesses na resolução dos mesmos.

#### **2.4.2 Interesses dos atores**

Ao analisarmos o uso de ferramentas estratégicas temos que nos focar, também, nos atores que as implementam. (Vaara & Whittington, 2012) focam-se nesse mesmo aspeto com ênfase especial no que os atores fazem enquanto criam a estratégia, concluindo que as pessoas “implementam estratégia de múltiplas formas”. (March, 2006) argumenta que as ferramentas estratégicas são ferramentas de tecnologia racional, baseadas em suposições processuais; os atores, ainda que com conhecimentos limitados, tentam, através das ferramentas de estratégicas, captar e usar o máximo de informação, criar expectativas sobre alternativas e usar essa informação na decisão final (Dean & Sharfman, 1993). Desta forma, os atores fazem as suas escolhas com base em diferentes modelos probabilísticos e na sua preferência sobre eles. Estas escolhas podem ser associadas aos melhores interesses da organização – onde a política pode ser vista de forma mais irracional- ou aos melhores interesses de quem tem a palavra final na decisão – onde a ação política pode ser vista de forma mais racional.

O ponto de vista hierárquico na organização e a forma como são escolhidas as ferramentas estratégicas têm sido aspetos sujeitos a uma análise profunda. A gestão de topo tem, de forma mais ou menos consciente, o poder de escolher as ferramentas que pretende utilizar para análise e controlo do processo estratégico da organização. Todavia, como sabemos, no processo estratégico encontram-se envolvidos diferentes níveis hierárquicos, quer da organização quer externos a esta como é o caso dos consultores. A gestão intermédia, por exemplo, utiliza as ferramentas estratégicas como forma de “entrar” noutras áreas da organização até então indisponíveis, ou como forma de influenciar o topo da organização. Os gestores séniores, por seu turno, usam as ferramentas de gestão estratégica como um meio de transmitir informações e apresentar uma imagem positiva da organização. Consultores externos usam as ferramentas como se de um *skill* profissional se tratasse, algo

que lhes dá conhecimentos e experiência passível de utilizar em qualquer organização. Como conclusão, as diversas abordagens sobre o tema permitem afirmar que os resultados da aplicação de ferramentas estratégicas incluem não só a sua eficácia para a resolução de problemas como, também, o retorno que daí pode advir para os diversos atores, permitindo-lhes, por exemplo, demonstrar a sua competência enquanto estrategas (Mantere & Vaara, 2008), ganhando suporte para os seus pontos de vista (Kaplan, 2008) e resolução de diferenças interpessoais e políticas (Eisenhardt e Bourgeois, 1988).

### **2.4.3 Ferramentas estratégicas em uso – Seleção, aplicação e resultados**

Durante os processos de seleção de dados, aplicação e análise de resultados pode verificar-se uma interação constante entre atores e ferramentas. A seleção das ferramentas é influenciada pela competência de quem as seleciona na sua utilização, o seu poder de decisão na organização e a forma como as mesmas podem ser usadas de acordo com pressupostos iniciais definidos. (Jarzabkowski & Kaplan, 2014). Da mesma forma, as ferramentas estratégicas não são usadas para resolver problema, mas sim como forma de se criarem linguagem próprias sobre estratégia e espaço para a discussão e negociação sobre interesses comuns.

Recorrendo ao modelo conceptual da Figura 2, vamos analisar a forma como ferramentas e atores se podem relacionar e influenciar durante os processos de seleção, aplicação e análise de resultados. Na Tabela 1 inserimos um quadro resumo das dinâmicas do uso de ferramentas estratégicas na realidade em estudo, procurando condensar o resultado da análise mais elaborada que a seguir se apresenta para cada um dos ciclos de utilização das ferramentas estratégicas – Seleção, Aplicação e Resultados.

#### **2.4.3.1 Seleção**

Como e porque é que são escolhidas determinadas ferramentas pelos atores? (Setas 1 e 2 da Figura 2). Numa primeira análise, acreditamos que tal escolha é feita de forma racional, mais efetiva para a resolução do problema. Contudo, na prática diária constatamos que não existe uma ferramenta particular para cada problema específico (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), verificando-se que nas organizações “a escolha das ferramentas é inconsciente e feita de forma rotineira” (Feldman & Orlikowski, 2011).

##### **2.4.3.1.1 *Affordance* das ferramenta na seleção das mesmas – Seta 1**

(March, 2006) questiona frequentemente a adequação das ferramentas de gestão na resolução de problemas em ambiente de incerteza. Nestes cenários, os gestores raramente procuram

Tabela 1 - Dinâmicas de utilização das ferramentas estratégicas - Jarzabkowski, Kaplan (2015, p540)

	Seleção	Aplicação	Resultados
	<p>Não existe uma ferramenta correcta para cada situação. A <i>affordance</i> das ferramentas, assim como as fronteiras racionais e <i>constrangimentos</i> dos atores, definem qual a ferramenta seleccionada</p> <p><b>Seta 1</b></p> <p>1.1 A seleção das ferramentas pode ser mais dependente do que a empresa está habituada a usar, do que a adequação da ferramenta à situação a trabalhar.</p> <p>1.2 A seleção da ferramenta pode ser influenciada pelo grau em que a mesma é simples e oferece uma representação clara, onde ferramentas mais simples são mais fáceis de lembrar e usar.</p> <p>1.3 A seleção de ferramentas quantitativas é mais atrativa para os atores, por melhor racionalizar a realidade, no entanto, esta atratividade pode levar a uma maior dificuldade na utilização da ferramenta.</p>	<p>As ferramentas são aplicadas de improviso por atores da organização, tanto para interpretar o contexto estratégico como para atingir preferências e interesses.</p> <p><b>Seta 3</b></p> <p>3.1 As ferramentas fornecem uma linguagem comum nas conversas estratégicas entre gestores de diferentes hierarquias, áreas funcionais e geografias.</p> <p>3.2 As ferramentas criam espaço para interação social sobre a estratégia, podendo cada ator negociar diferentes interesses.</p> <p>3.3 O conteúdo e a estrutura de cada ferramenta potencia o improviso à medida em que a mesma é usada</p>	<p>O resultado do uso das ferramentas vão muito além do criação de uma decisão estratégica num projecto, individuo, grupo, organização ou consideração de campo.</p> <p><b>Seta 5</b></p> <p>O sucesso do uso de uma ferramenta na organização pode ser medido pelo grau em que a mesma :</p> <p>5.1 É adotada e ganha rotinas na organização no dia a dia.</p> <p>5.2 É difundida e largamente adotada no ensino da gestão.</p> <p>5.3 É difundida e largamente adotado pelos gestores nas organizações.</p>
Affordance das ferramentas	<p>A flexibilidade interpretativa de cada ferramenta é o que a torna útil. As suas características, restringem e despoletam opções e resultados</p>		
Ação dos atores	<p><b>Seta 2</b></p> <p>Os atores escolhem e usam as ferramentas para lidar com a incerteza do ambiente, daí este não ser um processo "racional"</p> <p>2.1 Os atores podem seleccionar as ferramenta tendo por base a satisfação pessoal. Escolhem a ferramenta que conhecem e sabem usar que possa ajudar a resolver o problema em mãos.</p> <p>2.2 Atores têm maior ou menor liberdade para escolher as ferramentas, dependendo da sua posição na hierarquia (poder formal).</p> <p>2.3 Os atores têm maior ou menor liberdade de escolher as ferramentas de acordo com as competências para o seu uso (poder de conhecimento).</p>	<p><b>Seta 4</b></p> <p>4.1 Atores usam as ferramentas como dispositivos interpretativos que lhes permite focar a atenção no que é importante estrategicamente para si e para os outros.</p> <p>4.2 Para os atores é útil oranizar as ferramentas que lhes permita legitimar posições ou pontos de vista específicos.</p> <p>4.3 Há medida que os atores trabalham com as ferramentas adaptam-nas de acordo com os problemas em mãos.</p>	<p><b>Seta 6</b></p> <p>O sucesso do uso de ferramentas pelos atores pode ser medido pelo grau em que:</p> <p>6.1 O seu uso provoque novos cenários.</p> <p>6.2 Provoca decisões que levam um projecto ou organização a seguir em frente.</p> <p>6.3 O cliente fica satisfeito com os resultados do projecto</p> <p>6.4 Demonstra competência.</p> <p>6.5 Os utilizadores cumprem os seus objectivos pessoais (legitimação pessoal ou ratificação de uma escolha estratégica particular)</p> <p>6.6 As diferenças entre atores são esbatidas e resolvidas.</p>

novas formas de resolver esses problemas (Grant, 2003). Ferramentas como o Modelo das 5 Forças (Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980) são amplamente ensinadas nas escolas de gestão e usadas na prática diária de empresas por gestores em diferentes níveis hierárquicos e por equipas de consultadoria. Assim, para além de serem familiares às equipas de gestão são alvo de reconhecidos méritos académicos, tornando-se bastante acessíveis e comuns à prática estratégica (Clark, 1992) (Grant, 2003) (Frost, 2003).

A análise SWOT (Andrews, 1971), por exemplo, tornou-se de utilização mais frequentemente. Apesar de referenciada como tendo pouco conteúdo intelectual (Hill & Westbrook, 1997), o seu uso é recorrente e bastante rotinado nas organizações. As equipas de gestão têm preferência pelo uso de determinadas ferramentas, com as quais estão mais familiarizadas, não necessitando, por isso, de treino ou de desenvolvimento de competências adicionais para a sua aplicação e análise (Frost, 2003). O investimento na procura e ganho de competências para uso de determinada ferramenta pode não valer o esforço, quando a gestão já tem em seu poder outras ferramentas, que conhece e com as quais já está familiarizada; a familiaridade é um factor chave na tomada de decisão das organizações (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), e “ *O uso de ferramentas é mais dependente dos standard’s organizacionais do que na adequação das ferramentas à resolução de um problema específico da organização*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 1.1 da Tabela 1.

Da mesma forma, “ *O uso de ferramentas é influenciado pelo grau em que as mesmas são simples, de uso claro, representação fácil e, por isso mesmo, de lembrança fácil*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 1.2 da Tabela 1. Exemplo disso é o uso recorrente da Matriz BCG, com as suas etiquetas, Vaca Leiteira, Rafeiro, Dilema ou Estrela, representadas numa matriz 2 por 2.

O objetivo último da gestão é a valorização dos ativos, do acionista e dos *stakeholder’s*, potenciando ganhos e reduzindo perdas, sendo, por isso, natural que as ferramentas quantitativas tenham preferência em determinados contextos organizacionais. Os estudos de (Grant, 2003) sobre planeamento estratégico em grandes companhias petrolíferas mostram que o uso de planeamento por hipótese, a longo prazo, requer o uso de informação quantitativa e técnicas de análise financeira na construção dos cenários futuros. Por outro lado, estas análises podem revelar-se de alta complexidade, como é o caso do uso da teoria de opções reais neste tipo de indústrias, permitindo aos gestores testar uma série de opções estratégicas mantendo a possibilidade de sair a custo reduzido (Miller & Waller, 2003). Uma das críticas frequentes da teoria das opções reais é que a complexidade matemática é tão grande que os gestores simplesmente não têm competências para as utilizar sozinhos (Remer,

Ang, & Baden-Fuller, 2001). “*O uso de ferramentas quantitativas é atrativo para os atores por melhor racionalizarem a realidade; no entanto, a sua complexidade é por si só limitativa na sua utilização*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 1.3 da Tabela 1.

#### 2.4.3.1.2 Ação dos atores na seleção das ferramentas – Seta 2

No processo de seleção são constantes as interações entre a *affordance* das ferramentas e a ação dos atores. O que é mais frequente neste processo é o facto de os intervenientes no processo de escolha optarem por ferramentas que já usam habitualmente e que fazem parte do *status-quo* organizacional (McCabe & Narayanan, 1991), em detrimento das que melhor se podem adequar ao problema devido ao tempo necessário para a sua aprendizagem. “*Dada uma circunstância particular, os atores optam por escolher as ferramentas com as quais estão familiarizados e que por isso lhe parecem mais adequadas ao problema*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 2.1 da Tabela 1.

Estudos recentes vêm mostrar que a gestão de topo usa com mais frequência ferramentas estratégicas do que os níveis inferiores (Jarzabkowski P. , Giulietti, Oliveira, & Amoo, 2013), sendo fundamental a opinião e apoio do CEO no processo, como ficou demonstrado pelos trabalhos de (Haspeslag, 1982) e (Stensfors, Tanner, Syrjanen, Seppala T, & Happalinna, 2007). “*Atores têm maior ou menor liberdade para escolher as ferramentas de acordo com a sua posição hierárquica*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 2.2 da Tabela 1.

Os gestores podem escolher determinadas ferramentas por lhes permitir demonstrar o seu *status* educacional e competências adquiridas. Como é demonstrado nos trabalhos de (Jarratt & Stiles, 2010) o facto de receberem um MBA dá aos atores as competências de poderem propor e usar determinadas ferramentas estratégicas. Por sua vez, (Jarzabkowski P. , Giulietti, Oliveira, & Amoo, 2013) revelam que gestores com um nível superior de formação, quer em pós-graduações quer em formação executiva usam um maior número de ferramentas estratégicas. “*Atores têm maior ou menor liberdade de escolha de ferramentas de acordo com as competências ganhas para a sua utilização*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 2.3 da Tabela 1.

#### **2.4.3.2 Aplicação**

A correta aplicação das ferramentas de gestão pode, numa organização, fazer a diferença entre atingir ou não resultados consistentes. Embora a conceção das ferramentas de gestão seja feita com objetivos concretos, a sua aplicação *per si* não garante resultados coerentes (Jarzabkowski & Kaplan, 2014).

#### 2.4.3.2.1 *Affordance* das ferramenta na sua aplicação – Seta 3

Como temos verificado, as ferramentas estratégicas têm alguma flexibilidade interpretativa, dando aos atores possibilidades de adaptação de acordo com as suas interpretações e interesses. (McCabe & Narayanan, 1991) verificaram que o uso de ferramentas persiste na organização, mesmo (e especialmente) quando são alvo de modificações, ainda que radicais. Esta situação acontece porque fornecem à organização conhecimento adquirido, experiência de utilização e acesso a histórico relevante durante a sua utilização. Os processos de desenvolvimento estratégico, por norma, envolvem atores diferentes da organização, de outras estruturas, geografias, formação e experiência na utilização de ferramentas estratégicas. (Jarzabowski, Balogun, & Seidi, 2007) (Mantere & Vaara, 2008) mostram a importância de promover conversas estratégicas entre vários níveis hierárquicos da organização, entre diferentes funções e entre divisões como parte da geração da estratégia organizacional. Como resultado, estas equipas desenvolvem linguagens e esquemas de comunicação comuns, de extrema importância ao quebrarem barreiras e criarem pontos de interesse comuns. Baseado nesta ideia, (Stensfors, Tanner, Syrjanen, Seppala T, & Happalinn, 2007) e (Spee & Jarzabkowski, 2009) sugerem que o mesmo papel pode ser atribuído às escolas de gestão, fornecendo *“uma linguagem comum nas conversas estratégicas entre gestores de hierarquias, funções e geografias diferentes”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 3.1 da Tabela 1. Como consequência, ainda, *“as ferramentas criam espaço de interação social, permitindo aos atores debater diferenças e procurar pontos de interesse comuns”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 3.2 da Tabela 1, a construção da estratégia é, ao mesmo tempo, um processo interpretativo e político (Kaplan S. , 2008).

(Carlile, 2004) conclui que quando as diferenças entre grupos de trabalho são conhecidas os processos de negociação que surgem são estáveis; no entanto, com o crescimento da complexidade e da incerteza os processos de negociação passam a envolver transformação do conhecimento, alterando, por norma, o significado das ferramentas usadas pelos atores envolvidos durante o processo estratégico, sendo os limites destas alterações estabelecidos pelo cumprimento dos objetivos inicialmente definidos. *“Durante o processo de negociação estratégica, a estrutura da ferramenta altera-se à medida que a improvisação imposta pelos atores acontece,”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 3.3 da Tabela 1.

