



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão Empresas

O Impacto das Ferramentas de Gestão nas Organizações

Nuno Gumercindo Almeida Militão

Docente:

Professor Doutor João Paulo Résio Farinha

Santarém

Ano letivo 2022-2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida família, cujo amor, apoio e compreensão foram fundamentais em cada etapa desta jornada. Agradeço em especial à minha esposa, Monica Penteadó, à minha mãe, Eugénia Barros Almeida, e às minhas filhas, Beatriz, Alexandra e Sara Militão. Sem o vosso amor, apoio e incentivo, este percurso não teria sido possível.

Também expresso a minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Doutor João Farinha., pela sua orientação, paciência e incentivo ao longo deste processo de pesquisa. A sua experiência e os seus conselhos foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial também à Professora Maria Pina, por todo o apoio dado, sem ela também não teria sido possível chegar aqui. Muito obrigado, Professora Maria Pina.

A todos vocês, o meu sincero obrigado por estarem ao meu lado, pelo encorajamento e pelo apoio incondicional. Este trabalho é dedicado a vocês.

AGRADECIMENTOS

Estes dois últimos anos, que agora culminam com a conclusão da minha Dissertação, foram o resultado de muitas horas, dias, semanas e meses de um processo solitário e longo. Este resultado só foi possível graças ao apoio de um conjunto de docentes e às ações por eles criadas ao longo deste tempo, permitindo-me alcançar o sucesso desejado na concretização dos meus objetivos.

Gostaria de realçar um agradecimento muito especial ao meu orientador, Professor Doutor João Farinha. Desde o primeiro minuto, ele teve a paciência de me ouvir, de esclarecer as minhas dúvidas e de repetir tantas vezes quantas necessárias as questões que eu colocava. A sua dedicação e disponibilidade, os conselhos e técnicas, os constantes desafios, a presença sem horários marcados, a sua capacidade e conhecimentos foram o apoio fundamental que qualquer mestrando desejaria ter e sem o qual tudo teria sido muito mais difícil.

Porque um Mestrado é a continuidade de um caminho, nunca esquecerei todo o Corpo Docente que me acompanhou durante a minha licenciatura, nesta grande Casa – ISLA Santarém, a quem devo tudo!

RESUMO

Este estudo investiga o impacto das ferramentas de gestão nas micro e pequenas empresas em Portugal, considerando o seu papel crucial no crescimento económico e na criação de empregos. Pretende-se avaliar qual o impacto das ferramentas de gestão nas organizações, identificar quais as ferramentas de gestão mais utilizadas e aferir se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão e a performance alcançada pelas empresas. A metodologia adotada envolve uma revisão bibliográfica para identificar conceitos e teorias relevantes, bem como um inquérito online dirigido aos trabalhadores por conta de outrem. A análise dos dados será realizada através de técnicas estatísticas. O estudo revela-nos que a maioria dos inquiridos reconhece a importância e utiliza ferramentas de gestão, sendo que a ferramenta de gestão mais conhecida e mais utilizada é a Análise SWOT. O estudo revela-nos também, que ainda existem barreiras significativas para a sua adoção, nomeadamente, a falta de disponibilização e a formação adequada. O interesse por um modelo simplificado de gestão é muito alto, o que revela uma necessidade por soluções de gestão menos complexas. Os objetivos do estudo foram alcançados, uma vez que foram identificadas as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas em Portugal, onde se destacam a Análise SWOT e o Ciclo de Vida do Produto. Também foi avaliada a frequência de utilização, tendo sido observado que a análise SWOT e o Ciclo de Vida do Produto, são as ferramentas mais utilizadas. Relativamente ao impacto do uso das ferramentas de gestão no desempenho das micro e pequenas empresas, o estudo destacou que ferramentas como a Análise SWOT, a Proposta de Valor e a Jornada do Cliente têm um impacto considerável. Os motivos pelos quais algumas micro e pequenas empresas em Portugal optam por não utilizar ferramentas de gestão, são a falta de disponibilização destas ferramentas pelas empresas e a falta de formação adequada. As conclusões do estudo, ajudam a compreender melhor o papel das ferramentas de gestão no contexto das micro e pequenas empresas portuguesas, fornecendo dados importantes para futuras estratégias e políticas de apoio a este segmento empresarial.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas (MPEs); ferramentas de gestão; sustentabilidade; desempenho empresarial; crescimento económico; criação de empregos.

ABSTRACT

This study investigates the impact of management tools on micro and small enterprises in Portugal, considering their crucial role in economic growth and job creation. It aims to evaluate the impact of management tools on organizations, identify the most commonly used management tools, and assess whether there is a positive relationship between the intensity of use of management tools and the performance achieved by companies. The methodology adopted involves a literature review to identify relevant concepts and theories, as well as an online survey directed at employees. Data analysis will be conducted using statistical techniques. The study reveals that the majority of respondents recognize the importance and use management tools, with SWOT Analysis being the most well-known and widely used tool. The study also highlights significant barriers to adoption, namely, the lack of availability and adequate training. There is a high interest in a simplified management model, indicating a need for less complex management solutions. The study's objectives were achieved by identifying the most commonly used management tools by micro and small enterprises in Portugal, with SWOT Analysis and Product Life Cycle standing out. Frequency of use was also evaluated, showing that SWOT Analysis and Product Life Cycle are the most used tools. Regarding the impact of management tools on the performance of micro and small enterprises, the study highlighted that tools such as SWOT Analysis, Value Proposition, and Customer Journey have a considerable impact. The reasons why some micro and small enterprises in Portugal opt not to use management tools include the lack of availability of these tools by companies and inadequate training. The study's conclusions help to better understand the role of management tools in the context of Portuguese micro and small enterprises, providing important data for future strategies and policies to support this business segment.

Keywords: Micro and Small Enterprises (MSEs); Management Tools; Economic Growth; Job Creation

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICOS

Figura 1 Tarefas da Gestão.....	8
Figura 2 Níveis de gestão	9
Figura 3 Cadeia de valor de Porter	35
Figura 4 Modelo Canvas	37
Figura 5 Análise PEST	40
Figura 6 5 Forças de Porter	42
Figura 7 Proposta de Valor.....	44
Figura 8 Análise SWOT	47
Figura 9 Ferramenta 5W2H.....	48
Figura 10 Jornada do Cliente.....	51
Figura 11 Mind Mapping	53
Figura 12 Matriz BCG.....	56
Figura 13 Ciclo de Vida do Produto.....	59
Figura 14 Cálculo amostral	74
Figura 15 População empregada por conta de outrem e por conta própria em Portugal	75
Figura 16 Tabela de correlações mais significativas em relação a algumas variáveis em estudo	95

Figura 17 Tabela de correlações mais significativas em relação à variável "Utiliza Ferramentas de Gestão"	96
Figura 18 Tabela correlações mais significativas em relação à variável “Manifestação de Interesse na Utilização de um Modelo Simplificado de Gestão”	97
Figura 19 Tabela correlações mais significativas entre as Variáveis “Ferramentas de Gestão mais Utilizadas”	99
Figura 20 Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?.....	102
Figura 21 Na sua empresa, ou departamento onde trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?	103
Figura 22 Quais os motivos para não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?.....	103
Figura 23 Ferramentas de Gestão Mais Utilizadas.....	104
Figura 24 Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão	105
Figura 25 Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?	106
Figura 26 Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias para Facilitar a Tomada de Decisão?	106

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Foco das principais teorias da gestão	12
Tabela 2 Teorias de estrutura organizacional	21
Tabela 3 Componente modelo negócio	29
Tabela 4 Estudos empíricos sobre o uso de ferramentas de gestão	64
Tabela 5 Itens da escala “Motivos Para Não Utilizar Ferramentas de Gestão”	78
Tabela 6 Itens da escala “Frequência de Utilização das Ferramentas de Gestão”	78
Tabela 7 Itens da escala “Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão”	79
Tabela 8 Itens da escala “Aumento do Desempenho Empresarial”	80
Tabela 9 Variáveis, dimensões e tipo de escalas utilizadas	80
Tabela 10 Tabela de medidas descritivas das variáveis demográficas e socioprofissionais	86
Tabela 11 Tabela de frequências da variável “Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?”	88
Tabela 12 Tabela frequências da variável “Na sua Empresa, ou Departamento onde Trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?”	90
Tabela 13 Tabela de frequência da variável “Quais os Motivos para Não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?”	90

Tabela 14 Tabela frequência da variável “Com que Frequência Utiliza as Seguintes Ferramentas de Gestão?”	91
Tabela 15 Tabela frequências da variável “Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão”	92
Tabela 16 Tabela frequências da variável “Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?”	93
Tabela 17 Tabela frequências da variável “Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias para Facilitar a Tomada de Decisão?”	93
Tabela 19 Interpretação do Alfa de Cronbach	101
Tabela 20 Consistência interna do questionário	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG Boston Consulting Group

BMC Business Model Canva

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

CMO Chief Marketing Officer

CTO Chief Technology Officer

CVP Customer Value Proposition

EVA Economic Value Added

INE Instituto Nacional de Estatística

ONG Organização Não Governamental

PDCA Plan-Do-Check-Act

PEST Political, Economic, Social, Technological

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQM Total Quality Management

MPEs Micro e pequenas empresas

ÍNDICE GERAL

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	1
1.3 METODOLOGIA	2
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	2
2. REVISÃO DA LITERATURA/ESTADO DA ARTE	4
2.1 GESTÃO	4
2.1.1 <i>Conceito de gestão</i>	7
2.1.2 <i>Princípios de gestão</i>	8
2.1.3 <i>Níveis da gestão</i>	9
2.1.4 <i>Teorias da gestão</i>	11
2.2 <i>Gestão de empresas</i>	14
2.3 ORGANIZAÇÃO	15
2.3.1 <i>Classificação e tipos de organizações</i>	17
2.3.2 <i>Estrutura organizacional</i>	19
2.4 EMPRESA	23
2.4.1 <i>Conceito de empresa</i>	23
2.4.2 <i>Tipos de empresas</i>	24
2.5 EMPREENDEDORISMO	25
2.5.1 <i>Tipos de empreendedorismo</i>	26

2.6 NEGÓCIO	27
2.6.1 <i>Modelo de negócio</i>	27
2.6.2 <i>Tipos de modelos de negócio</i>	32
2.7 FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO	39
2.7.1 <i>Análise PEST</i>	39
2.7.2 <i>5 Forças de Porter</i>	41
2.7.3 <i>Proposta de Valor</i>	43
2.7.4 <i>Análise SWOT</i>	46
2.7.5 <i>5W2H</i>	48
2.7.6 <i>Jornada do Cliente</i>	50
2.7.7 <i>Mind Mapping</i>	52
2.7.8 <i>Personas</i>	55
2.7.9 <i>Matriz BCG</i>	56
2.7.10 <i>Ciclo de Vida do Produto</i>	58
2.8 DISCUSSÃO CRÍTICA DA LITERATURA	60
2.9 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	68
2.10 DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES	69
3 METODOLOGIA	70
3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	70
3.1.1 <i>Metodologia qualitativa</i>	71
3.1.2 <i>Metodologia quantitativa</i>	71
3.1.3 <i>Metodologia mista</i>	72
3.1.4 <i>Opções metodológicas adotadas</i>	72
3.1.4.1 <i>Ferramentas de recolha de dados</i>	72

3.2 OBJETIVO DO ESTUDO	72
3.3 MÉTODO DE AMOSTRAGEM	74
3.3.1 <i>Pré-Teste e processo de tratamento e recolha de dados</i>	76
3.4 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	76
3.4.1 <i>Elaboração do questionário</i>	77
3.4.2 <i>Estrutura do questionário</i>	81
4 RESULTADOS	84
4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS	85
4.1.1 <i>Caracterização da amostra</i>	85
4.1.2 <i>Análise descritiva das variáveis demográficas e socioprofissionais</i>	85
4.1.3 <i>Análise descritiva da dimensão “Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?”</i>	88
4.1.4 <i>Análise descritiva da variável “Na sua Empresa, ou Departamento onde Trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?”</i>	89
4.1.5 <i>Análise descritiva da variável “Quais os Motivos para Não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?”</i>	90
4.1.6 <i>Análise descritiva da variável “Com que Frequência Utiliza as seguintes Ferramentas de Gestão?”</i>	91
4.1.7 <i>Análise descritiva da variável “Avalie as Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas Identificadas.”</i>	92
4.1.8 <i>Análise descritiva da variável “Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?”</i>	92
4.1.9 <i>Análise descritiva da variável “Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias para Facilitar a Tomada de Decisão?”</i>	93

4.2 Associações entre as principais variáveis do estudo	94
4.2.1 Estudo de correlações entre as variáveis do estudo	94
4.2.1.1 Correlações mais significativas em relação à variável "Utiliza Ferramentas de Gestão"	95
4.2.1.2 Correlações mais significativas em relação à variável "Manifestação de Interesse na Utilização de um Modelo Simplificado de Gestão"	97
4.2.2 Estudo de correlações entre as variáveis "Ferramentas de Gestão mais Utilizadas"	98
4.2.2.1 Correlações mais significativas em relação à variável "Análise SWOT, Ciclo de Vida do Produto e Proposta de Valor"	99
4.3 CONSISTÊNCIA INTERNA E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS UTILIZADAS	100
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
4.5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	107
5 CONCLUSÕES	108
5.1 CONCLUSÕES TEÓRICAS	108
5.2 CONCLUSÕES EMPÍRICAS	110
5.3 CONCLUSÕES FINAIS DO ESTUDO	111
5.4 PROPOSTA "MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO"	114
5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	116
5.6 SUGESTÕES FUTURAS/ IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL	117
5.7 SUGESTÕES FUTURAS/ IMPLICAÇÕES PARA A INVESTIGAÇÃO	117
REFERÊNCIAS	118
ANEXOS	132

1 Introdução

Este capítulo introdutório apresenta o enquadramento da dissertação, os objetivos do projeto de investigação, a metodologia adotada e a estrutura do documento.

1.1 Enquadramento

As micro e pequenas empresas (MPEs) são um importante motor de crescimento económico e de geração de emprego em Portugal. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as MPEs representavam 99,6% do total de empresas registadas em Portugal em 2022, e empregavam 69,1% da população ativa. As MPEs são responsáveis pela criação de mais empregos do que as grandes empresas. Em 2022, as MPEs criaram 145.000 novos empregos, o que representa 82,3% do total de novos empregos criados no país. As MPEs também são responsáveis por uma parte significativa do crescimento económico em Portugal. Em 2022, as MPEs representaram 27,9% do PIB do país. De acordo com o INE, 51% destas empresas encerra a sua atividade ao final de três anos, sendo este um indicador das complexidades e dificuldades que muitas destas empresas enfrenta. Estas dificuldades estão relacionadas com a falta de recursos financeiros, a escassez de mão-de-obra qualificada, a falta de formação, a falta de controle do negócio e a concorrência de empresas maiores. Estas dificuldades podem ser ultrapassadas com o recurso a ferramentas de gestão.

1.2 Objetivos da investigação

No contexto empresarial português, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel crucial no crescimento económico e na criação de empregos. No entanto, estas empresas enfrentam diversos desafios que podem afetar a sua sustentabilidade e o seu crescimento. Esta pesquisa visa investigar qual o impacto das ferramentas de gestão nas MPEs em Portugal e tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os tipos de ferramentas de gestão mais utilizadas pelas MPEs em Portugal:
- Avaliar a frequência de utilização das ferramentas de gestão pelas MPEs em Portugal:

- Analisar o impacto do uso das ferramentas de gestão no desempenho das MPEs em Portugal:
- Identificar os motivos pelos quais algumas MPEs em Portugal optam por não utilizar ferramentas de gestão, identificando as barreiras e desafios associados a essa escolha:

1.3 Metodologia

A metodologia desta dissertação será baseada numa abordagem mista que combina maioritariamente a metodologia quantitativa e também a metodologia qualitativa. Neste sentido irá ser realizada uma revisão bibliográfica que permitirá identificar os principais conceitos e teorias relacionados com o tema da dissertação e um inquérito que será realizado aos trabalhadores por conta de outrem. O inquérito irá recolher dados sobre os tipos de ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas, a frequência de utilização das ferramentas e o impacto do uso das ferramentas no desempenho das empresas. O inquérito será realizado online e terá um questionário com perguntas abertas e fechadas. A análise dos dados recolhidos no inquérito será realizada através de técnicas estatísticas.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos distintos: introdução, revisão da literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados, e conclusão.

No capítulo 1, é realizada a introdução ao tema central da dissertação, abordando a problemática em questão e a definição dos objetivos do estudo. No capítulo 2, é desenvolvida uma revisão abrangente da literatura, explorando os principais conceitos abrangidos por este projeto de pesquisa. O capítulo 3 detalha minuciosamente a metodologia utilizada para validar esta pesquisa, justificando a escolha da estratégia de investigação-ação adotada. No capítulo 4, serão

apresentados os resultados obtidos a partir do inquérito realizado e abordará uma análise detalhada dos dados recolhidos, destacando as respostas dos participantes e as tendências identificadas. O capítulo 5 oferece as principais conclusões do estudo, as limitações identificadas e as oportunidades para pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura/Estado da Arte

Neste capítulo iremos explorar os conceitos centrais e as pesquisas empíricas relevantes ao tema da investigação. Através de uma revisão crítica da literatura, procuramos estabelecer uma base sólida de conhecimento e identificar as principais lacunas e desafios a serem enfrentados.

2.1 Gestão

As organizações e a prática da gestão são profundamente influenciadas por forças políticas, económicas, sociais e tecnológicas que estão em constante evolução. O estudo da evolução do pensamento da gestão é crucial para entender como essas forças moldaram e continuam a moldar as abordagens de gestão ao longo do tempo (Magretta, 2010). A gestão, como um campo formal de estudo e prática, não surgiu num momento específico na história, mas evoluiu ao longo do tempo em resposta às necessidades e aos desafios das sociedades e organizações. As práticas de gestão e organização têm raízes antigas e podem ser observadas em várias civilizações antigas:

1. Suméria (Por volta de 5000 a.C.): As primeiras atividades de gestão podem ser observadas nas práticas de registo e organização das colheitas de cereais. A necessidade de planejar e coordenar recursos foi fundamental para a sobrevivência das comunidades agrícolas.

2. Egito (Por volta de 4000 a.C.): A construção das pirâmides envolveu o planeamento, organização e direção de grandes grupos de trabalhadores. Exigiu uma coordenação eficiente e alocação de recursos.

3. Código de Hammurabi (Por volta de 2300 a.C.): Este código regulava as relações comerciais, comportamentais e interpessoais na antiga Mesopotâmia. Embora não seja estritamente gestão como a entendemos hoje, indicava uma preocupação com a organização e a governação da sociedade.

4. China (Por volta de 500 a.C.): A introdução do princípio da especialização e a criação de um organismo governamental com departamentos específicos mostram uma abordagem mais organizada para a gestão de recursos e atividades.

5. Revolução Industrial (Século XVIII): A Revolução Industrial marcou um período significativo na evolução da gestão, com destaque para a divisão do trabalho e o surgimento das fábricas. A eficiência na produção foi uma prioridade.

6. Fayol (1990): Identificou as funções básicas do administrador como: planeamento, organização, coordenação, comando e controle. Estas funções são consideradas a base do processo de administração e continuam sendo relevantes nos dias de hoje. Além de Fayol (1990) outros autores contribuíram para o desenvolvimento da teoria da administração:

7. Frederick Taylor: Taylor é conhecido como o pai da administração científica. O seu foco era otimizar a eficiência operacional através da análise e melhoria dos processos de trabalho. Introduziu o conceito de estudos de tempos e movimentos, com o objetivo de padronizar métodos de trabalho para aumentar a produtividade.

8. Henry Ford: Ford é conhecido pela sua abordagem inovadora na produção em massa de automóveis. Implementou técnicas de produção em série que resultaram na produção eficiente e rápida de carros, tornando-os acessíveis para um público mais amplo.

9. Max Weber: Weber é famoso pelas suas contribuições para a teoria da burocracia. Enfatizou a importância da organização burocrática com regras claras, hierarquia de autoridade e divisão do administrador baseada em funções processuais. Em vez disso, Mintzberg (1986), propôs um modelo baseado em papéis desempenhados pelos administradores, que refletem a complexidade e a diversidade das atividades que os gestores realizam. Mintzberg (1986), por meio da sua pesquisa observacional, desenvolveu um modelo que categoriza as atividades dos

administradores em dez papéis distintos, agrupados em três categorias de trabalho para alcançar a eficiência e a racionalidade nas organizações.

Atualmente, sobretudo, com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, os princípios de gestão foram aperfeiçoados e são hoje conhecidos como Planear, Organizar, Dirigir e Controlar (Drucker, 2002). Mintzberg (1986), contrariou a visão tradicional da atuação considerando os três papéis que se seguem:

1. Papéis Interpessoais

- **Papel de Líder:** Envolve a responsabilidade pela motivação e direção das equipas.
- **Papel de Contato (ou Ligação):** Implica interações externas, como networking e comunicação com pessoas externas à organização.
- **Papel de Chefe:** Envolvido na representação e tomada de decisões em nome da organização.

2. Papéis Informacionais

- **Papel de Monitor:** Envolve recolher informações relevantes sobre a organização e o ambiente externo.
- **Papel de Disseminador:** Partilhar informações com outras pessoas dentro da organização.
- **Papel de Porta-Voz:** Transmite informações da organização para o mundo externo.

3. Papéis Decisores

- **Papel de Empreendedor:** Focado na procura de oportunidades e na inovação.

- **Papel de Manipulador de Distúrbios (ou Solucionador de Problemas):** Lida com conflitos e desafios.
- **Papel de Alocador de Recursos:** Decide como e onde os recursos serão distribuídos.
- **Papel de Negociador:** Envolve negociações internas e externas em nome da organização.

O modelo de Mintzberg reflete a realidade multifacetada do trabalho dos administradores, que muitas vezes precisam alternar entre diferentes papéis ao longo do dia. Mintzberg (1986), contesta a visão simplista de que os administradores apenas executam funções processuais específicas. Mintzberg (1986) enfatiza que os administradores precisam de se adaptar a diferentes contextos e situações, desempenhando os papéis adequados às circunstâncias e ao momento.

Embora as práticas de gestão estejam presentes em vários momentos históricos, o campo da gestão como disciplina formal e acadêmico, com teorias e princípios amplamente reconhecidos, desenvolveu-se mais intensamente nos séculos XIX e XX. As abordagens modernas de gestão, como a Administração Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Fayol e as teorias subsequentes, moldaram a forma como entendemos e aplicamos a gestão nas organizações contemporâneas. A gestão continua a evoluir em resposta às mudanças sociais, tecnológicas e económicas.

2.1.1 Conceito de gestão

“A gestão é definida como um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direção e controlo” (Reis, 2020).

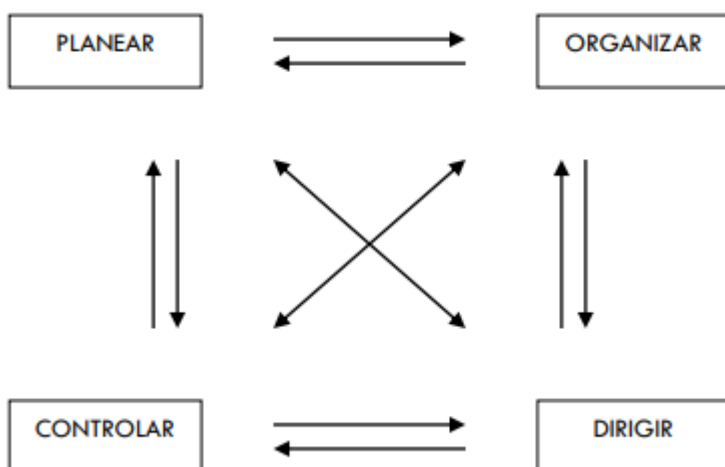
Gestão é um processo que visa coordenar e integrar recursos para alcançar objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controle. A gestão é uma atividade que não apenas envolve processos e recursos, mas também pessoas e uma compreensão profunda do ambiente em que uma organização opera. Os gestores precisam equilibrar a coordenação de recursos, a liderança de equipas, a adaptação a mudanças e a procura constante de metas organizacionais. A capacidade de trabalhar com eficácia com outras pessoas, gerir recursos de maneira eficiente e de se adaptar a mudanças é fundamental para o sucesso da gestão (Santos, 2008).

2.1.2 Princípios de gestão

As tarefas da gestão (Figura 1) envolve a interpretação dos objetivos propostos e a conversão destes em ação empresarial concreta através de planeamento, organização, direção e controle de todos os esforços em todas as áreas e níveis da empresa. Objetivo final é alcançar os objetivos definidos, assegurando uma abordagem eficiente e eficaz para a coordenação e alcance das metas organizacionais (Reis, 2020).

Figura 1

Tarefas da Gestão



Fonte: Elaboração própria

Como funções fundamentais da gestão destacam-se as seguintes:

- **Planeamento:** É o processo de definir antecipadamente as metas, objetivos e estratégias da organização, bem como determinar as ações específicas que devem ser realizadas para alcançá-los.
- **Organização:** É a forma como uma empresa é organizada e como as suas atividades, responsabilidades e autoridades são distribuídas entre os seus membros e departamentos.
- **Direção:** É o processo de liderar, orientar e tomar decisões estratégicas numa organização com o objetivo de alcançar os seus objetivos e metas.
- **Controlo:** Avaliação de resultados em relação aos objetivos planeados e a aplicação de medidas corretivas quando necessário.

2.1.3 Níveis da gestão

Os níveis de gestão numa organização referem-se às camadas hierárquicas ou estruturais que existem dentro da empresa, cada uma com as suas responsabilidades e funções específicas (Reis, 2020). Os níveis de gestão podem variar de organização para organização, mas geralmente incluem três níveis principais (Figura 2).

Figura 2

Níveis de gestão



Fonte: Elaboração própria

Nível de gestão estratégica ou institucional:

- Este é o nível mais alto da organização.
- Responsável por tomar decisões estratégicas de longo prazo que afetam toda a organização.
- Define a visão, missão e metas da empresa.
- Inclui cargos como CEO (Diretor Executivo), CFO (Diretor Financeiro), CMO (Diretor de Marketing) e CTO (Diretor de Tecnologia).

Nível tático ou intermédio:

- Este nível fica entre o estratégico e o operacional.
- É responsável por implementar as estratégias definidas pela alta administração.
- Realiza o planeamento de médio prazo e alocação de recursos.
- Supervisiona equipas do nível operacional.
- Inclui gerentes de departamentos e divisões, como gerentes de vendas, gerentes de produção e gerentes de recursos humanos.

Nível operacional:

- Este é o nível mais baixo da hierarquia organizacional.
- Responsável por executar as tarefas diárias e operacionais.
- O foco é na produção, na entrega de produtos/serviços e na gestão de equipas.
- Geralmente, inclui supervisores, coordenadores, chefes de equipa e funcionário.

2.1.4 Teorias da gestão

As teorias de gestão (Tabela 1) podem ser agrupadas em diferentes correntes ou abordagens, cada uma representando uma perspetiva específica sobre a natureza e as características do trabalho de gestão. Estas abordagens ajudam a compreender como a gestão é praticada e como as organizações são administradas (Reis, 2020). A história da administração é marcada por diferentes abordagens ao longo do tempo, cada uma com suas teorias, escolas e ênfases distintas. A abordagem clássica, que dominou o período de 1870 a 1940, foi caracterizada pela Gestão Científica, desenvolvida por nomes como Taylor, Gilbreth e Gantt, pelos Princípios Administrativos de Fayol e pela Teoria da Organização Burocrática de Max Weber. Esta abordagem enfatizava principalmente as tarefas e a estrutura organizacional.

A abordagem humanista, que se estendeu de 1930 a 1990, trouxe à tona o Movimento das Relações Humanas, incorporando ciências comportamentais, motivação e liderança, com destaque para os estudos de Hawthorne e Elton Mayo. Aqui, a ênfase estava nas pessoas, reconhecendo a sua importância para o funcionamento eficaz das organizações.

