

2024

**JORGE LUIS MOUTA
RODRIGUES
CALDEIRA**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O
AMBIENTE VUCA**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor Tawfiq Rkibi, Professor Catedrático da FCST - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia.

Documento definitivo: 17 de janeiro, 2024

2024

**JORGE LUIS MOUTA
RODRIGUES
CALDEIRA**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O
AMBIENTE VUCA**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor Tawfiq Rkibi, Professor Catedrático da FCST - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia.

Dedico este trabalho

Aos meus filhos, Catarina e Lourenço

À minha mulher, Susana

Aos meus Pais, Natália e Luiz

agradecimentos

O processo de elaboração de uma tese de doutoramento define com um elevado grau de eficácia os elementos do mundo VUCA em que vivemos atualmente. **Volatilidade**, porque um doutoramento é um projeto que alterna diferentes ritmos de produção e onde a imprevisibilidade dos resultados é sempre uma constante. **Incerteza**, caracterizada por momentos onde dificilmente se consegue visualizar o seu fim. **Complexidade** da matéria, dado o intrincado normativo e procedimentos associados ao processo de investigação e à multiplicidade de stakeholders a satisfazer. **Ambiguidade**, porque são muitos os momentos onde a clareza desaparece e surgem múltiplas e conflitantes interpretações.

Como dizia **Luiz Caldeira** (meu Pai, docente do Instituto Superior Técnico), a investigação e o conhecimento não têm limite, pelo que não poderei dizer que cheguei ao fim. Evidentemente, terminou uma etapa, o que demonstra que apesar de todos os desafios deste mundo turbulento e por vezes caótico, se mantivermos o foco no nosso objetivo, se planearmos cuidadosamente o nosso tempo, se formos persistentes e se tivermos gosto naquilo que estamos a fazer, então é possível ultrapassar grandes desafios e concluir tarefas gigantescas.

À **Susana Bénard** (minha mulher), incansável no apoio à revisão da Tese.

Ao meu orientador, **Professor Doutor Tawfiq Rkibi**, pela confiança depositada, pela dedicação e pelo valor incalculável dos seus contributos que desassossegaram e estimularam esta aventura.

Aos professores **Fernando Gonçalves** e **José Paulo Marcos dos Santos**, pela sua disponibilidade.

Ao Dr. **Nuno Batista** (CEO Cateringpor), ao Dr. **Gonçalo Rebelo de Almeida** (CEO do Grupo Vila Galé), ao Dr. **Rui Miguel Nabeiro** (CEO do Grupo Nabeiro) e ao Dr. **Miguel Ribeirinho** (Corporate Affairs do Grupo Nabeiro). Sem exceção, demonstraram uma disponibilidade imediata e partilharam o seu conhecimento de forma absolutamente aberta e genuína.

Aos **73 especialistas em Gestão Estratégica (docentes e consultores)**, pelo seu tão precioso tempo e pela partilha de um conhecimento exímio.

À **4strat**, pela disponibilização do software para a aplicação do método Delphi.

OBRIGADO

palavras-chave

Ferramentas Estratégicas; VUCA; Processo Estratégico; Perspetiva Sociológica; Perspetiva Empresarial; Perspetiva Económica.

resumo

Objetivo - Estando a maior parte das organizações a operar em ambientes de elevada turbulência, e considerando que a Gestão Estratégica (GE) tradicional é referida como tendo várias limitações nestes contextos, surge a necessidade de identificar as ferramentas estratégicas (FE), que permitam às organizações a antecipação e compreensão de um mundo complexo, em acelerada e incerta transformação. O conceito VUCA (volatility, uncertainty, complexity e ambiguity) surge nos anos 90, sendo atualmente utilizado para descrever o ambiente caótico em que a maior parte das organizações atua. As questões deste estudo estão enquadradas nas perspetivas sociológica (investigadores e docentes especialistas em GE), visão empresarial (gestores de empresas responsáveis pela GE) e visão económica (consultores de GE) e procuram perceber: Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? Qual o toolkit de FE para o ambiente VUCA? Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE? Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?