#### 2.4.3.2.2 Ação dos atores na aplicação das ferramentas – Seta 4

Dadas as especificidades, como é que os atores “manipulam” as ferramentas de gestão? Neste contexto existem dimensões interpretativas e políticas inerentes à utilização das ferramentas

de gestão, onde as mesmas podem ser usadas para criar ordem perante cenários de incerteza, fazer valer determinados pontos de vista e legitimar determinadas ações (Jarzabkowski & Kaplan, 2014). Da mesma forma, as ferramentas de gestão são um importante meio para os gestores de topo conhecerem as dinâmicas sociais ao mesmo tempo que desenvolvem os modelos estratégicos e passam as suas ideias a toda a organização, como demonstrado por (Grant, 2003) no trabalho desenvolvido junto de importantes companhias petrolíferas, ou para a gestão intermédia passar informação intercalar durante complexos planos de fusão (Whittington R. , 2006) ou para comunicar à gestão de topo preocupações face a mudanças estratégicas (Jarzabowski, Balogun, & Seidi, 2007). Assim, *“Os atores usam as ferramentas como dispositivos interpretativos que lhes permitem focar no mais relevante para si e para a organização”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 4.1 da Tabela 1. Ainda que , como demonstram (Hamel & Prahalad, 1994), o uso de ferramentas para justificar tomadas de posição de forma não racional seja errado e uma má prática de gestão, *“na prática, para os atores, é útil fazerem uso de uma série de ferramentas que lhes permita legitimar as suas posições ou pontos de vista específicos”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 4.2 do Tabela 1. (Hodgkinson & Wright, 2002) demonstram que as ferramentas podem ser usadas em processos estratégicos como ferramentas políticas, como forma de influenciar ou conter o debate.

É recorrente os atores, à medida que usam as ferramentas, mudarem as suas funcionalidades para que a sua utilização se torne mais útil. (Haspeslag, 1982) descobriu que atores experientes adaptam o portfólio de ferramentas de análise que usam a um nível mais elevado da organização e à realidade do dia a dia do negócio, não vendo isso como um desvio da sua utilização mas como uma ajuda no seu processo estratégico. O aumento da complexidade e incerteza neste processo não se traduz necessariamente em mais erros, como sugere (March, 2006), mas traduz-se num comportamento adaptativo que torna as ferramentas mais úteis, *“à medida que os atores trabalham com as ferramenta, adaptam-nas de acordo com os problemas em mãos”*, (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), afirmação 4.3 da Tabela 1.

### **2.4.3.3 Resultados**

Tem sido prevalente na literatura a visão de que, quando usadas da forma correta, as ferramentas invariavelmente resultam em resultados corretos. (Lozeau, Langley, & Denis, 2002) revela que o erro em encontrar a solução correta se deve ao uso incorreto das ferramentas. A principal preocupação das críticas de (March, 2006), não se prende com a não utilização de ferramentas de gestão, mas com o aumento da complexidade e racionalidade excessiva do processo, que pode levar ao surgimento de soluções demasiado caras ou ao

desastre na tentativa de resoluções hercúleas. (Jarzabkowski & Kaplan, 2014) desenvolvem essa ideia, sugerindo que a avaliação dos resultados pode ir além do resultado estratégico pretendido e os resultados podem sugerir novas alternativas organizacionais ou individuais.

#### 2.4.3.3.1 Resultados associados a ferramentas estratégicas – Seta 5

O que faz com que certas ferramentas sejam mais usadas que outras? De utilização massificada nas organizações empresariais, universidades e escolas de negócio, existem, efetivamente, ferramentas de uso mais banalizado que outras. (Jarzabkowski & Kaplan, 2014) encontram três razões para isso: o seu uso recorrente nas organizações – Afirmação 5.1 da Tabela 1; o seu uso em escolas de negócio - Afirmação 5.2 da Tabela 1; a sua difusão e adoção pelos gestores nas organizações – Afirmação 5.3 da Tabela 1.

A investigação desenvolvida por (Kipping, Usdiken, & Puig, 2004) sobre a prática do ensino nas escolas de negócio e sobre a prática das empresas de consultadoria (Kipping, 1999) revela a institucionalização de algumas ferramentas. De igual modo, (Jarzabkowski P. , Giulletti, Oliveira, & Amoo, 2013) sugerem que o ensino da gestão, e como corolário as escolas de negócio, tem um papel fundamental na institucionalização das ferramentas estratégicas.

#### 2.4.3.3.2 Resultados associados com atores nas organizações – Seta 6

Uma das mais frequentes formas de avaliação do uso de ferramentas é verificar se as mesmas, efetivamente, resultaram em estratégias corretas. Apesar de tal implicar uma análise a médio-longo prazo, existem evidências atuais desse sucesso, sendo o uso do planeamento por hipóteses feito pela Shell, na antecipação da crise petrolífera de 1970 o mais reconhecido. Como afirmam (Jarzabkowski & Kaplan, 2014), o sucesso do uso de uma ferramenta pode ser medido pelo grau *“em que a mesma provoque novos cenários”* – Afirmação 6.1 da Tabela 1. O uso de ferramentas é, também, gerador de consensos (Kaplan & Orlikowski, 2013) e decisões mais ou menos corretas. Para além disso, em situação de dificuldade em obter consensos podem ser facilitadoras da decisão de diferir escolhas e tomadas de decisão no tempo (Kaplan S. , 2008). O grau de sucesso está também dependente da capacidade da ferramenta *“e provocar decisões que levam a organização a seguir em frente”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) – afirmação 6.2 da Tabela1, e ainda da forma *“como o cliente fica satisfeito com o resultado final”* – Afirmação 6.3 da Tabela 1, estando este último caso muito presente nas implementações por equipas de consultadoria externa (Kipping, 1999).

Como sugerido por alguns estudos, os atores utilizam as ferramentas para demonstrar os seus conhecimentos académicos (Jarzabkowski P. , Giulletti, Oliveira, & Amoo, 2013) e as

suas competências. O conceito de competência como estratégia, por norma, é associado a atores rotinados com o uso de ferramentas estratégicas, pelo que o sucesso do uso dessas ferramentas é também avaliado através da *“demonstração de competências pelo ator que as implementa”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) – Afirmação 6.4 da Tabela 1.

(Hodgkinson, Whittington, Johnson, & Schwarz, 2006) descobriram que a maioria das organizações que usavam *workshops* estratégicos para excluir a gestão intermediária do processo reforçavam o papel da gestão de topo. Da mesma forma, (Hod021) observam que os processos de decisão estratégica provocam preocupação sobre o impacto negativo que possam ter no seu desenvolvimento de carreira e na organização, sendo usados politicamente para fazer prevalecer os seus pontos de vista em detrimento de propostas feitas por terceiros. O sucesso do uso de ferramentas pode, ainda, ser avaliado pelo grau em que os atores *“cumprem os seus objetivos pessoais, por legitimação pessoal ou de ratificação de uma escolha particular”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) – Afirmação 6.5 da Tabela 1.

O processo de desenvolvimento estratégico sempre foi visto como político, requerendo negociações inter departamentais, diferentes interesses e quadros de referência (Kaplan S. , 2008) (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2002), sendo o uso de ferramentas medido pelo sucesso *“em que as diferenças entre atores são esbatidos e resolvidos”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) – Afirmação 6.5 da Tabela 1.

#### ***2.4.3.4 Dinâmicas entre Seleção – Aplicação – Resultados***

Como temos verificado, não existe uma justificação única para a seleção de determinadas ferramentas estratégicas. Durante o processo de aplicação das mesmas vários são os resultados obtidos e que podem levar a novas linhas de investigação, à necessidade de nos socorrermos de outras ferramentas, à necessidade de novos atores ou mesmo à alteração da estrutura organizacional (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Como decorre da análise da Tabela 1, existe uma interligação entre as várias fases identificadas pelas setas A, B e C, sempre representadas com duplo sentido.

##### **2.4.3.4.1 Seleção – Aplicação: Seta A**

Surge como óbvia a conclusão de que *“o processo de aplicação de uma ferramenta depende da escolha da própria”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), e como cada ferramenta tem as suas próprias *affordances*, estas limitam e potenciam o seu uso. Da mesma forma, *“a seleção de determinadas ferramentas é moldada, pelo menos em parte, pela antecipação da sua aplicação”* (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Problemas específicos requerem ferramentas específicas para a sua análise (Porter,

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980). Da mesma forma, as teorias políticas do processo estratégico (Pettigrew A. , 1977) reforçam que os atores escolhem as suas ferramentas pelas *affordances* das mesmas, por serem mais facilmente aplicadas a certos problemas que outros e, dessa forma, favorecerem o aparecimento de soluções em detrimento de outras. Pode, então, concluir-se que “as ferramentas são soluções conhecidas à procura de problemas nos quais elas possam ser aplicadas” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

#### 2.4.3.4.2 Aplicação – Resultados: Seta B

No que respeita à relação entre aplicação e resultados podemos perceber que “*à medida que as ferramentas são aplicadas e os resultados surgem os objetivos podem mudar*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), o que é comprovado pelas investigações sobre estratégias emergentes (Mintzberg & Waters, 1985), em que os resultados estratégicos da organização surgem de um fluxo de ações em evolução e, como tal, “*com as mudanças dos objetivos a aplicação das ferramentas tem que ser adaptada a essa nova realidade*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Por outro lado, como sugerem as teorias políticas dos processos estratégicos (Pettigrew A. , 1977), “*os atores podem instrumentalmente adaptar a aplicação das ferramentas baseando-se em resultados desejados ou antecipados*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

#### 2.4.3.4.3 Resultados – Seleção: Seta C

Relativamente a este ponto, destaca-se a importância da análise a longo prazo da aplicação de determinadas ferramentas. As teorias da aprendizagem indicam o sucesso como fator importante da aprendizagem através do que fazemos (Eggers & Kaplan, 2013) (Greve, 2003); assim sendo, a análise do desempenho organizacional anterior influencia a tomada de decisão sobre se procuramos novas soluções ou optamos pelo que já conhecemos e sabemos que funcionam. “*Quando a aplicação de determinadas ferramentas leva os atores a atingir, pelo menos, alguns resultados esperados, essas ferramentas provavelmente vão ser usadas em futuros processos de planeamento estratégico*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Reciprocamente, concluem os mesmos autores, “*a escolha de ferramentas é feita, ainda que parcialmente, pela antecipação ou desejo de se atingirem determinados resultados*”. Este forte laço entre resultados e seleção, alicerçado no reforço do sucesso, pode originar, como define (Leonard-Barton, 1992), “rigidez nuclear” e fonte de miopia estratégica organizacional. “*A relação entre resultados e seleção torna-se rotineira e reforçada por si mesma, tornando-se fonte de inércia face a mudanças organizacionais*” (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), continuando as ferramentas a ser selecionadas podendo já não serem as apropriadas.

## **2.5 Ferramentas Estratégicas – Uso e performance**

Apesar de desde a década de 50 existir interesse na análise empírica do uso de ferramentas estratégicas, só na década de 90 do século passado os investigadores da matéria se dedicaram mais profundamente ao tema. Clark (Clark, 1992) desenvolveu uma análise bibliográfica de identificação de ferramentas estratégicas, chegando a 24 ferramentas utilizadas num universo de 500 empresas. Graves (Graves, 1994) identificou 24 ferramentas habitualmente ligadas a tarefas de construção da missão, TQM - *total quality management*, *benchmarking* e reengenharia. A ligação à vertente financeira não foi verificada, o que levou Withrow (Withrow, 1995) a repetir o estudo focando-se na performance, encontrando evidências de que as empresas focadas na performance financeira tendem a usar tendencialmente ferramentas estratégicas baseadas em custos.

(Dyson, 2000), no início do séc. XXI, explorou o uso de ferramentas estratégicas ao nível operacional e a sua interação com o desempenho em empresa americanas, concluindo que as metodologias de estruturação e resolução de problemas desempenham um importante papel na melhoria da performance, sendo as mais usadas, à altura, as que se dedicavam ao auxílio e desenvolvimento do planeamento estratégico, criação de missão e visão e a *benchmarking*. Contudo é frequente a sugestão de que as ferramentas estratégicas prometem melhores resultados do que os que acabam por se verificar na prática. Nohrias, citado por (Jacobs, 2003), não encontra correlação entre o uso de ferramentas estratégicas na gestão e a rentabilidade. Em 2005, um estudo mundial em 1.000 empresas de diversos setores identificaram que as ferramentas estratégicas dedicadas à aquisição e retenção de clientes e à escolha e controlo operacional de *outsourcing* eram as mais populares entre a gestão de topo (Wagner & Paton, 2014). É claro, nos estudos desenvolvidos durante a primeira década do séc. XXI, que os CA reivindicam que o uso de ferramentas estratégicas é uma vantagem na análise, não sendo suficiente, ainda assim, em situações em que a criatividade é uma necessidade. (Jarzabkowski, Giulietti, & Oliveira, 2009), depois de terem identificado 20 ferramentas estratégicas usadas nas principais escolas de negócio no Reino Unido e de as terem submetido a 2.000 alumni das 10 melhores escolas de negócio, identificaram como as mais cotadas, e por isso usadas com frequência: análise SWOT, fatores críticos de sucesso, análise de competências intrínsecas e planeamento de cenários futuros.

Em 2008 (Aldehayyat & Anchor, 2008) estudaram os conhecimento e uso de ferramentas estratégicas no setor público da Jordania, concluindo que as ferramentas de análise financeira eram as mais utilizadas, resultado semelhante ao encontrado no Reino Unido (Stonehouse &

Pemberton, 2002), Grécia (Koufopoulos & Morgan, 1994), Bahrain (Kan & Alburki, 1992) e Egipto (Elbana, 2007). Ressalta deste estudo, também, o uso de ferramentas de planeamento por hipóteses (cenários futuros), tal como encontrado na Grécia (Koufopoulos & Morgan, 1994), cuja explicação reside no facto de, à altura da análise, ambos os países estarem a viver períodos de incerteza política e económica.

No caso de pequenas e médias empresas, (Stonehouse & Pemberton, 2002) reportaram, surpreendentemente, que as mesmas ferramentas raramente são utilizadas. Por outro lado, relatam que 10% das empresas na Arábia Saudita usam regularmente ferramentas estratégicas, com especial enfoque na análise dos fatores críticos de sucesso e *benchmarking*. Curioso é o resultado apresentado por (Elbana, 2007) no estudo feito na realidade empresarial do Egipto, constatando que as ferramentas tradicionais, como o modelo de 5 Forças de Portes, Matriz BCG, análise da cadeia de valor, eram pouco usadas naquela realidade, sendo mais frequentemente usadas as ferramentas com enfoque na área financeira e contabilística, *benchmarking* e análise de concorrência. Rigby e Bilodeu, na sua análise à utilização de 25 ferramentas de gestão (Rigby, 2011), revelam que a utilização de ferramentas estratégicas pelas organizações tem um papel importante nos seus processos,. Revelam, ainda, que numa economia com rápidas mudanças e novos paradigmas o corte de orçamentos está a influenciar, também, os departamentos estratégicos, colocando em causa o bom trabalho que daí possa advir. Em 2012, numa análise à realidade da República Checa, (Afonina & Chalupskí, 2012) constatam que a análise SWOT é a ferramenta mais usada, tal como sucede na Austrália (Frost, The use of strategic tools by small and medium-size enterprises: An Australian Study, 2003), Reino Unido (Gunn & Williams, 2007) e Finlândia (Stenfors & Tanner, 2007). Destacam, ainda, que entre as mais usadas surgem 3 ferramentas focadas na satisfação do cliente, nomeadamente, análise de satisfação dos clientes, análise de reclamações e análise de opinião dos clientes.