Já a abordagem estruturalista, presente entre 1970 e 2000, explorou as características da organização burocrática, baseada em regras, hierarquia e eficiência, conforme proposto por Max Weber. Esta abordagem destacou que não existe uma única maneira correta de gerir, enfatizando a necessidade de adaptação às circunstâncias específicas.

A abordagem das ciências da gestão quantitativa, que se estendeu de 1940 a 1990, introduziu a investigação operacional durante a Segunda Guerra Mundial, utilizando modelos matemáticos

e técnicas de gestão de operações, como previsão, simulação e otimização. A ênfase estava nos sistemas, tratando as organizações como sistemas complexos e interconectados.

A abordagem da qualidade total, presente entre 1980 e 2000, procurou a excelência por meio da melhoria contínua e do envolvimento de todos os membros da organização. A ênfase recaía sobre o ambiente organizacional, reconhecendo a sua influência na qualidade e eficácia dos processos.

Por último, a abordagem contemporânea, que se desenvolveu entre 1990 e o início do século XXI, concentrou-se na criação, na partilha e na aplicação eficaz do conhecimento organizacional, conforme proposto por Senge (1990). A ênfase estava na gestão do conhecimento e na gestão estratégica, enfatizando a formulação e execução de estratégias de longo prazo para atingir os objetivos da organização.

Tabela 1

Foco das principais teorias da gestão

Abordagem	Tempo	Teoria/Escola	Ênfase
Clássica	1870-1940	Gestão Científica (Taylor, Gillberth, Gantt) Princípios Administrativos – Teoria da administração (Fayol) Organização Burocrática – Teoria Geral da Burocracia nas Organizações (Max Weber)	Tarefas Estrutura

Abordagem	Tempo	Teoria/Escola	Ênfase
Humanista	1930-1990	Movimento das Relações Humanas Ciências Comportamentais – motivação e liderança Estudos de Hawthorne e de Elton Mayo	Pessoas
Estruturalista	1970-2000	Explora as características da organização burocrática, baseada em regras, hierarquia e eficiência Max Weber Enfatiza que não há uma única abordagem correta para a gestão e que as práticas devem de se adequar às circunstâncias específicas.	Burocracia Contingência
Ciências da Gestão Quantitativa	1940-1990	Investigação Operacional (WWWII) – modelos matemáticos; Gestão das Operações – previsão, simulação, otimização, tecnologias da informação.	
Sistemas	1950-2000	Considera as organizações como sistemas complexos e interconectados, onde mudanças numa parte afetam todo o sistema.	Ambiente

Abordagem	Tempo	Teoria/Escola	Ênfase
Qualidade Total	1980-2000	Procura a excelência por meio da melhoria contínua e do envolvimento de todos os membros da organização.	
Contemporânea	1990-2000	Foco na criação, partilha e aplicação eficaz do conhecimento organizacional Peter Senge.	Gestão do conhecimento
	Séc XX	Enfatiza a formulação e execução de estratégias de longo prazo para atingir os objetivos da organização.	Gestão estratégica

Fonte: Elaboração própria

2.2 *Gestão de empresas*

A gestão de empresas é o processo de administrar e gerir uma empresa para alcançar objetivos e metas específicas. Envolve a utilização eficaz de recursos humanos, financeiros e estruturais para planejar, organizar, liderar e controlar as operações da empresa (Teixeira, 2013). A gestão de empresas abrange uma variedade de áreas, incluindo finanças, recursos humanos, marketing, operações e estratégia. Os gestores precisam de tomar decisões informadas, acompanhar o desempenho da empresa, adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios e garantir que a empresa cumpre os seus objetivos e as suas responsabilidades éticas. Pereira (2001), destaca a natureza abrangente da gestão, que envolve não apenas fatores internos da empresa, mas também considera as variáveis do ambiente externo que podem afetar as suas operações e os seus resultados. A gestão de empresas é um campo vital que procura não apenas coordenar os

recursos e as operações de uma organização, mas também otimizar a eficiência, a produtividade e os resultados.

A eficiência na gestão empresarial envolve fazer mais com menos. Significa utilizar os recursos disponíveis de forma econômica, minimizando desperdícios de tempo, dinheiro e esforço. A gestão eficiente visa eliminar processos redundantes, simplificar as operações complexas e garantir que os recursos sejam alocados de maneira que seja gerado o maior valor possível (Teixeira, 2013).

2.3 Organização

A definição e conceituação de uma organização são temas de grande interesse e estudo, de acordo com Kanaane (1994, p. 30), organização é “um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações”. Maximiano (2008), define a organização como “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos).” Drucker (1997) destaca a importância crucial do conhecimento como um recurso estratégico e diferenciador nas organizações. Drucker (1997), argumenta que as organizações devem-se especializar no conhecimento relevante e criar sistemas que permitam que esse conhecimento seja transformado em ações produtivas. Esta perspectiva tem implicações profundas para a gestão, a estrutura e a cultura das organizações na era do conhecimento. Etzioni (1989), coloca os objetivos organizacionais no centro da existência e funcionamento das organizações. Ao fazê-lo, enfatiza que as organizações são entidades sociais orientadas por metas específicas que influenciam a sua legitimidade, desempenho e produtividade, ressaltando a importância de alinhar todas as atividades da organização com esses objetivos fundamentais para atingir resultados significativos e sustentáveis. Etzioni (1989), ressalta a importância da intencionalidade na construção e gestão das organizações, enfatizando que as organizações são projetadas para cumprir propósitos específicos dentro do contexto em que operam.

Bernardes (1993), ressalta a relação entre organizações e instituições, bem como a importância dos papéis e tarefas dentro das organizações. Esta visão sublinha a interconexão entre as organizações e as instituições mais amplas nas quais operam. As organizações são moldadas pelas normas e valores da sociedade e, ao mesmo tempo, desempenham um papel na manutenção ou transformação dessas instituições. A ênfase nos papéis e tarefas ressalta como as pessoas dentro das organizações colaboram de maneira estruturada para alcançar os objetivos organizacionais. A distinção feita por Bernardes (1993), entre instituição e organização é valiosa para compreender as características fundamentais de ambas. No que segue é apresentado uma definição de acordo com o referido autor.

Instituição:

- **Função Social Básica:** As instituições existem para atender a necessidades sociais essenciais. Desempenham um papel central na sociedade, atendendo a determinadas procuras ou suprimindo necessidades básicas.
- **Estrutura e Pessoas:** As instituições têm uma estrutura formada por pessoas que compartilham crenças, valores e comportamentos comuns. Estas crenças e valores são parte integrante da cultura institucional.
- **Relações Normatizadas:** As interações dentro das instituições são reguladas por normas e procedimentos. As normas definem como as pessoas interagem e operam dentro da instituição.

Organização:

- **Função Produtiva e de Serviço:** As organizações têm a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender às necessidades dos seus membros. As organizações são entidades voltadas para a realização de atividades produtivas.

- **Estrutura e Colaboração:** As organizações possuem uma estrutura composta por pessoas que colaboram e compartilham o trabalho necessário para transformar recursos em produtos ou serviços acabados.
- **Permanência no Tempo:** As organizações são projetadas para operar ao longo do tempo, sendo entidades duradouras que procuram continuidade na sua existência.

Esta distinção ajuda a diferenciar a função, a estrutura e a natureza das interações entre instituições e organizações. As instituições têm um foco mais amplo na atenção a necessidades sociais e na manutenção de valores culturais compartilhados, enquanto as organizações têm um foco mais específico na produção de bens e serviços por meio de colaboração estruturada.

Hall (1984), destaca que há uma diferença fundamental entre "organizações" e "organizações sociais". Hall (1984), considera as "organizações" como entidades no campo empresarial, como empresas e corporações. Por outro lado, as "organizações sociais" tem um conceito mais amplo, que abrange uma variedade de relacionamentos e processos na sociedade. As organizações sociais estão inseridas no contexto mais amplo da sociedade. São parte integrante dos relacionamentos e interações que ocorrem na sociedade como um todo. Implica que as organizações não existem isoladamente, mas são interdependentes e influenciadas pelos contextos sociais. Hall (1984), enfatiza que as "organizações" (no sentido empresarial) são uma parte das "organizações sociais". Ou seja, as empresas e corporações fazem parte do conjunto maior de relacionamentos e processos sociais que constituem a organização social.

2.3.1 Classificação e tipos de organizações

As organizações podem ser classificadas de acordo com os seguintes critérios:

- Finalidade (com fim lucrativo e sem fim lucrativo);
- Estrutura (formais e informais);
- Tamanho (pequena, média, grande);

- Localização (local, regional, nacional ou internacional);
- Nacionalidade (nacional ou internacional);
- Tipo de produção (bens ou serviços);
- Propriedade (privada, pública ou mista);
- Atitude frente às mudanças (rígida ou flexível).

Segundo Moraes (2004), as organizações são criadas para fornecer produtos e serviços e podem ser de natureza econômica ou social.

Organizações de Natureza Econômica: Estas organizações são criadas com o objetivo principal de gerar lucro por meio da oferta de produtos ou serviços. Têm uma orientação comercial e empresarial, envolvendo a produção e venda de bens ou serviços no mercado. São movidas pela procura de rentabilidade financeira e podem assumir riscos como parte das suas atividades de negócios. A filosofia de negócios é central para o seu funcionamento e tomada de decisões.

Organizações de Natureza Social: Estas organizações não têm fins lucrativos e são orientadas para ações que visam o bem-estar social ou à utilidade pública. Podem ter uma variedade de missões, como fornecer serviços de caridade ou promover causas sociais. Estas organizações baseiam-se na aceitação dos valores e normas sociais e frequentemente têm ações voltadas para o interesse coletivo.

Organizações sociais: São associações sem fins lucrativos, com personalidade jurídica, que recebem financiamento ou recursos do Estado para fornecer serviços de interesse público. Estas organizações têm a responsabilidade de atender às necessidades da sociedade e podem abranger áreas diversas, como educação, saúde, cultura, entre outras.

Segundo Chiavenato (2016), existem os seguintes tipos de organizações:

- Organizações Governamentais;
- Organizações Não Governamentais (ONG);
- Empresas em geral;

Organizações podem ter diversas dimensões, tamanhos variados, podem ser:

- Microempresas;
- Pequenas empresas;
- Médias empresas;
- Grandes corporações.

Podem assumir algumas amplitudes, como:

- Empresas locais;
- Empresas regionais;
- Multinacionais.

2.3.2 Estrutura organizacional

Segundo Vasconcellos (1989), a estrutura organizacional é um processo que engloba a distribuição de autoridade, a especificação de atividades em diferentes níveis hierárquicos e a criação de um sistema de comunicação. Esta definição também destaca como estes elementos interagem para permitir que as pessoas realizem as suas atividades e exerçam a autoridade de maneira a atingir os objetivos da organização. Myers (1996), destaca a complexa interação de fatores que influenciam o desempenho de uma organização. Myers (1996), enfatiza que o desempenho não é determinado por um único elemento, mas sim pela combinação da estratégia, do contexto organizacional e do comportamento individual. Esta abordagem destaca que as ações das pessoas são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. Esta abordagem reconhece que as pessoas respondem e comportam-se de maneira diferente com base na situação em que se encontram. As organizações atingem um desempenho eficaz quando alinham e tornam consistentes diversos aspetos internos. Inclui a interconexão harmoniosa entre

estratégia, estrutura, cultura, recursos humanos e outros elementos. A capacidade de modificar elementos da estrutura organizacional é vital para a adaptação às mudanças e às necessidades da organização. Isto envolve ajustes na divisão do trabalho, tomada de decisões, mecanismos de coordenação, fronteiras organizacionais e redes de relacionamentos informais. A estrutura organizacional é concebida para facilitar a colaboração, coordenação e controle de recursos e atividades dentro da organização. Esta estrutura deve ser adequada ao ambiente competitivo em que a empresa opera, garantindo que a produção de valor seja maximizada.

Galbraith (1977), destaca a importância da combinação de diferentes conceitos na definição e compreensão da estrutura organizacional. Galbraith (1977), ressalta a interconexão entre objetivos, divisão do trabalho, coordenação e as pessoas que compõem a organização. Galbraith (1977), enfatiza que a estrutura organizacional é uma parte integrante da estratégia e funcionamento da organização, projetada para alcançar coesão e eficácia nas suas atividades. A estrutura organizacional é concebida como um processo de decisão. Um dos principais objetivos da estrutura organizacional é criar coerência e alinhamento entre os objetivos e propósitos da organização. Implica projetar a estrutura de maneira a apoiar a realização desses objetivos, ao invés de ser uma entidade separada. Terra (2001), ressalta um consenso crescente sobre a inadequação do modelo burocrático tradicional de organização para lidar com os desafios contemporâneos enfrentados pelas empresas. Esta percepção reflete a necessidade de as organizações adaptarem-se a um ambiente de negócios em constante evolução. Segundo Terra (2001), as Empresas Burocráticas (Mecanicistas) seguem uma abordagem mais tradicional e rígida em relação à estrutura organizacional. Estas empresas tendem a ser encontradas em ambientes relativamente estáveis, onde as mudanças ocorrem de maneira previsível e os processos podem ser padronizados. Já as Empresas Orgânicas (Pós-empendedoras), adotam abordagens mais flexíveis e adaptativas. Estas empresas rompem com o paradigma burocrático, procurando uma estrutura organizacional que favoreça a agilidade, a colaboração e a inovação. Geralmente, são encontradas em setores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento.

Robbins (2002), destaca a importância da departamentalização como base para o agrupamento das tarefas dentro de uma organização. A departamentalização envolve a criação de unidades organizacionais, ou departamentos, que reúnem tarefas semelhantes ou relacionadas. Isto é fundamental para estruturar eficazmente as atividades da organização e facilitar a coordenação e a execução das tarefas. A departamentalização é uma prática comum para organizar o trabalho e a responsabilidade numa organização, permitindo que as atividades sejam agrupadas de maneira lógica e eficiente. A departamentalização contribui para a clareza nas atribuições de trabalho, melhora a comunicação interna e facilita a supervisão. Podem ser usados diferentes critérios para realizar a departamentalização, como funções desempenhadas, produtos ou serviços oferecidos, localizações geográficas ou processos de produção. Cada abordagem tem as suas vantagens e desvantagens e a escolha do critério de departamentalização depende da estratégia da organização, do contexto em que ela opera e das metas que deseja alcançar. Segundo Oliveira Jr (1999), departamentalização é uma prática fundamental na estruturação de uma organização. Ajuda a criar clareza na atribuição de tarefas, responsabilidades e recursos, além de facilitar a coordenação e a gestão eficaz das atividades organizacionais. A escolha do critério de departamentalização deve refletir a estratégia, a natureza das operações e as metas da organização. As abordagens de departamentalização propostas por Oliveira (2000), oferecem uma ampla gama de critérios para agrupar as atividades organizacionais em unidades distintas. Para além das formas de departamentalização citadas por Robbins (2002), Oliveira (2000), propôs as seguintes: por quantidade, territorial, por produtos (ou serviços), por clientes, por projetos, matricial e mista. Na Tabela 2 é apresentada uma síntese relativa a teorias de estrutura organizacional.

Tabela 2

Teorias de estrutura organizacional

Teorias	Premissas
Organização racional do trabalho	Racionalização do trabalho, organização da empresa, salários estimulantes, estudo dos tempos e dos movimentos.
Produção em série ou em massa	Especialização do operário, salários elevados, ausência de hierarquia e organização, produção padronizada em material e mão-de-obra.
Clássica	Direção, organização, estrutura organizacional, função administrativa 5 funções da gestão; técnica, comercial, financeira, segurança e administração.
Burocrática	Modelo racional e transversal às empresas independentemente da atividade.
Estruturalista	Sociologia, interações entre organizações
Relações humanas	Psicologia no trabalho, organização como sistema informal, ser social que reage como membro do grupo, incentivos sociais e simbólicos

Teorias	Premissas
Comportamental	Psicologia organizacional, estudo e compreensão do comportamento humano nas organizações, Fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos)
Sistemas	A organização não pode ser completamente compreendida pela simples análise e compreensão de cada uma das partes isoladamente
Contingência	Não há uma forma ou modelo único que seja o melhor para atingir a eficácia organizacional, face a objetivos variados em ambientes diversificados. “Centrada em algo que pode ou não acontecer”

Fonte: Elaboração própria

2.4 Empresa

Uma empresa é uma entidade económica que combina recursos humanos, materiais e financeiros para produzir bens ou serviços com o objetivo de obter lucro. Desempenha um papel essencial na economia ao criar empregos e ao contribuir para o crescimento económico.

2.4.1 Conceito de empresa

Araújo (2008), refere que a atividade empresarial envolve um nível mais avançado de envolvimento do empresário, indo além da organização e incluindo o planeamento estratégico, a gestão administrativa, o assumir de riscos e o objetivo de obter lucro. Este entendimento enfatiza a importância do papel do empresário na dinâmica económica e na criação de valor por meio das empresas. Araújo (2008), enfatiza a importância da organização, dos meios de produção e da repetição de atos de trabalho alheios com o objetivo de obter lucro. Araújo (2008), destaca que o que caracteriza uma empresa é a forma como a atividade é estruturada, em vez do conteúdo específico da atividade realizada.

2.4.2 Tipos de empresas

O Código das Sociedades Comerciais atualmente em vigor, estabelece as regras e regulamentos que governam as diversas formas de empresas comerciais que existem Portugal. Este código define os tipos de empresas e os procedimentos necessários para a sua constituição e funcionamento. O Código das Sociedades Comerciais consagra as seguintes formas jurídicas de uma empresa:

Sociedade por Quotas: Uma sociedade por quotas é uma forma jurídica de empresa com responsabilidade limitada. Pode ser constituída por um ou mais sócios, e o capital social é dividido em quotas.

Sociedade Anónima: Uma sociedade anónima é uma empresa de capital aberto que emite ações negociáveis. É adequada para empresas de maior porte e geralmente requer um capital social mínimo. Os acionistas têm responsabilidade limitada às ações que detêm.

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL): Uma EIRL permite que um único empresário constitua uma empresa com responsabilidade limitada, separando os seus bens pessoais dos ativos da empresa. O empresário responde pelas dívidas da empresa apenas até o limite do património atribuído à EIRL.

Sociedade em Nome Coletivo: Numa sociedade em nome coletivo, todos os sócios têm responsabilidade ilimitada pelas dívidas da empresa. Geralmente, é constituída por dois ou mais sócios que participam ativamente na gestão do negócio.

Sociedade em Comandita: Este tipo de sociedade envolve sócios comanditários (responsabilidade limitada) e sócios comanditados (responsabilidade ilimitada). Os comanditários investem dinheiro na empresa, enquanto os comanditados a gerem.

Cooperativa: Uma cooperativa é uma empresa cujos membros são trabalhadores ou utilizadores dos seus serviços. Os lucros são distribuídos entre os membros de acordo com a sua participação na cooperativa.

Empresário em Nome Individual (ENI): O empresário em nome individual é uma pessoa singular que exerce uma atividade empresarial. Neste caso, não existe uma separação legal entre os bens pessoais e os da empresa.

Microempresa e Pequena Empresa: Existem regimes fiscais e legais específicos para microempresas e pequenas empresas em Portugal, que proporcionam benefícios fiscais e simplificações administrativas.

2.5 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um processo complexo que visa criar valor, desde ideias simples até à sua concretização através da criação de empresas. Envolve a disposição para correr riscos financeiros, pessoais e sociais em busca de recompensas económicas ou pessoais (Muniz, 2008). Inicialmente associado à criatividade e inovação, o conceito evoluiu para abranger também a disposição para correr riscos e a criação de novos negócios, incorporando até o Intra empreendedorismo (Bucha, 2009). O empreendedorismo é reconhecido como crucial para o desenvolvimento económico, influenciando a geração de empregos e o crescimento das

empresas (Audretsch, 2003). Schumpeter (1978), enfatizou a importância da inovação, introduzindo o conceito de "destruição criativa", onde os empreendedores não apenas criam algo de novo, mas também transformam modelos antigos. O empreendedorismo tem sido objeto de estudo em várias disciplinas acadêmicas, refletindo a sua importância e versatilidade (Bucha, 2009). O empreendedorismo envolve inovação, identificação de oportunidades e crescimento, tanto financeiro quanto não financeiro (Luke et al., 2011). Drucker (1985), destaca a inovação como essência do empreendedorismo, enquanto outros autores enfatizam a identificação e exploração de oportunidades (Sarkar, 2007). Gartner (1989), define o empreendedorismo como o processo de criação de novas organizações, destacando a sua expressão tanto em novas empresas quanto em organizações já existente.

2.5.1 Tipos de empreendedorismo

Os diferentes tipos de empreendedorismo abrangem uma variedade de abordagens e objetivos, refletindo a diversidade de motivações e contextos em que os empreendedores operam. Os diferentes tipos de empreendedorismo incluem empreendedorismo social, empreendedorismo corporativo (ou Intra empreendedorismo) e empreendedorismo de negócios. Cada um desses tipos apresenta abordagens distintas para criar impacto, inovar e alcançar objetivos específicos em diferentes contextos (Sarkar, 2010).

Empreendedorismo social: refere-se a uma abordagem empreendedora que visa resolver problemas sociais, ambientais ou comunitários de maneira inovadora e sustentável.

Empreendedorismo corporativo ou Intra empreendedorismo: refere-se à promoção de uma cultura empreendedora dentro de uma organização estabelecida. É a prática de incentivar os funcionários a agirem como empreendedores dentro da empresa, procurando constantemente oportunidades de inovação, desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos e crescimento dos negócios.

Empreendedorismo de Negócios: refere-se à criação, desenvolvimento e gestão de novos empreendimentos ou negócios com o objetivo de alcançar lucro e sucesso no mercado. Essa forma de empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades de mercado, a alocação de recursos e a gestão das operações para atingir objetivos comerciais específicos.

2.6 Negócio

O conceito de negócio pode abranger uma ampla gama de tipos e tamanhos de organizações, desde pequenas empresas familiares até grandes empresas multinacionais. O objetivo fundamental de um negócio é criar valor económico ao atender às necessidades do mercado, permitindo que os empreendedores e investidores obtenham lucro (Drucker, 2008).

2.6.1 Modelo de negócio

O conceito de modelo de negócios ganhou notoriedade nos anos 90 com o surgimento dos negócios online. A ascensão da internet e da tecnologia digital transformaram a forma como as empresas operam e trouxeram a importância de compreender e definir claramente os modelos de negócios. Os modelos de negócios tornaram-se elementos cruciais para muitas empresas, desempenhando um papel fundamental na compreensão, exposição e comunicação da sua estratégia tanto a curto quanto a longo prazo (Fuller e Morgan, 2010). Teece (2010), refere não existir uma definição clara nem consensual para o termo modelo de negócio, a diversidade de definições apresentadas por diferentes autores cria desafios significativos, não apenas em relação à delimitação da natureza e composição de um modelo de negócios, mas também na determinação do que constitui um modelo de negócios eficaz. Teece (2010), descreve modelo de negócios como uma ferramenta conceptual que engloba a maneira pela qual uma organização oferece valor ao cliente. Esta entrega de valor é baseada na compreensão das necessidades e preferências do cliente. Esta definição ressalta que a criação de valor resulta em benefícios económicos, sublinhando a relação entre a entrega de valor e a geração de lucros para a organização.

Um modelo de negócios não deve ser desenvolvido apenas uma vez, mas sim estar em constante atualização, sendo fundamental para o sucesso e a relevância contínua das empresas no ambiente em constante mudança (Chesbrough, 2010). Para Timmers (1998), um modelo de negócios, inclui a arquitetura dos produtos e serviços, o fluxo de informações, os atores envolvidos e as suas funções, os benefícios para esses atores e as fontes de receita da empresa. Para Osterwalder Alex et al., (2014) um modelo de negócio gira em torno do valor oferecido aos clientes, da estrutura da empresa e da sua rede de parceiros, bem como dos processos para criar, comercializar e entregar esse valor. O objetivo é gerar receitas e lucros sustentáveis ao longo do tempo. Rappa (2001), refere a importância de entender como a empresa cria valor, como colabora com os parceiros na cadeia de valor, como cria valor para os consumidores finais e como gera receitas. Segundo Laudon e Traver (2017), um modelo de negócios é um conjunto de atividades planejadas, que são projetadas para alcançar o objetivo de lucro num mercado. (Wikström et al., 2010), defendem que os modelos de negócios descreverem a lógica de como uma organização gera, configura e entrega valor aos consumidores finais. Esta abordagem enfatiza que todas as atividades e objetivos de uma organização devem estar fundamentados na ideia de criar e entregar valor aos clientes. Osterwalder e Pigneur (2010), destacam que os modelos de negócios são fundamentais para estabelecer a essência do negócio, tendo como base as propostas de valor oferecidas e os relacionamentos estabelecidos com várias partes interessadas.

Num ambiente empresarial em constante transformação, a capacidade de reinventar o modelo de negócios é fundamental para manter a competitividade e a relevância. A reinvenção proativa permite que uma empresa esteja à frente das mudanças e mais bem preparada para enfrentar os desafios do mercado Hamel e Välikangas (2003). Magretta (2010) enfatiza a ideia de que um modelo de negócio capaz de transformar a estrutura econômica de um setor específico e ao mesmo tempo ser difícil de replicar pode resultar numa vantagem competitiva sustentável. Magretta (2010) destaca a importância da inovação e da originalidade na criação de uma posição única no mercado. Embora a inovação tecnológica seja frequentemente enfatizada, ela

só cria valor real quando é integrada num modelo de negócios eficaz. Um modelo de negócios inovador pode ser a chave para aproveitar ao máximo uma nova tecnologia, permitindo que a empresa a comercialize, alcance os clientes certos e capture valor (Chesbrough, 2010). Teece (2009), refere que, embora a inovação tecnológica seja frequentemente enfatizada, ela só cria valor real quando é integrada num modelo de negócios eficaz. Teece (2009), destaca a importância de identificar o processo ideal de entrega e captura de valor como um fator chave na elaboração de um modelo de negócio.

Tal como a própria definição de Modelo de Negócio, também não é consensual a definição das componentes de um Modelo de Negócio (Zott e Amit, 2010; Frankenberger et al., 2013). Neste sentido, diferentes autores defendem estrutura e componentes diferentes de Modelos de Negócio (Morris et al., 2005), resumidas na Tabela 3. De acordo com Morris et al., (2005), além da falta de consenso acerca das componentes, existem também dúvidas acerca das relações entre as mesmas.

Tabela 3

Componente modelo negócio

Autor	Componentes
Timmers (1998)	Arquitetura do produto, serviço e fluxo da informação; Atores e funções de negócios; Benefícios dos atores do negócio; Fontes de receita; Estratégia de marketing.

Autor	Componentes
Chesbrough e Rosenbloom (2000)	Proposta de valor; Segmento de mercado; Cadeia de valor; Estrutura de custos e potenciais lucros; Rede de valor; Estratégia competitiva.
Alt e Zimmerman (2001)	Missão; Estrutura; Processos; Receitas; Assuntos legais; Tecnologia.
Amit e Zott (2001)	Conteúdo das transações; Estrutura das transações; Administração das transações.
Gordijn et al. (2001)	Atores; Segmentos de mercado; Oferta de valor; Atividades com valor; Rede das partes intervenientes; Interfaces de valor; Portas de valor e Trocas de valor.
Autor	Componentes
Dubosson-Torbay et al. (2001)	Produtos; Relacionamento com o cliente; Infraestrutura; Rede de parceiros; Aspectos financeiros.
Magretta (2002)	Atividades associadas a fazer algo: desenvolvimento, compra de matérias-primas, fabricação. Atividades associadas com a venda de algo: encontrar e direcionar aos clientes, negociar vendas, distribuir produtos ou prestar serviços.