Desenho e Metodologia - Está suportado no método misto sequencial descritivo, uma vez que combina sequencialmente estudos qualitativos, qualitativo/quantitativo seguido de um estudo qualitativo. A recolha de informação/dados foi suportada em quatro fontes distintas, numa lógica de triangulação: 1. Investigadores, 2. Docentes, 3. Gestores de empresas, e 4. Consultores, e foi efetuada através de cinco abordagens: revisão narrativa da literatura, revisão sistemática da literatura (investigadores), revisão integrativa da literatura: análise de casos análogos (gestores de empresas), aplicação do método Delphi em Tempo Real (docentes e consultores) e estudo de caso múltiplo (gestores de empresas portuguesas).

Resultados - Os resultados parecem indicar que existirá sempre um toolkit de FE e que dificilmente haverá GE sem FE. Apesar de não existir um consenso total entre as três perspetivas analisadas, ou seja, não existe um toolkit único e universal, prevalece um corpo comum. A seleção de FE para um toolkit pode ser vista por múltiplos prismas, já que são muitos os fatores que influenciam a sua composição, o que parece indicar que existem “universos paralelos” no que diz respeito aos toolkits de FE. A cobertura do processo estratégico por FE em

ambiente VUCA aparenta ser praticamente total, apesar de desequilibrada (ou então focalizada nos desafios para a GE). As três perspectivas analisadas sugerem a existência de algumas diferenças entre si, mas aparentam ter mais semelhanças, operando como um movimento pendular dirigido pela perspectiva empresarial que ora oscila para a perspectiva sociológica, ora para a económica, ora se imobiliza (aproxima) entre as duas.

Implicações práticas - O estudo, confirma a relevância da GE para as organizações, na medida em que se apresentam várias perspectivas que continuam a investigar, ensinar, usar e prescrever a GE, onde se destaca o consenso, a diversidade e vivacidade da disciplina. Para os gestores das empresas e consultores de estratégia, este quadro proporciona um fácil acesso a um conjunto de FE consensuais para o ambiente VUCA.

Limitações - Uma das limitações deste estudo está na sua abordagem metodológica com foco essencialmente qualitativo.

Originalidade/Valor - Apesar de o mundo VUCA e a GE estarem interligados há pelo menos 33 anos, é limitado o conhecimento sobre a forma como as organizações devem aplicar as FE numa perspectiva multidimensional (etapas do processo estratégico versus componentes do VUCA).

Pretende-se que este estudo possa dar uma visão das principais tendências na utilização das FE e ilustrar um portfólio (toolkit) para a aplicação à GE das organizações em contexto VUCA.

Keywords

Strategy Tools; VUCA; Strategic Process; Sociologic perspective; Economic perspective; Business Perspective.

abstract

Purpose - Considering that the majority of organizations are operating in extremely turbulent climates and that traditional strategic management (SM) is referred to as having limitations in these contexts, the need has arisen to identify strategy tools (ST) that will help organizations to anticipate and understand a complex world that is changing rapidly and uncertainly. The VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) concept first appeared in the 1990s and is currently used to describe the chaotic environment in which most organizations operate. The issues in this study are looked at from different perspectives, sociological (researchers and teaching staff experts in SM), business vision (company managers responsible for SM) and economic vision (SM consultants) in order to understand: To what extent do the ST address the strategic process in a VUCA environment? What is the ST toolkit for the VUCA environment? What are the differences between the sociological, business and economic visions in the ST? How did the SM of the large Portuguese companies adapt to the VUCA world?

Design and Methodology - This is based on the descriptive sequential mixed method, as it sequentially combines qualitative and qualitative/quantitative studies followed by a qualitative study. The information/data were collected from four different sources, using triangulation: 1. Researchers, 2. Teaching staff, 3. Company managers, and 4. Consultants, and approached in four different ways: a systematic review of the literature (researchers), a integrative literature review: analysis of similar cases (business/company managers), using the real-time Delphi method (teaching staff and consultants) and a multiple case study (Portuguese business/company managers).