É de realçar o facto de poucos estudos se dedicarem à análise da relação entre a utilização de ferramentas estratégicas e a performance das organizações; é, no entanto, unânime que os CA as procuram, solicitando às escolas de gestão, com frequência, ferramentas que lhes permitam produzir um maior conhecimento da organização, com relevância prática, potenciadoras do diálogo, da confiança e geradoras de conhecimento.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Objetivos**

O presente trabalho de projeto pretende fazer uma análise comparativa da utilização das ferramentas de gestão estratégicas, tendo como base o estudo realizado por Richard Wagner, e Robert A. Paton – “*Strategic toolkits, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector*” (Wagner & Paton, 2014), comparando os resultados deste com a realidade das empresas da Região Centro de Portugal.

O trabalho de Wagner & Paton baseia-se na ideia de que o uso de determinada ferramenta deve ser sinónimo de satisfação para o seu utilizador, pretendendo perceber de que forma os decisores se sentem efetivamente comprometidos com o processo estratégico e com as ferramentas de gestão estratégicas que utilizam. Para além disso, procedem a uma análise do *background* educativo, idade e experiência dos decisores dos processos de gestão estratégica das organizações.

A escolha das empresas teve por referência o ranking anual das 1000 maiores empresas da Região Centro, publicado anualmente pelo jornal Diário de Coimbra, com dados relativos aos anos fiscais de 2013, 2014, 2015 e 2016.

O perfil empresarial da Região de Coimbra é bastante heterogéneo, com uma forte influência de pequenas e médias empresas - cerca de 80% das empresas da amostra cumprem com os critérios de PME. Como tal, para além da comparação com a realidade já estudada por Wagner e Paton, o presente trabalho pretende perceber a relação entre o processo estratégico das organizações estudadas e a consistência dos seus resultados financeiros.

#### **3.1.1 Hipóteses de Investigação**

Com base na definição dos objetivos, e a partir do trabalho Wagner e Paton, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese1** – A escolaridade influencia o conhecimento das FGE.

Esta hipótese será avaliada, no decurso deste trabalho de projeto, tendo em conta as seguintes questões de investigação:

- ❖ Os inquiridos conhecem as FGE apresentadas?
- ❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a aquisição de conhecimento das FGE?
- ❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a utilização das FGE?

- ❖ Qual a relação entre a escolaridade e a formação adicional dos inquiridos?

**Hipótese 2** - Existe uma relação positiva entre a idade dos inquiridos e a performance das empresas nas quais são responsáveis.

Para análise desta hipótese, procurou-se responder às seguintes questões relativas à análise individual dos sujeitos:

- ❖ Qual a distribuição etária dos inquiridos?
- ❖ Existe relação entre a idade dos inquiridos e a performance das empresas que dirigem?

### **3.2 Metodologia de Investigação**

A investigação foi desenvolvida a partir da recolha de dados e informação necessária à obtenção dos objetivos propostos. Dado tratar-se de um estudo comparativo, foi usado como base as respostas ao inquérito desenvolvido por Wagner & Paton (Wagner & Paton, 2014), adaptado à realidade portuguesa no que aos termos e traduções diz respeito, por forma a poderem obter-se respostas às mesmas questões desenvolvidas pelos autores, o que analisaremos com maior detalhe na análise e comparação de resultados.

De entre as empresas constantes do ranking anteriormente referido, após verificação de contactos (emails e contactos telefónicos), foi possível selecionar 699 empresas com dados completos.

O questionário foi enviado por email para essas empresas, diretamente dirigido ao responsável pela definição da estratégia empresarial, com apresentação da finalidade do estudo e de um link através do qual os participantes poderiam aceder e responder ao inquérito, em formato *on-line*, através da utilização da plataforma *LimeSurvey*. Posteriormente, foram efetuados contactos telefónicos para as empresas cujos inquéritos apenas tinham sido preenchidos parcialmente, solicitando o preenchimento global dos mesmos. As respostas foram recolhidas entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019.

A análise e o tratamento de dados foram feitos utilizando técnicas de estatística descritiva, análise exploratória de dados e técnicas de estatística inferencial, sendo utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, na versão 24, e Microsoft Excell.

### **3.3 Apresentação do Questionário**

O questionário foi construído tendo por base o estudo já feito por Wagner e Paton (Wagner & Paton, 2014), com tradução e adaptação à realidade portuguesa.

Não tendo sido possível aceder ao questionário utilizado no estudo original, foi desenvolvido um modelo que permitisse responder às questões respondidas no referido estudo:

- Conhecimento das FGE apresentadas;
- Escolaridade e conhecimentos das FGE;
- Escolaridade e utilização das FGE apresentadas;
- Formação adicional e relação com a escolaridade dos inquiridos;
- Distribuição etária dos inquiridos
- Relação da idade com a performance da organização

O questionário foi dividido em 3 grupos:

1. Identificação do inquirido, sexo e tipo de formação que frequentou.
2. Ferramentas de gestão estratégica, seu conhecimento e utilização.
3. Acompanhamento do processo estratégico.

As ferramentas de gestão estratégicas apresentadas foram as mesmas do estudo original, tendo sido escolhidas de acordo com as diferentes fases do processo de gestão estratégica: análise estratégica; premissas estratégicas e configurações; formulação estratégica; metodologias estratégicas de operações, recursos humanos, marketing, inovação e conhecimento; execução estratégica e controlo.

No Anexo 1 apresenta-se o questionário final que serviu de base para o nosso estudo.

### **3.4 Resultados, apresentação e análise comparativa**

A apresentação dos resultados é feita com recurso a tabelas e gráficos. Começamos pela apresentação e análise comparativa face ao estudo usado como referência, com ênfase no modelo usado como base para o questionário.

#### **3.4.1 Visão Geral**

A análise final dos dados recolhidos foi feita a partir das 67 repostas obtidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 9,5%. A taxa de resposta do estudo que serve de base para análise comparativa foi de 4,8%, sendo que, destes, somente de 3% foram enviados por email.

No estudo à realidade alemã, os homens dominavam com 93,3% das respostas, revelando o nosso estudo que, do total de respostas ao inquérito, 59% foram mulheres.

A análise à escolaridade dos inquiridos revela uma grande disparidade na formação académica dos gestores das empresas inquiridas, com forte incidência nas licenciaturas em economia gestão e contabilidade, que, em conjunto, representam um pouco mais de 35% da amostra, como é visível na Tabela 2. No artigo de base comparativa, a preponderância era dos licenciados em engenharia – 42% - o que é explicado pela especificidade do setor em análise.

Tabela 2 - Escolaridade dos Inquiridos

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
12º Ano	15	22,4%
Licenciatura Economia/Gestão	16	23,9%
Mestrados	13	19,4%
Licenciatura Engenharia	9	13,4%
Licenciatura Contabilidade	8	11,9%
Outras Licenciaturas	6	9,0%
Total	67	100,0%

### **3.4.2 Conhecimento das FGE**

A análise ao conhecimento das FGE, pelos inquiridos, é apresentada na Figura 3. No presente estudo, o conhecimento das FGE aqui avaliado pela percentagem de inquiridos que as conhecem é, em média, de 44,8%, sendo que, no caso alemão, o conhecimento médio é de 55,2%.

No caso alemão, devido às suas especificidades técnicas, quase todas as indústrias em estudo eram detentoras de certificação ISO 9000 – 95%, contra os 69% das presentes no estudo português. Para além deste facto, podemos verificar que a procura de qualidade de serviços na Alemanha potencia o investimento em FGE, na área da qualidade, para além da certificação ISO 9000, como são os casos da TQM – 69,3% de conhecimento, Seis Sigma – 42%, e Gestão da cadeia de fornecimento, com 67,5%. Em Portugal, estas apresentam valores muito baixos, TQM – 36%, Seis Sigma – 25% e Gestão da Cadeia de Fornecimento – 40%.

A análise comparativa revela uma equivalência quando analisamos as FGE inseridas no grupo da análise e avaliação estratégica, assim como na fase da criação de premissas e configurações estratégicas.

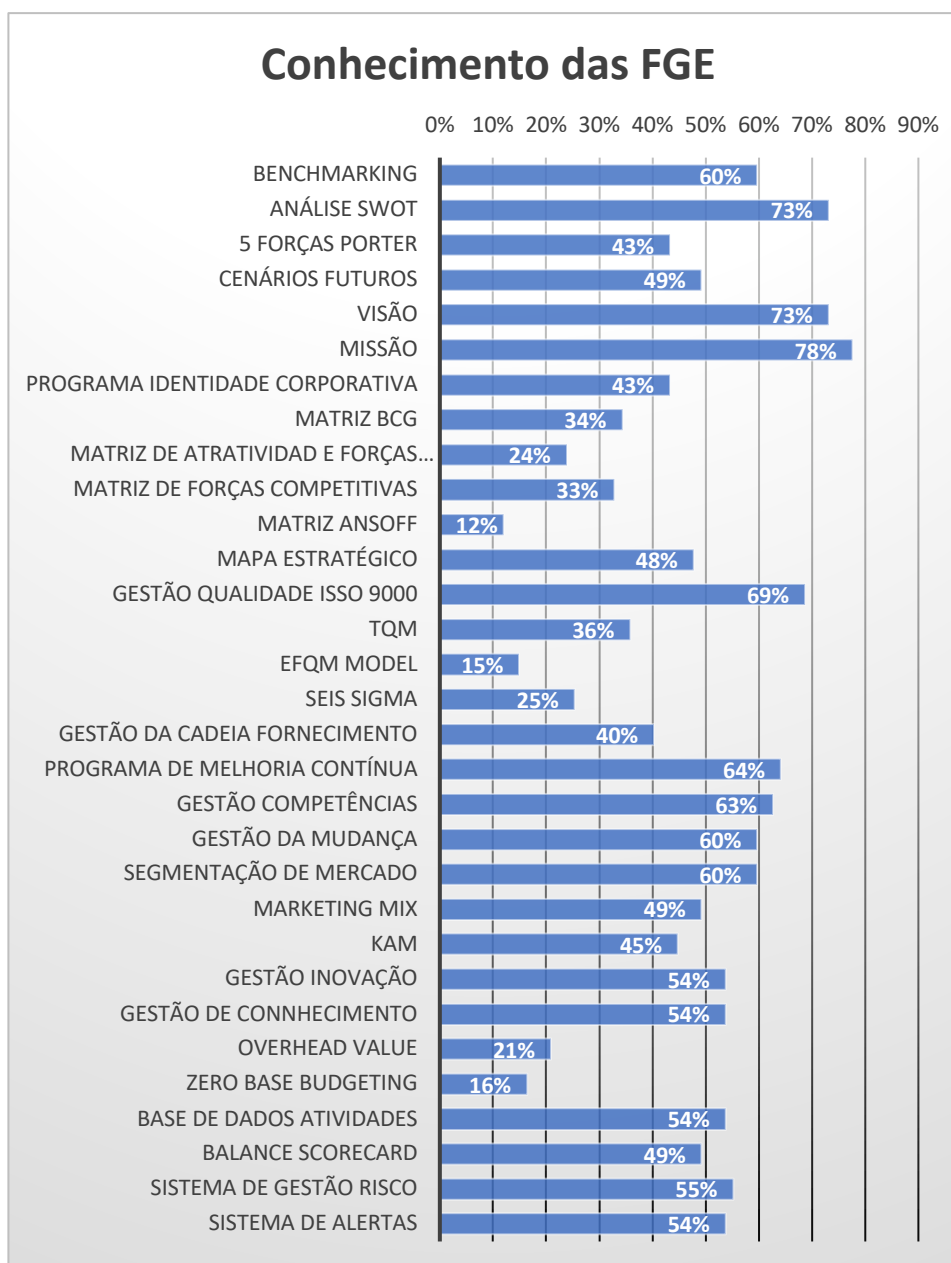


Figura 3 - Percentagem de conhecimento das FGE – região Coimbra

Quando analisamos a formulação estratégica, é clara a vantagem da realidade estudada no caso alemão, no qual, em média, as ferramentas apresentadas, têm uma taxa conhecimento de 46,7%, contra os 30% do estudo relativo às empresas da região de Coimbra.

A análise do conhecimento das FGE da área dos Recursos Humanos revela um investimento maior nas empresas da região de Coimbra, com especial foco na gestão de competências e da mudança. Em média, no caso da região de Coimbra as FGE são conhecidas por 62% das empresas, contra 56% no caso alemão, muito influenciado pelo elevado conhecimento dos programas de melhoria contínua.

Tabela 3 - Conhecimento FGE - Portugal Vs. Alemanha

<b>Fases Processo Estratégico</b>	<b>FGE</b>	<b>Região Coimbra</b>	<b>Alemanha</b>
Análise e Avaliação Estratégica	Benchmarking	59,70%	76,70%
	Análise SWOT	73,13%	55,30%
	5 Forças Porter	43,28%	34,00%
	Cenários Futuros	49,25%	54,30%
Permissas e Configurações Estratégicas	Visão	73,13%	68,40%
	Missão	77,61%	47,40%
	Programa Identidade Corporativa	43,28%	75,30%
Formulação Estratégica	Matriz BCG	34,33%	56,70%
	Matriz de Atratividade e Forças Indústria	23,88%	43,90%
	Matriz de Forças Competitivas	32,84%	63,80%
	Matriz Ansoff	11,94%	33,70%
	Mapa Estratégico	47,76%	35,70%
FGE - Operações	Gestão Qualidade ISSO 9000	68,66%	95,00%
	TQM	35,82%	69,30%
	EFQM Model	14,93%	24,60%
	Seis Sigma	25,37%	42,00%
	Gestão da Cadeia Fornecimento	40,30%	67,50%
FGE - Recursos Humanos	Programa de Melhoria Contínua	64,18%	89,50%
	Gestão Competências	62,69%	34,10%
	Gestão da Mudança	59,70%	45,80%
FGE - Marketing	Segmentação de Mercado	59,70%	66,70%
	Marketing Mix	49,25%	44,40%
	KAM	44,78%	72,80%
FGE - Inovação	Gestão Inovação	53,73%	68,50%
	Gestão de Conhecimento	53,73%	63,40%
FGE - Finanças	Overhead Value	20,90%	72,80%
	Zero Base budgeting	16,42%	68,50%
Execução e Controlo Estratégico	Base de Dados Atividades	53,73%	37,20%
	Balance Scorecard	49,25%	56,10%
	Sistema de Gestão Risco	55,22%	75,00%
	Sistema de Alertas	53,73%	62,60%

Quando a nossa atenção se foca nas FGE dedicadas ao Marketing, é notório o maior investimento das empresas alemãs, 61% de conhecimento médio contra 51% no caso Português em estudo. É especialmente relevante a diferença de conhecimento do uso de KAM, 44,7% no caso em estudo contra 72,8% no caso alemão.

Os dados relativos à componente financeira apresentada são bastante claros, com um muito maior conhecimento das empresas alemãs, com 70% de média, contra 18% no caso das empresas da região de Coimbra.

Por fim, e quando analisamos o conhecimento das FGE aplicadas à execução e controlo estratégico, embora os valores não sejam muito diferentes, 57% de média no caso alemão, contra 53% no caso da região de Coimbra, existe um maior conhecimento de ferramentas como os sistemas de gestão de risco, sistemas de alerta ou *balance scorecard*.

Na Tabela 3, podemos encontrar a comparação estatística do conhecimento das FGE na realidade da região de Coimbra e no caso alemão.

### 3.4.3 Escolaridade e conhecimento das FGE

Quando questionados sobre onde tiveram contacto com as FGE apresentadas, ressalta, desde logo, o facto de somente 7% dos inquiridos revelarem não conhecer as FGE indicadas, contra uns impressionantes 43% no caso alemão em comparação. O desenvolvimento pessoal é a grande fonte de conhecimento, com 31% dos inquiridos no nosso inquérito a conhecerem as FGE por esta via, contra 17% no caso Alemão.