Autor	Componentes
Hedman e Kalling (2003)	Clientes; concorrentes; oferta; atividades e organização; recursos; fornecedores; processo longitudinal da organização.
Morris et al. (2005)	Seis questões: “Como podemos criar valor?”; “Para quem criar valor?”; “Qual é a nossa fonte de competência?”; “Como é que nos vamos posicionar de forma competitiva?”; “Como ganhar dinheiro?”; “Qual o nosso tempo, propósito e tamanho da ambição?”.
Shafer et al. (2005)	Quatro grandes categorias: Escolhas estratégicas; Criação de valor; Captura de valor; Rede de valor
Brosseau e Pénard (2007)	Custos; Fluxo de receitas; criação sustentável de rendimento; Produção e trocas de produtos e serviços; Estratégias de preços; Relação procura e oferta; Externalidades de rede.
Autor	Componentes
Casadesus- Masanell e Ricart (2010)	(a) as escolhas efetuadas pela gestão acerca da empresa e (b) as consequências das escolhas.
Teece (2010)	Fontes de receita disponíveis; Mecanismo de design para capturar valor; selecionar tecnologias e recursos a serem incorporados no produto /

	serviço; determinar o consumo do cliente usando o produto / serviço; identificar o segmento do mercado-alvo.
Frankenberger et al. (2013)	“Quem?”; “O quê?”; “Como?”; “Porquê?”.

Fonte: Elaboração própria

Como podemos constatar, as componentes de um Modelo de Negócio não são iguais para todos os autores. De todas as componentes identificadas na Tabela 4, as mais mencionadas são a proposta de valor e a forma de como a empresa gera lucro (Morris et al., 2005). Teece (2009), ressalta a importância de um modelo de negócio sólido, que cria propostas de valor atraentes para os consumidores, estabelece estruturas de custos vantajosas e permita que a empresa capture valor de forma significativa. Teece (2009), enfatiza que conceber, descobrir, implementar e melhorar continuamente a estrutura do negócio são etapas cruciais tanto no momento de criação da empresa quanto ao longo da sua vida, a fim de garantir a sua viabilidade e estabilidade financeira. A compreensão clara do modelo de negócio é vital para que a empresa alcance os seus objetivos de maneira sustentável.

2.6.2 Tipos de modelos de negócio

Atualmente, as empresas têm acesso a uma ampla gama de modelos de negócios para escolher ou personalizar de acordo com a sua estratégia e mercado. Alguns modelos de negócios podem ganhar reconhecimento através da associação com empresas específicas ou produtos icônicos que os usaram.

O Modelo De Quatro Caixas

O Modelo de Quatro Caixas, foi desenvolvido por Mark Johnson em 2010. É uma estrutura que se concentra na interconexão de quatro elementos essenciais de um modelo de negócios para criar e entregar valor (Cortez, 2016; Lopes, 2014). Deste modelo fazem parte quatro elementos essenciais para criar um modelo de negócios eficaz, são eles:

- **Proposta de Valor:** Este elemento concentra-se em definir o valor que a empresa oferece aos clientes, atendendo às suas necessidades e solucionando os seus problemas de maneira única.
- **Fórmula de Lucro:** A Fórmula de Lucro descreve como a empresa gera lucro com o seu modelo de negócios, incluindo preços, custos, margens de lucro e fluxos de receita.
- **Recursos-Chave:** Os Recursos-Chave são os ativos fundamentais necessários para operar o modelo de negócios, como tecnologia, equipa, parcerias e ativos físicos.
- **Processos-Chave:** Os Processos-Chave são as atividades e operações necessárias para entregar a Proposta de Valor e executar a Fórmula de Lucro de forma eficaz.

Estes quatro elementos juntos formam a base de um modelo de negócios eficaz, onde a Proposta de Valor e a Fórmula de Lucro definem o valor para os clientes e a empresa, enquanto os Recursos-Chave e os Processos-Chave descrevem como esse valor é entregue de maneira eficiente e rentável (Johnson, 2010; Alves, 2012).

O Modelo De Negócio Como Mediador

Segundo Chesbrough (2010), “O Modelo de Negócio como Mediador”, é o elo que liga o potencial técnico com a realização do valor económico, proporcionando uma estrutura coerente que organiza as características tecnológicas e potencialidades da empresa como "entradas" e, em seguida, as converte em saída económica (Lopes, 2014; Cortez, 2016).

“O modelo de negócio começa pela criação de valor para o cliente e o modelo é construído em torno da entrega desse valor” (Chesbrough, 2010). Segundo Chesbrough (2010), os principais elementos são a proposta de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e potencial lucro, rede de valor e estratégia competitiva (Vicente, 2012). Existem algumas semelhanças entre o modelo de negócios de Henry Chesbrough e o modelo das quatro caixas de Mark Johnson. Ambos baseiam-se em elementos-chave, como a Proposta de Valor, a Fórmula de Lucro, os Recursos-Chave e os Processos-Chave, que desempenham papéis fundamentais na estruturação de um modelo de negócios eficaz (Alves, 2012). O modelo de negócios de Henry Chesbrough vai além do modelo das quatro caixas de Mark Johnson incluindo três novos elementos:

Mercado (Segmento de Clientes): O elemento "Mercado" exige que a empresa compreenda profundamente quem são seus clientes atuais e potenciais.

Competitividade Estratégica: A "Competitividade Estratégica" trata da abordagem que a empresa utiliza para se destacar em relação aos concorrentes. Envolve a definição de estratégias que permitem à empresa ganhar vantagem, seja por meio de inovação, qualidade, custos mais baixos ou outros diferenciais competitivos.

Rede de Valor: A "Rede de Valor" enfatiza a importância das parcerias e relacionamentos-chave que ajudam a otimizar a entrega da Proposta de Valor. Estes novos elementos tornam o modelo de negócios de Chesbrough mais estratégico e completo, fornecendo orientação para a identificação de oportunidades, atendimento às necessidades dos clientes e desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz.

O modelo de negócio como mediador atua como um elemento de conexão entre o domínio físico (os recursos, ativos, tecnologia) e o domínio económico (receita, lucro, valor financeiro).

O modelo de negócios é, portanto, uma ponte que liga os "inputs" entradas, como recursos e capacidades aos "outputs" resultados económicos (Alves, 2012).

Cadeia de Valor de Porter

Porter (1985), introduziu o conceito de "Cadeia de Valor" no seu livro "Vantagem Competitiva". Este conceito de estratégia empresarial tem sido amplamente utilizado por empresas e académicos para analisar e compreender a forma como as organizações criam valor nas suas operações. A "Cadeia de Valor" de Porter é uma ferramenta conceptual que desagrega as atividades dum empresa em diversas partes ou etapas, desde a aquisição de matérias-primas até à entrega de produtos ou serviços aos clientes, incluindo as atividades de apoio necessárias para sustentar as atividades principais. O objetivo é identificar onde a empresa cria valor e onde os custos são incorridos em toda a cadeia. Esta análise ajuda as empresas a entenderem melhor como podem ganhar vantagem competitiva, quer seja através da redução de custos em áreas não críticas para a criação de valor, quer seja diferenciando-se em áreas que são fundamentais para a satisfação do cliente (Porter, 1985). Esta ferramenta ajuda as empresas a tomarem decisões informadas sobre onde concentrar os seus recursos e esforços, e como alinhar as suas atividades para atender às necessidades e expectativas dos clientes de maneira eficaz e eficiente.

Figura 3

Cadeia de valor de Porter



Fonte: Elaboração própria

O Modelo Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é um dos modelos de negócios mais conhecidos e populares. Esta estrutura foi desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), no seu livro "Business Model Generation". Este modelo veio mudar a forma como as pessoas projetam, testam e constroem estratégias e negócios (Jackson et al., 2015). O BMC é uma ferramenta de análise estratégica usada para conceber, desenvolver e descrever modelos de negócios de forma eficaz. Foi projetado para fornecer uma visão holística do modelo de negócios de uma empresa numa única página, dividida em nove blocos que explicam os principais aspetos do negócio (Jackson et al., 2015). Segundo vários autores, o BMC é uma ferramenta que descreve facilmente a relação que existe entre parceiros e clientes (Umar et al., 2018). De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), "Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor".

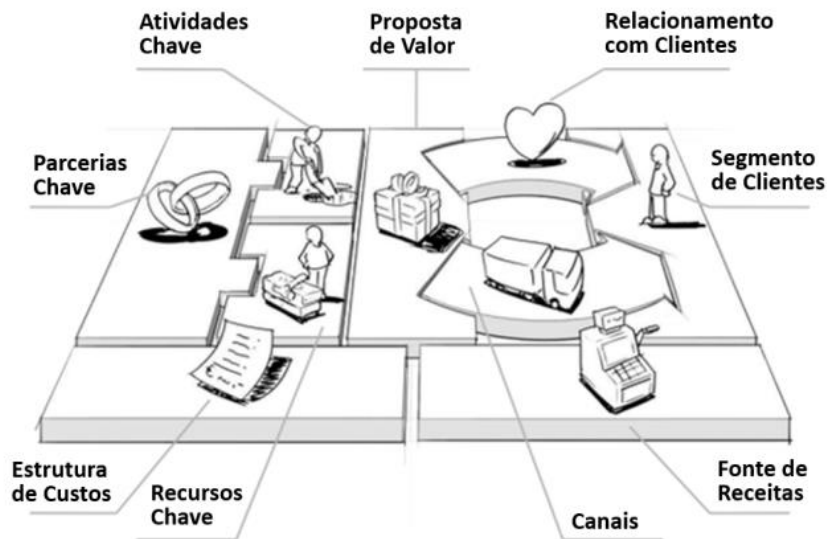
O BMC abrange quatro domínios gerais que se relacionam com diferentes aspetos do modelo de negócios de uma empresa: **Proposta de Valor (Produto)**: Este domínio concentra-se no

valor que a empresa oferece aos clientes por meio de seus produtos ou serviços. **Segmento de Cliente (Relação com o Cliente):** Aqui, a empresa identifica os diferentes grupos de clientes que deseja atender. Como a empresa se relaciona com esses segmentos de clientes. **Recursos-Chave (Gestão da Infraestrutura):** Este domínio aborda a arquitetura da empresa e a infraestrutura necessária para operar o modelo de negócios com sucesso. **Fontes de Receita (Aspectos Financeiros):** Aqui, a empresa identifica como gera receita com base na sua Proposta de Valor e nos seus Segmentos de Cliente (Fliegner, 2017).

Joyce e Paquin (2016), são da opinião que o BMC foi desenvolvido integrando princípios do *design thinking* no seu desenvolvimento. O *design thinking* é uma abordagem de resolução de problemas que se concentra na empatia pelo usuário, na colaboração multidisciplinar e na interação constante. Estes princípios são fundamentais para o desenvolvimento de modelos de negócios voltados para fornecer soluções inovadoras e centradas no cliente. O BMC é amplamente considerado uma ferramenta prática e intuitiva para representar visualmente os elementos de um modelo de negócios. A sua simplicidade, visualização clara e facilidade de discussão facilitam a análise e a comunicação das estratégias de negócios. O BMC permite que os usuários explorem sistematicamente os nove blocos do modelo de negócios promovendo a interação contínua, tornando-o uma escolha popular para empreendedores, startups e empresas que desejam desenvolver, comunicar e adaptar suas estratégias de negócios de forma mais eficaz (Joyce e Paquin, 2016).

Figura 4

Modelo Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder et al., (2010)

O BMC é uma ferramenta prática e versátil que permite que as empresas visualizem os elementos essenciais do seu modelo de negócios em uma única página. Esta ferramenta é dividida em nove blocos, com a Proposta de Valor no centro, fazendo parte também os seguintes blocos: Segmento de Clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Atividades-Chave, Recursos-Chave, Parceiros-Chave e Estrutura de Custos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

- **Segmentos de Clientes:** Representa os grupos de clientes ou organizações que a empresa pretende atender.
- **Proposta de Valor:** Descreve a oferta única e os benefícios que a empresa oferece aos seus clientes.
- **Canais de Distribuição:** Explora como a empresa alcança e interage com os seus clientes.
- **Relacionamento com Clientes:** Aborda como a empresa estabelece e mantém conexões com os seus clientes.

- **Fontes de Receita:** Detalha como a empresa gera receita com os seus produtos ou serviços.
- **Recursos Principais:** Indica os ativos essenciais para operar o modelo de negócios.
- **Atividades-Chave:** Refere-se às ações críticas que a empresa deve realizar para operar com sucesso.
- **Parcerias Principais:** Descreve as colaborações e alianças necessárias para a operação eficaz do negócio.
- **Estrutura de Custos:** Identifica os principais gastos associados ao funcionamento do modelo de negócios.

2.7 Ferramentas de Apoio à Gestão

As ferramentas de apoio à gestão desempenham um papel fundamental na gestão de empresas e organizações, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação. São projetadas para auxiliar na tomada de decisões, melhorar a eficiência operacional e estratégica e promover um melhor desempenho geral (Albana et al., 2017; Clark, 1997; Frost, 2003).

2.7.1 Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de análise baseada em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde a empresa atua e com o ambiente de negócios externo existente, (Guo e Nunes, 2007). O objetivo primordial da análise PEST é ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo.

O termo PEST, usado para denominar esta análise, é uma mnemónica simples, conforme explicado por (Gupta, 2013). Cada letra da palavra corresponde a uma categoria de fatores externos a serem analisados: P (Políticos): Inclui fatores políticos que abrangem diversas

intervenções do estado na economia e a presença de lobbies políticos. E (Económicos): Engloba fatores económicos que abordam as condições macroeconómicas do ambiente externo, podendo também incluir informações relacionadas à procura sazonal e condições meteorológicas. S (Sociais): Abrange fatores sociais que consideram aspetos sociais, culturais e demográficos do ambiente externo. T (Tecnológicos): Envolvem fatores tecnológicos que cobrem infraestruturas tecnológicas, mudanças tecnológicas e atividades relacionadas à tecnologia que afetam o ambiente externo (Ho, 2014).

Figura 5

Análise PEST



Fonte: Elaboração própria

De acordo com Duncan (1972), a análise PEST não se limita apenas ao ambiente de negócios em si, mas abrange todos os fatores físicos e sociais externos à organização. Estes fatores, que estão além do controlo da empresa, têm a capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão da organização, como destacado por (Guo e Nunes, 2007). Estas circunstâncias externas e indiretas têm o potencial de impactar a capacidade da empresa em gerar valor. A análise PEST

é descrita por Guo e Nunes (2007) como uma "fotografia panorâmica", fornecendo uma visão abrangente e detalhada do ambiente externo da empresa. A análise PEST ajuda a organização a compreender e avaliar melhor as condições que a cercam, considerando os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Ao ter uma compreensão aprofundada desses elementos, a empresa pode formular estratégias mais informadas e adaptativas, levando em consideração as influências externas que moldam o seu contexto operacional e de decisão.

Conforme apontado por Ho (2014), a análise PEST, embora seja de fácil aplicação, é mais comumente utilizada como uma ferramenta de aprendizagem para estudantes iniciantes nas áreas de marketing e gestão do que como uma teoria desenvolvida em projetos académicos. Além disso, a aplicação dessa análise é muitas vezes percebida como bastante genérica na sua fundamentação, o que pode criar desafios na definição de regras específicas quando se depara com circunstâncias variáveis em aplicações práticas. Gupta (2013), complementa essa visão, argumentando que a aplicação da análise PEST é, de facto, muito genérica, o que pode dificultar a compreensão das regras a serem estabelecidas, especialmente em situações práticas. Gupta (2013), destaca a necessidade de empresas globais ou geograficamente dispersas realizarem diferentes análises PEST para diferentes regiões. Isto deve-se às diferenças na evolução histórica, social e cultural em cada uma dessas regiões, tornando essencial uma abordagem adaptada às particularidades locais.

2.7.2 5 Forças de Porter

As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter são uma estrutura analítica amplamente reconhecida e utilizada para avaliar a competitividade de um setor ou indústria e com base nessa avaliação, desenvolver estratégias empresariais eficazes. Em 1980 Michael Porter publicou o seu primeiro livro de análise estratégica: "Estratégia competitiva, técnicas para a análise de indústrias e da concorrência", o qual deu origem à ferramenta das cinco forças (Karagiannopoulos et al., 2005). Para além de se analisar a força mais evidente, que são os rivais de uma organização, é muito importante a análise das outras quatro forças competitivas.

Estas são: os clientes, os fornecedores, a possível entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos (Porter, 2008).

Figura 6

5 Forças de Porter



Fonte: Elaboração própria

O método das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter é uma estrutura analítica projetada para ajudar as organizações a avaliar o ambiente competitivo em que operam. O objetivo é identificar e compreender as forças que afetam a competitividade de uma indústria específica. Ao analisar essas forças, as organizações podem desenvolver estratégias competitivas mais sólidas e eficazes (Porter, 2008).

As cinco forças competitivas são:

- **Rivalidade entre Concorrentes Existentes:** Esta força avalia a intensidade da competição entre as empresas já estabelecidas na indústria. Quanto mais intensa a rivalidade, menor tende a ser a lucratividade da indústria.
- **Poder de Negociação dos Clientes:** Refere-se ao poder de negociação dos clientes em relação às empresas do setor. Clientes com mais poder podem pressionar por preços mais baixos ou melhores condições, afetando a lucratividade das empresas.
- **Poder de Negociação dos Fornecedores:** Avalia o poder dos fornecedores em relação às empresas. Fornecedores com mais poder podem impor preços mais altos ou condições desfavoráveis, afetando os custos das empresas.
- **Ameaça de Novos Entrantes:** Refere-se à facilidade com que novas empresas podem entrar na indústria. Uma ameaça alta de novos entrantes pode aumentar a competição e reduzir os lucros das empresas existentes.
- **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:** Possibilidade de produtos ou serviços substitutos que possam atrair os clientes longe da indústria. A presença de substitutos pode limitar a capacidade das empresas de manter preços altos e reter clientes.

2.7.3 Proposta de Valor

“A proposta de Valor é o motivo pela qual os clientes escolhem uma empresa e não outra” (Osterwalder e Pigneur, 2010). De acordo com Dorf e Blank (2012), a proposta de valor descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes, destacando como uma empresa se diferencia das concorrentes. O seu objetivo é mostrar ao cliente que comprar de uma determinada empresa irá satisfazer as suas necessidades de forma superior em comparação com outras opções disponíveis. Uma proposta de valor eficiente deve estabelecer um relacionamento sólido entre a marca e o cliente, influenciando positivamente as decisões de compra, conforme mencionado por (Aaker, 2007). Diversos fatores podem

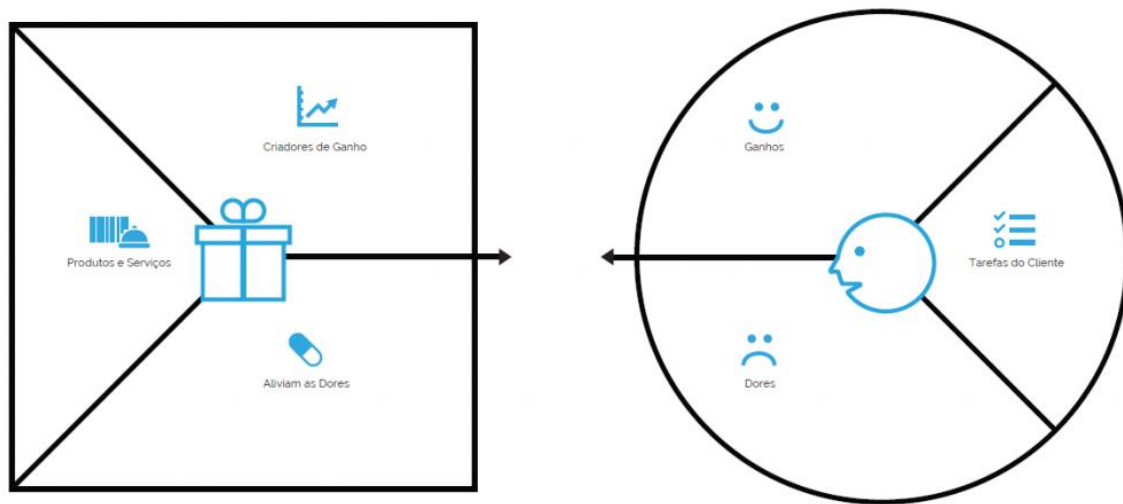
influenciar o processo de compra do consumidor, como novidade, aspeto do produto, qualidade, material utilizado, entre outros, conforme afirmam (Churchill e Peter, 2020).

Osterwalder e Pigneur (2010), ressaltam que definir uma proposta de valor para um produto ou serviço pode ser mais complexo do que parece, pois, cada proposta de valor deve atender às exigências ou necessidades de um segmento específico de clientes. Ao definir uma proposta de valor, é importante considerar os benefícios da compra, o valor oferecido ao cliente, os problemas que serão solucionados e as necessidades que serão satisfeitas. A criação de valor em um produto ou serviço nem sempre requer algo inovador que aborde necessidades totalmente novas. Em muitos casos, pode envolver a adição de características diferentes à oferta existente, como destacado por (Dorf e Blank, 2012).

A Proposta de Valor é uma ferramenta estratégica que ajuda empresas e empreendedores a projetar e comunicar as suas propostas de valor de forma mais eficaz. É frequentemente usado em conjunto com o Business Model Canvas para criar uma visão holística de um negócio ou produto. O mapa da proposta de valor tem dois lados. Com o perfil do cliente é possível clarificar a compreensão do cliente. Com o mapa de valor é possível descrever como tenciona criar valor para aquele cliente em particular. Consegue adequação entre os dois quando um vai de encontro ao outro (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Figura 7

Proposta de Valor



Fonte: Elaboração própria

O principal objetivo do Canvas de Proposta de Valor é criar alinhamento entre o que seus clientes desejam (tarefas, pontos de dor e ganhos) e o que seu negócio oferece (propostas de valor). Preenchendo o canvas, as empresas podem obter *insights* sobre como as suas ofertas se encaixam nas necessidades dos clientes, identificar oportunidades de diferenciação, inovação e melhorar a comunicação (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O Canvas de Proposta de Valor é composto por dois componentes principais:

Perfil do Cliente:

- **Segmentos de Clientes:** Identificar os grupos ou segmentos específicos de clientes que a empresa está a tentar alcançar, muitas vezes definidos por demografia, comportamentos, necessidades ou características.

- **Tarefas a Serem Realizadas:** Compreender as principais tarefas, problemas ou necessidades que os clientes estão a tentar resolver, ajuda a entender as suas motivações subjacentes.

Mapa de Valor:

- **Propostas de Valor:** São as soluções, produtos ou serviços que as empresas oferecem para atender às tarefas, necessidades e problemas dos seus segmentos de clientes.
- **Pontos de Dor:** Identificar os desafios específicos, frustrações ou dificuldades que os clientes enfrentam, são os problemas que as empresas pretendem resolver.
- **Ganhos:** Compreender os benefícios, aspirações e resultados positivos que os seus clientes desejam. São as recompensas ou benefícios que esperam da sua solução.

2.7.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que foi desenvolvida por Albert S. Humphrey na década de 1960 no Stanford Research Institute (atualmente conhecido como SRI International) nos Estados Unidos. O objetivo principal de Humphrey era entender melhor o motivo pelo qual alguns planos e estratégias organizacionais eram bem-sucedidos, enquanto outros falhavam. O resultado da pesquisa identificou a necessidade de explorar várias áreas críticas para o sucesso das organizações no processo de planeamento estratégico (Hofrichter, 2017).

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão usada para realizar um diagnóstico estratégico. Auxilia as organizações a avaliarem o seu ambiente interno e externo, identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Verboncu e Condurache, 2016). Segundo Hofrichter (2017), os pontos fortes são atributos positivos, tanto tangíveis quanto intangíveis, que são

internos à organização e estão sob o seu controlo. Segundo Verboncu e Condurache (2016), os pontos fracos são fatores internos à organização que estão sob o seu controlo, mas que prejudicam a sua capacidade de atingir as metas e objetivos pretendidos. Por outro lado, as oportunidades são fatores externos atrativos que justificam a existência e o crescimento de uma organização e as ameaças são fatores externos que estão além do controlo da organização e que podem representar riscos à missão ou às operações da organização. A organização poderá beneficiar se dispuser de planos de contingência para abordá-los da forma mais adequada. De acordo com Churchill e Peter (2020), a elaboração de planos de contingência é uma prática fundamental para garantir a resiliência e a adaptabilidade das organizações face a ameaças imprevistas. Estes planos ajudam a minimizar os riscos e a mitigar os impactos negativos de eventos adversos sobre as operações empresariais.

Figura 8

Análise SWOT



Font: Elaboração própria

A Análise SWOT é uma ferramenta que examina o alinhamento entre as vantagens e desvantagens internas (pontos fortes e pontos fracos) com os fatores externos positivos ou

negativos (oportunidades e ameaças) no contexto de uma organização. O objetivo é identificar como esses elementos se relacionam para gerar valor ou impacto nos objetivos da organização. É importante ainda referir que os fatores internos, representados pelos pontos fortes e fracos, estão sob o controle direto da organização e podem incluir as suas operações, as suas finanças, o marketing e os recursos humanos. Já as oportunidades e ameaças, estão fora do controle direto da organização e podem incluir elementos como fatores económicos, políticos, tecnológicos e concorrência (Hofrichter, 2017).

2.7.5 5W2H

De acordo com Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H foi desenvolvida como um método auxiliar na aplicação do PDCA (Plan-Do-Check-Act), com foco no planeamento. Esta ferramenta foi criada por profissionais da indústria automobilística no Japão. Segundo Grosbelli (2014), o 5W2H é um método para a elaboração de planos de ação, sendo simples, direto e fornecendo orientação para as ações a serem tomadas. O objetivo fundamental da ferramenta é possibilitar que todas as atividades planeadas sejam discutidas e executadas de maneira objetiva e eficaz. Segundo Pasello, (2009), o 5W2H é uma ferramenta utilizada por administradores para planejar ações numa organização. O seu método é simples, de fácil aplicação e, principalmente, de fácil compreensão por qualquer pessoa. Lisboa e Godoy (2012), afirmam que a elaboração de um plano de ação deve seguir uma metodologia, sendo o método 5W2H o indicado. Isto ocorre porque permite identificar, a qualquer momento, dados e rotinas mais importantes de uma organização. Esta ferramenta proporciona uma abordagem clara e estruturada para o planeamento e execução de atividades, facilitando a comunicação e o entendimento das ações propostas.

Figura 9

Ferramenta 5W2H



Fonte: Elaboração própria

Esta ferramenta é amplamente usada na gestão da qualidade e no planeamento de ações para melhorias e correções. As perguntas são organizadas de forma a responder às seguintes questões:

- **What (O que):** Qual a ação que deve ser feita? Esta pergunta define a tarefa ou ação que precisa de ser realizada de forma clara e específica.
- **Where (Onde):** Em que local a ação deve ser feita? Estabelece o local ou localização onde a ação será executada.
- **When (Quando):** Quando (ou até quando) a ação deve ser feita? Esta pergunta envolve a definição de prazos ou cronograma para a execução da ação.

- **Why (Porquê):** Por que é importante que a ação seja feita? Esta pergunta aborda a justificativa ou motivo para a realização da ação, considerando aspetos qualitativos ou quantitativos.
- **Who (Quem):** Quem ou quais são os responsáveis pela realização da ação? Atribui responsabilidades a indivíduos ou equipas específicas.
- **How (Como):** Como a ação deve ser realizada? Esta pergunta descreve o método, os recursos e os passos envolvidos na execução da ação.
- **How much (Quanto):** Qual é o custo gerado pelo problema, quanto vai custar a ação ou quanto será economizado financeiramente por conta da implementação da ação? Envolve considerações financeiras e custos associados à ação.

A organização das perguntas em 5W (cinco que começam com "W") e 2H (duas que começam com "H") é uma maneira eficaz de garantir que todas as informações essenciais sejam consideradas ao planear e executar ações de melhoria ou correção. Esta ferramenta é valiosa para garantir que todos os aspetos de um problema ou de um plano de ação sejam abordados de maneira abrangente e eficaz (Pasello, 2009). A ferramenta 5W2H é uma ferramenta de gestão eficaz que pode ser um suporte valioso para a implementação de ações numa empresa. Esta ferramenta oferece uma estrutura simples, mas abrangente, para planear, executar e acompanhar ações de forma organizada e minuciosa (Lisboa et al., 2012).