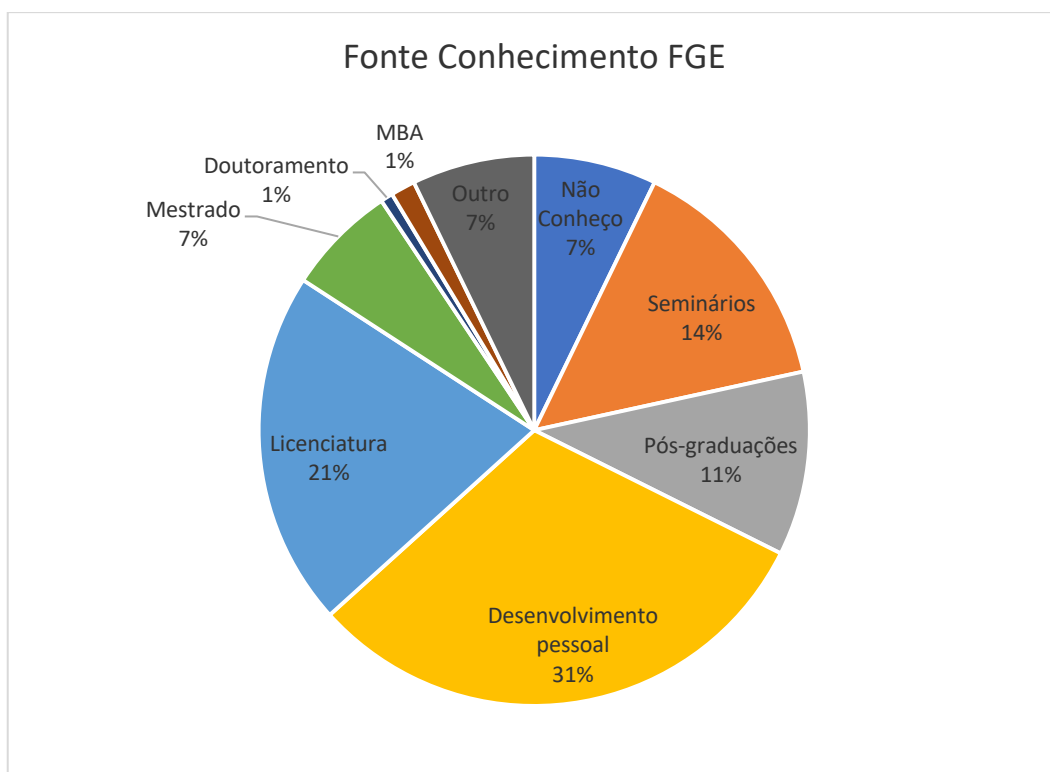


Figura 4 - Fonte conhecimento FGE

Na realidade portuguesa em estudo, 21% dos inquiridos tem contacto com as FGE no decorrer das licenciaturas e 7% em mestrados, quando na realidade Alemã 16% tinham conhecimento durante a licenciatura e 5% em mestrados. Os dados relativos ao conhecimento das FGE em seminários são muito similares, 17% na Alemanha contra 14% em Portugal. Ressalta, ainda, o facto de as pós-graduações em Portugal serem mais usadas

que no caso Alemão, 11% contra 5,5%. Os dados relativos à realidade em estudo no nosso inquérito são os verificados na Figura 4.

#### **3.4.4 Escolaridade e utilização das FGE**

Um dos pontos relevantes do presente estudo é perceber a relação entre a utilização das FGE e os diferentes níveis de escolaridade identificados na Tabela 2. No estudo comparativo, em média, 36,6% dos inquiridos utiliza as FGE apresentadas, contra 44,8% no caso das empresas da região de Coimbra. Estes valores apresentam-se como muito baixos, tendo em conta a dimensão das empresas em análise.

Uma análise mais detalhada dos dados apurados revela números especialmente preocupantes no que se relaciona com a diferença de utilização de FGE por parte dos diferentes níveis de escolaridade dos gestores. Dos 22% dos inquiridos que têm escolaridade até ao 12.º ano, somente 26,8% utilizam as FGE apresentadas. Das 13,4% das empresas geridas por licenciados em Engenharia, apenas 38,35% utilizam FGE, valores em linha com os resultados do estudo alemão – 41%. Os licenciados em Economia e Gestão, que representam perto de 24% dos inquiridos, apresentam a maior percentagem de utilização de FGE, 64,5%, valor bem mais elevado que os apurados no caso alemão – 40,7%. Considerando na nossa análise que 11,9% dos sujeitos são licenciados em contabilidade e que, destes, 62,1% utilizam as FGE, podemos constatar que os inquiridos com estudos na área da gestão empresarial apresentam uma maior utilização das FGE.

Quando a análise recai sobre outras licenciaturas, que representam 9% das empresas em análise na realidade da região de Coimbra, somente 20,4% dos inquiridos utilizam FGE, contra 46% no caso alemão. O resumo dos dados explanados anteriormente, para o caso das empresas de Coimbra é apresentado na Figura 5.

Do ponto de vista estatístico, procedemos à análise que relaciona a escolaridade de cada um dos inquiridos com a utilização das FGE no planeamento estratégico das organizações que lideram, nomeadamente, se existe um impacto significativo do fator escolaridade na aplicação das FGE.

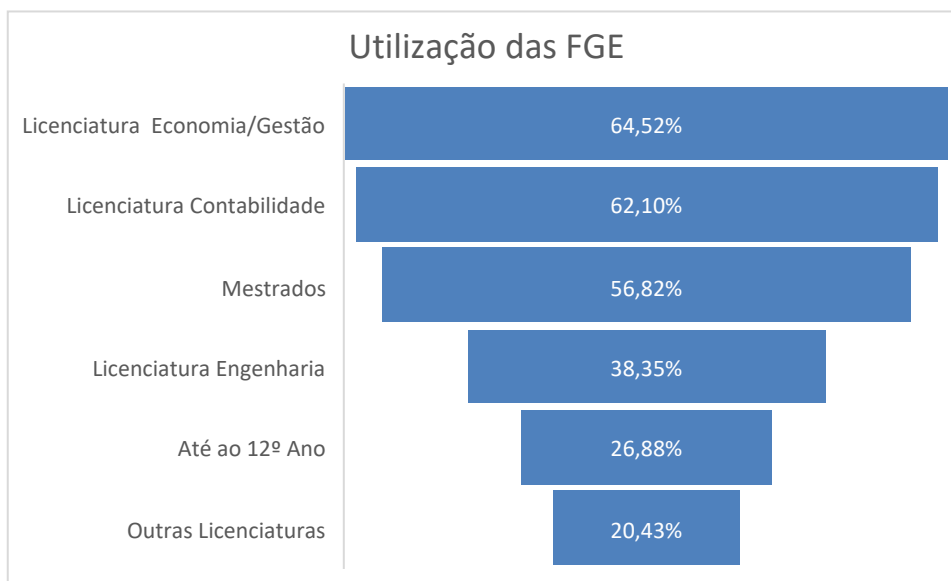


Figura 5 - Utilização FGE por escolaridade

Para comparar percentualmente os 6 grupos da Figura 5, utilizou-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que falhou um dos pressupostos de aplicação do teste de análise de variância simples (ANOVA), mais concretamente a normalidade da variável em estudo em cada grupo. Para analisar a hipótese de normalidade foi usado o teste de Kolmogorov-Smirnov, que é particularmente indicado para variáveis quantitativas. Como foram usadas estimativas dos parâmetros da distribuição normal, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors tal como é recomendado nesta situação.

Os resultados sugerem que há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (valor de prova de 0,002). Constatou-se que os grupos que mais utilizam estas ferramentas são os grupos de licenciados em economia/gestão, inquiridos com mestrado e licenciados em contabilidade.

Em conclusão, quando analisamos a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a utilização das FGE, os resultados relativos às empresas de Coimbra assemelham-se aos do estudo alemão, que *“sugere falta de conhecimento e de aplicação de ferramentas e conceitos-chave para melhoria de decisão”*. (Wagner & Paton, 2014)

### 3.4.5 Escolaridade e formação adicional

A análise sobre a percentagem de inquiridos que, nos últimos 5 anos, frequentaram algum tipo de formação adicional permitiu concluir que 85% dos inquiridos alemães frequentaram formação adicional. No entanto, da especificidade das empresas presentes nesse estudo resulta que a formação adicional se encontra muito focada nas áreas técnicas, sendo especialmente realizada pelas áreas da gestão e por colaboradores não graduados.

Na realidade da região de Coimbra, 82% dos inquiridos frequentaram formação nos últimos 5 anos. Pode verificar-se que existe uma maior preocupação em adquirir conhecimentos adicionais em sujeitos provenientes de áreas fora da gestão, desde que com habilitação de licenciatura ou mestrado. O peso da formação interna é significativo - 41,8% de média, sendo os seminários meios ainda muito utilizados para a aquisição de conhecimentos adicionais, em especial nas licenciaturas em Engenharia e sujeitos com mestrado.

Dentro do universo de gestores que responderam ao inquérito, o MBA apresenta um resultado pouco expressivo, não se verificando o hábito de realizar formações em escolas de negócios. Como tal, os rácios de formação adicional que se verificam resultam da preocupação dos licenciados em frequentar formações dentro da sua área, seja por iniciativa própria seja por indicação superior. Resultam, ainda, da obrigatoriedade de formação contínua consequente à utilização de ferramentas de gestão de qualidade, nomeadamente ISO 9001.

Por fim, não deixa de ser relevante que dos inquiridos com escolaridade até ao 12.º ano 26,7% não tenham tido qualquer formação adicional. A Tabela 4 resume os dados que acabámos de apresentar, para o caso das empresas da região de Coimbra.

Tabela 4 - Formação adicional

Escolaridade	Não Frequentou	Seminários	Pós-graduações	Escolas Negócios	MBA	Intra-empresa	Outras
Até ao 12º Ano	26,7%	26,7%	0,0%	13,3%	0,0%	40,0%	20,0%
Licenciatura Economia/Gestão	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	0,0%	6,3%	0,0%
Mestrados	0,0%	61,5%	38,5%	7,7%	7,7%	61,5%	7,7%
Licenciatura Engenharia	22,2%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	11,1%
Licenciatura Contabilidade	25,0%	25,0%	12,5%	0,0%	0,0%	37,5%	25,0%
Outras Licenciaturas	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%

### 3.4.6 Distribuição etária dos inquiridos

A distribuição etária dos inquiridos é muito semelhante nas duas amostras em análise. A Figura 6, representativa dos inquiridos na região de Coimbra, revela uma predominância de inquiridos entre os 40 e 50 anos.

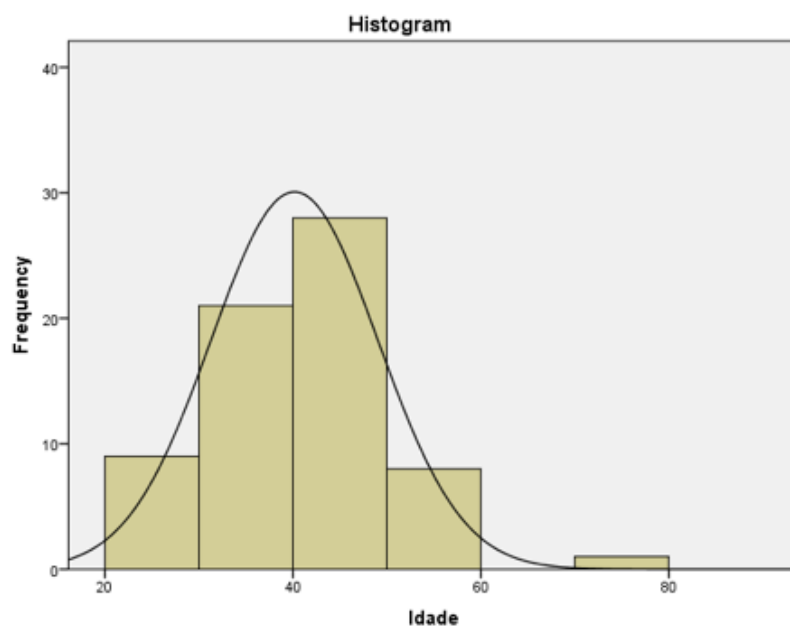


Figura 6 - Idade dos inquiridos – região de Coimbra

Quando analisamos comparativamente a idade dos inquiridos, apesar de a idade mínima ser igual – 23 anos – e a idade máxima ser muito próxima – 75 anos, no caso alemão, e 73, no caso da região de Coimbra -, concluímos que a idade média dos inquiridos na região de Coimbra é mais baixa que no caso alemão, 40 anos contra 52 anos.

Por último, enquanto no caso alemão 3% dos inquiridos já tinham passado a idade de reforma, no caso das empresas da região de Coimbra somente um dos inquiridos tinha passado a idade de reforma – 1,49%. Na Tabela 5 encontramos um resumo comparativo das idades dos inquiridos nos dois estudos.

Tabela 5 - Distribuição da idade dos inquiridos

	Dimensão	Idade média	Idade mínima	Idade máxima
Estudo Alemão	268	52	23	75
Região de Coimbra	67	40	23	72

### **3.4.7 Idade e performance empresarial**

Ao relacionarmos a idade com a performance empresarial pretendemos analisar a possível relação entre a idade dos inquiridos e a inerente experiência profissional com a performance empresarial das empresas que lideram.

Para esta análise, em ambos os casos, socorremo-nos da regressão linear, considerando como variáveis dependentes as vendas por empregado, rentabilidade de vendas e autonomia financeira. Aplicando os testes de significância global, verifica-se que os três modelos não são globalmente relevantes.

As tabelas 6 e 7 representam, respetivamente, os estudos aplicados à região de Coimbra e às empresas alemãs. Podemos verificar que os resultados estão em concordância, sendo os mesmos para ambas as realidades, podendo-se concluir que não existe relação entre a idade e as variáveis dependentes em estudo.

Tabela 6 - ANOVA - Relação da idade com performance empresarial - Região Coimbra

<b>EMPRESAS REGIÃO COIMBRA</b>						
<b>ANOVA</b>						
Variável dependente		Soma dos Quadrados	G.L.	Média Quadrática	F	Valor - p
Vendas por Empregado	Regressão	6145819845	1	6145819845	0,177	0,675
	Residual	2183268258000	63	34655051710		
	Total	2189414078000	64			
Rentabilidade de Vendas	Regressão	14,657	1	14,657	0,91	0,764
	Residual	10514,166	65	161,756		
	Total	10528,822	65			
Autonomia Financeira	Regressão	0,912	1	0,912	0	0,990
	Residual	376715,959	65	5795,63		
	Total	376716,872	65			

Tabela 7 - ANOVA - Relação da idade com performance empresarial - Caso Alemão

<b>EMPRESAS ALEMÃS</b>						
<b>ANOVA</b>						
Variável dependente		Soma dos Quadrados	G.L.	Média Quadrática	F	Valor - p
Vendas por Empregado	Regressão	58,037	1	58,037	0,005	0,946
	Residual	2 744 289,808	216	12 705,045		
	Total	2 744 347,845	217			
Rentabilidade de Vendas	Regressão	1,348	1	1,348	0,098	0,755
	Residual	2 446,452	178	13,744		
	Total	2 447,800	179			
Autonomia Financeira	Regressão	367,514	1	367,514	1,491	0,224
	Residual	41 403,809	168	246,451		
	Total	41 771,324	169			

## **4 CONCLUSÃO**

No presente capítulo pretende-se resumir as conclusões obtidas no desenvolvimento deste trabalho, com enfoque na verificação das hipóteses de investigação. No final, serão elencadas algumas das limitações decorrentes do trabalho desenvolvido, assim como linhas de atuação futuras.

Uma das constatações que este trabalho faz sobressair de imediato é o facto de, no caso das empresas alemãs, os responsáveis pelo processo estratégico serem maioritariamente engenheiros - 42% - enquanto que no caso das empresas da região de Coimbra a maioria, 35%, ter formação em ciências económicas, gestão ou contabilidade. Além disso, é curioso constatar que, no caso das empresas de Coimbra, 59% dos responsáveis são mulheres, sendo que no caso Alemão a gestão é dominda pelos homens, com 93%.

### **4.1 Verificação das hipóteses de investigação**

De forma objetiva, e com enfoque nas questões de investigação que estiveram na base do inquérito aplicado, passamos a responder a cada uma, concluindo, dessa forma, sobre as hipóteses de investigação a que pretendiam responder:

**Hipótese 1** – A escolaridade influencia o conhecimento das FGE.

❖ Os inquiridos conhecem as FGE apresentadas?

Existem diferenças significativas relativamente ao conhecimento das FGE na Alemanha e nas empresas da região de Coimbra: 44,8% de média, no caso do nosso estudo, contra 55,2% no caso Alemão.

É, ainda, revelante o conhecimento das empresas Alemãs no uso de FGE nas áreas de operações e gestão de qualidade (a que não é alheio o facto de estarmos a falar de indústria e maquinaria), marketing, formulação estratégica e área financeira.

Existe uma equiparação de resultados nas áreas de execução e controlo estratégico, sendo de realçar o conhecimento das empresas da região de Coimbra em sistemas de gestão de risco e *balance scorecard*.

A área de recursos humanos tem um maior conhecimento nas empresas da região de Coimbra, com especial foco na gestão de competências e da mudança, a que não será alheio o facto de grande parte dos gestores alemães serem provenientes de áreas fora das esfera económico-financeira.

❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a aquisição de conhecimento das FGE?

Da análise dos dados destaca-se, desde logo, o facto de as FGE serem mais desconhecidas no caso Alemão do que na realidade das empresas da região de Coimbra. Aquando dos processos de graduação (licenciaturas e mestrados), o contacto com FGE é superior no caso dos inquiridos do nosso estudo, contra o caso dos inquiridos das empresas Alemãs. Para além disso, nas empresas da região de Coimbra verifica-se uma maior procura de conhecimento das FGE por via do desenvolvimento pessoal. Em ambos os estudos esta demonstrou ser a principal fonte de conhecimento das FGE.

❖ Qual a relação entre a escolaridade dos inquiridos e a utilização das FGE?

Neste campo, ambos os estudos apontam no mesmo caminho, *“generalizada falta de conhecimento e aplicação de ferramentas e conceitos chave para a melhoria da decisão”* (Wagner & Paton, 2014).

Destaque pela negativa, no caso das empresas da região de Coimbra, para a baixa utilização das FGE fora das áreas de gestão empresarial, especialmente dos inquiridos nas áreas da engenharia, inquiridos com escolaridade até ao 12.º ano, e outras licenciaturas, onde somente 20,4% conhecem as FGE.

Constata-se no caso em estudo, para a maior utilização das FGE pelas licenciaturas em ciências económicas e mestrados.

❖ Qual a relação entre a escolaridade e a formação adicional dos inquiridos?

Neste ponto, é relevante perceber que existe uma grande preocupação e procura de formação adicional, 85% no caso Alemão, contra 82% na realidade de Coimbra. Apesar da proximidade percentual, existe diferença a nível das áreas de formação adicional realizadas, sendo que, no caso Alemão, a formação é mais focada nas áreas técnicas e é especialmente realizada pelas áreas da gestão e colaboradores não graduados. No caso das empresas da região de Coimbra, é notória uma preocupação na procura de formação adicional a profissionais fora da área da gestão, com licenciatura ou mestrados. A formação interna tem um peso significativo, assim como a procura de formações dentro da sua área de intervenção, obrigatória ou não.

É relevante, pela negativa, o facto de 26,7% dos gestores com formação até ao 12.º ano não terem tido qualquer formação adicional.

Tendo em conta os dados apurados, podemos concluir que a Hipótese 1 se verifica, isto é, que os gestores com níveis de escolaridade mais elevados conhecem e usam mais as FGE

apresentadas. Podemos concluir, ainda, e para além do requerido pela presente hipótese, que a preocupação de procura de formação adicional, que lhes permita uma melhor gestão das suas organizações, está muito presente, também, em sujeitos com mais elevados níveis de escolaridade, mas com formação em áreas que não das ciências económicas.

**Hipótese 2** - Existe uma relação positiva entre a idade dos inquiridos e a performance das empresas nas quais são responsáveis.

❖ Qual a distribuição etária dos inquiridos?

A distribuição etária dos inquiridos é muito semelhante nos dois estudos, apresentando o caso Alemão uma idade média mais elevada, 52 anos, contra 40 no caso das empresas da região de Coimbra. No caso Alemão, 3% dos inquiridos tinham passado da idade de reforma, contra 1,49% no caso das empresas da região de Coimbra.

❖ Existe relação entre a idade dos inquiridos e a performance das empresas que dirigem?

Neste ponto, os resultados verificados são idênticos, não sendo possível concluir que a idade tenha uma relação direta com a performance das empresas em estudo.

Dados os resultados apurados, não podemos validar a Hipótese 2, o que pode ser verificado através dos resultados presentes na Tabela 6.

## **4.2 Limitações e trabalhos futuros**

Proceder a um estudo comparativo de duas realidades tão distintas é, desde logo, uma limitação. Devemos ter em conta que não tivemos acesso ao inquérito utilizado no estudo da realidade alemã. As realidades empresariais em estudo são muito diferentes. No caso das empresas da região de Coimbra o leque é muito diversificado, enquanto no caso alemão o estudo foi aplicado a todas as pequenas e médias empresas do sector de equipamento e maquinaria, tornando-o um estudo com um enfoque setorial diferenciado.

Este tipo de estudo não é muito comum no nosso país, quando aplicado ao estudo das FGE. No entanto, nos últimos anos, as empresas têm recebido uma quantidade tão extensa de emails com pedidos de colaboração em estudos, de tantas outras áreas, que criam maior resistência em os responder, dificultando a obtenção da quantidade de resultados esperados. Por outro lado, o facto de o estudo ter sido enviado para os responsáveis pelo processo de planeamento estratégico da empresa não é garantia de que tenha sido este o responsável pela sua resposta.

Como sugestões para investigação futura:

- Aumentar o número de empresas a estudar.
- Aplicar o mesmo modelo de questionário às mesmas empresas, daqui a 6 meses, e analisar os resultados obtidos.
- Acompanhar o preenchimento dos questionários *in loco*, junto das empresas, para validação dos resultados obtidos.
- Focar as empresas a estudar por áreas de negócio, de forma a obter um melhor perfil económico das empresas em estudo.
- Estender as empresas em análise a outras regiões, para análise de resultados por região.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Afonina, A., & Chalupský, V. (2012). The current strategic Management Tools and Techniques: the evidence from Czech Republic. *Economis and Management*, 17(4), 1535-1544.
- Albino, J., Gonçalves, C., Carrieri, A., & Muniz, R. (2010). Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 2-14.
- Aldehayyat, J., & Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: a wareness and use. *Strategic Change*, 17, 281-293.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman.
- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design School: reconsidering the basic premisses os strategis management. *Strategic Management Journal*, 12, 449-461.
- Araújo, I. L. (2003 - 2ª Edição). *Introdução à filosofia da ciência*. Curitiba: UFPR.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle managers sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- Butt, T. (2004). *Understanding, explanation, and personal constructs*. Obtido de Personal Constructs Theory & Practice: <http://www.pcp-net.org/journal/pctp04/butt04.pdf>
- Cabantous, L., & Gond, J. (2011). Rational decision making a performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization Science*, 22(3), 573-586.
- Campbell, J. (1997). *Mechanisms of evolutionary change in economic governance: Interaction, interpretation and bricolage*. Chetenham, UK: Brookfield.

- Canhada, D., & Reese, N. (12 de 2009). Contribuições da "estratégia como prática" ao pensamento em estratégia. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(3), 273-289.
- Carlile, P. (2004). Transferring, translating, and transform- ing: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Carter, C., & Lorsch, J. (2004). *Back to the Drawing Board. Designing Corporate oards for a Complex World*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT press.
- Chesley, J. A., & Wenger, M. S. (1999). Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation. *California Management Review*, 41(3), 54-73.
- Clark, D. (1992). A literature Analysis of the Use of Management Science Tools in Strategic Planning. *Journal of the Operational REsearch Society*, 43(9), 859-870.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Jornal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Demb, A., & Neubauer, F. (1992). *The corporate board: confronting the paradoxes*. Oxford: Oxford University Press.
- Denis, J., Langley, A., & Rouleau, L. (2005). The power os numbers in strategizing. *21st EGOS Colloquium*. Berlin.
- Dyson, R. (2000). Strategy, Performance ans Operacional Research. *Journal of the Operational Research Society*, 51, 5-11.
- Educação, Aconselhamento e Promoção do Desenvolvimento*. (03 de 07 de 2017). Obtido de <https://sites.google.com/site/psicologiaeapd/teoria-dos-construtos-pessoais-de-george-kelly>
- Eggers, J., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: a multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 295-340.
- Eilon, E. (1980). The rool of magement sciense. *Journal of the Operation Research Society* - 31, 17-28.
- Elbana, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16, 227-243.
- Essencials, H. B. (2004). *Manager's Toolkit*. Boston: Harvard Business School Press.

- Faraj, & Azad. (2012). *The materiality of technology: an affordance perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Farjoun, M. (2010). Theorizing practice and practicing theory. *Academy of Management Review*, 35, 202-225.
- Feldamn, S. (2004). The Culture of objectivity: quantification, uncertainty, and the evaluation of risk at NASA. *Human Relations*, 57(6), pp. 691-718.
- Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Foucault, M. (1994). *Power: Essential works of Foucault, 1954-1984*. New York: The New York Press.
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-size enterprises: An Australian Study. *Strategic Change*, 12(1), 49-62.
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-size enterprises: An Australian Study. *Strategic Change*, 49-62.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade* (2 ed.). São Paulo: M. Fontes.
- Grant, R. (2003). Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil major. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-518.
- Graves, J. (11 de 1994). Management Tools That Work. *Fortune*, p. 15.
- Gray, D. (2007). Facilitating management learning: developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38, 495-517.
- Greve, H. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding. *Academy of management journal*, 46(6), 685-702.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy is practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201-216.
- Hamel, P., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haspeslag, P. (1982). Portfolio planning - uses and limits. *Harvard Business Review*, 60(1), 58-73.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Lone Range Planning*, 30, 46-52.

- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Lone Range Planning*, 46-52.
- Hodgkinson, G., & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure. *Organization Studies*, 23(6), 949-977.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479-496.
- Hussey, D. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6(5), 97-115.
- Jacobs, P. (2003). Why Most Management Tools Don't Work. *Harvard Management Update*, 8(10), 3-4.
- 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. (2004). Strategy as practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Review*, 25(5), 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (8 de 2006). Using Strategy Tools in Practice - How Tool Mediate Strategizing and Organizing. *Advanced Institute of Management*, 47, 2-57.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (March de 2015). Strategy Tools-in-use: A framework for understanding technologies of rationality in practice. *Strategic Management Journal*, 36, 537-558.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the fields. *International Journal of Management REviews*, 11, 69-95.
- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., & Oliveira, B. (2009). *Building a Strategy Toolkit, Lesson from Business*. London: Advanced institute of Management Research.
- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2013). We don't need no education, or do we? Management education and alumni adoption of strategy tools. *Journal of Management Inquiry*, 22, 452-472.
- Jarzabowski, P., Balogun, J., & Seidi, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 5-27.

- Kan, G., & Alburki, E. (1992). Strategic planning in Bahrain. *Management Decision*, 30(5), 3-9.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. (2008). Framing contest: strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and powerpoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 19, 729 - 995.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965-995.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal Constructs*. London: Norton.
- Kipping, M. (1999). American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation, and relationships. *Business History Review*, 73(2), pp. 190-220.
- Kipping, M., Usdiken, B., & Puig, N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: multiple “Americanizations” of management education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 98-108.
- Koufopoulos, D., & Morgan, N. (1994). Competitive pressures forces Greek entrepreneurs to plan. *Long Range Planning*, 27(4), 112-124.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations*, 55(5), 537-564.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participating in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- March, J. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), 201-214.
- McCabe, D., & Narayanan, V. (1991). The life-cycle of the PIMS and BCG models. *Industrial Marketing Management*, 20(4), 347-352.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategist on the board. *Organization Studies*, 20, 47-74.
- Merton, R. K. (1968). *On Theoretical Sociology: Five Essays, Old and New*. Free Press.

- Miller, K., & Waller, H. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.
- Mintzberg, H. (2004). *Manager, not MBA's: A hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Pelz, D. (1978). *Some expanded perspectives on use of social science in public policy*. New York: Free Press.
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Handbook of strategy and management* (2 ed.). London: Sage.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1999). *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, J. B., & Voyer, J. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (2 ed.). São Paulo: Bookman.
- Remer, S., Ang, S., & Baden-Fuller, C. (2001). Dealing with uncertainties in the biotechnology industry: the use of real options reasoning. *Journal of Commercial Biotechnology*, 8(2), 95-105.
- Rigby, D., & Bilodeu, B. (2011). *Management Tools & Trends*. Boston: Bain & Company.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle manager interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1414-1441.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, "discourse" and the everyday interactional constitution of "power effects". *Organization*, 12(6), 803-841.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Gasp for the logic of practice: theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36, 338-360.

- Saraiva, P. (2012). Análise da conjuntura da economia na região Centro. *As Beiras - Suplemento 1000 Maiores Empresas do Centro*, 12-14.
- Spee, A., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232.
- Stark, D. (2003). *Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Heterarchy in Postsocialist Firms*. Princeton: Princeton University Press.
- Stenfors, S., & Tanner, L. (2007). Evaluating strategy tools through activity lens. *Helsinki School of Economics*, 181(2).
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making Sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-1778.
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala T., & Happalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181, 929-938.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SME's - some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice - Taking social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6, 285-336.
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Os principais Modelos de Gestão*. Conjuntura Actual Editora.
- Wagner, R., & Paton, R. A. (2014). Strategic toolkits: seniority and performance in the German SME machinery and equipment sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 n.4, 475-499.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R., Pettigrew, A., & Thomas, H. (2002). *Strategic Management: the strengths and limitation of a field*. London: Sage.
- Withrow, B. (1995). Manage the Management Tools. *Canadian Business Review*, 22(2), 38-41.

Wright, R., Paroutis, S., & Bletner, D. (2013). How useful are strategic tools we teach in business schools? *Journal of Managements Studies*, 50, 92-125.

Zammuto, R., Griffith, T., Majchrzak, A., Dougherty, D., & Faraj, S. (2007). Information Technology and the changing fabric of organization. *18(5)*, 749-762.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. Ferramentas de Gestão Estratégica – Explicação**

As definições e metodologias foram desenvolvidas recorrendo aos trabalhos de (Van den Berg & Pietersma, 2015) e (Rigby, 2011).

### ***Balance Scorecard***

#### **Definição:**

*Balance Scorecard* é uma ferramenta que traduz a declaração de Missão e Visão num conjunto de objetivos e medidas de desempenho quantificáveis e mensuráveis.

Traduz o que a gestão define por desempenho e se os resultados desejados estão a ser alcançados, incluindo:

- Perspetiva Financeira – dados oportunos e exatos para a boa gestão do negócio;
- Perspetiva do Cliente – relevância atribuída ao serviço, à satisfação dos clientes e à manutenção das quotas de mercado;
- Processo Interno – análise do desempenho e eficácia das operações, taxas de produtividade e indicadores dos processos internos;
- Aprendizagem e Crescimento – enfoque na performance dos processos de inovação e níveis de satisfação dos colaboradores (moral da equipa, *turnover* por colaborador e uso de melhores práticas).

#### **Metodologia:**

A implementação de *Balance Scorecard* implica:

- Correta articulação entre a Visão da empresa e a estratégia organizacional;
- Identificação dos indicadores que ligam a Visão do negócio e a estratégia aos resultados;
- Estabelecimento de objetivos que suportam a Visão e a estratégia da empresa;
- Definição de métricas e metas a curto, médio e longo prazo;
- Estabelecimento de um compromisso de toda a organização para com as metas estabelecidas;
- Manutenção de um registo completo e atualizado das métricas e metas estabelecidas, garantindo ações corretivas sempre que os valores sejam distantes dos estabelecidos.

## ***Benchmarking***

### **Definição:**

*Benchmarking* é uma metodologia que procura a melhor performance, identificando as melhores práticas de operações e vendas, em empresas da concorrência e de operações similares. O objetivo é melhorar a performance organizacional, incorporando as melhores práticas pela inovação e não pela cópia de processos *per se*.