2.7.6 Jornada do Cliente

Jornada do Cliente ou "*Journey Mapp*", refere-se a uma técnica usada para visualizar e compreender detalhadamente o processo de compra do cliente durante a realização de uma atividade ou ao tentar alcançar um objetivo específico. Esta técnica leva em consideração não apenas as ações práticas do consumidor, mas também os seus aspetos emocionais, motivações, sentimentos e atitudes ao longo desse processo (Stickdorn e Schneider, 2010). Tueanrat et al. (2021), definem a Jornada do Cliente como sendo uma ferramenta valiosa para entender a experiência do cliente, pois ajuda a rastrear todos os pontos de contato (*touchpoints*) e

atividades relacionadas à entrega do serviço. Esta ferramenta permite identificar oportunidades de melhoria, destacar possíveis desafios ou obstáculos que o cliente possa enfrentar e em última análise, aprimorar a satisfação do cliente (Lemon e Verhoef, 2016). Jornada do Cliente, é uma ferramenta útil para lidar com os obstáculos que dificultam o processo de gestão da experiência do cliente (Edelman e Singer, 2015; Rawson et al., 2013; Richardson, 2010). Neste contexto, a Jornada do Cliente refere-se à sequência de eventos pelos quais os clientes passam ao tomar conhecimento, comprar ou interagir com os produtos de uma determinada empresa, que podem ser serviços, bens ou experiências (Norton e Pine, 2013). Os *touchpoints*, ou pontos de contato, formam a base que constitui a jornada do cliente, que, por sua vez, é definida como um conjunto ou sequência de interações entre o cliente e a empresa ao longo desse processo, (Clatworthy, 2011; Kankainen et al., 2012). A partir dessa perspectiva, surgem os *Journey Maps*, que são diagramas ilustrativos das etapas pelas quais os clientes avançam ao interagirem com uma empresa, seja por meio de um produto, experiência ou serviço. Estes mapas são caracterizados como uma técnica de visualização do tipo *flow*, onde as representações visuais são feitas de maneira abstrata ou diagramática, mostrando o desenvolvimento do processo do serviço ao longo do tempo (Diana et al., 2009). Essa abordagem visual é valiosa para compreender e otimizar a experiência do cliente em diferentes pontos de contato ao longo da sua jornada.

Figura 10

Jornada do Cliente



Fonte: Elaboração própria

Rastrear de forma sequencial as etapas pelas quais os clientes interagem com uma empresa é uma estratégia que permite à empresa compreender mais profundamente a perspectiva do cliente, (Addis, 2016). De acordo com (Norton e Pine, 2013), essa compreensão mais aprofundada é essencial para atingir a centralidade no cliente. Ao seguir o percurso do cliente desde o primeiro contacto até à conclusão da transação e para além dela, a empresa pode ganhar *insights* valiosos sobre as necessidades, expectativas e desafios enfrentados pelos clientes em cada fase. Esta abordagem sequencial permite uma adaptação mais eficaz das práticas de negócios para responder às necessidades específicas dos clientes, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma estratégia centrada no cliente. A abordagem da Jornada do Cliente é, portanto, um meio de adotar a perspectiva do cliente e compreender as suas experiências, promovendo a empatia com o cliente. Este aspeto é considerado crucial em vários níveis, tanto para os designers de produtos e serviços, quanto para gestores (Alvarez, 2017).

2.7.7 Mind Mapping

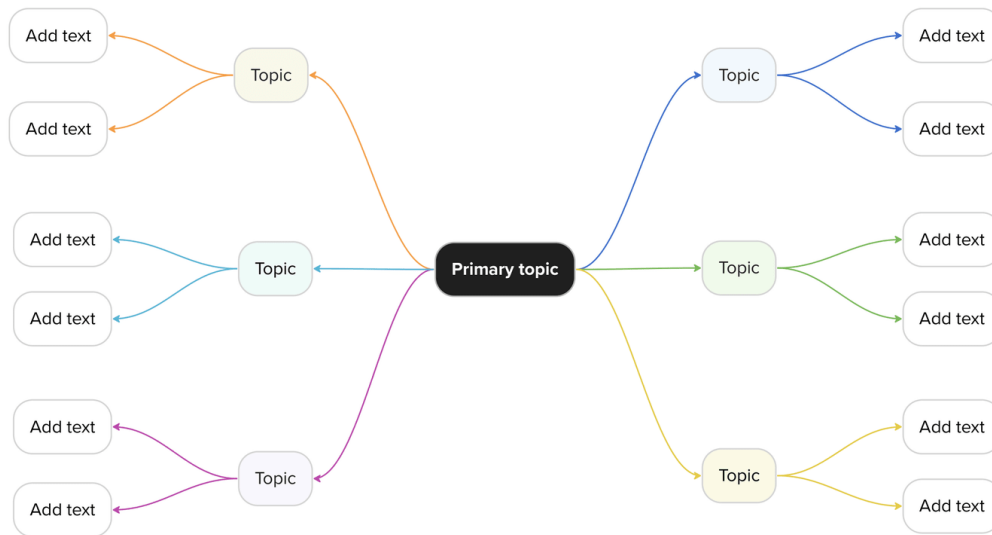
Segundo o seu criador Buzan (2009), os mapas mentais, enfatizam a natureza radial do pensamento e a capacidade de desbloquear o potencial do cérebro humano. O autor considera os mapas mentais como uma técnica gráfica poderosa que pode ser aplicada a uma ampla

variedade de áreas da vida para melhorar a aprendizagem, a clareza de raciocínio e em última instância, o desempenho humano (Buzan, 2009). Mukerjea (2003), define os mapas mentais como uma ferramenta valiosa que permite aos usuários explorarem o seu potencial intelectual de maneira mais eficaz. Segundo esta perspectiva, os mapas mentais não são apenas uma técnica de aprendizagem, mas também uma ferramenta que ajuda as pessoas a compreender como aprender, desenvolver raciocínio e organizar as suas ideias de forma eficaz. Mukerjea (2004), descreve o mind mapping como uma ferramenta que desempenha o papel de um cirurgião cerebral virtual. Segundo esta perspectiva, os mapas mentais têm a capacidade de influenciar e otimizar a atividade do cérebro durante a execução de tarefas ou na procura por soluções. Os mapas mentais, atuam como uma espécie de "cirurgião cerebral virtual", auxiliando na organização e clareza do pensamento, permitindo uma atividade mental mais eficaz e direcionada. A combinação de cores, imagens, dimensões, estruturas, criatividade e imaginação num único mapa mental é uma abordagem eficaz para tirar o máximo proveito dos atributos de ambos os hemisférios do cérebro. Esta técnica ajuda a criar um ambiente mental propício à expansão, desenvolvimento e exploração abrangente de ideias, tornando o processo mais envolvente e eficaz.

Os mapas mentais são uma ferramenta versátil que permite uma abordagem holística para o pensamento criativo e organização de informações. "O mapa mental é uma ferramenta dinâmica que acelera o pensamento e o planeamento, armazenando, organizando e priorizando informações por meio de palavras-chave e imagens-chave. O mapa mental desencadeia lembranças específicas e inspira novas reflexões e ideias." (Buzan, 2009).

Figura 11

Mind Mapping



Fonte: Elaboração própria

O Mind Mapping possui quatro características fundamentais:

- O tema principal é colocado como imagem central no mapa;
- Os tópicos irradiam desse tema central como ramos, decompondo a ideia central em ideias relacionadas;
- Cada um desses ramos pode conter palavras ou imagens associadas ao tema;
- Os subtópicos são incluídos como ramos secundários e assim sucessivamente.

A ideia central por trás desta abordagem é que os mapas mentais representam visualmente a forma como o cérebro humano naturalmente associa ideias, cria conexões e organiza informações. Este método opõe-se ao formato linear e restritivo das anotações tradicionais. Os mapas mentais permitem que o pensamento se expanda de um tópico central para ramos que representam conceitos relacionados, criando uma representação gráfica mais próxima do pensamento humano real. De acordo com Buzan (2009), esta técnica é versátil e pode ser aplicada em praticamente qualquer aspeto da vida em que aprimorar a aprendizagem, a clareza

de raciocínio e o desempenho seja desejável. Inclui áreas como educação, planeamento de negócios, resolução de problemas, organização pessoal, retenção de informações e muito mais. A ênfase está na eficácia do uso de mapas mentais como uma ferramenta para melhorar a forma como as pessoas pensam e processam informações.

2.7.8 Personas

A palavra "persona" deriva da palavra latina "persōna", que significa "máscara". No contexto do teatro grego antigo, as máscaras eram usadas pelos atores para representar os diferentes papéis numa peça. As personas são um método que envolve a personificação de um cliente tradicional, transformando-o numa personagem fictícia que incorpora as características dos consumidores reais. Persona não é o mesmo que o público-alvo. Cooper (2004), enfatizou a importância de distinguir entre o público-alvo e as personas. A diferença fundamental entre estes conceitos reside no nível de detalhe. O público-alvo é uma definição mais ampla e genérica, representando um grupo amplo de pessoas que compartilham algumas características em comum. Por outro lado, as personas são uma abordagem mais específica, usada quando o objetivo é alcançar algo mais preciso.

Cooper (2004), introduziu a técnica das "*buyer personas*", que envolve a criação de personagens fictícias que representam os consumidores reais. Embora estas personas sejam baseadas em figuras não reais, elas são construídas com características reais que refletem o comportamento e as necessidades do público-alvo que a empresa deseja atingir. Segundo Faily e Flechais (2011), personas são especificações comportamentais que incorporam as características mais importantes de uma classe de partes interessadas que um projeto precisa atender. O público-alvo é o grupo de consumidores para os quais a marca direciona as suas estratégias de marketing para tornar os seus esforços mais eficientes. De acordo com Cooper (2004), a criação de personas surgiu como uma solução para resolver as dúvidas que frequentemente surgiam entre designers, especialmente quando artistas e profissionais de marketing tinham visões difusas e muitas vezes contraditórias em relação aos seus

consumidores. Esta falta de clareza sobre quem eram os consumidores e quais eram suas necessidades e objetivos tornava desafiador o processo de design de produtos e estratégias de marketing (Pruit e Grudin, 2003).

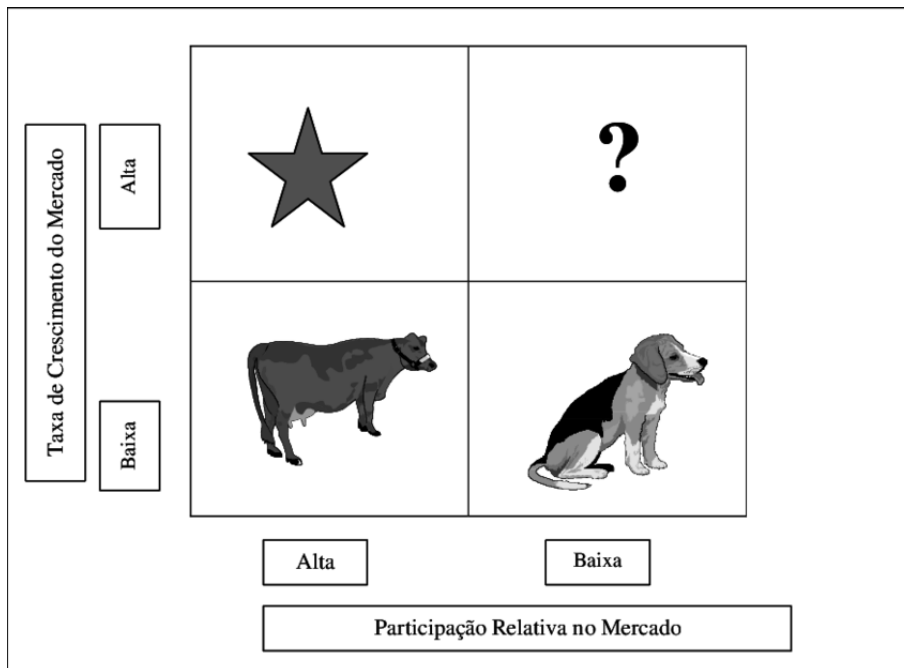
2.7.9 Matriz BCG

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta de análise estratégica que foi desenvolvida por Bruce D. Henderson, fundador do Boston Consulting Group, na década de 70. Esta matriz é uma ferramenta usada para avaliar o portfólio de produtos ou unidades de negócios de uma organização com base em dois fatores: a participação de mercado relativa e a taxa de crescimento do mercado. Esta análise ajuda a empresa a entender o potencial de cada produto ou unidade de negócios e, assim, tomar decisões estratégicas mais informadas sobre como e onde alocar os recursos (Kotler, 2000).

Conforme podemos observar na figura 12, a Matriz BCG está organizada em quatro categorias: Estrelas, Vacas Leiteiras, Pontos de Interrogação e Animais de Estimação. Cada categoria é definida com base na combinação da taxa de crescimento do mercado e na participação relativa no mercado de um produto ou unidade de negócios.

Figura 12

Matriz BCG



Fonte: Elaboração própria

- A categoria Pontos de Interrogação, representa os negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas têm baixas participações relativas de mercado. Como estes produtos estão num estágio inicial e ainda não têm uma presença significativa no mercado, geralmente exigem altos investimentos. A empresa deve questionar a permanência desses produtos, avaliando se vale a pena continuar a investir nele.
- A categoria Estrelas são produtos que também operam em mercados de alto crescimento, mas já têm uma alta participação relativa de mercado. Estes produtos são líderes nos seus mercados, mas ainda não geram um fluxo de caixa positivo, pois precisam de recursos substanciais para acompanhar o crescimento e competir com outros concorrentes.
- A categoria Vacas Leiteiras são produtos que, num estágio posterior, operam em mercados onde a taxa de crescimento anual caiu para menos de 10%, mas ainda mantêm a maior participação relativa de mercado. Estes produtos geram muito caixa e são capazes de financiar outras iniciativas da empresa.

- A categoria Animais de Estimação são produtos com baixas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos. As empresas devem avaliar se estão mantendo esses produtos por razões válidas, como a expectativa de uma reviravolta no mercado ou a oportunidade de liderança, ou se estão mantendo-os por razões sentimentais.

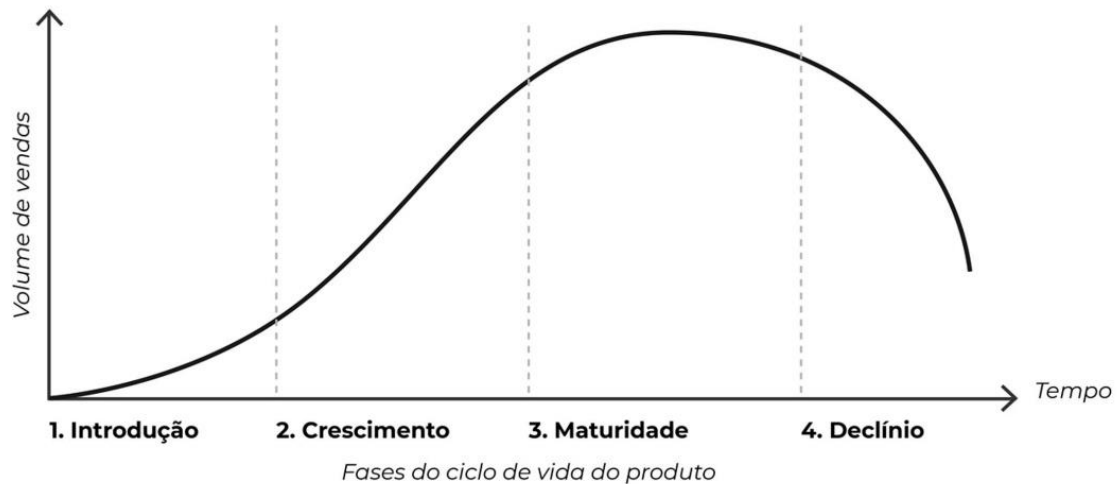
Segundo Kotler (2000), entender a posição de cada produto ou unidade de negócios no contexto da Matriz BCG é fundamental para tomar decisões estratégicas informadas. Esta compreensão permite que as empresas identifiquem quais os produtos que têm potencial para se tornarem líderes de mercado e quais podem exigir uma reavaliação dos investimentos. Ao aplicar os princípios da Matriz BCG, as organizações podem otimizar a sua carteira de produtos, maximizando o retorno sobre os investimentos e impulsionando o crescimento sustentável.

2.7.10 Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida do produto tem sido um conceito central na teoria de marketing nas últimas décadas. A sua origem remonta à década de 1950 e ganha popularidade na década de 1960 (Mercer, 1993). No entanto, permanece uma teoria multifacetada (Suomala, 2004). Klepper (1996) argumenta que o Ciclo de Vida do Produto (CVP) pode ser descrito como um padrão evolutivo. Inicialmente, quando um produto é novo, há uma grande entrada no mercado, as empresas oferecem diversas versões do produto e a taxa de inovação é alta. Posteriormente, a entrada de novos produtos diminui, há uma redução no número de fabricantes, a taxa de inovação e a diversidade de versões concorrentes do produto diminuem, enquanto o foco aumenta no aperfeiçoamento do processo de produção. No entanto, Suomala (2004) argumenta que essa visão tradicional do marketing, que define as fases de um produto como desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio, com foco principalmente no volume de vendas, é um conceito muito estreito. Segundo Suomala (2004), esta visão não leva em consideração outros fatores importantes, como a inovação, a satisfação do cliente e a lucratividade.

Figura 13

Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Elaboração própria

O ciclo de vida do produto é geralmente dividido em várias fases distintas, cada uma caracterizada por diferentes desafios, oportunidades e estratégias de marketing. As principais fases incluem:

- **Introdução:** Nesta fase, o produto é lançado no mercado. Geralmente, há um investimento significativo em marketing para criar a conscientização e interesse. As vendas podem ser baixas inicialmente devido à falta de conhecimento do produto.
- **Crescimento:** O produto começa a ganhar aceitação no mercado, as vendas aumentam rapidamente e a concorrência pode começar a intensificar-se. Nesta fase, as empresas muitas vezes tentam expandir a base de clientes e ganhar participação de mercado.
- **Maturidade:** O crescimento nas vendas desacelera à medida que o produto atinge a saturação do mercado. A concorrência é intensa, e as empresas procuram estratégias para diferenciar o produto e manter ou aumentar a participação de mercado.

- **Declínio:** As vendas começam a diminuir à medida que o produto se torna obsoleto, seja devido a mudanças nas preferências do consumidor, avanços tecnológicos ou outros fatores. Nesta fase, as empresas podem decidir descontinuar o produto ou procurar maneiras de prolongar sua vida útil.

É importante notar que nem todos os produtos passam por todas essas fases, e a duração de cada fase pode variar significativamente de um produto para outro. Além disso, estratégias específicas de marketing são geralmente associadas a cada fase do ciclo de vida do produto, visando otimizar o desempenho e maximizar o retorno sobre o investimento em cada estágio (Mercer, 1993).

2.8 Discussão crítica da literatura

A gestão eficaz de empresas e organizações é uma área fundamental no cenário empresarial contemporâneo. Com a complexidade crescente dos mercados e a dinâmica acelerada dos negócios, torna-se imperativo compreender e aplicar abordagens estratégicas para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Nesta perspectiva, diversos conceitos e ferramentas de gestão têm sido desenvolvidos e aperfeiçoados ao longo do tempo, visando auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas e na obtenção de vantagens competitivas (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn e Williams, 2007). A gestão de empresas abrange uma ampla gama de áreas, desde o planejamento estratégico até o controle operacional, com o objetivo de maximizar o desempenho organizacional e atender às expectativas dos *stakeholders*. Dentro deste contexto, a compreensão da estrutura e da dinâmica das organizações, bem como dos princípios da gestão empresarial, é essencial para orientar as atividades organizacionais e alcançar os objetivos estabelecidos (Pereira, 2001). O empreendedorismo surge também como um componente essencial da atividade econômica, impulsionando a inovação, a criação de empregos e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os empreendedores desempenham um papel crucial na identificação e na exploração de oportunidades de negócios,

mobilizando recursos e assumindo riscos para transformar ideias em empreendimentos bem-sucedidos (Bucha, 2009).

No contexto da gestão estratégica, uma série de ferramentas e técnicas tem sido desenvolvida para auxiliar os gestores na análise do ambiente externo e interno da empresa, na formulação de estratégias competitivas e na implementação de planos de ação eficazes. Estas ferramentas incluem a análise PEST, que avalia os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que afetam a organização; as 5 forças de Porter, que analisam a competitividade do setor; e a análise SWOT, que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Nos últimos anos, as ferramentas estratégicas têm sido objeto de extensos estudos com a intenção de descobrir a fórmula para melhorar o desempenho (Clark, 1997); Frost, 2003); Gunn e Williams, 2007). Estes esforços de pesquisa refletem a procura incessante por metodologias e abordagens estratégicas que possam efetivamente impulsionar o sucesso organizacional.

Na evolução da estratégia, fundamentada num pluralismo teórico, testemunhou-se o desenvolvimento de uma vasta gama de modelos alternativos. Como resultado desse processo, surgem *frameworks* de aplicação prática, com o propósito de identificar variáveis e questões relevantes para alcançar conclusões adaptadas a uma indústria e empresas específicas (Bowman et al., 2002). Bowman et al., (2002), destacam algumas das ferramentas estratégicas mais significativas ao longo dos anos, delineando a sua evolução. Entre essas ferramentas, destacam-se o SWOT (década de 1960), a Matriz BCG (década de 1970), a Matriz GE (década de 1970), a Análise PIMS (década de 1970 até inícios de 1980), as Cinco Forças de Porter (início da década de 1980), a Análise da Cadeia de Valor (década de 1980), a Análise de Cenários (década de 1970), o 7-S Framework (década de 1980), o Planeamento Baseado no Valor (década de 1980), o EVA (Economic Value Added) (década de 1990), a Análise de Capacidades (década de 1990) e a Análise de Opções Estratégicas (década de 1990). Cada uma dessas ferramentas oferece uma abordagem única para compreender e abordar os desafios estratégicos nas organizações.

Apesar da ampla gama de ferramentas estratégicas disponíveis, observa-se que os gestores ainda preferem utilizar predominantemente ferramentas de análise interna e externa, em vez de adotarem abordagens mais inovadoras e dinâmicas (Tassabehji e Isherwood, 2014). Nos últimos tempos têm surgido algumas críticas sobre o uso de ferramentas de gestão tradicionais como SWOT, PEST, Matriz BCG em ambientes de negócios modernos (Jarratt e Stiles, 2010). Osterwalder e Pigneur (2010), referem que a análise SWOT, apesar de atrativa pela sua simplicidade, pode conduzir a discussões imprecisas e à escassez de resultados significativos, proporcionando orientação limitada sobre os aspetos organizacionais que necessitam de um estudo efetivo.

Albana et al. (2017) realizaram uma revisão empírica sobre a utilização de ferramentas de gestão no período entre 1990 e 2015, e divulgaram as dez ferramentas mais utilizadas no mundo: SWOT, benchmarking, PEST, análise de cenários, declarações de missão e visão, cinco forças de Porter, análise financeira, fatores chave de sucesso, análise custo-benefício e satisfação dos clientes. Segundo Clark (1997), as principais fontes de aprendizagem em ferramentas de gestão estratégica abrangem livros, revistas académicas, artigos científicos, orientações de professores, contribuições de sociedades internacionais, insights de consultores e a partilha informal através de contactos pessoais e redes. Por outro lado, é importante salientar que a formação em gestão e o papel desempenhado pelos gestores exercem uma influência significativa nas ferramentas de gestão adotadas. Observa-se que, nesse âmbito, não há uma diferença substancial entre países e setores de atuação (Tassabehji e Isherwood, 2014).

A proliferação de diversas ferramentas introduzidas nos últimos 30 anos, tanto para a formulação de estratégias quanto para melhorias operacionais, é destacada por (Kaplan e Norton, 2009). Contudo, os autores expressam uma preocupação adicional: embora haja a opção por um grande número de ferramentas estratégicas e operacionais, ainda falta uma estrutura que permita integrar, de maneira bem-sucedida e coesa, várias ferramentas distintas.

O estudo de Frost (2003), concentrou-se no uso de ferramentas de planeamento estratégico por pequenas e médias empresas na Austrália Ocidental, Singapura, Hong Kong e Malásia. O autor propôs uma estrutura de seis estágios composta por 36 tarefas estratégicas principais. As conclusões do estudo indicaram que esses países utilizavam uma gama limitada de ferramentas estratégicas, com especial ênfase em ferramentas como a análise SWOT e a análise PEST, juntamente com análise de rácios financeiros e orçamentação. Esta preferência por ferramentas específicas sugere a importância atribuída a abordagens práticas e análises financeiras nas estratégias adotadas por empresas de pequeno e médio porte nesses locais específicos. O modelo de estrutura da indústria, a cadeia de valor e as técnicas de cenários eram utilizados por um número limitado de empresas. Além disso, o conceito geral de qualidade foi adicionado à lista de ferramentas, sendo que TQM (Total Quality Management), benchmarking e ISO 9000 eram utilizados por algumas empresas.

Outra investigação levada a cabo no Reino Unido por Gunn & Williams, (2007) em empresas do setor público e privado, permitiu observar a predominância de três ferramentas estratégicas que se destacavam em todas as empresas: SWOT, avaliação comparativa e análise crítica dos fatores de sucesso. Estas três ferramentas eram utilizadas por 50% das organizações, com a análise SWOT a ser utilizada por 70% das organizações.

Em Portugal, de acordo com um estudo realizado por Oliveira, (2008) nas principais empresas que operam no país, constatou-se que a análise SWOT, a análise de cenários e o brainstorming eram as ferramentas estratégicas mais populares. Os motivos que orientavam a escolha dessas ferramentas estavam associados à procura de racionalidade e eficiência nos processos estratégicos. Estes resultados indicam uma preferência semelhante às tendências observadas em outras pesquisas internacionais, onde ferramentas tradicionais como a análise SWOT e a análise de cenários continuam a ser amplamente utilizadas nas práticas estratégicas das empresas. O destaque dado ao brainstorming sugere uma valorização da geração de ideias e criatividade como parte integrante do processo estratégico nas organizações em Portugal. Mais

recentemente, de acordo com uma investigação realizada por Nobre, (2016) a partir da lista das 1000 maiores empresas portuguesas, concluiu-se que a análise SWOT, o brainstorming e o benchmarking são as ferramentas estratégicas mais preferidas. A média de utilização dessas ferramentas por empresa foi de 4,37.

O estudo sobre o uso de ferramentas e técnicas de planeamento estratégico em empresas públicas nos setores financeiro, industrial e de serviços na Jordânia revelou algumas conclusões importantes. As ferramentas mais utilizadas foram a análise financeira, a análise PEST, as cinco forças de Porter e a análise de fatores críticos de sucesso. Observou-se também que o tamanho da empresa desempenha um papel na escolha dessas ferramentas estratégicas. A partir de uma metodologia de quantificação das várias ferramentas em diferentes estudos, destacam-se as seguintes ferramentas como as mais referidas: Análise SWOT, Análise da cadeia de valor, Análise de cenários, Análise PEST, Análise do ciclo de vida, Análise de portfólio, Balanced scorecard, Modelo das cinco forças de Porter, Análise de risco, Brainstorming, OKRs (Objectives and Key Results), Análise de recursos e capacidades, Benchmarking, Análise de stakeholders, Declaração de missão e visão e Análise de fatores críticos de sucesso.

Tabela 4

Estudos empíricos sobre o uso de ferramentas de gestão

Autores	País	Ferramenta de Gestão mais usada
Nobre (2016)	Portugal	Análise SWOT, brainstorming, benchmarking, análise de risco, balanced scorecard, análise de cenários, análise da cadeia de valor, ciclo de vida, VRIO

Autores	País	Ferramenta de Gestão mais usada
Tassabehji e Isherwood (2014)	7 países, (Europa, USA, Canadá, Índia, etc.)	Análise SWOT, previsões financeiras, declaração de missão e visão, análise de cenários, análise da cadeia de valor
Kalkan e Bozkurt (2013)	Turquia	Planeamento estratégico, análise de recursos humanos, TQM, CRM, declaração de missão e visão, análise PEST, benchmarking
Afonina e Chalupský (2012)	República Checa	Análise SWOT, satisfação de clientes, análise de preços, análise de atitudes de colaboradores, análise custo-benefício, análise da satisfação dos colaboradores, análise de reclamações de clientes, cinco forças de Porter, análise PEST
He et al., (2012)	China	PEST, SWOT, brainstorming, análise de recursos, ciclo de vida, análise de grupos estratégicos, análise de risco, balanced scorecard, cadeia de valor, análise de estratégias genéricas, análise de portfólio, análise de cenários

Autores	País	Ferramenta de Gestão mais usada
Gunn e Williams (2007)	UK	Análise SWOT, benchmarking, análise de fatores críticos de sucesso
Frost (2003)	Austrália Ocidental, Singapura, Hong Kong e Malásia	Análise SWOT, análise PEST, orçamentação
Clark (1997)	UK e Nova Zelândia	Análise SWOT, focused groups, orçamentação, análise das cinco forças de Porter, análise PEST

Fonte: Elaboração própria

Motivações para o uso de ferramenta de gestão

As ferramentas de gestão são instrumentos que auxiliam os gestores na tomada de decisão e na implementação de estratégias. Foram inicialmente concebidas para oferecer soluções práticas a problemas concretos, sendo frequentemente associadas a uma teoria específica. Com o desenvolvimento da tecnologia, as ferramentas de gestão evoluíram e ganharam destaque impulsionadas por consultores e instituições de ensino em gestão. Atualmente, são utilizadas por empresas de todos os portes e setores. Com o avanço da tecnologia da informação, observou-se um aumento tanto no desenvolvimento quanto na disseminação informal dessas ferramentas, principalmente por meio de interações pessoais e redes de contatos (Clark, 1997; Gunn e Williams, 2007; Kaplan e Norton, 2009). Embora frequentemente mencionadas como instrumentos de suporte à tomada de decisões, não existem evidências empíricas sólidas que

comprovem o impacto das ferramentas na performance das empresas. No entanto, conforme indicado pelo estudo de Stenfors et al. (2007), observa-se que, em média, os gestores fazem uso de aproximadamente cinco ferramentas em nível estratégico. Consequentemente, torna-se essencial perceber quais as motivações dos gestores na utilização de ferramentas estratégicas. De acordo com vários estudos realizados, podemos enumerar várias razões para a utilização de ferramentas estratégicas (He et al., 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007), tais como:

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

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

Dificuldades da utilização das ferramentas estratégicas

Segundo Stenfors et al. (2007), é possível inferir que a eficaz utilização das ferramentas estratégicas requer consideráveis recursos financeiros, tempo e esforço. A seleção da ferramenta apropriada apresenta-se como um desafio para os gestores, os quais tendem a

favorecer aquelas mais reconhecidas e de fácil aprendizado e aplicação, como destacado por (Oliveira, 2008). Como principais desafios associados à utilização das ferramentas estratégicas, conforme evidenciado por (Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007) destacam-se:

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

Stenfors et al. (2007) argumenta que, embora existam algumas desvantagens na utilização de ferramentas estratégicas, essas são compensadas pelas suas vantagens. No entanto, é crucial compreender as razões que levam os gestores a não adotar uma determinada ferramenta, uma vez que esse processo representa o primeiro passo para o desenvolvimento de novas e aprimoradas ferramentas, bem como para a melhoria do ensino das ferramentas já existentes, conforme destacado por Oliveira (2008); Roper e Odari (2015).

2.9 Questão de investigação

Nesta investigação, pretende-se avaliar qual o impacto das ferramentas de gestão nas organizações. Pretende-se identificar quais as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas MPEs em Portugal e aferir se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão e a performance alcançada pelas empresas. Tendo em conta este cenário

a questão de investigação será: **“Qual o impacto das ferramentas de gestão nas organizações”**.

A motivação para este estudo prende-se na escassez de investigações que explorem a relação entre a implementação destas ferramentas e o impacto resultante na performance empresarial. A integração destes dois conceitos revela-se crucial quer para compreender que tipo de correspondência se estabelece entre o uso de ferramentas de gestão e os resultados obtidos, quer para a discussão que os resultados possam ter na orientação dos gestores na melhor utilização das ferramentas de gestão.

Este estudo é importante porque visa contribuir para um melhor conhecimento do uso de ferramentas de gestão pelas MPEs em Portugal. Os resultados da investigação poderão ser utilizados para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de apoio às MPEs, com o objetivo de incentivar o uso de ferramentas de gestão e melhorar o desempenho destas empresas.

Os objetivos específicos desta investigação são:

- Identificar os tipos de ferramentas de gestão mais utilizadas pelas MPEs em Portugal;
- Avaliar a frequência de utilização das ferramentas de gestão pelas MPEs em Portugal;
- Analisar o impacto do uso das ferramentas de gestão no desempenho das MPEs em Portugal.
- Identificar os motivos pelos quais algumas MPEs em Portugal optam por não utilizar ferramentas de gestão, identificando as barreiras e desafios associados a essa escolha.

2.10 Definição de hipóteses

Para atingir o propósito desta investigação, propomos as seguintes hipóteses a serem testadas:

Hipótese 1 (H1) - As ferramentas de gestão são usadas com frequência com impacto positivo.

Esta hipótese parte da premissa de que as ferramentas de gestão são utilizadas com regularidade nas organizações e que esse uso frequente está correlacionado com um impacto positivo. A suposição subjacente é que a adoção ativa e sistemática de ferramentas de gestão contribui para melhorias nos processos organizacionais, eficiência operacional e, conseqüentemente, para um desempenho global positivo.

Hipótese 2 (H2) – As ferramentas de gestão não têm relevância para o desempenho das organizações.

Esta hipótese, por outro lado, sugere que não há uma relação significativa entre a utilização de ferramentas de gestão e o desempenho das organizações. A premissa subjacente é que, independentemente da adoção ou intensidade de uso dessas ferramentas, o impacto resultante nas operações e no desempenho global das organizações não é substancial ou, possivelmente, não existe.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos a utilizar nesta investigação a fim de que os objetivos inicialmente proposto sejam atingidos.

3.1 Metodologia de investigação

A metodologia de investigação adotada neste estudo baseia-se nas contribuições de diversos autores que se destacam na área de pesquisa. Saunders et al., (2019), oferecem contributos valiosos sobre os diferentes métodos de pesquisa e as suas aplicações. As suas orientações proporcionam uma base sólida para a escolha dos métodos mais adequados ao objetivo do estudo. Creswell e Creswell (2017), complementam esta abordagem, fornecendo orientações claras sobre o processo de pesquisa, desde a formulação das questões até a análise dos dados.

A sua obra serve como um guia prático para os pesquisadores em todas as etapas do processo investigativo. Hair Jr. et al., (2019), trazem uma perspectiva atualizada sobre métodos quantitativos de pesquisa, oferecendo técnicas e ferramentas essenciais para a análise de dados. Na investigação científica, a escolha da metodologia adequada desempenha um papel fundamental na abordagem e na compreensão dos fenómenos estudados. Existem várias abordagens metodológicas disponíveis, sendo que as mais comuns são: a metodologia qualitativa, a metodologia quantitativa e a metodologia mista. Cada uma destas metodologias possui características distintas e oferece vantagens específicas na análise e interpretação dos dados.

3.1.1 Metodologia qualitativa

A metodologia qualitativa concentra-se na compreensão profunda e na interpretação dos fenómenos sociais e humanos, procurando capturar a complexidade e a riqueza das experiências individuais e dos contextos sociais. Geralmente, envolve técnicas como entrevistas em profundidade, observação participante, análise de conteúdo, focus grupo e estudos de caso. Os dados recolhidos são frequentemente descritivos e não podem ser facilmente quantificados. A interpretação desempenha um papel crucial, pois os investigadores procuram identificar padrões, temas e significados subjacentes nos dados, oferecendo assim uma compreensão mais profunda e holística dos fenómenos estudados (Creswell, 2007).

3.1.2 Metodologia quantitativa

A metodologia quantitativa concentra-se na medição e análise de fenómenos através de dados numéricos e análises estatísticas, procurando estabelecer relações causais e padrões por meio de testes estatísticos. Utiliza técnicas como inquéritos com questionários estruturados e análise estatística descritiva e inferencial. Os dados são quantificados e analisados estatisticamente para identificar padrões, relações de causa e efeito, e para generalizar os resultados para uma população maior (Creswell, 2007).

3.1.3 Metodologia mista

Segundo Creswell e Clark (2007) a metodologia mista combina elementos tanto da abordagem qualitativa como da quantitativa, aproveitando as vantagens de ambas. Procura complementar os pontos fortes de uma abordagem com os da outra, oferecendo uma visão mais abrangente e detalhada do fenómeno estudado. Os investigadores podem recolher e analisar tanto dados qualitativos como quantitativos numa única pesquisa, utilizando métodos mistos de recolha e análise de dados. Permite uma compreensão mais profunda e holística do fenómeno, bem como a validação cruzada dos resultados.

3.1.4 Opções metodológicas adotadas

A metodologia adotada nesta dissertação será baseada numa abordagem mista que combina maioritariamente a metodologia quantitativa e também a metodologia qualitativa. Neste sentido irá ser realizada uma revisão bibliográfica que permitirá identificar os principais conceitos e teorias relacionados com o tema da dissertação e um inquérito que será realizado aos trabalhadores por conta de outrem.

3.1.4.1 Ferramentas de recolha de dados

O questionário foi realizado na plataforma Google Forms e enviado para o nosso público-alvo através de email, LinkedIn, Facebook e WhatsApp. O questionário esteve disponível do dia 5 de janeiro de 2024 até ao dia 5 de março de 2024, sendo que o seu preenchimento foi voluntário, não existindo respostas certas ou erradas e todos os dados recolhidos são anónimos e serão utilizados apenas para fins de investigação, assegurando-se toda a confidencialidade com total rigor e sinceridade.

3.2 Objetivo do estudo

Sekaran e Bougie (2016), destacam a importância de estabelecer objetivos claros e mensuráveis, que orientem todo o processo de pesquisa. As suas orientações ajudam a garantir que os esforços de investigação sejam direcionados de forma eficaz para alcançar os resultados desejados. Creswell e Creswell (2017), também contribuem para esta discussão, oferecendo exemplos e diretrizes práticas para a formulação de objetivos de pesquisa relevantes e significativos. Nesta pesquisa, temos como objetivo identificar as ferramentas de gestão mais conhecidas e efetivamente utilizadas. Procuramos também avaliar se há uma relação positiva entre a intensidade do uso dessas ferramentas e o desempenho alcançado pelas organizações. Até o momento, existem poucos estudos que abordaram as ferramentas de gestão utilizadas no nosso contexto, e ainda menos que exploraram a relação entre o seu uso e o impacto na performance empresarial. Neste sentido é essencial preencher esta lacuna na literatura para contribuir com *insights* valiosos para a prática e desenvolvimento da gestão estratégica.

O objetivo desta investigação é estudar o impacto da utilização das ferramentas de gestão estratégica no desempenho das organizações. Pretendemos identificar o nível de utilização dessas ferramentas e avaliar o seu impacto na performance empresarial, usando um conjunto de variáveis relevantes para o nosso estudo. Desta forma, os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa são, a) Identificar a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica pelas organizações no nosso contexto. b) Verificar se existe uma relação positiva entre a intensidade do uso das ferramentas de gestão estratégica e o desempenho das organizações. c) Determinar o impacto da intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica no desempenho operacional e financeiro das organizações no nosso contexto. d) Identificar os motivos pelos quais algumas MPEs em Portugal optam por não utilizar ferramentas de gestão, identificando as barreiras e desafios associados a essa escolha. Para atingir o propósito desta investigação, serão testadas as seguintes hipóteses: Hipótese 1 (H1) - As ferramentas de gestão são usadas com frequência com impacto positivo. Hipótese 2 (H2) – As ferramentas de gestão não têm relevância para o desempenho das organizações.

3.3 Método de amostragem

Esta pesquisa tem como foco os trabalhadores por conta de outrem e por conta própria, que utilizam ferramentas de gestão no contexto empresarial. A decisão de concentrar-se nesse grupo específico de trabalhadores decorre do interesse em compreender como as ferramentas de gestão são aplicadas e percebidas por aqueles que as utilizam no dia a dia. Para este público-alvo, procuramos entender melhor como essas ferramentas influenciam as suas práticas laborais, produtividade e experiência profissional, contribuindo para uma análise mais aprofundada do impacto das ferramentas de gestão.

Para calcular a amostra nesta pesquisa, recorreremos ao software de Santos (2017), disponível online, na página “Prática Clínica”. Definimos uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 90%, (Figura 14). A população total, conforme os dados do CENSOS 2021, disponibilizados através do PORDATA, foi estimada em 4.426.461 trabalhadores (Figura 15).

Figura 14

Cálculo amostral

CÁLCULO AMOSTRAL

Erro amostral %

Nível de confiança:

90% Utilize este nível para ciências sociais

95% Utilize esta nível para ciências da saúde

99% Utilize este nível para ciências exatas

População

Percentual máximo %

Percentual mínimo %

Calcular

Amostra calculada

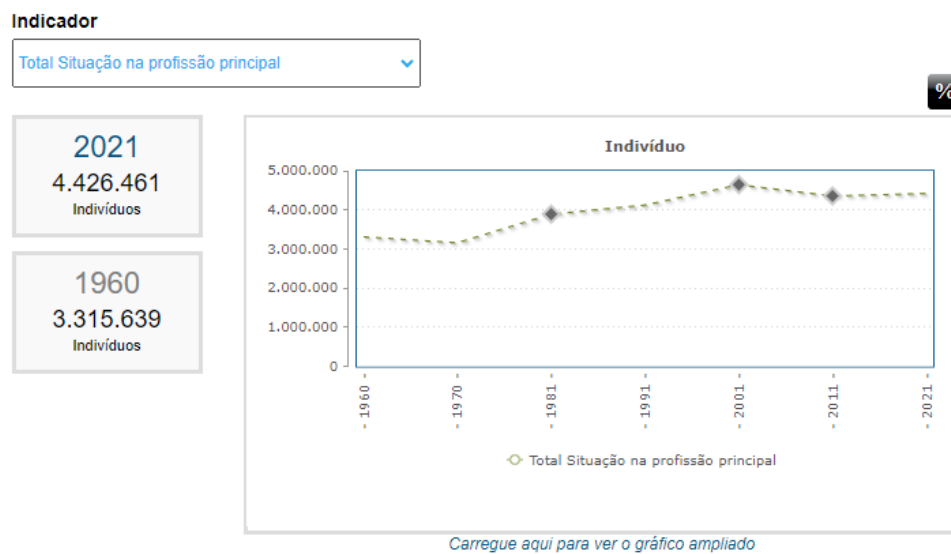
Fonte: Santos, 2017

Figura 15

População empregada por conta de outrem e por conta própria em Portugal

População empregada segundo os Censos: total e por situação na profissão principal

Quantos são os trabalhadores por conta de outrem ou por conta própria, patrões ou não?



Fonte: Pordata, 2024

Com base nestes parâmetros, o tamanho da amostra foi calculado de forma a garantir uma significância adequada da população, permitindo generalizações seguras dos resultados. O método de amostragem utilizado foi a amostragem aleatória simples, que possibilita a seleção aleatória de indivíduos da população, garantindo uma distribuição uniforme e aleatória das características dos participantes selecionados. O resultado do cálculo aponta para uma amostra de 271 trabalhadores para atingir os objetivos da pesquisa com a margem de erro e nível de confiança estabelecidos.

O erro amostral representa a discrepância entre a estimativa obtida a partir da amostra e o valor verdadeiro da característica na população total. Este erro surge devido à impossibilidade de incluir todos os elementos da população na amostra, apesar de sua significância estatística (Marôco, 2021). O nível de confiança, neste caso de 90%, indica que estamos expressando a certeza de que, se realizarmos cem amostras, aproximadamente noventa delas irão abranger o parâmetro da população dentro da margem de erro estabelecida. Este nível de confiança é amplamente utilizado em pesquisas nas ciências sociais, proporcionando uma medida robusta de segurança em relação à significância dos resultados obtidos na pesquisa (Marôco, 2021). A população, em termos gerais, é o conjunto completo de todos os elementos ou indivíduos que possuem uma característica comum dentro do contexto da pesquisa. Representa o universo total sobre o qual a pesquisa pretende fazer inferências ou conclusões (Laureano, 2022).

3.3.1 Pré-Teste e processo de tratamento e recolha de dados

O pré-teste do questionário é um estudo antecipado de grande utilidade, que ajuda a perceber se as questões a serem aplicadas, são corretamente entendidas pelos inquiridos. Esta etapa é fundamental para garantir a qualidade dos dados recolhidos e a validade das conclusões do estudo. O pré-teste dos questionários foi conduzido com 27 indivíduos (10% da amostra) selecionados a partir da nossa rede de contatos elegíveis para responderem ao questionário. Esta abordagem permitiu-nos validar a clareza e a eficácia das questões antes da aplicação do questionário em larga escala.

3.4 Método de recolha de dados

Os dados utilizados para testar as hipóteses podem ser primários ou secundários. Os dados primários são recolhidos diretamente, enquanto os dados secundários são obtidos a partir de fontes existentes. A seguir, são descritos os passos seguidos na recolha de dados primários e secundários. Independentemente do tipo de dados, o rigor na sua recolha é um fator determinante para a qualidade da informação (Barañano, 2008).

3.4.1 Elaboração do questionário

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o uso de um questionário como instrumento de recolha de dados é particularmente apropriado ao analisar um fenómeno social com base nas percepções dos indivíduos da população, possibilitando a quantificação de uma variedade de dados e a realização de uma análise quantitativa. Além disso, proporciona uma compreensão momentânea de um conjunto de elementos, sob uma perspetiva descritiva e quantificada (Saunders et al., 2019). O desenho do questionário pode influenciar a confiabilidade e validade dos dados recolhidos (Saunders et al., 2019). Neste sentido, optamos por adaptar o questionário para esta pesquisa utilizando escalas de avaliação previamente validadas na literatura científica. O questionário foi elaborado utilizando a plataforma Google Forms.

A revisão e enquadramento teóricos fornecem o contexto adequado e permitem configurar um conjunto de questões devidamente validadas, aptas a serem estudadas na nossa investigação (Saunders et al., 2019). A revisão da literatura permitiu-nos identificar e enquadrar o problema e estabelecer os objetivos deste estudo. Permitiu-nos também, identificar escalas previamente validadas para inquirir a população estudada e recolher as percepções desejadas em cada variável. As escalas utilizadas no estudo para determinar os motivos para a não utilização de ferramentas de gestão nas empresas, para determinar quais os motivos apresentados para a não utilizarem ferramentas de gestão, a frequência da sua utilização, as principais dificuldades na sua utilização e se as ferramentas de gestão utilizadas são importantes para o aumento do desempenho empresarial foram validadas na literatura por Nobre (2016) e Oliveira (2018), garantindo assim a sua confiabilidade e validade.

Para a variável “Motivos para a Não Utilização de Ferramentas de Gestão”, utilizamos uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 representa “Concordo Totalmente”. Esta escala foi validada por Nobre (2016), cujo objetivo é analisar os motivos pelos quais as empresas não utilizam ferramentas de gestão, tais como a

indisponibilidade das ferramentas, dificuldades na sua utilização, percepção de falta de vantagens em utilizá-las ou falta de formação adequada para a sua implementação.

Tabela 5

Itens da escala “Motivos Para Não Utilizar Ferramentas de Gestão”

Variável	Nº Itens	Itens	Autores
Motivos para não utilizar ferramentas de gestão	1	A empresa não disponibiliza	Adaptado Nobre (2016)
	2	Dificuldades de utilização	
	3	Não vejo vantagens na utilização	
	4	Falta de formação	

Fonte: Nobre (2016)

Para a variável “Frequência de Utilização de Ferramentas de Gestão”, adotamos uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Muito Frequentemente”. Essa escala foi validada por Oliveira (2018), cujo objetivo é analisar a frequência com que as empresas utilizam diferentes ferramentas de gestão, tais como a análise PEST, 5 Forças de Porter, Proposta de Valor, SWOT, 5W2H, BCG, Ciclo de Vida do Produto, Jornada do Cliente, Mind Mapping e Persona.

Tabela 6

Itens da escala “Frequência de Utilização das Ferramentas de Gestão”

Variável	Nº Itens	Itens	Autores
Frequência de utilização das ferramentas de gestão	1	Análise PEST	Adaptado Oliveira (2008)
	2	5 Forças de Portes	
	3	Proposta de Valor	
	4	Análise SWOT	
	5	5W2H	
	6	Matriz BCG	
	7	Ciclo de Vida do Produto	
	8	Jornada do Cliente	

9	Mind Mapping
10	Persona

Fonte: Oliveira (2008)

Para a variável “Principais Dificuldades na Utilização de Ferramentas de Gestão”, adotamos uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representa "Muito Difícil" e 5 representa "Muito Fácil". Esta escala foi validada por Nobre (2016), cujo objetivo é analisar as principais dificuldades que as empresas enfrentam na utilização de diferentes ferramentas de gestão, tais como o acesso à informação (especialmente acerca de concorrentes e ambiente externo), adaptação à realidade e terminologia da empresa, desenvolvimento de competências e capacitação para o seu uso, coordenação do uso das ferramentas (global ou localmente), dificuldade de recursos (em especial tempo e recursos humanos), resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores.

Tabela 7

Itens da escala “Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão”

Variável	Nº Itens	Itens	Autores
Principais dificuldades na utilização das ferramentas de gestão	1	Acesso à informação (especialmente acerca de concorrentes e ambiente externo)	Adaptado Nobre (2016)
	2	Adaptação à realidade e terminologia da empresa	
	3	Desenvolvimento de competências e capacitação para o seu uso	
	4	Coordenação do uso das ferramentas (global ou localmente)	
	5	Dificuldade de recursos (em especial tempo e recursos humanos)	
	6	Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores	

Fonte: Nobre (2016)

Para a variável “Aumento do Desempenho Empresarial”, adotamos uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representa "Nada Importante" e 5 representa "Muito Importante". Esta escala foi validada por Oliveira (2018) , cujo objetivo é analisar o aumento do desempenho provocado pelas ferramentas de gestão utilizadas: PEST, 5 Forças de Porter, Proposta de Valor, SWOT, 5W2H, BCG, Ciclo de Vida do Produto, Jornada do Cliente, Mind Mapping e Persona.

Tabela 8

Itens da escala “Aumento do Desempenho Empresarial”

Variável	Nº Itens	Itens	Autores
Aumento do desempenho empresarial	1	Análise PEST	Adaptado Oliveira (2008)
	2	5 Forças de Porter	
	3	Proposta de Valor	
	4	Análise SWOT	
	5	5W2H	
	6	Matriz BCG	
	7	Ciclo de Vida do Produto	
	8	Jornada do Cliente	
	9	Mind Mapping	
	10	Persona	

Fonte: Oliveira (2008)

Na tabela seguinte é apresentada uma descrição detalhada das variáveis analisadas neste estudo.

Tabela 9

Variáveis, dimensões e tipo de escalas utilizadas

Variável	Nº Itens	Área de Conhecimento	Descrição	Escala
Sexo			Permite saber o sexo	Nominal 1 de 2 opções
Grau de Ensino			Permite saber o grau de ensino	Nominal 1 de 6 opções

Situação Profissional			Permite saber a situação profissional	Nominal 1 de 3 opções
Função que Exerce			Permite saber a função que exerce	Nominal 1 de 3 opções
Setor de atividade			Permite saber em que setor atividade trabalha	Nominal 1 de 3 opções
Setor da Empresa			Permite saber o setor da empresa	Nominal 1 de 3 opções
Dimensão da Empresa			Permite saber a dimensão da empresa onde trabalha	Nominal 1 de 3 opções
Ferramentas de Gestão que Conhece	10	Gestão	Permite saber quais as ferramentas de gestão que conhece	Nominal 1 de 2 opções
Motivos para não Utilizar Ferramentas de Gestão	4	Gestão	Permite saber quais os motivos para não utilizar ferramentas de gestão	Ordinal 1 de 5 opções
Frequência de Utilização de Ferramentas de Gestão	10	Gestão	Permite saber com que frequência as ferramentas são utilizadas	Ordinal 1 de 5 opções
Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão	6	Gestão	Permite saber quais as dificuldades na utilização das ferramentas de gestão	Ordinal 1 de 5 opções
Aumento do Desempenho Empresarial	10	Gestão	Permite saber quais as ferramentas de gestão que aumentam o desempenho empresarial	Ordinal 1 de 5 opções
Modelo Simplificado de Gestão	2	Gestão	Permite saber se adotaria um modelo simplificado de gestão	Nominal 1 de 2 opções

Fonte: Elaboração própria

3.4.2 Estrutura do questionário

Para este estudo optámos pelo uso do questionário para a recolha dos dados primários e foi tido em consideração a revisão da literatura para a formulação e estruturação de algumas questões do referido questionário.

O questionário aplicado (Anexo 1) foi elaborado com a prioridade de ser atrativo e conciso, com o objetivo de minimizar o tempo necessário para a sua conclusão e promover uma taxa de resposta satisfatória. Tendo em mente a crescente diminuição nas taxas de resposta neste contexto, demos especial atenção à sua elaboração, reconhecendo a importância desse cuidado nos dias de hoje. As perguntas foram predominantemente formuladas como respostas fechadas e obrigatórias, com a intenção de facilitar a participação e a análise subsequente dos dados. Esta

escolha visa otimizar a experiência dos participantes e estimular a conclusão eficiente do questionário.

O questionário aplicado nesta investigação foi adaptado dos trabalhos de Nobre (2016) e Oliveira (2018), visando obter informações sobre o conhecimento, utilização e percepções das ferramentas de gestão por parte dos participantes.

Descrição detalhada das seções do questionário:

Consentimento Informado: Nesta seção, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e as condições de participação. Tiveram a oportunidade de concordar ou discordar em participar voluntariamente no estudo.

Dados Sociodemográficos: Esta parte do questionário recolheu informações sobre o sexo, idade, grau de ensino, situação profissional, função exercida, experiência profissional, setor de atividade, em que setor trabalham e a dimensão da empresa em que estão empregados os participantes.

Conhecimento e Utilização de Ferramentas de Gestão: Nesta seção, os participantes foram questionados sobre o conhecimento que têm de várias ferramentas de gestão, tais como Análise SWOT, Análise Pest, 5 Forças de Porter, Proposta de Valor, entre outras. Os participantes indicaram se conheciam ou não cada ferramenta mencionada.

Frequência de Utilização das Ferramentas de Gestão: Os participantes foram solicitados a indicar com que frequência utilizam cada uma das ferramentas de gestão mencionadas anteriormente, classificando numa escala tipo Likert de 5 pontos de "Nunca" a "Muito Frequentemente".

Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão: Nesta seção, os participantes avaliaram as principais dificuldades que encontram na utilização das ferramentas de gestão, classificando numa escala tipo Likert de 5 pontos de "Muito Difícil" a "Muito Fácil".

Impacto das Ferramentas de Gestão no Desempenho Empresarial: Os participantes foram questionados sobre a importância das ferramentas de gestão para o aumento do desempenho empresarial, classificando numa escala tipo Likert de 5 pontos de "Nada Importante" a "Muito Importante".

Modelo Simplificado para Tomada de Decisão: Nesta última seção, os participantes foram questionados se utilizariam um modelo simplificado de gestão que incorporasse as principais ferramentas decisórias para facilitar a tomada de decisão.