Desta forma, a organização procura:

- Melhorias de performance operacional pela eficiência e *design* de produto;
- Identificação de oportunidades de melhoria da estrutura de custo dos produtos;
- Ganho de vantagens estratégicas, identificando as competências competitivas que lhe trazem maior vantagem estratégica;
- Aumento dos níveis de aprendizagem organizacional, ao trazer novas ideias e promover a partilha das mesmas.

### **Metodologia:**

Implica os seguintes passos:

- Selecionar um produto, serviço ou processo a analisar;
- Identificar os *key performance indicators* e métricas;
- Selecionar empresas, organizações ou áreas internas a analisar;
- Recolher dados sobre práticas e performance;
- Analisar os dados recolhidos e oportunidades de melhoria;
- Adaptar e implementar as melhores práticas, estabelecer metas exequíveis e assegurar a sua aceitação pela organização.

## **Cenários e Planos de Contingências**

### **Definição:**

O uso de cenários e planos de contingências permite aos gestores explorar e preparar-se para alterações futuras extremas no contexto empresarial onde a empresa atua. Sempre baseado na premissa “E se...?”, os gestores da organização sugerem e testam um conjunto de soluções alternativas, colocando em causa as suas suposições próprias, de forma hipotética e não ameaçadora, na procura na melhor solução para o hipotético problema.

Esta ferramenta pretende evitar o perigo inerente às soluções lineares e simplistas, preparando os gestores para a criação de planos de contingências e preparando a empresa para a previsão de cenários inesperados.

### **Metodologia:**

Passos relevantes para a implementação:

- Escolher um fragmento temporal a explorar;
- Identificar suposições existentes e processos de pensamento dos decisores chave;
- Criar cenários diferentes e plausíveis;
- Testar a alterações da variável chave em cada cenário;
- Desenvolver planos de ação, com base nas expetativas mais promissoras, e cenários mais favoráveis para a organização;
- Monitorizar os eventos consoante surgem, de forma a testar a estratégia organizacional;
- Estar preparado para a mudança de rumo, caso seja necessário.

## **Gestão do Conhecimento**

### **Definição:**

Gestão do conhecimento desenvolve sistemas e processos de aquisição de ativos intelectuais. Maximiza a geração de informação significativa e útil que aumente o conhecimento individual e da equipa, em diversas funções e locais diferentes.

- A gestão de conhecimento afirma que as empresas de sucesso são uma coleção não de produtos, mas de bases de conhecimento diferente e esse capital intelectual é a chave que dará à empresa uma vantagem competitiva perante os seus clientes alvo. Permite criar competências essenciais únicas e resultados superiores.

### **Metodologia:**

Requer, na sua aplicação:

- Catalogação e avaliação da base de dados de conhecimento,
- Seleção das vantagens competitivas chave para o sucesso futuro e quais as necessidades de conhecimento necessárias para a sua sustentabilidade-,
- Investimento em sistemas e processos que acelerem a acumulação de conhecimento;
- Avaliação do impacto desses sistemas na liderança, cultura e práticas de aquisição de conhecimento;
- Codificação dos conhecimentos adquiridos em ferramentas e informação que promova a inovação de produtos rentabilidade da organização.

## **Gestão de Risco**

### **Definição:**

É uma ferramenta de gestão que permite a tomada de decisões estratégicas e de gestão, depois de analisar os principais riscos e oportunidades. Desenvolvida inicialmente com foco em perdas e desvantagens, tem sido utilizado para os processos de decisão entre linhas de negócio alternativas e opções estratégicas de crescimento. Permite uma abordagem mais focada na geração de valor aquando da gestão de risco em ambientes de grande volatilidade e incerteza. Na sua análise, tem em consideração fatores diversos, como sejam as variáveis financeiras, operacionais e logísticas.

### **Metodologia:**

Na construção de um programa de Gestão de Risco, todas as partes da organização contribuem para o mesmo:

- A gestão de topo identifica o nível de risco que a empresa está disposta a investir.
- O risco é continuamente monitorizado com a gestão executiva, analisando o impacto na empresa (na gestão estratégica, financeiramente, operações, etc.). As decisões são tomadas de forma a evitar o risco, mitigar os seus efeitos ou aproveitar a oportunidade para gerar ganhos extra para a organização.
- A gestão executiva incorpora a gestão do risco na gestão diária da organização, tomada de decisões e atividades.
- A gestão, de forma a evitar conflito de interesses, separa a gestão de risco da monitorização do risco organizacional.

## **Gestão da Cadeia de Fornecimento**

### **Definição:**

Gestão da cadeia de fornecimento sincroniza o esforço de todos os as partes envolvidas – fornecedores, fabricantes, distribuidores, retalhistas, clientes, etc., - criando relações entre os vários elos da cadeia de valor, com o objetivo de entregar os melhores produtos, no local certo, no momento adequado, com os custos corretos.

O objetivo é estabelecer laços de comunicação e confiança entre todas as partes para que elas possam efetivamente funcionar como uma unidade, totalmente alinhadas com os processos de negócios e alcançar a satisfação total do cliente.

### **Metodologia:**

Habitualmente, a sua implementação, por parte das empresas, processa-se em 4 fases:

- I. Aumento do nível de confiança entre os intervenientes na cadeia de fornecimento. Os gestores aprendem a transformar adversários em parceiros de negócio, estabelecendo-se, por norma, parcerias fortes e longos compromisso de negócio.
- II. Aumento da troca de informação, levando a um maior conhecimento das necessidades de produto, níveis de stock, capacidades de produção e datas de entrega do produto. Dessa forma, o desempenho e níveis de satisfação dos clientes aumentam.
- III. Alargamento do esforço de gestão a toda a cadeia de fornecimento, em vez da gestão autónoma de cada um dos elementos desta. Assim, alavancam-se as competências individuais de cada interveniente, aumentam as trocas de informação, melhoram-se os processos de gestão e de incentivos, aumenta-se a eficiência e eficácia dos processos e os clientes são mais envolvidos.
- IV. Identificação e implementação de novas ideias radicais de transformação da cadeia de fornecimento, para satisfação completa dos clientes.

## Gestão da Inovação

### **Definição:**

Gestão da Inovação é um modelo para analisar eficientemente e gerir com êxito o ciclo de vida de uma inovação. Inovação – criação de novos produtos, processos e serviços – é um processo essencial para as empresas gerarem vantagens competitivas sustentáveis. São processos complexos que, para o seu sucesso, implicam três fases: Criação, Implementação e Capitalização.

1. **Criação** – Origem de novos produtos, processos ou serviços, que compreende três passos:
  - a. **Receber incentivos** – Distinguem-se e interpretam-se os sinais externos que levam ao processo de inovação, como baixos níveis de crescimento ou decréscimo de resultados, enfraquecimento da marca, novos desenvolvimentos tecnológicos, declínio dos índices de satisfação do cliente, etc.
  - b. **Gerar ideias** – Partindo dos incentivos recebidos, a empresa é estimulada a procurar novas ideias, para produtos, processos ou serviços. O foco situa-se a nível da criação de valor para o cliente e da satisfação das suas necessidades, sendo avaliado de acordo com o espetável retorno do investimento, os riscos tecnológicos e de mercado inerentes à ideia gerada e os recursos necessários.
  - c. **Processo de criação da função** – As ideias são transformadas em funções regíveis. Os riscos são identificados e, logo que as funções sejam claras, é possível transitar para a fase seguinte.
2. **Implementação** – O produto, processo ou serviço é desenvolvido e, posteriormente, é preparada e executada a sua introdução no mercado:
  - a. **Processo de criação do produto** – Em que o novo produto, processo ou serviço é desenvolvido a partir das especificações criadas durante o processo de criação da função. Nesta fase, o produto é testado através do desenvolvimento de protótipos e da demonstração do seu funcionamento.
  - b. **Introdução no mercado** – Gestão de todos os aspetos relativos introdução no mercado do novo produto.
3. **Fase de capitalização** – Gere-se a comercialização do novo produto, processo ou serviço. Procura-se saber como gerar dinheiro para a empresa a partir da Inovação. Esta fase pode dividir-se em três passos:
  - a. **Processo de realização das encomendas** – Executa-se a gestão de um fluxo sucessivo e contínuo de entregas de produto - gestão logística e de produção do novo produto. A interação entre estas duas áreas é fundamental para a potenciação de sinergias e de vantagens de escala.
  - b. **Processo de realização do serviço** – Gestão da provisão de serviços (adicionais). Os novos serviços têm que ser integrados no processo de serviços atuais.
  - c. **Utilização** – Passo final do processo, gestão das receitas do novo produto. Preservação da margem e redução dos custos de produção. Termina quando tenha acabado o ciclo de vida do produto.

### **Metodologia:**

As três fases do processo devem ser geridas em processos diferentes e separados.

**Criação** – Nesta fase, a gestão é dirigida para a criatividade, destacando-se um processo de busca, sem um fim claro. É feita iniciando processos de investigação, brainstorming ou análise, tendo como objetivo a procura de soluções diferentes e alternativas para o problema que o despoletou.

**Implementação** – De gestão mais restrita, o objetivo é claro e inclui as diferentes funções do produto, processo ou serviço. Os recursos necessários são conhecidos e geríveis, por norma, através de metodologias de gestão de projetos.

**Capitalização** – O novo produto, processo ou serviço é integrado na operação corrente, sendo habitualmente acompanhado de processos de gestão de qualidade.

## Key Account Management

### **Definição:**

*Key Account Management* – KAM – é uma estratégia utilizada pelos fornecedores de produtos ou serviços para segmentar e servir clientes com necessidades de especial complexidade, providenciando tratamento preferencial em áreas como o marketing, prestação de serviços ou gestão de conta.

KAM envolve três características:

- Tratamento privilegiado das grandes contas em áreas como o *pricing*, customização de produtos ou serviços, cadeia de distribuição privilegiada e conjunta, partilha de informação com vista à melhoria de processos, modelos de negócio ou desenvolvimento de novos produtos.
- Podem ser colocados nas equipas de venda dos clientes, desenvolvendo trabalho conjunto na promoção de produtos junto dos clientes finais.
- Implicam um esforço de envolvimento organizativo além do esforço de vendas – ligação à engenharia, marketing, departamento financeiro, tecnologias de informação, logística, etc...

### **Metodologia:**

Os critérios para a identificação de clientes para implementação da estratégia de KAM inicialmente tinham por base o elevado número de referências vendidas ao cliente, o que o tornava merecedor de um tratamento especial dada a sua elevada contribuição para os resultados da empresa. Com o desenvolvimento da implementação de KAM, os critérios foram sendo alterados, tendo por base a criação de relacionamentos estratégicos de longo prazo, como sejam:

- Perspetivas de crescimento através da capacidade de gerar vendas e quotas de mercado nos mercados existentes;
- Perspetivas de crescimento pelo seu posicionamento em mercados pequenos ou médios, mas com grandes probabilidades de expansão;
- Clientes que procurem parceiros inovadores, que permitam o desenvolvimento de novos produtos com os fornecedores, e/ou permitam aos fornecedores novos produtos no seu processo de produção;
- Clientes *early adopters* de novos produtos e que, como tal, ajudem na sua difusão no mercado.
- Clientes com altos níveis de notoriedade, que melhorem a imagem dos fornecedores e que possam ser usados como referência pelas equipas de vendas.
- Contas importantes para a empresa, que importa preservar como meio para “atacar” a concorrência.

## Mapa Estratégico

### **Definição:**

Mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) que descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados financeiros e resultados tangíveis para o cliente, ajudando as organizações a ter uma leitura coesa, integrada e sistemática da sua estratégia.

Um mapa estratégico é uma arquitetura genérica para descrever os objetivos estratégicos e o contributo que se espera de cada uma das quatro perspetivas do *Balanced Score Card - BSC*. Com um mapa de estratégia, e o correspondente *BSC* com indicadores de desempenho, a gestão pode beneficiar de um quadro orientador, promovendo um caminho na direção dos resultados estratégicos pretendidos.

Outro aspeto importante dos mapas estratégicos é o facto de permitirem traduzir, com mais facilidade, a estratégia da organização em objetivos de desempenho. Na medida em que podem ser combinados com um *BSC* correspondente, podem ser desdobrados em cascata pelos diferentes patamares da, até à base, que corresponde ao nível de cada um dos colaboradores, contribuindo para o envolvimento de toda a organização na estratégia a implementar, com consequentes maiores níveis de motivação para esse fim.

### **Metodologia:**

A construção do mapa estratégico parte sempre de uma clara definição da estratégia a implementar pela organização. Depois de identificadas as várias sub-estratégias, procede-se ao seu posicionamento no mapa estratégico, o que permite, por norma, refletir sobre o que é necessário desenvolver dentro da organização, o que corresponde à perspetiva do “processo interno” do *BSC*. Daí podem ser desenvolvidas relações com outras perspetivas, identificando os aspetos que para ela são relevantes, começando com a perspetiva “aprendizagem e crescimento”, seguida pela perspetiva do “cliente” e, finalmente, pela perspetiva “financeira”.

Quando a estratégia é formulada sob a forma de vários temas, torna-se mais fácil atribuir responsabilidades a cada um deles, uma vez que a monitorização do processo é feito com base no *BSC* correspondente.

## Marketing Mix

### **Definição:**

*Marketing Mix* – “4 P” – Combinação do Marketing – é um conceito introduzido por Philip Kotler, comumente intitulado como os 4P do marketing:

- Produto(características),
- Preço,
- Ponto de Venda (distribuição),
- Promoção.

A premissa do modelo é a de que as decisões do marketing, nestas quatro características, são controláveis. Dá-nos a perceção das interações presentes e potenciais da empresa com os seus presentes e potenciais clientes.

O *marketing mix* é uma estratégia que a organização pode usar na definição das estratégias de marketing para concretização da estratégia definida pela empresa.

### **Metodologia:**

A sua implementação implica três passos:

1. **Pesquisa** – Para desenvolver um *Marketing Mix* que cumpra com as necessidades dos clientes no mercado-alvo, qualquer organização tem que ter o máximo de informação fiável sobre cada um dos 4 P.
2. **Determinar o *mix* ótimo** – Fazer uma avaliação de quão os 4P estão bem alinhados uns com os outros; o *Marketing Mix* ótimo, que possa, de forma equilibrada, satisfazer as necessidades dos clientes e maximizar a rentabilidade da organização.
  - a. **Produto** – Produzimos o que os clientes querem e procuram? A resposta pode implicar várias decisões relativamente ao produto: será necessário desenvolver novos produtos, os produtos existentes precisam de ser modificados, que produtos não cumprem com as expectativas dos clientes e que, como tal, devem ser abandonados? A Marca, o tipo de embalagens, a garantia e serviços adicionais podem, também, ter que ser alterados ou adicionados ao produto.
  - b. **Ponto de Venda** – Os nossos produtos chegam aos clientes nas quantidades certas e no momento certo? É importante analisar as diversas possibilidades de distribuição e escolher a mais apropriada para chegar com sucesso ao público alvo, cumprindo com o rigor orçamental previsto. Controlo de stock, gestão assertiva de transportes, armazenamento eficiente e criteriosa seleção de intermediários são pontos, também, fundamentais nesta fase.
  - c. **Promoção** – Qual a melhor forma de informar os clientes alvo sobre a nossa organização e sobre os produtos que coloca no mercado? Dependendo dos objetivos a atingir, a comunicação e promoção serão diferentes, sendo a tomada de decisão sempre dependente da forma mais eficaz de transmitir a mensagem ao público-alvo.
  - d. **Preços** – Que preços estão os nossos clientes dispostos a pagar pelo nosso produto? O valor obtido pelo cliente do produto adquirido é fundamental para o mesmo. As decisões sobre preços são muito sensíveis, mesmo quando eles são usados como ferramenta competitiva, quer em guerras de preços quer na melhoria da imagem da organização.
3. **Verificação** – Monitorização e controlo constantes são fundamentais para garantir a eficácia e eficiência do *Marketing Mix*.