Hussey e Hussey (1997), descrevem a estatística como o conjunto de métodos e teorias aplicados a dados quantitativos para orientar decisões em ambientes de incerteza. Após a adoção da metodologia quantitativa, é comum aplicar a estatística na análise dos dados. Esta disciplina é geralmente dividida em duas áreas principais: estatística descritiva, que é utilizada para resumir e apresentar dados, e inferência estatística, que procura tirar conclusões sobre uma população com base nos dados quantitativos recolhidos de uma amostra.

Neste estudo, optamos por utilizar maioritariamente a estatística descritiva na análise de dados, em linha com os objetivos propostos. A natureza dos dados recolhidos justificou essa escolha, pois a estatística descritiva é especialmente adequada para apresentar informações de forma fácil e rápida de compreender (Reis, 2008). Segundo Reis (2008 p.15), a estatística descritiva “consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”. Para além disso, foram também realizadas análise de correlação entre variáveis com recurso a testes de correlação de Spearman, no sentido de estudar a eventual associação/relação entre elas.

A elaboração da análise estatística de dados, contou com o suporte de um software estatístico IBM SPSS, e das folhas de cálculo do Microsoft Excel. Estes recursos foram utilizados para inserir e processar os dados obtidos pelo questionário, o que facilitou a realização da análise estatística. Especificamente, o software e as folhas de cálculo foram úteis na criação de gráficos e tabelas que apresentam os resultados de forma clara e compreensível.

Os resultados serão então apresentados e explicados por meio de gráficos e tabelas, utilizando-se diferentes técnicas dependendo do tipo de variável analisada. Para variáveis nominais ou ordinais, foi realizada uma distribuição de frequências, enquanto para variáveis numéricas foram aplicadas medidas de localização, como média, mediana e moda, e medidas de dispersão, como desvio padrão. Estas técnicas permitiram uma análise detalhada dos dados e uma compreensão mais profunda das tendências e padrões observados (Marôco, 2021).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa sobre o impacto das ferramentas de gestão nas organizações. As análises dos dados recolhidos proporcionaram uma visão abrangente sobre como estas ferramentas são percebidas e utilizadas pelos profissionais em diferentes contextos organizacionais.

Primeiramente, serão fornecidas informações demográficas sobre os participantes da pesquisa, incluindo sexo, idade, grau de ensino, situação profissional, função exercida, experiência profissional, tempo de trabalho na empresa, setor de atividade e dimensão da empresa. Estes dados serão essenciais para compreender o perfil dos respondentes e contextualizar as suas perceções em relação ao uso das ferramentas de gestão (Sekaran e Bougie, 2016). De seguida, serão apresentados os resultados relacionados à familiaridade dos participantes com diferentes ferramentas de gestão, destacando quais são as mais conhecidas e utilizadas nos seus ambientes de trabalho. Serão discutidas também as principais dificuldades enfrentadas na utilização dessas ferramentas, assim como a frequência de uso e o impacto percebido no desempenho empresarial. Por fim, será realizada uma análise mais detalhada dos dados, explorando possíveis

correlações entre variáveis demográficas e a percepção sobre as ferramentas de gestão. Esta análise contribuirá para identificar padrões e tendências significativas, fornecendo insights valiosos para gestores e pesquisadores interessados no tema.

Este capítulo é fundamental para alcançar os objetivos da pesquisa e responder à questão de investigação proposta, oferecendo uma compreensão aprofundada sobre o papel das ferramentas de gestão nas organizações contemporâneas.

4.1 Análise estatística dos dados

Nesta secção, apresentamos o resumo da análise estatística nas variáveis, e respetivas dimensões, estudadas nos seus parâmetros mais relevantes.

4.1.1 Caracterização da amostra

Nesta secção será caracterizada a amostra do estudo, em termos de sexo, idade, grau de ensino, situação profissional, funções desempenhadas, setor de atividade e dimensão da empresa.

4.1.2 Análise descritiva das variáveis demográficas e socioprofissionais

A amostra é composta por um total de 304 indivíduos, (superando os 271 inicialmente previstos) sendo que, 200 são do sexo feminino, representando 65,8% do total da amostra, enquanto 104 são do sexo masculino, o que equivale a 34,2% do total.

Dos 304 participantes do questionário, 151 possuem uma licenciatura, representando 49,7% do total, 81 indivíduos possuem um mestrado, totalizando 26,6% da amostra. Os participantes com ensino secundário totalizam 63, o que equivale a 20,7% da amostra. Em menor número, temos 8 doutorandos, representando 2,6%, e apenas 1 indivíduo com pós-doutoramento, correspondendo a 0,3% da amostra.

Dos 304 participantes do questionário, 196 participantes (64,5% da amostra), são trabalhadores por conta de outrem, 60 participantes (19,7% da amostra), trabalham por conta própria e 48 participantes (15,8% da amostra) acumulam ambas as situações profissionais.

Dos 304 participantes analisados, 122 participantes (40,1% da amostra) estão envolvidos em funções de gestão/administração, 98 (32,2% do total da amostra) desempenham funções operacionais e 84 participantes (27,6% da amostra) ocupam cargos de chefia intermédia.

No que diz respeito ao setor de atividade, 86,8% trabalha no setor terciário, 11,5% trabalha no setor secundário e apenas 1,6% da amostra trabalha no setor primário.

A maioria dos participantes, 202 (66,4% da amostra), trabalha no setor privado, 58 dos participantes (19,1% da amostra) trabalha no setor público e 44 participantes (14,5% da amostra) estão envolvidos em ambos os setores.

Relativamente à dimensão da empresa, a maioria dos participantes, 144 (47,4% da amostra), trabalha em médias empresas, 91 dos participantes (29,9% da amostra) trabalham em microempresas e 69 dos participantes (22,7% da amostra) trabalham em pequenas empresas.

Tabela 10

Tabela de medidas descritivas das variáveis demográficas e socioprofissionais

		N	%
1.Sexo			
Feminino		200	65,8%
Masculino		104	34,2%
	Total	304	100%
2.Idade			
	Média	DP	Máx Mín
	42,80	10,616	75 21
		N	%

3.Grau de Ensino				
Ensino Básico		0	0%	
Secundário		63	20,7%	
Licenciatura		151	49,7%	
Mestrado		81	26,6%	
Doutoramento		8	26,3%	
Pós-Doutoramento		1	0.0%	
	Total	304	100%	
		N	%	
4.Situação Profissional				
Trabalhador conta outrem		196	64,4%	
Trabalhador conta própria		60	19,7%	
Acumula Ambos		48	15,7%	
	Total	304	100%	
		N	%	
5.Que Função Exerce				
Operacional		98	32,2%	
Chefia Intermédia		84	26,7%	
Gestão/Administração		122	40%	
	Total	304	100%	
		Média	DP	Máx
		Mín		
6.Experiência Profissional				
		18,34	10,820	44
		1		
7. Antiguidade na Empresa				
		9,57	9,331	40
		0		
		N	%	
8.Setor de Atividade				
Setor Primário		5	16,4%	
Setor Secundário		35	11,5%	
Setor Terciário		264	86,8%	
	Total	304	100%	
		N	%	
9.Setor da Empresa				
Público		58	19%	
Privado		202	66,4%	
Ambos		44	14,4%	
	Total	304	100%	
		N	%	
10.Dimensão da Empresa				

Micro	91	30%
Pequena	69	22,7%
Média	144	47,3%
Total	304	100%

Fonte: Elaboração própria

4.1.3 Análise descritiva da dimensão “Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?”

De acordo com a Tabela 11, a Análise SWOT foi identificada como a ferramenta de gestão mais conhecida, com uma taxa de conhecimento de 67,6%, seguida pelo Ciclo de Vida do Produto com 63,8% e a Proposta de Valor com 62,5% dos participantes que referiram conhecê-la. As ferramentas menos conhecidas entre os participantes foram a 5W2H com 33,2% e Persona com apenas 45,4%.

Tabela 11

Tabela de frequências da variável “Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?”

11. Quais as ferramentas de gestão que conhece?	N	%
11.1 Análise PEST		
Conheço	148	47,7%
Não conheço	156	51,3%
Total	304	100%
	N	%
11.2 5 Forças de Porter		
Conheço	164	54%
Não conheço	140	46%
Total	304	100%
	N	%
11.3 Proposta de Valor		
Conheço	190	62,5%
Não conheço	114	37,5%
Total	304	100%
	N	%
11.4 Análise SWOT		
Conheço	260	67,6%

Não conheço	44	14,4%
Total	304	100%
	N	%
11.5 5W2H		
Conheço	101	33,2%
Não conheço	203	66,8%
Total	304	100%
	N	%
11.6 Matriz BCG		
Conheço	147	48,3%
Não conheço	157	51,7%
Total	304	100%
	N	%
11.7 Ciclo de Vida do Produto		
Conheço	194	63,8%
Não conheço	110	36,2%
Total	304	100%
	N	%
11.8 Jornada do Cliente		
Conheço	142	46,7%
Não conheço	162	53,2%
Total	304	100%
	N	%
11.9 Mind Mapping		
Conheço	159	52,3%
Não conheço	145	47,7%
Total	304	100%
	N	%
11.10 Persona		
Conheço	138	45,4%
Não conheço	166	54,6%
Total	304	100%

Fonte: Elaboração própria

4.1.4 Análise descritiva da variável “Na sua Empresa, ou Departamento onde Trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?”

De acordo com a Tabela 12, a maioria dos participantes (59,5%), utiliza ferramentas de gestão nas suas práticas organizacionais, o que indica um reconhecimento da importância destas ferramentas para uma gestão eficaz. Por outro lado, há uma parte significativa (40,5%) de participantes que não utiliza estas ferramentas.

Tabela 12

Tabela frequências da variável “Na sua Empresa, ou Departamento onde Trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?”

	N	%
12. Na sua empresa, ou departamento onde trabalha, utiliza ferramentas de gestão?		
Sim	181	59,5%
Não	123	40,5%
Total	304	100%

Fonte: Elaboração própria

4.1.5 Análise descritiva da variável “Quais os Motivos para Não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?”

Os dados indicam que os dois principais motivos pelos quais as empresas não utilizam ferramentas de gestão são a falta de disponibilização das ferramentas pela empresa ($M = 3,27$; $DP = 1,261$) e a falta de formação adequada para utilizá-las ($M = 3,10$; $DP = 1,279$). As dificuldades de utilização ($M = 2,55$; $DP = 1,073$) também são uma barreira, mas menos significativa.

Tabela 13

Tabela de frequência da variável “Quais os Motivos para Não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?”

	Média	DP	Máx	Mín
--	-------	----	-----	-----

13. Quais os motivos para não utilizar ferramentas de gestão na sua empresa ou departamento				
A empresa não disponibiliza	3,27	1,261	5	1
Falta de Formação	3,10	1,279	5	1
Dificuldades de Utilização	2,55	1,073	5	1
Não vejo Vantagens na utilização	2,24	1,139	5	1

Fonte: Elaboração própria

4.1.6 Análise descritiva da variável “Com que Frequência Utiliza as seguintes Ferramentas de Gestão?”

A análise da tabela permite verificar que a ferramenta de gestão utilizada com maior frequência é a Análise SWOT (M = 3,35; DP = 1,227) seguida da Proposta de Valor (M = 2,69; DP = 1,302), Jornada do Cliente (M = 2,64; DP = 1,327) e Mind Mapping com (M = 2,30; DP = 1,317). Ferramentas como Análise PEST, 5 Forças de Porter e Matriz BCG são utilizadas com menos frequência, obtendo médias próximas de (2,00).

Tabela 14

Tabela frequência da variável “Com que Frequência Utiliza as Seguintes Ferramentas de Gestão?”

	Média	DP	Máx	Mín
14. Com que frequência utiliza as seguintes ferramentas de gestão				
Análise SWOT	3,35	1,227	5	1
Proposta de Valor	2,69	1,302	5	1
Jornada do Cliente	2,46	1,327	5	1
Mind Mapping	2,30	1,317	5	1
Ciclo Vida do Produto	2,29	1,218	5	1
Persona	2,25	1,390	5	1
5W2H	2,21	1,434	5	1
Matriz BCG	2,16	1,175	5	1
5 Forças de Porter	2,15	1,167	5	1
Análise PEST	2,08	1,135	5	1

Fonte: Elaboração própria

4.1.7 *Análise descritiva da variável “Avalie as Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas Identificadas.”*

A análise da tabela permite verificar que as principais dificuldades enfrentadas pelos inquiridos na utilização das ferramentas de gestão são o desenvolvimento de competências (M = 3,17; DP = 0,860) e as dificuldades de coordenação (M = 3,14; DP = 0,864). A adaptação à realidade (M = 3,07; DP = 0,879) também é uma dificuldade que se apresenta com alguma relevância. Dificuldades no acesso à informação (M = 2,94; DP = 0,880) e resistência à mudança (M = 2,77; DP = 0,955), tem um impacto menor, mas ainda assim com alguma significância.

Tabela 15

Tabela frequências da variável “Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão”

	Média	DP	Máx	Mín
15. Avalie as principais dificuldades na utilização das ferramentas identificadas				
Dificuldades de desenvolvimento de competências	3,17	0,860	5	1
Dificuldades de Coordenação	3,14	0,864	5	1
Dificuldades de adaptação à realidade	3,07	0,879	5	1
Dificuldade de acesso à informação	2,94	0,880	5	1
Resistência à mudança	2,77	0,955	5	1

Fonte: Elaboração própria

4.1.8 *Análise descritiva da variável “Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?”*

A análise da tabela revela que a Análise SWOT é a ferramenta de gestão mais eficaz no aumento do desempenho empresarial, com (M = 4,24; DP = 0,763). Proposta de Valor (M = 3,98; DP = 1,005) e a Jornada do Cliente (M = 3,90; DP = 1,165) também tem impacto no aumento do desempenho empresarial, mas menos significativo. As Ferramentas Mind Mapping, (M = 3,61; DP = 1,166), Persona (M = 3,60; DP = 1,172) e Matriz BCG (M = 3,60; DP = 1,154) são as ferramentas que menor impacto tem no aumento do desempenho empresarial.

Tabela 16

Tabela frequências da variável “Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?”

	Média	DP	Máx	Mín
16. Em que medida considera que as ferramentas de gestão utilizadas são importantes para o aumento do desempenho empresarial?”				
Análise SWOT	4,24	0,763	5	1
Proposta de Valor	3,98	1,005	5	1
Jornada do Cliente	3,90	1,165	5	1
5 Forças de Porter	3,71	1,079	5	1
Análise PEST	3,69	1,051	5	1
Ciclo de Vida do Produto	3,69	1,102	5	1
5W2H	3,63	1,274	5	1
Mind Mapping	3,61	1,166	5	1
Persona	3,60	1,172	5	1
Matriz BCG	3,60	1,154	5	1

Fonte: Elaboração própria

4.1.9 Análise descritiva da variável “Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias para Facilitar a Tomada de Decisão?”

A análise dos dados da Tabela 17 evidencia a aceitação quase unânime (96,1%) de um modelo simplificado de gestão por parte dos respondentes, indicando um forte interesse na adoção de métodos de gestão mais simples e menos complexos.

Tabela 17

Tabela frequências da variável “Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias para Facilitar a Tomada de Decisão?”

	N	%
17. Utilizaria um modelo simplificado de gestão que incorporasse as principais ferramentas decisórias para facilitar a tomada de decisão?		

Sim	174	96,1%
Não	7	3,9%
Total	181	100%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Associações entre as principais variáveis do estudo

De acordo com Pestana & Gageiro (2014), os testes estatísticos, possibilitam-nos identificar associações ou diferenças e concluir a probabilidade da sua presença no universo do estudo. O que pretendemos no nosso estudo, é investigar associações e correlações entre as variáveis analisadas. Neste sentido, tendo em consideração a natureza das variáveis envolvidas, recorreremos a testes de correlação de Spearman de forma a retirar resultados do questionário efetuado.

4.2.1 Estudo de correlações entre as variáveis do estudo

Com a realização dos testes de correlação, o objetivo é avaliar se duas (ou mais) variáveis têm alguma relação entre si. No seguimento é apresentada uma descrição das associações que se revelaram significativas.

Existe uma correlação positiva muito forte e significativa de (Correlação de Spearman = 0,811; $p < 0,01$) entre a idade e a experiência profissional. Esta correlação indica que colaboradores mais velhos tendem a ter mais anos de experiência profissional.

Existe uma correlação positiva significativa (Correlação de Spearman = 0,492; $p < 0,01$) entre a idade e a antiguidade na empresa. Esta correlação sugere que colaboradores mais velhos tendem a ter mais anos de antiguidade na empresa.

Existe uma correlação positiva significativa Correlação de (Spearman = 0,242; $p < 0,01$) entre a função exercida e a idade. Esta correlação sugere que, à medida que as pessoas envelhecem,

têm maior probabilidade de ocupar funções mais elevadas ou específicas, como chefia intermedia ou gestão/administração, refletindo uma tendência de progressão natural na carreira

Figura 16

Tabela de correlações mais significativas em relação a algumas variáveis em estudo

		Correlações										
			Sexo	Idade	Grau de Ensino	Situação Profissional	Função Exercida	Experiência Profissional (em anos)	Antiguidade na empresa (em anos)	Sector de Atividade	Sector da Empresa	Dimensão da Empresa
Método de Spearman	Sexo	Coefficiente de Correlação	--									
		Sig. (2 extremidades)										
		N	304									
Idade	Idade	Coefficiente de Correlação	,124*	--								
		Sig. (2 extremidades)	,030									
		N	304	304								
Grau de Ensino	Grau de Ensino	Coefficiente de Correlação	-,010	,045	--							
		Sig. (2 extremidades)	,856	,437								
		N	304	304	304							
Situação Profissional	Situação Profissional	Coefficiente de Correlação	,061	,115*	,089	--						
		Sig. (2 extremidades)	,287	,045	,122							
		N	304	304	304	304						
Função Exercida	Função Exercida	Coefficiente de Correlação	,155**	,242**	,110	,185**	--					
		Sig. (2 extremidades)	,007	<,001	,055	,001						
		N	304	304	304	304	304					
Experiência Profissional (em anos)	Experiência Profissional (em anos)	Coefficiente de Correlação	,179**	,811**	,031	,127*	,261**	--				
		Sig. (2 extremidades)	,002	<,001	,594	,027	<,001					
		N	304	304	304	304	304	304				
Antiguidade na empresa (em anos)	Antiguidade na empresa (em anos)	Coefficiente de Correlação	,041	,492**	-,010	,110	,138*	,532**	--			
		Sig. (2 extremidades)	,476	<,001	,864	,055	,016	<,001				
		N	304	304	304	304	304	304	304			
Sector de Atividade	Sector de Atividade	Coefficiente de Correlação	-,234**	,085	,010	,048	,028	,077	,112	--		
		Sig. (2 extremidades)	<,001	,138	,866	,409	,629	,181	,052			
		N	304	304	304	304	304	304	304	304		
Sector da Empresa	Sector da Empresa	Coefficiente de Correlação	,058	-,065	,079	,335**	,151**	-,066	-,067	-,061	--	
		Sig. (2 extremidades)	,311	,259	,170	<,001	,008	,250	,247	,288		
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	
Dimensão da Empresa	Dimensão da Empresa	Coefficiente de Correlação	-,063	,080	,137*	-,346**	-,212**	,107	,095	,052	-,173**	--
		Sig. (2 extremidades)	,274	,163	,017	<,001	<,001	,063	,097	,369	,002	
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: IBM SPSS versão 27

4.2.1.1 Correlações mais significativas em relação à variável "Utiliza Ferramentas de Gestão"

Existe uma correlação significativa entre a função exercida pelos colaboradores e a utilização de ferramentas de gestão (Correlação de Spearman = -0,335; p < 0,01). Esta correlação sugere

que colaboradores com mais experiência, especialmente em funções de chefia intermédia ou de gestão/administração, podem ser menos propensos a adotar estas ferramentas.

Existe uma correlação negativa significativa entre a antiguidade dos colaboradores na empresa e a utilização de ferramentas de gestão (Correlação de Spearman = -0,178; $p < 0,01$). Esta correlação indica que colaboradores com mais tempo na empresa podem ser menos propensos a utilizar estas ferramentas.

Figura 17

Tabela de correlações mais significativas em relação à variável "Utiliza Ferramentas de Gestão"

		Correlações											
		Sexo	Idade	Grau de Ensino	Situação Profissional	Função Exercida	Experiência Profissional (em anos)	Antiguidade na empresa (em anos)	Sector de Atividade	Sector da Empresa	Dimensão da Empresa	Utiliza Ferramentas de Gestão	
rô de Spearman	Sexo	Coefficiente de Correlação	--										
		Sig. (2 extremidades)											
		N	304										
Idade		Coefficiente de Correlação	,124 [*]	--									
		Sig. (2 extremidades)	,030										
		N	304	304									
Grau de Ensino		Coefficiente de Correlação	-,010	,045	--								
		Sig. (2 extremidades)	,856	,437									
		N	304	304	304								
Situação Profissional		Coefficiente de Correlação	,061	,115 [*]		--							
		Sig. (2 extremidades)	,287	,045	,122								
		N	304	304	304	304							
Função Exercida		Coefficiente de Correlação	,155 ^{**}	,242 ^{**}		,185 ^{**}	--						
		Sig. (2 extremidades)	,007	<,001	,055	,001							
		N	304	304	304	304	304						
Experiência Profissional (em anos)		Coefficiente de Correlação	,179 ^{**}	,811 ^{**}	,031	,127 [*]	,261 ^{**}	--					
		Sig. (2 extremidades)	,002	<,001	,594	,027	<,001						
		N	304	304	304	304	304	304					
Antiguidade na empresa (em anos)		Coefficiente de Correlação	,041	,492 ^{**}	-,010	,110	,138 [*]	,532 ^{**}	--				
		Sig. (2 extremidades)	,476	<,001	,864	,055	,016	<,001					
		N	304	304	304	304	304	304	304				
Sector de Atividade		Coefficiente de Correlação	-,234 ^{**}	,085	,010	,048	,028	,077	,112	--			
		Sig. (2 extremidades)	<,001	,138	,866	,409	,629	,181	,052				
		N	304	304	304	304	304	304	304	304			
Sector da Empresa		Coefficiente de Correlação	,058	-,065	,079	,335 ^{**}	,151 ^{**}	-,066	-,067	-,061	--		
		Sig. (2 extremidades)	,311	,259	,170	<,001	,008	,250	,247	,288			
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304		
Dimensão da Empresa		Coefficiente de Correlação	-,063	,080	,137 [*]	-,346 ^{**}	-,212 ^{**}	,107	,095	,052	-,173 ^{**}	--	
		Sig. (2 extremidades)	,274	,163	,017	<,001	<,001	,063	,097	,369	,002		
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	
Utiliza Ferramentas de Gestão		Coefficiente de Correlação	-,100	-,081	-,062	-,061	-,335 ^{**}	-,044	-,009	-,021	-,178 ^{**}	,010	--
		Sig. (2 extremidades)	,082	,158	,278	,289	<,001	,445	,878	,715	,002	,866	
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: IBM SPSS versão 27

4.2.1.2 Correlações mais significativas em relação à variável “Manifestação de Interesse na Utilização de um Modelo Simplificado de Gestão”

Existe uma correlação significativa entre o grau de ensino dos colaboradores e a manifestação de interesse na utilização de um Modelo Simplificado de Gestão, (Correlação de Spearman = 0,164; $p < 0,05$). Esta correlação indica que os colaboradores com graus de ensino mais elevado, estão mais propensos a expressar o interesse no modelo simplificado de gestão.

Existe também uma correlação significativa entre a situação profissional dos colaboradores e a manifestação do interesse na utilização do Modelo Simplificado de Gestão, (Correlação de Spearman = 0,152; $p < 0,05$). Esta correlação, indica que a posição ocupada pelos colaboradores pode influenciar o interesse destes na utilização do modelo simplificado de gestão.

Figura 18

Tabela correlações mais significativas em relação à variável “Manifestação de Interesse na Utilização de um Modelo Simplificado de Gestão”

Correlações

			Sexo	Idade	Grau de Ensino	Situação Profissional	Função Exercida	Experiência Profissional (em anos)	Antiguidade na empresa (em anos)	Sector da Empresa	Dimensão da Empresa	Utiliza Ferramentas de Gestão	Manifestação de interesse na utilização de um Modelo Simplificado de Gestão para facilitar a Tomada de Decisão
rô de Spearman	Sexo	Coefficiente de Correlação	--										
		Sig. (2 extremidades)											
		N	304										
	Idade	Coefficiente de Correlação	,124*	--									
		Sig. (2 extremidades)	,030										
		N	304	304									
	Grau de Ensino	Coefficiente de Correlação	-,010	,045	--								
		Sig. (2 extremidades)	,856	,437									
		N	304	304	304								
	Situação Profissional	Coefficiente de Correlação	,061	,115*	,089	--							
		Sig. (2 extremidades)	,287	,045	,122								
		N	304	304	304	304							
	Função Exercida	Coefficiente de Correlação	,155**	,242**	,110	,185**	--						
		Sig. (2 extremidades)	,007	<.001	,055	,001							
		N	304	304	304	304	304						
	Experiência Profissional (em anos)	Coefficiente de Correlação	,179**	,811**	,031	,127*	,261**	--					
		Sig. (2 extremidades)	,002	<.001	,594	,027	<.001						
		N	304	304	304	304	304	304					
	Antiguidade na empresa (em anos)	Coefficiente de Correlação	,041	,492**	-,010	,110	,138*	,532**	--				
		Sig. (2 extremidades)	,476	<.001	,864	,055	,016	<.001					
		N	304	304	304	304	304	304	304				
	Sector da Empresa	Coefficiente de Correlação	,058	-,065	,079	,335**	,151**	-,066	-,067	--			
		Sig. (2 extremidades)	,311	,259	,170	<.001	,008	,250	,247				
		N	304	304	304	304	304	304	304	304			
	Dimensão da Empresa	Coefficiente de Correlação	-,063	,080	,137*	-,346**	-,212**	,107	,095	-,173**	--		
		Sig. (2 extremidades)	,274	,163	,017	<.001	<.001	,063	,097	,002			
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304		
	Utiliza Ferramentas de Gestão	Coefficiente de Correlação	-,100	-,081	-,062	-,061	-,335**	-,044	-,009	-,178**	,010	--	
		Sig. (2 extremidades)	,082	,158	,278	,289	<.001	,445	,878	,002	,866		
		N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	
	Manifestação de interesse na utilização de um Modelo Simplificado de Gestão para facilitar a Tomada de Decisão	Coefficiente de Correlação	-,098	,018	,164*	,152*	-,139	,000	-,058	-,012	,030		--
		Sig. (2 extremidades)	,187	,809	,028	,041	,062	1,000	,438	,877	,692		
		N	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: IBM SPSS versão 27

4.2.2 Estudo de correlações entre as variáveis “Ferramentas de Gestão mais Utilizadas”

Com o estudo das correlações entre as variáveis demográficas, socioprofissionais e as ferramentas de gestão mais utilizadas, pretende-se analisar padrões e relações entre as ferramentas de gestão mais utilizadas, Análise SWOT, Ciclo de vida do Produto e Proposta de Valor e as variáveis mais relevantes como o grau de ensino dos colaboradores e a função exercida.

4.2.2.1 Correlações mais significativas em relação à variável “Análise SWOT, Ciclo de Vida do Produto e Proposta de Valor”

Existe uma correlação significativa entre o grau de ensino dos colaboradores e a utilização da ferramenta de gestão “análise SWOT”, (Correlação de Spearman = 0,235; $p < 0,01$). Esta correlação indica que os colaboradores com graus de ensino mais elevado, tem uma percepção diferente sobre a análise SWOT, devido possivelmente a uma compreensão mais crítica ou diferenciada das forças, das fraquezas, das ameaças e das oportunidades. Existe uma correlação negativa significativa entre a função exercida pelos colaboradores e a utilização da ferramenta de gestão “análise SWOT”, (Correlação de Spearman = -0,204; $p < 0,01$). Esta correlação indica que os colaboradores em diferentes funções podem ter opiniões variadas sobre a análise SWOT.