## Matriz Atratividade e Forças da Indústria

### **Definição:**

Matriz de Atratividade e Forças da Indústria, conhecida como Matriz GE *McKinsey* ou Matriz *McKinsey* de 9 caixas, é uma ferramenta estratégica usada para a definição e planeamento do portfólio de negócio da organização. O portfólio de negócios é um grupo de empresas que compõem coletivamente uma empresa. Essas empresas individuais costumam chamar-se de unidades de negócios estratégicas (UNE).

Algumas organizações podem ser muito complexas, com uma quantidade muito grande de UNE, permitindo a Matriz GE *McKinsey* que uma empresa analise o seu portfólio de UNE em função da Atratividade da Indústria e força da UNE, determinando:

- Quais as UNE que devem receber mais ou menos investimento;
- Que novos produtos ou UNE são necessários no portfólio de empresas;
- Quais produtos ou UNE devem ser vendidos.

### **Metodologia:**

Para a implementação desta ferramenta será necessário criar uma matriz em que a atratividade da indústria é representada no eixo dos y e a força das UNE é representada no eixo nos x, tendo em atenção que a atratividade da indústria aumenta da base para o topo, mas a força das UNE decresce da direita para a esquerda do gráfico.

Depois de colocadas todas as UNE, podem ser criadas estratégias de investimento de acordo com a posição das UNE na matriz, podendo as mesmas ser classificadas de três formas:

- Em crescimento – três setores no canto superior esquerdo – Investir no negócio.
- Manter – três setores na diagonal da matriz – Não investir até que a UNE entre na zona de crescimento.
- Colher – três sectores no canto inferior direito – Investir o suficiente para mantê-lo operacional ou desinvestir do negócio.

Uma análise mais exaustiva permite a distribuição em 9 opções, tendo em conta a Atratividade do mercado – AM – e Força Competitiva da UNE – FC.

1. AM alta / FC alta – Proteger a posição de liderança, maximizar investimento e ser seletivo nos mesmos.
2. AM alta / FC média – Investir para aumentar a quota de mercado, procurar segmentos em crescimento para chegar à liderança, gerir com atenção áreas vulneráveis.
3. AM alta / FC baixa – Rentabilizar para ter cash-flow, balançar investimentos e ser seletivo nos mesmos, de forma a combater a concorrência. Desinvestir caso o crescimento sustentável ou a vantagem competitiva não sejam possíveis.
4. AM média / FC alta – Investimento seletivo, segmentação para procura de oportunidades de liderança, consolidação das forças do produto e minimização das suas fraquezas. Gestão para os lucros.
5. AM média /FC, média – Investimento seletivo, especialização e foco em segmentos de mercado em crescimento. Colher o investimento simplificando as operações.
6. AM média / FC baixa – Colher o resultado das vendas e começar a desinvestir.
7. AM baixa / FC alta – Especialização, procura de nichos de mercado, expansão do negócio para redução da concorrência.
8. AM baixa / FC média – Especialização e procura de nichos de mercado, enquanto se começa a desinvestir progressivamente.
9. AM baixa / FC média – Reforço da gestão para planear o timing de abandono, colhendo o resultado das vendas. Vender para gerar receitas para outras UNE.

## Matriz Ansoff

### Definição:

Matriz de Ansoff e a sua grelha produto/mercado demonstra uma maneira lógica de determinar o alcance e o rumo do desenvolvimento estratégico de uma empresa no mercado onde se insere. Partindo do pressuposto de que o desenvolvimento estratégico de uma empresa combina duas estratégias relacionadas – estratégia de carteira, relativa aos objetivos para cada uma das combinações produto/mercado e estratégia de competitiva, que especifica a via a seguir para alcançar esses objetivos – no quadro da grelha de produto/mercado de Ansoff, os objetivos são introduzidos como escolha de um vetor de crescimento, indicativo do alcance futuro da atividade, expresso em duas dimensões: produto e mercado. Mais tarde, Ansoff introduziu o vetor crescimento geográfico, em substituição do vetor de crescimento. O vetor de crescimento geográfico tem três dimensões, que a empresa pode usar para definir qual o âmbito futuro do negócio:

- Necessidades do mercado,
- Tecnologia de mercado/serviço,
- Geografia do mercado.

Estas três dimensões formam, no seu conjunto, um cubo que proporciona à empresa uma variedade de combinações e direções estratégicas, cujas direções extremas são, por um lado, continuar a servir as regiões atuais com as tecnologias existentes – modelo tradicional – e, por outro, entrar em novos mercados, com novas tecnologias para satisfazer novas necessidades.

### Metodologia:

A metodologia de utilização deste modelo implica que a empresa comece por fazer uma avaliação das combinações produto/mercado existentes e os correspondentes níveis de vantagem competitiva; posteriormente, o alcance futuro pretendido para o seu negócio deve ser escolhido como vetor de crescimento dentro do cubo de Ansoff. A seguir, é definida uma estratégia competitiva, com vista a alcançar os objetivos escolhidos na estratégia de carteira, ou seja, a melhor opção para a persecução dos objetivos com esta combinação de produto/mercado, que podem ser:

- **Penetração no mercado** – Vender mais dos mesmos produtos e serviços nos mercados existentes. Procura-se, desta forma, um aumento da quota de mercado.
- **Desenvolvimento do mercado** – Vender mais dos mesmos produtos e serviços em novos mercados.
- **Desenvolvimento de produtos** – Vender novos produtos e serviços nos mercados existentes – implica o desenvolvimento de novos produtos para substituir ou complementar produtos existentes.
- **Diversificação** – Vender novos produtos e serviços em novos mercados. Dependendo de quão diferentes são o novo produto e o novo mercado, neste quadrante, foram identificados diversos vetores de crescimento, a saber:
  - **Integração vertical** – Aquisição ou deslocação para áreas de especialização de fornecedores ou clientes para garantir o fornecimento ou uso dos seus próprios produtos ou serviços
  - **Diversificação horizontal** – Novos produtos (tecnologicamente não relacionados) são introduzidos nos mercados atuais.
  - **Diversificação concêntrica** - Novos produtos, intimamente relacionados com os produtos atuais, são introduzidos em mercados atuais e/ou novos.
  - **Diversificação por conglomeração** – Produtos completamente novos, tecnologicamente não relacionados, são introduzidos em novos mercados.

## Matriz BCG

### Definição:

Matriz BCG foi desenvolvida durante a década de 70 do sec. XX, pela *Boston Consulting Group*, para planear uma carteira de produtos baseando-se no conceito de ciclo de vida de um produto, tendo em linha de conta a inter-relação entre o crescimento do mercado e a quota de mercado.

O pressuposto é o de que uma empresa deve ter uma carteira de produtos que contemple produtos de alto crescimento, com necessidades de investimento, e produtos de baixo crescimento que gerem excedentes de dinheiro que garantem êxito a longo prazo.

A Matriz BCG compreende duas dimensões, quota de mercado e crescimento do mercado, com base nas quais os produtos são classificados numa de quatro categorias – Estrela, Vaca leiteira, Dilema e Rafeiro.

### Metodologia:

Feita de forma periódica e metódica a todo o portefólio da empresa, compreende os passos seguintes:

1. Determinar a classificação do crescimento do mercado esperado para cada produto ou serviço em carteira;
2. Aplicar uma percentagem do crescimento da quota de mercado a cada produto, para definir a sua quota de mercado relativa;
3. Colocar cada um dos produtos da carteira nos quatro quadrantes que são definidos pelas duas dimensões: quota de mercado relativa e a taxa de crescimento do mercado.

Este procedimento implica uma definição de critérios pré-determinados que só devem ser alterados durante a fase de avaliação dos produtos. Desta forma, evitam-se favorecimentos de produtos ou serviços e conseqüente enviesamento do exercício. Os produtos são classificados de acordo com a seguinte definição:

- **Estrela** – Produtos com altas quotas de mercado num mercado de forte crescimento; com grande potencial de crescimento, deve continuar a investir-se nestes produtos.
- **Vaca Leiteira** – Produtos extremamente lucrativos, sem necessidade de investimento ou esforço suplementar.; apesar de o crescimento do mercado do produto decrescer, a quota de mercado da empresa permanece estável e alta.
- **Dilema** – Produtos com alto crescimento, mas com pequena quota de mercado; como tal, a taxa de crescimento é uma incerteza. Os investimentos para gerar mais crescimento podem ou não trazer resultados no futuro, implicando mais investigação sobre como e onde investir.
- **Rafeiro** – Produtos a ser abandonados ou desinvestidos quando não são lucrativos. Sendo lucrativos, deve parar-se o investimento nos mesmos e tirar o maior partido do seu valor atual.

## Missão e Visão

### **Definição:**

Missão define o negócio da empresa, os seus objetivos e a abordagem para atingir esses objetivos.

Visão descreve onde a empresa quer estar no futuro.

Em conjunto, definem a empresa, o seu objetivo, propósito, objetivos e valores.

### **Metodologia:**

Podem ser usados de forma única ou definidos por sectores, requerendo sempre:

- Identificação clara da cultura de empresa, valores, estratégia e *stakeholders* e *shareholders*;
- Estabelecimento dos compromissos da empresa com *stakeholders* e *shareholders*;
- Garantia de que os objetivos são mensuráveis, a abordagem é exequível e a visão alcançável;
- Comunicação da mensagem de forma clara, simples e precisa;
- Garantia de que Missão e Visão são suportadas pela organização.

## Modelo EFQM

### **Definição:**

O modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*), desenvolvido pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, é um modelo que ajuda a traduzir a estratégia para cinco áreas organizacionais – liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos – e quatro diferentes áreas de resultados – colaboradores, clientes e fornecedores, sociedade e retorno financeiro.

A filosofia subjacente é a de que se a estratégia for devidamente traduzida e posta em prática as cinco áreas organizacionais estarão alinhadas e contribuirão para as quatro áreas de resultados.

É um modelo geral para aferir e desenhar a arquitetura de uma empresa em termos das melhores práticas, baseando-se nos diferentes elementos culturais e estruturais, com vista a desenvolver uma organização excelente.

### **Metodologia:**

Para uma organização de excelência e excelência na obtenção de resultados as cinco áreas operacionais requerem:

- **Liderança** – Gestores que tenham uma carta de missão, visão e valores, que sejam exemplo de uma cultura de excelência, empenhados pessoalmente no desenvolvimento e melhoria da organização, que se preocupem com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da sociedade e que sejam capazes de motivar e apoiar as pessoas e as organizações.
- **Política e estratégia** – Incorporação das necessidades, presentes e futuras, de todos os interessados, informação para monitorização do desempenho, investigação e aprendizagem, desenvolvimento e melhoria contínua e comunicação.
- **Pessoas** – Colaboradores devidamente planeados, geridos e desenvolvidos, com os conhecimentos e competências identificados, envolvidos e com poder, em constante interação em todos os níveis da organização, devidamente recompensados e cuidados.
- **Parcerias e recursos** – Excelente gestão das relações exteriores, finanças, instalações e materiais, tecnologia de informação e conhecimento.
- **Processos** – Desenho e gestão sistemáticos, correspondendo às expectativas dos clientes e acrescentando valor, produzindo e fornecendo produtos bem concebidos e que cumpram com as expectativas dos clientes; bem organizados para contribuir para as relações com os clientes.

Depois de se verificar a tradução da estratégia para estas cinco áreas, os resultados são registados nas áreas de trabalho, contribuindo todas as áreas organizacionais para as 4 áreas de resultados. Os resultados encontrados são comparados com os definidos no processo estratégico, existindo, ainda, indicadores de perceção. As lacunas, depois de identificadas, são alvo de processos de melhoria estruturais.

No modelo EFQM há um círculo de informação entre as áreas de resultados, o que representa um efeito coordenado de aprendizagem.

## Modelo 5 forças competitivas Porter

### **Definição:**

A análise competitiva de Porter identifica 5 forças competitivas fundamentais e que determinam o interesse relativo de uma indústria: novos intervenientes, poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores, produtos ou serviços de substituição e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Quanto mais fracas essas forças forem mais atrativas se torna uma indústria ou empresa. Esta análise permite a uma organização definir estratégias na procura de posições mais defensáveis e economicamente mais atraentes, nomeadamente para a análise do interesse numa nova indústria, em novos produtos, serviços ou negócios potencialmente lucrativos, ou para a avaliação da posição estratégica de uma empresa no mercado, tendo em linha de conta a concorrência alargada, além dos óbvios e imediatos. Cria um conhecimento tanto da posição competitiva atual da empresa no mercado como da posição desejada.

É um modelo mais reativo que pró-ativo, uma vez que se foca muito mais nas forças externas e nas maneiras como a organização as pode contrabalançar.

### **Metodologia:**

Implica identificar com clareza, e face a cada uma das 5 forças, a capacidade da empresa para competir com:

#### 1 – Novos intervenientes – Há barreiras à entrada de novos concorrentes?

- Importância das economias de escala na indústria - quanto maior, maior a barreira à entrada de novos intervenientes;
- Existência de marcas com altos índices de notoriedade;
- Requisitos financeiros elevados;
- Custos de mudança;
- Acesso a canais de distribuição;
- Patentes ou *Know-how* específico;
- Regulamentação governamental;
- Retaliação da indústria;
- Preços de entrada.

#### 2 – Produtos substitutos – São produtos particularmente ameaçadores se representarem uma melhoria substancial do *trade-off* preço/desempenho.

- Com que facilidade pode o nosso produto/serviço ser substituído por um produto/serviço diferente?

#### 3 – Poder negocial dos compradores – Em que medida podem os negociadores regatear?

- Compras em quantidade levam a maiores margens de negociação e a melhores preços de compra;
- Produtos ou serviços indiferenciados levam a maior margem de negociação pelos compradores;
- Produtos com margens baixas levam a negociações mais “duras”;
- Quanto mais informação o comprador tiver, melhor a sua posição negocial.

#### 4 – Poder dos fornecedores sobre a indústria – Que grau de influência têm os fornecedores na indústria?

- Poucos fornecedores, que vendem a um número elevado de compradores, para diversas indústrias e canais alternativos, têm um poder negocial elevado;

- A ausência de substitutos aumenta o poder dos fornecedores;
- Se o produto do fornecedor é indispensável ou de valor alto, o seu poder negocial é elevado;
- Custos de mudança de fornecedor, ou depreciação de produto final, impactam no poder negocial dos fornecedores;
- Fornecedores com alto poder de integração ou com possibilidade de contacto com o cliente final têm maior poder negocial.

5 – Concorrentes existentes – Que vantagens têm os concorrentes?

- Concorrência forte e em grande número torna a indústria mais competitiva e de difícil previsão de jogadas concorrenciais;
- Lento crescimento da indústria, com mais tendência para dividir do que para expandir;
- Produtos indiferenciados e a baixo custo levam os concorrentes a mudar de fornecedor, sem risco, e a comprar em função do preço;
- Barreiras de saída altas, por motivos económicos, estratégicos, emocionais ou legais.

## Segmentação Mercado

### **Definição:**

Segmentação de mercado é a divisão de um mercado em grupo de clientes distintos, que partilham características e gostos semelhantes; tornando-se numa forma poderosa de identificar necessidades não satisfeitas pelos clientes.

Permite às empresas superar a concorrência, desenvolvendo produtos e serviços de valor acrescentado para o cliente, procurar segmentos mais lucrativos, desenvolver campanhas de marketing e estratégias de preços para maximizar o lucro.

### **Metodologia:**

Requer, por parte da organização:

- Divisão do mercado em segmentos significativos e mensuráveis, de acordo com as necessidades dos clientes, comportamentos de consumo e perfil demográfico;
- Cálculo do lucro potencial, pela análise dos resultados esperados e custo de produção;
- Criação de segmentos alvo, de acordo com o lucro potencial e a capacidade de a empresa cumprir com a sua expectativa de valor;
- Investir em recursos para o desenho de produtos, serviços e marketing que cumpram com as necessidades de cada segmento;
- Medir a performance de cada segmento, para ajuste da segmentação de acordo com as mudanças organizacionais.

## Seis Sigma

### **Definição:**

Seis Sigma é um conjunto de técnicas e ferramentas de melhoria contínua. É usado para melhorar o desempenho operacional de uma organização, por meio de identificação e resolução das suas deficiências. Os projetos seis sigma ajudam a obter melhores resultados financeiros, através da melhoria da qualidade e da fiabilidade dos processos. É um modelo *top-down*, em que a gestão tem de comunicar o objetivo de cada projeto e auditá-lo.

### **Metodologia:**

O modelo inclui cinco passos: definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

1. Definir – Selecionar os processos a melhorar e definir os objetivos de melhoria – específicos, mensuráveis, aceitáveis, realistas e balizados no tempo;
2. Medir – Depois de definidos, recolher os dados e avaliar o desempenho do processo atual, para comparação futura;
3. Analisar – Proceder à análise da diferença entre o estado atual e o estado desejado;
4. Melhorar – O processo é subsequentemente otimizado com base na análise prévia;
5. Controlar – Os novos processos melhorados devem ser controlados e formalizados;

## SWOT

### **Definição:**

É uma ferramenta que ajuda a ajustar recursos e capacidades ao contexto competitivo em que a organização opera, determinando a sua atual posição à luz das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A equipa de gestão, na análise interna da organização, deve identificar, de forma clara e na relação com a concorrência:

Forças: O que a empresa faz bem, o que a distingue face à concorrência;

Fraquezas: O que falta à empresa ou o que esta faz menos bem.

A nível da análise do ambiente exterior da organização, é necessário identificar:

Oportunidades: Aspetos positivos da envolvente externa da organização, com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

Ameaças: Aspetos negativos da envolvente externa da organização, com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

### **Metodologia:**

O processo de análise *SWOT* deve ser feito em 3 fases:

#### 1 - Detetar as questões estratégicas

- Identificar questões externas relevantes para a posição estratégica da organização na indústria onde atua, tendo em atenção que ameaças e oportunidades são fatores que a gestão não influencia diretamente;
- Identificar questões internas relevantes para a posição estratégica da organização;
- Analisar e classificar as questões externas, de acordo com probabilidades e impacto na organização;
- Listar as questões estratégicas fundamentais e os fatores intra e extra organização com impacto na sua posição competitiva, a longo prazo, com respetivo registo na matriz *SWOT*.

#### 2 – Determinar a estratégia

- Identificar o encaixe estratégico da organização, tendo em conta as capacidades internas e o contexto externo;
- Formular estratégias alternativas para lidar com as questões-chave e colocar cada uma delas de acordo com cada um dos quadrantes da matriz *SWOT*:
  - Forças com Oportunidades,
  - Fraquezas com Oportunidades,
  - Forças com Ameaças,
  - Fraquezas com Ameaças;
- Rever *SWOT* e desenvolver estratégias não previstas;
- Selecionar a estratégia adequada.

#### 3 – Execução e monitorização

- Desenvolver um plano de ação para a execução da estratégia *SWOT*;
- Atribuir responsabilidades e orçamentos;
- Monitorizar os processos;
- Iniciar o processo de revisão desde o seu início.

## **TQM – Gestão Qualidade Total**

### **Definição:**

TQM é uma abordagem sistemática de aumento da qualidade, que combina a especificação de produtos e serviços na procura do fornecimento do cliente, com zero defeitos. Resulta no círculo virtuoso de melhoria contínua, satisfação dos clientes e aumento de lucros.

### **Metodologia:**

Requer, por parte dos gestores:

- Conhecer os requisitos dos clientes:

- Perceber as necessidades atuais e futuras dos clientes;
- Desenhar produtos e serviços que, a custos controlados, cumpram com as necessidades dos clientes.

- Entrega de produtos de qualidade:

- Identificar os problemas processuais de cada área e encontrar soluções que levem ao fornecimento de soluções com zero defeitos;
- Treinar os colaboradores nos novos processos;
- Desenvolver medidas efetivas para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade;
- Criar incentivos ligados aos objetivos de qualidade;
- Promover filosofias de zero defeitos em todas as atividades;
- Promover uma gestão de liderança através do exemplo;
- Desenvolver mecanismos de feedback que garantam a melhoria contínua.

## Overhead Value Analysis

### **Definição:**

Todas as organizações procuram oportunidades para reduzir custos indiretos, sendo a *Overhead Value Analysis* uma técnica utilizada para o efeito. *Overhead Value Analysis* foca-se na redução dos custos indiretos, como sejam os custos com recursos humanos, gestão das instalações da organização, gestão das tecnologias de informação, etc. Pode ser usado para eliminar os custos indiretos, mas, também, para que a organização ganhe consciência dos custos indiretos gerados pela procura dos clientes internos.

Por norma, as despesas gerais são compostas por um enorme número de pequenas atividades, não relacionadas. Como estas são de difícil análise individual, levam as equipas de gestão de topo a emitir ordens que se revelam ineficientes – “Vamos cortar os custos operacionais em 15%” – por não refletirem no impacto que terão em tarefas de maior importância para toda a organização.

*Overhead Value Analysis* é uma ferramenta usada para identificar os custos não essenciais para a organização, sendo este trabalho desenvolvido quer pelos fornecedores de despesas – os que incorrem nos custos – quer pelos clientes das despesas – que recebem os serviços – determinando ambos quais os custos que devem ser cortados. Em última análise cabe à gestão de topo decidir quais os custos a cortar, a partir das opiniões de clientes e fornecedores internos.

### **Metodologia:**

Para a execução de uma análise de valor de custos indiretos, existem seis etapas a seguir:

1. Definição de serviços e *output* ideais;
2. Listagem de todas as atividades realizadas na organização e respetivos custos;
3. Avaliação, por parte dos clientes internos (que recebem os serviços), da qualidade dos *outputs* e elaboração das sugestões de melhoria que considerem necessárias;
4. Identificação das economias de custo necessárias à organização, sendo este um trabalho de todos os envolvidos na organização, forçando-os a uma declaração conjunta relativa às prioridades dos serviços prestados e sua produção;
5. Decisão sobre se as atividades devem ser eliminadas, alteradas, automatizadas, integradas ou terceirizadas;
6. Implementação das economias identificadas nas cinco etapas anteriores.

Apesar de ser um processo aparentemente complexo, a análise do valor de custos indiretos pode ser implementada com rapidez, caso seja necessário. É um processo doloroso para a organização, uma vez que, normalmente, 70% dos custos indiretos são relacionados com economias provenientes da redução de pessoal. Deve haver, por parte da equipa de implementação da metodologia, uma grande preocupação no envolvimento de toda a organização neste processo.

## ***Zero Base Budgeting***

### **Definição:**

*Zero Base Budgeting* - ZBB – Orçamento base zero – é um método de orçamentação no qual todas as despesas são justificadas para cada novo período. Cada processo de orçamentação começa do zero, sendo todas as funções dentro de uma organização analisadas quanto às suas necessidades e custos. O orçamento é construído tendo em conta o que é necessário para o próximo período, independentemente de ser maior ou menor que o anterior.

Dado o detalhe exigido na orçamentação ZBB, é uma metodologia a desenvolver durante vários anos, com áreas funcionais a serem revistas por gestores de outras áreas da organização.

Esta metodologia, ao despoletar uma maior análise de todos os processos, pode ajudar a reduzir custos face a orçamentos anteriores. No entanto, é um processo mais demorado no tempo do que o processo de orçamentação tradicional, baseado em custos.

ZBB permite que metas estratégicas de alto-nível sejam implementadas durante o processo de orçamentação, ao vincular áreas específicas da organização, onde os custos podem ser agrupados e depois medidos em relação a resultados anteriores e expectativas atuais.

### **Metodologia:**

A implementação desta ferramenta deve passar pelos seguintes passos:

- Reavaliação de toda a empresa, questionando que atividades e recursos são efetivamente necessários para competir, tendo em conta as previsíveis condições futuras de mercado. Para tal, é fundamental proceder a prévias, globais e claras definições de visão, meta e custos a atingir;
- Construção de uma base factual de funções, custos e recursos humanos necessários para a atividade da empresa;
- Partindo do zero, identificação das atividades e estrutura fundamentais para a organização, no tempo atual;
- Projeção, numa escala temporal futura, das atividades necessárias, de baixo para cima, justificando quais as atividades que devem ser executadas;
- Redefinição de orçamentos, de níveis de funcionários em tempo integral e da organização, planeando a implementação.

## APÊNDICE 2. - EMPRESAS DA AMOSTRA.

AGRO PLURAL, LDA
ÁGUAS DA FIGUEIRA, S.A
ALTRI ABASTECIMENTO DE MADEIRA, S.A.
ALVES BANDEIRA & CA., S.A.
APFF - ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DA FIGUEIRA DA FOZ, S.A.
ASSOCIAÇÃO TEMPOS BRILHANTES
ASTROPOR - ACTIVIDADES COMERCIAIS REPRESENTAÇÕES, LDA
ATLANTIPLATEAU, LDA
AUGUSTUS - INDUSTRIA DE EQUIPAMENTOS, LDA
AUTO INDUSTRIAL S.A.
AZURIBÉRICA - TEXTIL, S.A.
BARATA E MARCELINO - ENGENHARIA ENERGÉTICA, S.A.
BATATAS CLIMÉRIO, LDA
BETTERTECH - ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, LDA
BROSSECAR - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ESCOVAS AUTO, UNIPessoal, LDA
COROA, LDA
DOMINÓ - INDUSTRIAS CERÂMICAS, S.A
DUNIMEX, EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS, LDA.
EDIÇÕES ALMEDINA, S.A
FLORA LUSITANA LDA
FONSECA & FONSECA LDA
FOZVIAS, UNIPessoal, LDA
FRIJOBEL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.
FRUTI - TAIPINA, LDA.
G9 TELECOM, S.A.
GELCENTRO-COMERCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES CONGELADOS , LDA
GIL & PEDROSA, LDA.
GONFIL - ARMAZENISTAS E IMPORTADORES DE MATERIAL ELÉCTRICO, S.A.
GRATUITEMA, S.A.
HELSUNTEC, S.A.
HIEVILA - EMPREENDEMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA
HOTÉIS DONA INÉS, LDA.
INDÚSTRIA DE CARNES DA GÂNDARA, LDA
IOBOM - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES LDA
IRMÃOS LOPES & CARDOSO, LDA.
JOAQUIM MACHADO, S.A.
JOSÉ ANTÓNIO J. BRITO - ELECTRICIDADE E CLIMATIZAÇÕES, LDA
LITORAL REGAS - COMÉRCIO E APOIO À AGRICULTURA, LDA
LUGRADE - BACALHAU DE COIMBRA, S.A.
LUSARUBI - MÁQUINAS P/APLICAÇÃO MATERIAIS CERÂMICOS, UNIPessoal, LDA
MACOIMBRA - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, S.A
MAHLE - COMPONENTES DE MOTORES, S.A.
MALÓ MIXED FARMING, LDA.
MANUEL MARQUES DA SILVA & FILHOS, LDA.
MOBIPEOPLE - TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, LDA
MRG - ENGINEERING & SOLUTIONS, S.A.
N. F. PEGADO - EMPRESA DE SINALIZAÇÃO E
PAULO AMARAL, UNIPessoal, LDA.
QUINTA DA VARZEA, TURISMO, LDA.
REACEL - RELÓGIOS E ACESSÓRIOS, LDA.
REPROSET-COMÉRCIO DE CONSUMÍVEIS INFORMÁTICOS, LDA
SALSICHARIA SERRA D'ALVA, LDA.
SEGMON - SISTEMAS GLOBAIS DE SEGURANÇA, LDA
SIRMAF - SOCIEDADE INDUSTRIAL RECONSTRUÇÃO DE MÁQUINAS - FERRAMENTAS LDA
SOBRAIS - FÁBRICA DE RADIADORES E COMPONENTES TÉRMICOS, LDA
STREAK - ENGENHARIA EM AUTOMAÇÃO, LDA.
SUBLINHAR LDA
SUPORTE - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO
TAKE THE WIND, LDA
TIPOGRAFIA LOUSANENSE, LDA.
TRANSPORTES BARRACA, LDA.
TRANSPORTES J. CAVALEIRO, LDA
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS REPOLHO & RODRIGUES, S.A
TRANSPORTES SIMÕES & RODRIGUES, LDA.
VENTILÁQUA, S.A.
VERALLIA PORTUGAL, S.A.
VILA GALÉ COIMBRA - INVESTIMENTOS TURÍSTICOS E IMOBILIÁRIOS, S.A.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – INQUÉRITO APRESENTADO ÀS EMPRESAS

### Estratégia na prática - Realidade na zona de Coimbra

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, realizado na Coimbra Business School | ISCAC. Tem por objetivo analisar o uso de ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas pelas empresas, com o propósito de obter melhor conhecimento sobre a estratégia organizacional na região de Coimbra. 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 10 questões e o seu preenchimento demora, em média, 20 minutos. As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Agradecemos a sua colaboração.

**\*Código:**

#### Identificação do Inquirido

P1 **\*Sexo?** Por favor, seleccione.. Feminino Masculino

P2 **\*Idade?**

P3 **\*Formação Académica**  
 12º Ano  
 Licenciatura em Gestão  
 Licenciatura em Economia  
 Licenciatura em Engenharia  
 Licenciatura Direito  
 Mestrado Pré-Bolonha  
 Mestrado Pós-Bolonha  
 Doutoramento  
 Outro

P4 **\*Nos últimos 5 anos frequentou formação profissional ou pessoal?** Por favor, seleccione.. Sim Não

[Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições se verificam:]  
 -para a pergunta 'P4', a resposta = 'Sim'

P5 **\*Indique quais:**  
 Seminários  
 Pós-graduações  
 Formação em escolas de negócios  
 MBA  
 Formação intraempresa em ferramentas de gestão estratégica  
 Outro

#### Ferramentas de gestão estratégica

P3 **\*Apresentação das ferramentas, conhecimento das mesmas e sua utilização na organização:**  
 Benchmarking  
 Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos

Análise SWOT	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
5 forças competitivas – Porter	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Cenários Futuros	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Visão	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Missão	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Programa de Identidade Corporativa	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Matriz BCG	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Matriz de atratividade e forças da industria	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Matriz de forças competitivas e ciclo de vida do mercado	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>

Matriz Ansoff	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Mapa estratégico	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Gestão Qualidade ISO 9000	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
TQM – Gestão da Qualidade Total	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
EFQM Model	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Seis Sigma	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Gestão da Cadeia de Fornecimento	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Programa de Melhoria Contínua	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Gestão Competências	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>

Gestão da Mudança	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Segmentação de mercado – diferenciação – Posicionamento	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Marketing mix	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Key Account Management	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Gestão Inovação	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Gestão de Conhecimento	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Overhead Value Analysis	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Zero base budgeting	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
Base de Dados de actividades	<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>

		<p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p> <p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p> <p>Por favor, seleccione.. Não conheço Utilizo desde há 1 ano Utilizo há mais de 1 e até 2 anos Utilizo há mais de 2 e até 3 anos Utilizo há mais de 3 e até 5 anos Utilizo há mais de 5 anos</p>
P4	<b>*Das ferramentas de gestão estratégica apresentadas anteriormente, onde aprendeu a trabalhar com elas?</b>	<p>Não conheço nenhuma</p> <p>Seminários</p> <p>Pós-graduações</p> <p>Desenvolvimento pessoal</p> <p>Licenciatura</p> <p>Mestrado</p> <p>Doutoramento</p> <p>MBA</p> <p>Outro</p>
<b>Acompanhamento do Processo Estratégico</b>		
P5	<b>*No caso de serem aplicadas alguma(s) das ferramentas de gestão estratégicas, existe alguma metodologia de de acompanhamento estratégico na organização?</b>	<p>Por favor, seleccione.. Sim Não</p>
P6	<b>*Com que periodicidade o processo estratégico é revisto?</b>	<p>Não utilizamos processo de revisão</p> <p>Mensalmente</p> <p>Trimestralmente</p> <p>Semestralmente</p> <p>Anualmente</p> <p>Outro</p>