Existe uma correlação negativa significativa entre a função exercida e a utilização da ferramenta de gestão Ciclo de Vida do Produto (Correlação de Spearman = -0,216; $p < 0,01$). Esta correlação sugere que diferentes funções dentro da empresa influenciam o modo como os colaboradores percebem as etapas do Ciclo de Vida do Produto. Existe uma correlação negativa significativa entre a experiência profissional e a utilização da ferramenta de gestão Ciclo de Vida do Produto (Correlação de Spearman = -0,121; $p < 0,05$). Esta correlação sugere que colaboradores com mais anos de experiência, têm uma visão diferente das fases do Ciclo de Vida do Produto.

Existe uma correlação negativa significativa entre a função exercida e a utilização da ferramenta de gestão Proposta de Valor (Correlação de Spearman = -0,265; $p < 0,01$). Esta correlação sugere que a percepção da Proposta de Valor da empresa pode variar consideravelmente entre as diferentes funções desempenhadas pelos colaboradores.

Figura 19

Tabela correlações mais significativas entre as Variáveis “Ferramentas de Gestão mais Utilizadas”

Correlações

rô de Spearman		Sexo	Idade	Grau de Ensino	Situação Profissional	Função Exercida	Experiência Profissional (em anos)	Antiguidade na empresa (em anos)	Sector de Atividade	Sector da Empresa	Dimensão da Empresa	Aumento do desempenho empresarial - Análise SWOT	Aumento do desempenho empresarial - Proposta de Valor	Aumento do desempenho empresarial - Ciclo de Vida do Produto
Sexo	Coefficiente de Correlação	--												
	Sig. (2 extremidades)	.												
	N	304												
Idade	Coefficiente de Correlação	.124*	--											
	Sig. (2 extremidades)	.030	.											
	N	304	304											
Grau de Ensino	Coefficiente de Correlação	-.010	.045	--										
	Sig. (2 extremidades)	.856	.437	.										
	N	304	304	304										
Situação Profissional	Coefficiente de Correlação	.061	.115*	.089	--									
	Sig. (2 extremidades)	.287	.045	.122	.									
	N	304	304	304	304									
Função Exercida	Coefficiente de Correlação	.155**	.242**	.110	.185**	--								
	Sig. (2 extremidades)	.007	<.001	.055	.001	.								
	N	304	304	304	304	304								
Experiência Profissional (em anos)	Coefficiente de Correlação	.179**	.811**	.031	.127*	.261**	--							
	Sig. (2 extremidades)	.002	<.001	.594	.027	<.001	.							
	N	304	304	304	304	304	304							
Antiguidade na empresa (em anos)	Coefficiente de Correlação	.041	.492**	-.010	.110	.138*	.532**	--						
	Sig. (2 extremidades)	.476	<.001	.864	.055	.016	<.001	.						
	N	304	304	304	304	304	304	304						
Sector de Atividade	Coefficiente de Correlação	-.234**	.085	.010	.048	.028	.077	.112	--					
	Sig. (2 extremidades)	<.001	.138	.866	.409	.629	.181	.052	.					
	N	304	304	304	304	304	304	304	304					
Sector da Empresa	Coefficiente de Correlação	.058	-.065	.079	.335**	.151**	-.066	-.067	-.061	--				
	Sig. (2 extremidades)	.311	.259	.170	<.001	.008	.250	.247	.288	.				
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304				
Dimensão da Empresa	Coefficiente de Correlação	-.063	.080	.137*	-.346**	-.212**	.107	.095	.052	-.173**	--			
	Sig. (2 extremidades)	.274	.163	.017	<.001	<.001	.063	.097	.369	.002	.			
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304			
Aumento do desempenho empresarial - Análise SWOT	Coefficiente de Correlação	-.024	.074	.090	-.010	-.062	.033	-.039	.096	.198**	.026	--		
	Sig. (2 extremidades)	.747	.324	.227	.898	.410	.661	.601	.198	.008	.727	.		
	N	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181		
Aumento do desempenho empresarial - Proposta de Valor	Coefficiente de Correlação	-.034	-.061	.039	-.052	.011	-.081	-.077	.073	.036	-.030	.479**	--	
	Sig. (2 extremidades)	.648	.416	.603	.487	.885	.276	.302	.332	.635	.687	<.001	.	
	N	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	
Aumento do desempenho empresarial - Ciclo de Vida do Produto	Coefficiente de Correlação	.003	-.012	-.035	-.037	.008	-.062	-.177*	-.038	.128	.013	.458**	.459**	--
	Sig. (2 extremidades)	.963	.877	.639	.623	.918	.407	.017	.616	.087	.861	<.001	<.001	.
	N	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
 **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: IBM SPSS versão 27

A Tabela 18, apresenta o resumo da análise descritiva nas variáveis e respectivas dimensões estudadas nos seus parâmetros mais relevantes.

4.3 Consistência interna e confiabilidade das escalas utilizadas

Como mencionado anteriormente, as escalas utilizadas no nosso questionário foram previamente validadas na literatura científica. No entanto, optamos por realizar uma análise para confirmar a consistência dos resultados do nosso questionário e verificar sua consistência interna. De acordo com Field (2011), o cálculo do alfa de Cronbach é uma das abordagens utilizadas para confirmar a consistência interna do questionário e de um conjunto de variáveis.

Neste sentido recorreremos ao cálculo do alfa de Cronbach, ao qual submetemos todas as escalas ordinais. Segundo Pestana & Gageiro (2014), a confiabilidade das escalas é tanto maior quanto o valor do alfa de Cronbach.

Tabela 18

Interpretação do Alfa de Cronbach

Consistência da Escala	Valores de Alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro, 2014

Tabela 19

Consistência interna do questionário

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Itens	α	Consistência
				Cronbach	Interna
Motivos para não utilizar	2,79	1,19	4	0,669	Fraca
Frequência de utilização	2,39	1,27	10	0,884	Boa
Principais dificuldades utilização	2,97	0,89	6	0,866	Boa
Aumento do desempenho	3,765	1,09	10	0,906	Muito boa
Questionário Completo	3,175	1,11	30	0,831	Boa

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise do alfa de Cronbach, que revelou um valor de 0,831, podemos afirmar segundo (Pestana & Gageiro, 2014) que a consistência interna é boa, significando que há uma

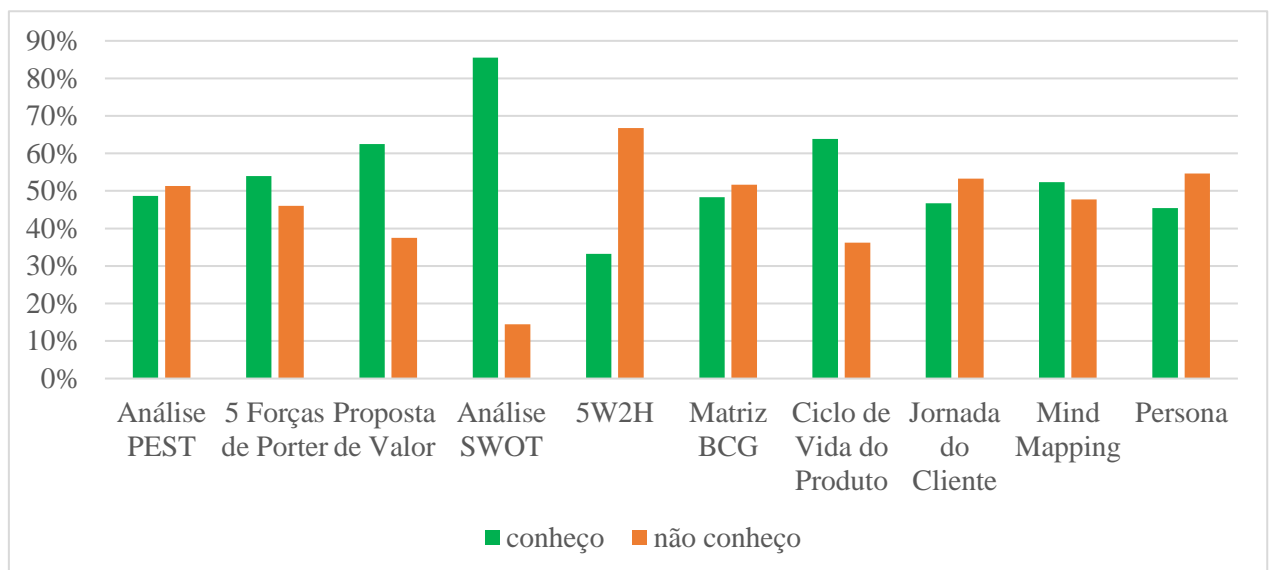
forte relação entre os itens da escala, indicando uma alta confiabilidade dos resultados obtidos. Esta análise permite-nos seguir com a análise dos dados.

4.4 Análise dos resultados

No que diz respeito às ferramentas de gestão mais conhecidas e de acordo com a Figura 20 a Análise SWOT é a ferramentas mais conhecida com 86%, seguida Do Ciclo de Vida do Produto com 64% e a Proposta de Valor com 63%. Por outro lado, as ferramentas de gestão menos conhecidas pelos respondentes é a 5W2H com 67%, a Persona com 55% e a Jornada do Cliente com 53%.

Figura 20

Quais as Ferramentas de Gestão que Conhece?

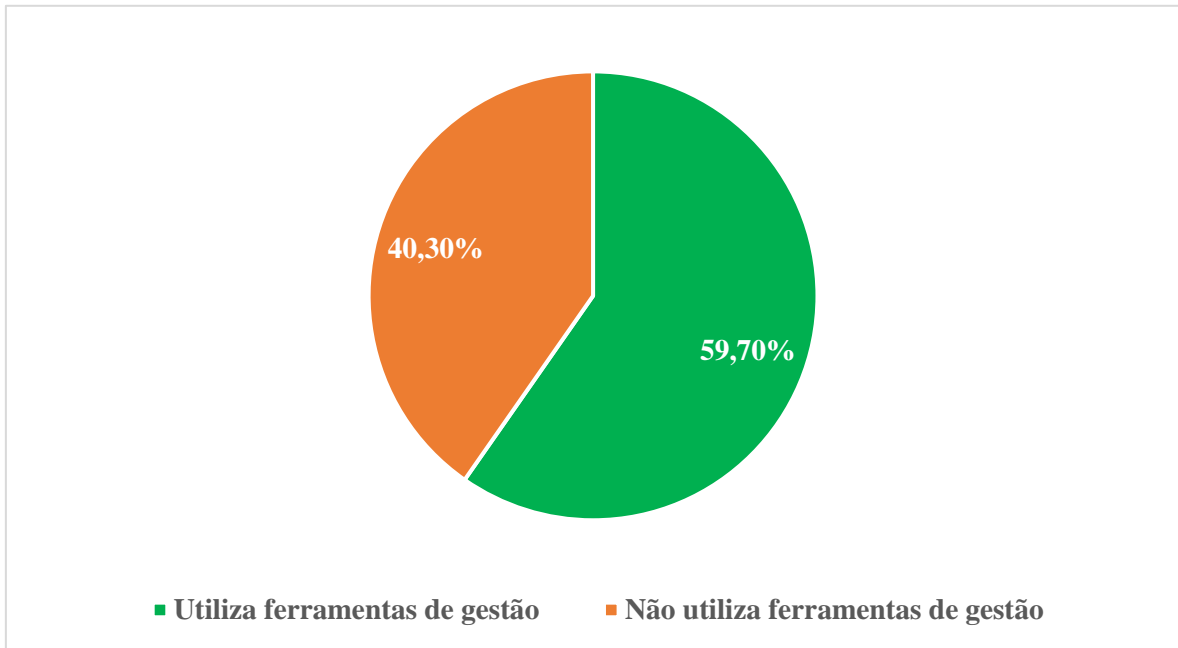


Fonte: Elaboração própria

Analisando os resultados relacionados sobre a utilização de ferramentas de gestão nas suas empresas ou departamentos, conforme apresentado na Figura 21, observamos que a maioria dos participantes (59,7%) revelou utilizar, enquanto 40,3% afirmaram não utilizar.

Figura 21

Na sua empresa, ou departamento onde trabalha, Utiliza Ferramentas de Gestão?

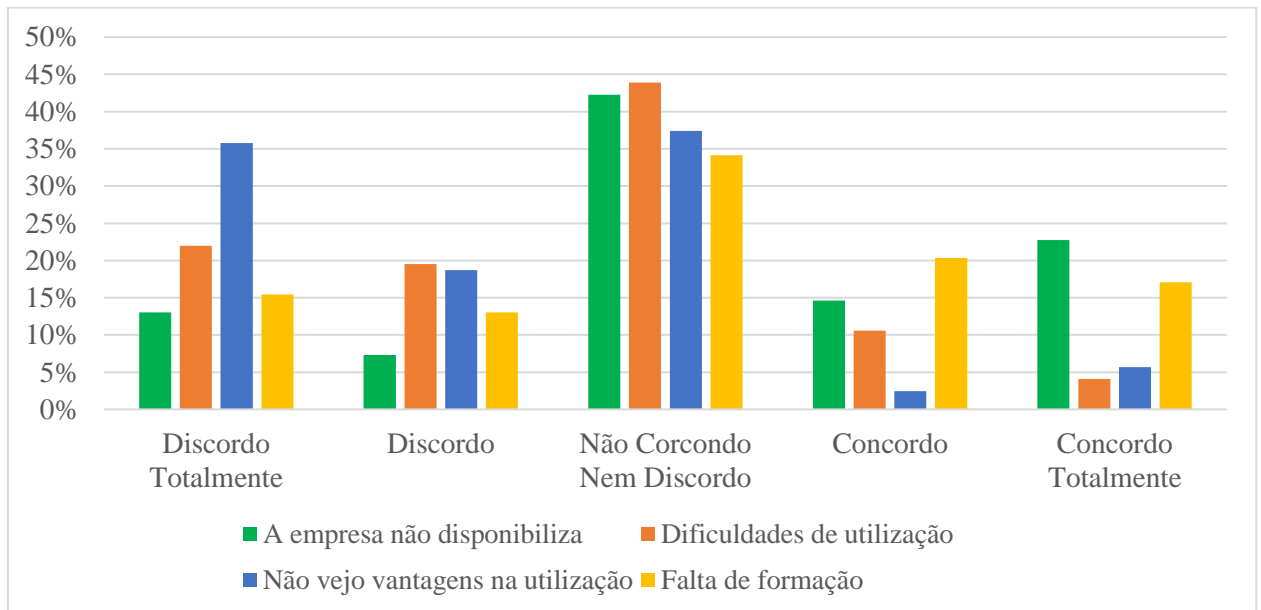


Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 22, os principais motivos para a não utilização de ferramentas de gestão são as empresas não disponibilizarem as ferramentas (14,4% concorda e 22,4% concordam totalmente) e a falta de formação (20% concorda e 16,8% concordam totalmente).

Figura 22

Quais os motivos para não Utilizar Ferramentas de Gestão na sua Empresa ou Departamento?

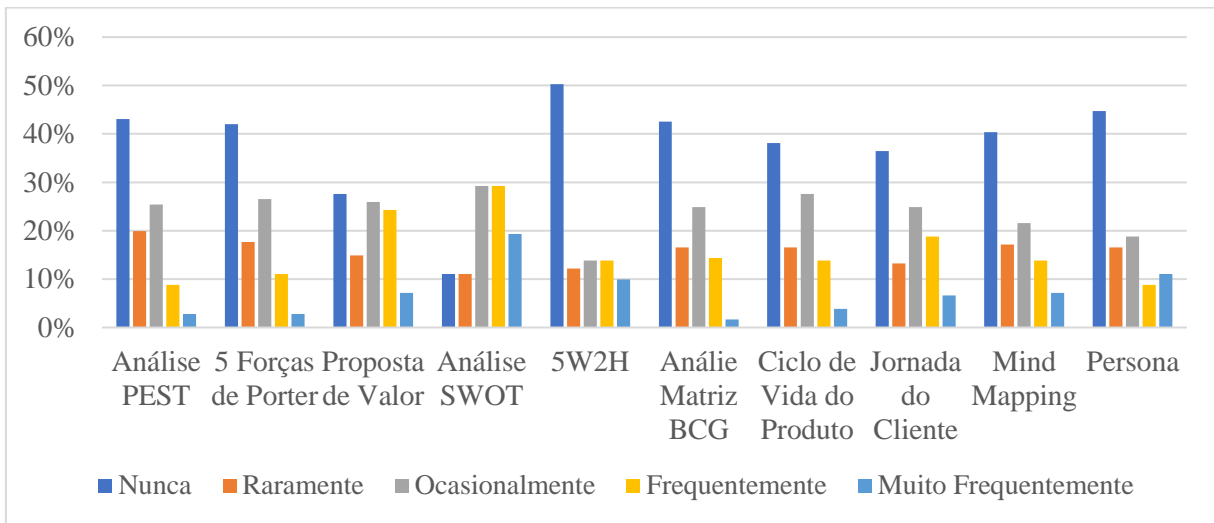


Fonte: Elaboração própria

As ferramentas de gestão mais utilizadas, de acordo com a Figura 23, são a Análise SWOT e a Proposta de Valor. Por outro lado, a ferramenta 5W2H é a menos utilizada entre as ferramentas apresentadas.

Figura 23

Ferramentas de Gestão Mais Utilizadas

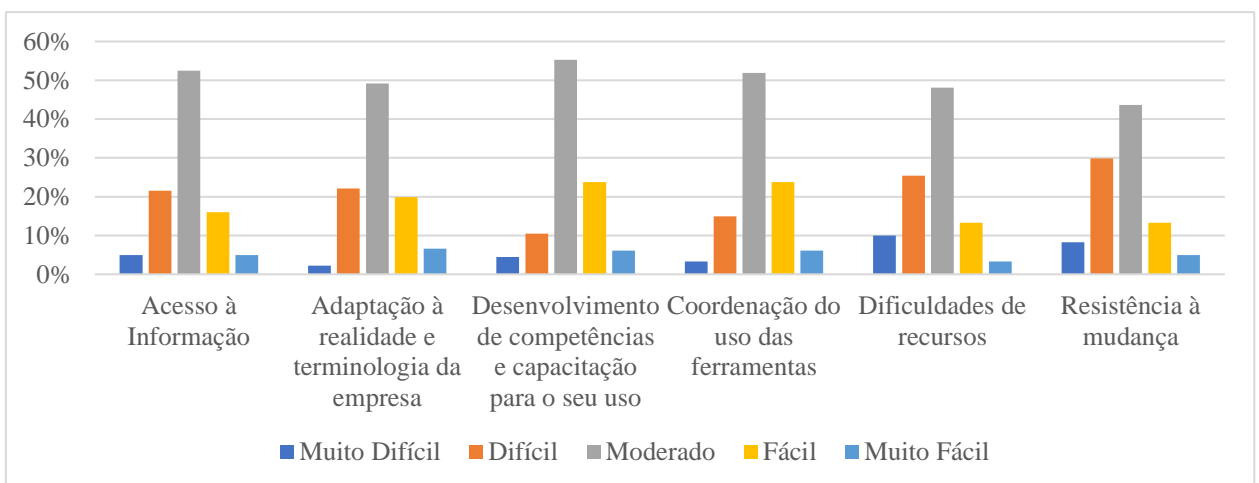


Fonte: Elaboração própria

Ao avaliar as principais dificuldades na utilização das ferramentas identificadas, segundo a Figura 24, destacam-se a escassez de recursos, especialmente em relação ao tempo e aos recursos a resistência à mudança e a dificuldade em motivar os trabalhadores também foram apontadas como desafios significativos.

Figura 24

Principais Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão

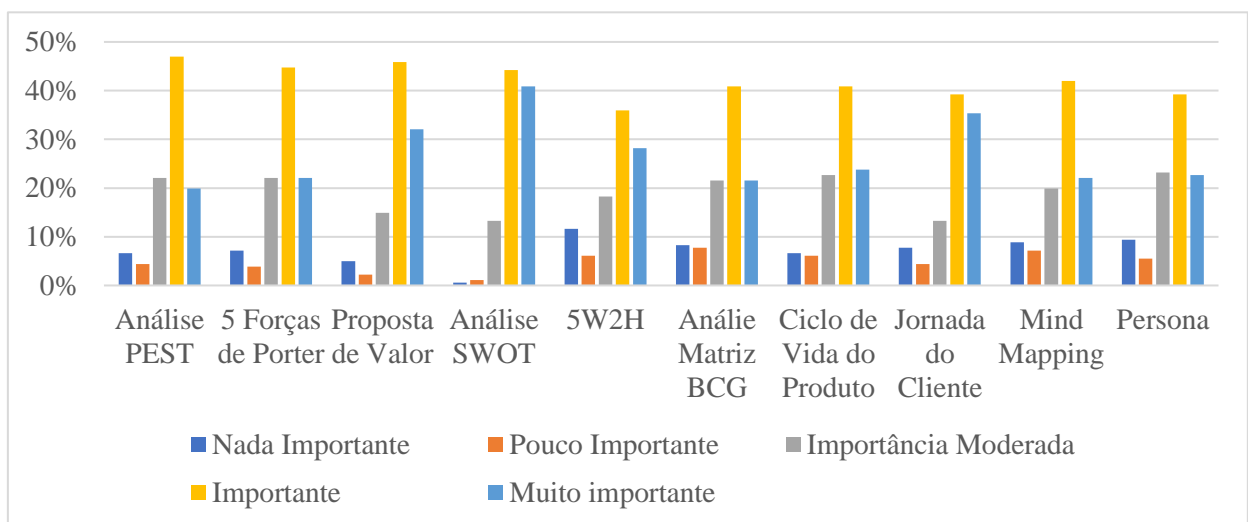


Fonte: Elaboração própria

Analisando a Figura 25, que apresenta a percepção dos participantes sobre a importância das ferramentas de gestão para o aumento do desempenho empresarial, podemos observar que a maioria dos entrevistados reconhece a relevância da Análise SWOT e a proposta de valor para o aumento do desempenho empresarial.

Figura 25

Em que Medida Considera que as Ferramentas de Gestão Utilizadas são Importantes para o Aumento do Desempenho Empresarial?



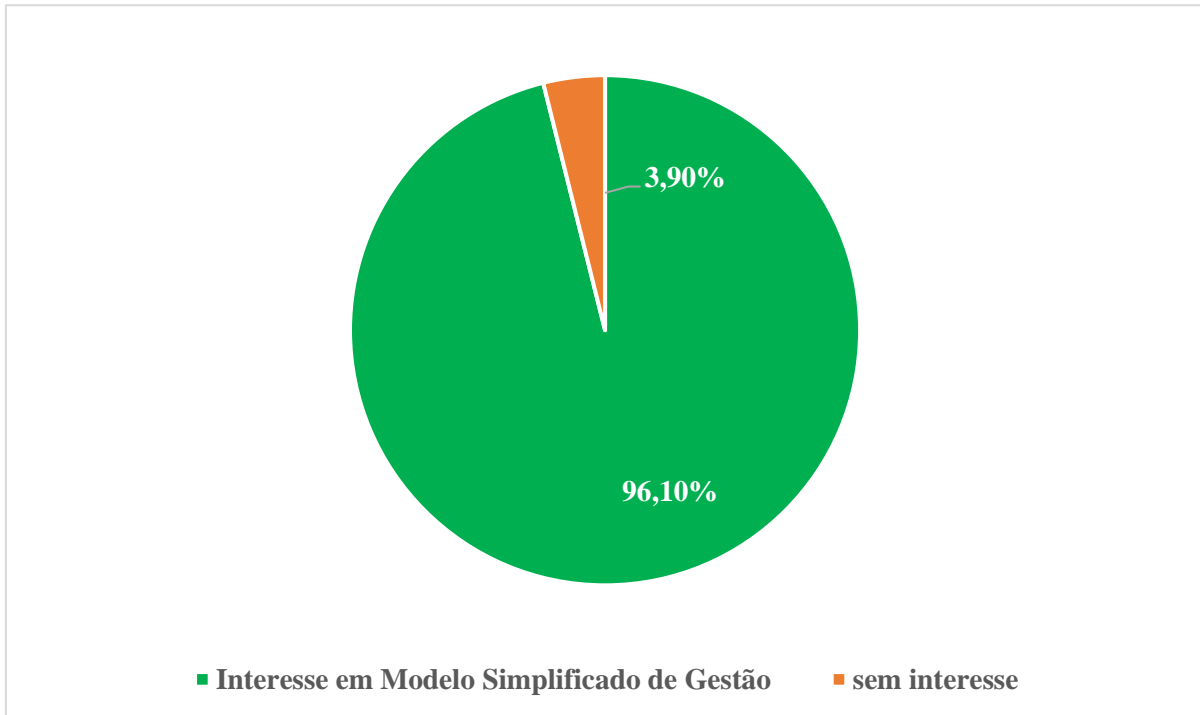
Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados apresentados na Figura 26, concluímos que uma grande maioria dos entrevistados, totalizando 96,1%, expressou interesse em utilizar um modelo simplificado de gestão que integrasse as principais ferramentas decisórias para facilitar a tomada de decisão.

Figura 26

Utilizaria um Modelo Simplificado de Gestão que Incorporasse as Principais Ferramentas Decisórias

para Facilitar a Tomada de Decisão?



Fonte: Elaboração própria

4.5 Análise crítica dos resultados

A amostra do estudo é composta por 304 indivíduos, sendo a sua maioria mulheres 65,8%. Dos 304 indivíduos da amostra, 49,7% possuem licenciatura e 26,6% possuem mestrado. No que toca à situação profissional, 64,5% são trabalhadores por conta de outrem, sendo que o setor de atividade predominante é o setor terciário com 86,8%, com maior preponderância no setor privado 66,4%. Relativamente à dimensão da empresa, 47,4% trabalham em média empresa e 29,9% trabalham em microempresas.

Segundo os dados recolhidos, as ferramentas de gestão mais conhecidas são a análise SWOT com 67,8% e o Ciclo de Vida do Produto com 63,8%. O estudo também revelou que as

ferramentas de gestão menos conhecidas são a 5W2H com 33,2% e a Persona com 45,4%. Dos 304 inquiridos, 59,5% utiliza ferramentas de gestão nas suas organizações e que 40,5% não utilizam, sendo que os principais motivos para a não utilização são as empresas não as disponibilizarem com uma média de 3,27 e a falta de formação com uma média 3,1.

A frequência com que as ferramentas de gestão são utilizadas, revelam que a Análise SWOT é a mais utilizada com uma média de 3,35, seguida da Proposta de Valor com média de 2,69 e a Jornada do Cliente com média de 2,46. As ferramentas menos utilizadas são a análise PEST, e as 5 Forças de Porter com médias muito próximas de 2. As principais dificuldades na utilização das ferramentas de gestão estão relacionadas com o desenvolvimento de competências com média de 3,17 e com as dificuldades de coordenação com média de 3,14. A Análise SWOT é considerada a ferramenta mais eficaz no aumento do desempenho empresarial com uma média de 4,24, seguida da Proposta de Valor com 3,98 e Jornada do Cliente com 3,90. As ferramentas com menor impacto no desempenho empresarial, são o Mind Mapping, Persona, e Matriz BCG com médias de 3,60.

Quanto à utilização de um modelo de gestão simplificado, 96,1% dos inquiridos responderam afirmativamente, o que evidência uma grande aceitação por modelos mais simples e menos complexos.

5 CONCLUSÕES

Neste último capítulo, serão apresentadas as conclusões teóricas, as conclusões empíricas e as conclusões finais do estudo. Serão também apresentadas as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Por fim, o capítulo terminará com uma proposta para um modelo simplificado de gestão construído tendo como base de referência as conclusões obtidas neste trabalho de investigação.

5.1 Conclusões teóricas

A análise da literatura sobre as ferramentas de gestão, revelaram a importância destas no apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais por parte das empresas. Alguns dos estudos analisaram a utilização e a eficácia das ferramentas de gestão, tais como a análise SWOT, a análise PEST, as 5 forças de Porter, entre outras, evidenciando as suas contribuições e limitações em contexto empresarial. As conclusões mais importantes da literatura foram as seguintes:

1. Tem existido uma evolução ao longo de várias décadas, em que cada período revela novos métodos para abordar os desafios da gestão estratégica. Desde a introdução da análise SWOT na década de 60, até ao desenvolvimento do Balance Score Card na década de 90, a literatura tem revelado um esforço contínuo enorme para melhorar as técnicas de gestão (Bowman et al., 2002). Apesar de existir uma diversidade muito grande de ferramentas de gestão disponíveis, os gestores tendem a utilizar as ferramentas tradicionais como a análise SWOT e a análise PEST. Estas ferramentas são muito utilizadas, sobretudo devido à sua simplicidade e facilidade de utilização (Tassabehji et al., 2014; Jarratt et al., 2010).

2. A utilização de ferramentas de gestão acontece a uma escala global, embora existam algumas variações em função do tamanho e do setor de atividade das empresas. Estudos realizados em diversos países como Portugal, Reino Unido, China e Austrália, revelam que as ferramentas como a análise SWOT, brainstorming e benchmarking, são populares em empresas de diversos setores (Frost, 2003; Oliveira, 2018; Gunn et al., 2007). Os principais motivos para o uso de ferramentas de gestão, incluem a necessidade de clarificar a estratégia da empresa, para justificar decisões difíceis, para tomar decisões mais racionais e objetivas, para facilitar a implementação da estratégia e também para fortalecer o espírito de equipa e o comprometimento organizacional. (Oliveira, 2018; He et al., 2012).

3. A literatura aponta vários desafios na utilização de ferramentas de gestão, desde a dificuldade na seleção da ferramenta apropriada, a necessidade de adaptação à realidade específica da

empresa, a formação inadequada dos recursos humanos e a resistência à mudança (Stenfors et al., 2007; Oliveira, 2018).

4. Apesar das ferramentas de gestão serem amplamente utilizadas, a evidência empírica sobre o seu impacto direto no desempenho organizacional é limitado. Ainda assim, a utilização destas ferramentas é associada à procura por eficiência, racionalidade e legitimidade nas decisões estratégicas (Stenfors et al., 2007) . Kaplan e Norton (2009), salientam a falta de uma estrutura integrada que permita o uso coeso de várias ferramentas. Este fator é crucial para garantir que as diversas ferramentas utilizadas possam complementar-se entre si de maneira eficaz, proporcionando uma visão mais ampla e estratégica para a gestão empresarial.

5. Críticas mais recentes, afirmam que algumas ferramentas tradicionais, como a análise SWOT, podem levar a discussões imprecisas e resultados limitados. Por outro lado, há uma crescente adoção de abordagens mais inovadoras e dinâmicas, que podem levar a uma maior adaptabilidade aos ambientes de negócios modernos (Osterwalder e Pigneur., 2010; Jarratt e Stiles.,2010). A literatura indica que as ferramentas de gestão são fundamentais para a estratégia e para as operações das empresas, oferecendo uma variedade de métodos para analisar e melhorar a performance empresarial. Por outro lado, é fundamental que os gestores selecionem e adotem as ferramentas de gestão de modo a atender às necessidades específicas da sua empresa, superando os desafios associados ao seu uso e procurando uma integração eficaz das diferentes metodologias disponíveis.

5.2 Conclusões empíricas

Com a realização do estudo foi possível recolher alguns dados importantes relativamente ao perfil e comportamento dos participantes, bem como sobre a utilização e perceção das ferramentas de gestão. A maioria dos participantes são mulheres, que possuem preferencialmente uma licenciatura, trabalham por conta de outrem no setor terciário e em médias empresas. O estudo revela-nos que a maioria dos inquiridos reconhece a importância e

utiliza ferramentas de gestão, sendo que a ferramenta de gestão mais conhecida e mais utilizada é a Análise SWOT. O estudo revela-nos também, que ainda existem barreiras significativas para a sua adoção, nomeadamente, a falta de disponibilização e a formação adequada.

Relativamente ao impacto no desempenho empresarial, a Análise SWOT foi considerada a ferramenta mais eficaz, seguida pela Proposta de Valor, evidenciando a sua importância na formulação de estratégias empresariais. O interesse por um modelo simplificado de gestão é muito alto, o que revela uma necessidade por soluções de gestão menos complexas. A função exercida, a experiência profissional, a antiguidade, o grau de ensino e a situação profissional, influenciam tanto a utilização de ferramentas de gestão, quanto o interesse por um modelo de gestão simplificado.

5.3 Conclusões finais do estudo

A revisão da literatura sobre as ferramentas de gestão mostrou a sua importância no apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais pelas empresas. Estudos mais antigos, destacaram a evolução das ferramentas de gestão ao longo das últimas décadas, desde a introdução da Análise SWOT na década de 60, até ao surgimento do Balance Score Card na década de 90, mostrando o esforço constante para melhorar as técnicas de gestão. Segundo a literatura, e apesar da diversidade de ferramentas de gestão ao dispor dos gestores, estes tendem a utilizar ferramentas mais tradicionais como a Análise SWOT e a Análise PEST, devido sobretudo à sua simplicidade e facilidade de utilização. A utilização das ferramentas de gestão é vista globalmente com variações tendo em conta o tamanho e o setor das empresas. Os principais motivos para o uso de ferramentas de gestão, são a necessidade de clarificar a estratégia da empresa, justificar decisões difíceis e facilitar a implementação da estratégia.

Os desafios apontados pela literatura, na utilização de ferramentas de gestão, são a dificuldade na seleção da ferramenta mais apropriada, a necessidade de adaptação à realidade específica da empresa, a formação inadequada dos recursos humanos e a resistência à mudança. Apesar de

as ferramentas de gestão serem amplamente utilizadas, a evidência empírica sobre o seu impacto direto no desempenho organizacional é limitado.

O estudo empírico reforça a ideia amplamente aceita de que as ferramentas de gestão como a Análise SWOT, e a Proposta de Valor, são reconhecidas e utilizadas por muitos profissionais. Este dado está em consonância com a literatura que destaca a importância destas ferramentas para o planeamento estratégico e para as operações das empresas.

Este estudo veio acrescentar dados novos ao debate sobre a eficácia das ferramentas de gestão, e à adoção de um modelo simplificado de gestão que facilitasse a tomada de decisão.

O objetivo deste estudo era avaliar qual o impacto das ferramentas de gestão nas organizações, identificar quais as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas MPEs em Portugal e aferir se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão e a performance alcançada pelas empresas.

Perante a análise dos resultados obtidos das variáveis em estudo e dos fatores correspondentes, foi realizada uma análise de validação das hipóteses do estudo.

Hipótese 1 (H1): As ferramentas de gestão são usadas com frequência e têm um impacto positivo no desempenho das MPEs em Portugal.

Os dados confirmam esta hipótese, uma vez que as ferramentas são frequentemente utilizadas e percebidas como tendo um impacto positivo no desempenho empresarial. Neste sentido, a hipótese H1 é validada, indicando que as ferramentas de gestão são frequentemente utilizadas e têm um impacto positivo no desempenho das organizações.

Hipótese 2 (H2): As ferramentas de gestão não têm relevância para o desempenho das organizações.

Os dados contrariam esta hipótese, uma vez que, revelaram que as ferramentas de gestão evidenciaram ter um impacto significativo no desempenho empresarial. Neste sentido, a

hipótese H2 não é validada, pois os dados indicam que as ferramentas de gestão são relevantes para o desempenho das organizações.

Relativamente à questão de investigação, **“Qual o impacto das ferramentas de gestão nas organizações?”**, o estudo realizado revelou que as ferramentas de gestão têm um impacto significativo e positivo nas organizações, especialmente nas micro, pequenas e médias empresas (MPEs) em Portugal, validando assim a pergunta de partida.

A Análise SWOT, o Ciclo de Vida do Produto e a Proposta de Valor são as ferramentas de gestão mais conhecidas e utilizadas entre as MPEs em Portugal, o que possibilitou **“Identificar os Tipos de Ferramentas de Gestão Mais Utilizadas pelas MPEs em Portugal”**.

A Análise SWOT é a ferramenta mais frequentemente utilizada, enquanto outras ferramentas como a Proposta de Valor e a Jornada do Cliente apresentam utilização moderada, possibilitando assim **“Avaliar a Frequência de Utilização das Ferramentas de Gestão pelas MPEs em Portugal.”**

Ferramentas como a Análise SWOT têm um impacto significativo no desempenho empresarial. A Proposta de Valor e a Jornada do Cliente também mostraram impacto relevante, permitindo deste modo **“Analisar o Impacto do Uso das Ferramentas de Gestão no Desempenho das MPEs em Portugal.”**

Os principais motivos pelos quais algumas MPEs em Portugal optam por não utilizar ferramentas de gestão são a falta de disponibilização das ferramentas pela empresa e a falta de formação adequada para utilizá-las. Dificuldades de utilização e a perceção de que as ferramentas não são vantajosas também foram mencionadas, mas com menor frequência, permitindo deste modo **“Identificar os Motivos pelos Quais Algumas MPEs em Portugal Optam por Não Utilizar Ferramentas de Gestão”**.

O estudo confirma que as ferramentas de gestão são fundamentais para o desempenho das MPEs em Portugal, demonstrando um impacto positivo significativo no uso das mesmas. Ainda assim,

para maximizar o potencial das ferramentas de gestão, é necessário abordar os desafios relacionados com a disponibilização das ferramentas pelas empresas e a falta de formação. Um outro desafio está relacionado com o desenvolvimento de modelos de gestão mais simplificados e mais acessíveis.

5.4 Proposta “Modelo Simplificado de Gestão”

Diante das necessidades e lacunas identificadas no estudo, propomos um “Modelo Simplificado de Gestão” mais acessível e menos complexo, criando um ambiente organizacional mais eficiente, mais dinâmico e promovendo também um desenvolvimento sustentável e colaborativo. A principal vantagem do modelo simplificado de gestão é a sua acessibilidade. Ao reduzir a complexidade, iremos tornar o processo de gestão mais intuitivo e fácil de ser compreendido por todos os níveis hierárquicos. Esta vantagem é particularmente importante em organizações onde os colaboradores não têm formação na área de gestão. A simplificação de utilização permite também uma implementação mais rápida e reduz a resistência às mudanças, facilitando a adesão e o comprometimento de toda a equipa. Este modelo visa fornecer a formação adequada para garantir a efetiva utilização das ferramentas de gestão, concentrando-se essencialmente em cinco áreas fundamentais: estratégia, finanças, marketing, operacional e recursos humanos. A nossa proposta é que este modelo simplificado de gestão, não apenas facilite o processo de tomada de decisão, mas também atue como um guia estruturado para identificar áreas de melhoria e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes.

A área da estratégia desempenha um papel central numa organização. A estratégia envolve a definição clara dos objetivos organizacionais, a análise do ambiente competitivo, a formulação de estratégias para alcançar metas específicas e a alocação eficiente de recursos. Este componente não apenas orientam as ações da organização, mas também estabelece uma estratégia clara para o futuro, garantindo que todos os esforços estejam alinhados com a visão e missão da empresa.

A gestão financeira é crucial para a sustentabilidade e crescimento de qualquer organização. No modelo de gestão proposto, o foco está nas práticas financeiras fundamentais, como orçamentação, análise de custos, gestão de fluxo de caixa e avaliação de investimentos. Ao entender e aplicar conceitos financeiros básicos de maneira eficaz, as empresas podem melhorar a sua saúde financeira e tomar decisões informadas que maximizem o retorno sobre o investimento.

O marketing eficaz é essencial para atrair e manter clientes. No modelo de gestão proposto, o marketing abrange desde a compreensão do mercado-alvo e da concorrência até a criação de estratégias de comunicação e desenvolvimento de produtos. O objetivo é a identificação das necessidades dos clientes e na oferta de soluções que agreguem valor, contribuindo assim para o crescimento sustentável do negócio.

A eficiência operacional é a base para a entrega consistente de produtos ou serviços de alta qualidade. Neste modelo simplificado, a gestão operacional tem o foco na otimização de processos, na utilização eficiente de recursos e na implementação de práticas que aumentem a produtividade e reduzam desperdícios. Esta utilização eficiente de recursos, não só melhora a eficiência interna, mas também fortalece a capacidade da organização responder às necessidades do mercado de forma ágil e eficaz.

As pessoas são um recurso vital para qualquer organização. No modelo simplificado de gestão proposto, a gestão de recursos humanos tem como foco o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Inclui também a criação de um ambiente de trabalho positivo, a implementação de programas de desenvolvimento e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores.

Um dos principais benefícios deste modelo simplificado de gestão é a capacidade de identificar áreas de melhoria de maneira clara e objetiva. Ao analisar periodicamente o desempenho nas

cinco áreas-chave mencionadas, as organizações podem identificar pontos fracos e oportunidades de crescimento. Com base nesta análise, podem ser implementadas estratégias específicas para mitigar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes da organização.

O modelo simplificado de gestão proposto oferece uma estrutura acessível e prática para empresas de todos os tamanhos e setores. Ao direcionar o seu foco essencialmente em cinco áreas fundamentais com a estratégia, as finanças, o marketing, a gestão operacional e os recursos humanos, não apenas simplifica a complexidade da gestão, mas também capacita as organizações a tomar decisões informadas e estratégicas. Este modelo simplificado de gestão também permite identificar as áreas de melhoria e o desenvolvimento de estratégias para proporcionar um caminho claro para o crescimento sustentável e de excelência operacional. Implementar este modelo não apenas fortalecerá a posição competitiva das organizações, mas também promoverá um ambiente de trabalho mais eficaz e colaborativo, impulsionando o sucesso das organizações a longo prazo.

5.5 Limitações da investigação

A realização do estudo sobre o “Impacto das Ferramentas de Gestão nas Organizações”, revelou algumas conclusões teóricas e empíricas significativas. Ainda assim, importa reconhecer que existem algumas limitações que podem influenciar a interpretação dos resultados e fornecerem algumas sugestões para pesquisas que possam ser realizadas no futuro. De entre as quais, podemos salientar, a dimensão do universo da amostra pode não ser representativa da diversidade de empresas e setores, o viés das respostas também pode ter influenciado as percepções dos participantes sobre o uso das ferramentas de gestão. Para além disso, uma outra limitação prende-se com o facto de não terem sido encontradas na literatura citações mais recentes sobre o tema o que pode não refletir completamente as tendências atuais e as mudanças recentes nas práticas de gestão.

5.6 Sugestões futuras/ Implicações para a prática profissional

Sugere-se que as empresas invistam em programas de formação contínua de forma a capacitarem os seus colaboradores na utilização eficaz das ferramentas de gestão. As empresas devem também disponibilizar ferramentas e recursos adequados para garantir que os seus colaboradores tenham acesso às ferramentas de gestão para melhorar o desempenho organizacional. A adoção de um modelo simplificado de gestão também poderá ser útil para a superação das barreiras relacionadas com a complexidade e a falta de recursos.

5.7 Sugestões futuras/ Implicações para a investigação

Como futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos longitudinais para que se possa acompanhar ao longo do tempo o impacto das ferramentas de gestão e da utilização do modelo simplificado de gestão proposto. Para além disso, também seria de interesse de investigação a realização de estudos comparativos no que diz respeito à análise da utilização de melhores práticas de gestão em diferentes setores e em diferentes contextos organizacionais. Por fim, como futura linha de investigação, também seria pertinente a realização de pesquisas qualitativas com gestores de modo a aprofundar as suas experiências e perceções no que diz respeito ao tema em consideração.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Addis, M. (2016). Understanding the customer journey to create excellent customer experiences in bookshops. *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 20–36.
- Albana, B. Q., Enver, K., & Justina, S. P. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 67(1), 67–99.
- Alvarez, C. (2017). *Lean Customer Development: Building Products Your Customers Will Buy*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Alves, R. (2012). *O processo de inovação do modelo de negócio de uma empresa incumbente*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).
- Araujo, V., Donato, et al. (2008). *Livro direito de empresa* (6ª ed.). Revista dos Tribunais.
- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bernardes, C. (1993). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.

- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). *Handbook of strategic and management*. London: Sage.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a Saber Ser Empreendedor* (1a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Buzan, T. (2009). *Mapas Mentais*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos da Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade* (9a ed.). São Paulo: Manole.
- Churchill, G., & Peter, P. (2020). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva Editora
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: A comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417–427
- Clatworthy, S. D. (2011). Service innovation through touchpoints: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development. *International Journal of Design*, 5(1), 15–28.
- Cooper, A. (2004). *The inmates are running the asylum*. Indianapolis: Morgan Kaufmann.

- Cortez, A. (2016). *Elaboração do modelo de negócio da marca Mister Mister da Agência Wecanfly*. ESCS-IPL.
- Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5ª ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Diana, C., Pacenti, E., & Tassi, R. (2009). *Visualtiles: Communication tools for (service) design*. In *Proceedings of the First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo* (pp. 65-77).
- Dorf, B., & Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch.
- Drucker, P. F. (2002). *Introdução à administração (3ª ed.)*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (1997). *Sociedade pós-capitalista (6ª ed.)*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 88(1), 88-100.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas* (8ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Faily, S., & Flechais, I. (2011). Persona cases: A technique for grounding personas. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2267–2270). Association for Computing Machinery.
- Fayol, H. (1990). *Administração industrial e geral* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Field, A. (2011). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Artmed
- Fliegner, W. (2017). Analysis of the Business Model Elements and Their Relationships. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*. 53–64.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 17(3/4), 249–273.
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change*, 49–62.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational design*. Addison Wesley.

- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 27–37
- Grosbelli, A. (2014). Proposta de melhoria continua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. *Revista de Engenharia e Tecnologia*.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5-6), 210–226. <https://doi.org/10.1002/jsc.800>
- Guo, C., & Nunes, J. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. In *Proceedings of the 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 229–236.
- Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities*, 2, 13–17
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8^a ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hall, R. H. (1984). *Organizações: estruturas e processos* (3^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- He, H., António, N., & Rosa, Á. (2012). Strategic tools in China: An investigation into strategy in practice. *African Journal of Business Management*, 6(29), 7823–7832. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2064>

- Ho, A. L. (2014). The PESTEL analysis: A valuable tool or a convenient shortcut? *Journal of Business Research*, 67(6), 1180–1187.
- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT*. Porto Alegre: Simplissimo Livros Lda.
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave.
- Jackson, W. T., Scott, D. J., & Schwagler, N. (2015). Using the Business Model Canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(1), 99–112. <https://doi.org/10.1177/1523422317692300>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
- Johnson, M. (2010). *The time has come for business model innovation*. Hesselbein & Company.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.140>
- Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

- Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V., & Mattelmäki, T. (2012). Storytelling Group—a co-design method for service design. *Behaviour & Information Technology*, 31(3), 221–230. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.598156>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Prémio de Execução*. Lisboa: Actual Editora.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Technological Forecasting and Social Change*, 72, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.01.003>
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce 2017: Business, technology, society*. Pearson.
- Laureano, R. (2022). *Testes de Hipóteses com SPSS Statistics- O Meu Manual de Consulta Rápida* (3ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lisboa, M. D. G. P., & Godoy, L. P. (2012). Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Journal of Industrial Engineering*, 64(1), 32–47.

- Lopes, A. (2014). Business Model Canvas: O caso da ARTSOF- Empresa de perfumes e cosméticos, SA. ESCE-IPS.
- Luke, B., Kearins, K., & Verreyne, M.-L. (2011). Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(4), 314–337.
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão?* Lisboa: Actual Editora.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mercer, D. (1993). A two-decade test of product life cycle theory. *British Journal of Management*, 4(5), 269–274.
- Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo*. São Paulo: Abril.
- Moraes, A. M. P. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Prentice Hall.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Mukerjea, D. (2003). *Brain Symphony*. The Brainware Press.

- Mukerjea, D. (2004). *Unleashing Genies*. The Brainware Press. Singapura.
- Muniz, C. N. (2008). Atitude empreendedora e suas dimensões: Um estudo em micro e pequenas empresas [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade de Brasília.
- Myers, P. S. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*. Butterworth.
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas em Portugal*. ISCTE Business School.
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(5), 12–17.
- Oliveira, B. J. O. M. G. (2008). *Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal*. ISCTE Business School.
- Oliveira, D. (2000). *Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial* (11ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira Jr., M. M. (1999). *Administração do conhecimento em redes corporativas globais*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Oliveira, L. (2018). *As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pasello, A. (2009). 5W2H: Uma ferramenta administrativa. *Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 67-78.
- Pereira, C. A. (2001). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79–93.
- Pruitt, J., & Grudin, J. (2003). *Personas: Practice and Theory*. ACM New York.
- Quibe, A. G. (2015). *Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique - O caso das empresas nacionais*. ISCTE-IUL.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Gradiva.

- Rappa, M. A. (2001). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 40(2), 32-42.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98
- Reis, E. (2008). *Estatística descritiva* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. L. (2020). *Manual de Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 88(11), 2-5.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Roper, A., & Odari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51, 1-12.
- Santos. (2017). Cálculo Amostral em Ciências Sociais. Prática Clínica. Recuperado de <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação (2a ed.). Escolar Editora.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8^a ed.). Pearson Education

Schumpeter, J. (1978). *Teoría Del Desenvolvimento Económico*. Fondo de Cultura Económica.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7^a ed.). John Wiley & Sons.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nova Iorque: Doubleday.

Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 180(3), 929-938.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdão: BIS Publishers.

Suomala, P. (2004). The life cycle dimension of new product development performance measurement. *International Journal of Innovation Management*, 8(2), 193-221.

Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(2-3), 63-80.

- Teece, D. (2009). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Elsevier Publications.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Terra, J. C. (2001). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial* (2ª ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Umar, A., Sasongko, A. H., & Aguzman, G. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 1-9.
- Vasconcellos, E. (1989). *Estrutura das organizações* (2ª ed.). São Paulo: Pioneira Editora.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(1), 114-123.

Vicente, F. (2012). Decomposição do Modelo de Negócio: O Caso de uma Empresa de Mobiliário de Madeira. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa

Wikström, K., Artto, K., Artto, K., & Söderlund, M. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226.

ANEXOS

Questionário

Impacto das Ferramentas de Gestão nas Organizações

Bem vindo/a ,

A presente investigação decorre no âmbito do Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas e visa compreender o impacto do uso das ferramentas de gestão nas organizações.

O questionário está dividido em 8 partes e em cada uma delas serão apresentadas instruções de preenchimento. O preenchimento é voluntário, não existindo respostas certas ou erradas e todos os dados recolhidos são anónimos e serão utilizados apenas para fins de investigação, assegurando-se toda a confidencialidade com total rigor e sinceridade.

Ficaria muito grato se pudesse colaborar neste estudo, concebendo 5 a 7 minutos do seu tempo para responder com total rigor e sinceridade.

Para participar nesta investigação, deve reunir simultaneamente as seguintes condições:

- **Ter mais de 18 anos;**
- **Trabalhar por conta própria ou por conta de outrem.**

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas. *

Concordo

Discordo

Dados Sociodemográficos

Nesta seção, solicitamos que forneça alguns dados informativos.
Assinale a opção que melhor reflete as informações pessoais de acordo com o seu perfil.

1. Sexo *

- Feminino
- Masculino

2. Idade *

(Indicar o número)

20

3. Grau de ensino *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós Doutoramento

4. Situação profissional *

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrém
- Acumulo ambos

5. Que função exerce? *

- Operacional
- Chefia intermédia
- Gestão/Administração

6. Experiência profissional *

(Indicar o número de anos)

10 _____

7. Há quantos anos trabalha na empresa? *

10 _____

8. Setor de atividade: *

- Setor primário (Agricultura, pecuária, pesca, silvicultura e extração minério)
- Setor secundário (Indústria, construção civil e indústrias criativas)
- Setor terciário (Comércio, transporte, turismo, saúde, educação e serviços financeiros)

9. Em que setor? *

- Público
- Privado
- Ambos

10. Dimensão empresa *

- Microempresa (emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros)
- Pequena empresa (emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros)
- Média empresa (emprega entre 51 a 250 pessoas; o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros)

Conhecimento e Utilização de Ferramentas de Gestão

Nesta seção, gostaríamos de saber quais são as ferramentas de gestão que conhece e se as utiliza na sua empresa ou departamento.

11. Quais as ferramenta de gestão que conhece? *

	Conheço	Não conheço
Análise Pestel (Análise dos fatores externos que podem afetar a empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Forças de Porter (Análise de fatores competitivos de uma indústria)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proposta de Valor (Declaração de como uma empresa atende às necessidades de um cliente)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise SWOT (Análise dos fatores internos e externos de uma empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5W2H (Plano de ação)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise Matriz BCG (Classificação de produtos ou serviços de uma empresa)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Análise do Ciclo de Vida (Modelo que descreve o estágio de desenvolvimento de um produto ou serviço)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jornada do Cliente (Representação da experiência de um cliente com uma empresa)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mind Mapping (Técnica de brainstorming que usa mapas mentais)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personas (Perfis fictícios de clientes)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

12. Na sua empresa, ou departamento onde trabalha, utiliza ferramentas de gestão? *

- Sim
 Não

Motivos para não utilizar ferramentas de gestão

Se respondeu não, na questão anterior, gostaríamos de saber quais os motivos que o levam a não utilizar ferramentas de gestão na sua empresa ou departamento.

13. Quais os motivos para não utilizar ferramentas de gestão na sua empresa ou departamento? Classifique o seu grau de concordância com cada um dos seguintes motivos apresentados. *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A empresa não disponibiliza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades de utilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não vejo vantagens na sua utilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frequência de Utilização das Ferramentas de Gestão

Nesta seção, gostaríamos de entender com que frequência utiliza as seguintes ferramentas de gestão.

14. Com que frequência utiliza as seguintes ferramentas de gestão? *

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequentemente
Análise PESTEL (Análise de fatores externos que podem afetar uma empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Forças de Porter (Análise de fatores competitivos de uma indústria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proposta de Valor (Declaração de como uma empresa atende às necessidades de um cliente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coordenação do uso das ferramentas (global ou localmente)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de recursos (em especial tempo e recursos humanos)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dificuldades na Utilização das Ferramentas de Gestão

Nesta seção, solicitamos que avalie as principais dificuldades que encontra na utilização das ferramentas de gestão identificadas de seguida.

15. Avalie as principais dificuldades na utilização das ferramentas identificadas. *

	Muito difícil	Difícil	Moderado	Fácil	Muito fácil
Acesso à informação (especialmente acerca de concorrentes e ambiente externo)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação à realidade e terminologia da empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências e capacitação para o seu uso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impacto das Ferramentas de Gestão no Desempenho Empresarial

Nesta seção, gostaríamos de entender em que medida considera que as ferramentas de gestão que utiliza são percebidas como importantes para o aumento do desempenho empresarial.

16. Em que medida considera que as ferramentas de gestão utilizadas são importantes para o aumento do desempenho empresarial? *

	Nada importante	Pouco importante	Importância moderada	Importante	Muito importante
Análise PESTEL (Análise de fatores externos que podem afetar uma empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Forças de Porter (Análise de fatores competitivos de uma indústria)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proposta de Valor (Declaração de como uma empresa atende às necessidades de um cliente)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise SWOT (Análise de fatores internos e externos de uma empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5W2H (Plano de ação)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise Matriz BCG (Classificação de produtos ou serviços de uma empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise Ciclo de Vida (Modelo que descreve o estágio de desenvolvimento de um produto ou serviço)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jornada do Cliente (Representação da experiência de um cliente com uma empresa)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind Mapping (Técnica de brainstorming que usa mapas mentais)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personas (Perfis fictícios de clientes)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Modelo Simplificado para Tomada de decisão

Nesta seção, gostaríamos de saber se consideraria a possibilidade de utilizar um modelo simplificado de gestão que integre as principais ferramentas decisórias, visando facilitar o processo de tomada de decisão.

17. Utilizaria um modelo simplificado de gestão que incorporasse as principais ferramentas decisórias para facilitar a tomada de decisão? *

- Sim
- Não