Findings - The results appear to indicate that there will always be an ST toolkit and SM will be difficult without ST. Although there is no complete agreement in the three perspectives analyzed, i.e., there is no single, universal toolkit, one common thread prevails. The selection of ST for a toolkit can be looked at in a number of ways, as there are many factors that influence its composition, which seems to indicate that there are “parallel universes” when it comes to ST toolkits. The coverage of the strategic process by ST in a VUCA environment seems to be full, albeit unbalanced (or else focused on the challenges for ST). The three perspectives analyzed

suggest the existence of some differences between them, but they seem to have more similarities, swinging in a pendulum motion towards the business perspective or oscillates to the sociological or economic perspective or stopped between the two of them.

Practical implications - The study confirms the relevance of SM for organizations insofar as different perspectives are presented that continue to research, teach, use and apply SM, where the consensus, diversity and energy of the subject is highlighted. For company managers and strategy consultants, this framework provides easy access to a set of consensual ST for the VUCA environment.

Limitations - One of the limitations of this study was its methodological approach with an essentially qualitative focus.

Originality/Value - Although the VUCA world and SM have been interconnected for at least 33 years, not much is known about how organizations should use ST from a multidimensional standpoint (stages of the strategic process vs. VUCA components). The aim of this study is to provide an overview of the main trends in the use of ST and exemplify an ST portfolio (toolkit) for use with the SM of organizations in a VUCA context.

Presidente do Júri:

Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Reitora e Presidente do Conselho Científico da Universidade Europeia

Vogais:

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Emérito do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes, Professor Catedrático do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa

Doutor Carlos Capelo Rosário, Professor Auxiliar da FCST – Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia

Doutor Tawfiq Rkibi, Professor Catedrático da FCST – Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia

It's not the destination, it's the journey."

Ralph Waldo Emerson

ÍNDICE

ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xxi
GLOSSÁRIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	xxiii
GLOSSÁRIO DE ANGLICISMOS	xxv
PREÂMBULO - MOTIVAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	xxviii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1. Contextualização	1
1.1. Contexto	1
1.2. Problema.....	1
1.3. Relevância	1
2. Propósito	2
3. Questões.....	3
4. Contribuições Esperadas.....	3
5. Considerações Metodológicas	5
6. Organização do Trabalho de Investigação.....	7
CAPÍTULO II - REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA: FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE VUCA.....	11
1. Introdução	11
2. VUCA: Trajetória, Componentes e Inter-Relações	13
2.1. Turbulência do Ambiente das Organizações.....	14
2.2. VUCA: Conceito e Trajetória	17
2.3. Componentes do VUCA.....	18
2.4. Inter-Relações entre Componentes VUCA	23
3. VUCA no Pensamento Estratégico Empresarial	24
3.1. Gestão Estratégica: Evolução, Conceitos, Relevância e Especialistas.....	25
3.1.1. Evolução da Gestão Estratégica.....	25
3.1.2. Os Especialistas de Gestão Estratégica	33
3.1.3. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica	34
3.1.4. Relevância e Interesse da Gestão Estratégica	39

3.1.5.	O VUCA na Gestão Estratégica.....	39
3.1.6.	Importância da Gestão Estratégica em Tempos VUCA	40
3.1.7.	Ineficácia da Gestão Estratégica Tradicional e a Necessidade de Novos Modelos de Gestão	41
3.2.	Impacto do VUCA no Processo Estratégico	43
3.2.1.	Conceitos.....	43
3.2.2.	Termos-Chave do Planeamento	44
3.2.3.	As Etapas do Processo Estratégico	49
3.2.4.	Análise e Formulação Estratégica.....	52
3.2.5.	Ação/Implementação da Estratégia.....	54
3.2.6.	Monitorização e Aprendizagem	55
3.2.7.	Outputs do Processo Estratégico.....	57
3.2.8.	Efeitos e Impacto do VUCA no Processo Estratégico.....	58
3.3.	Ferramentas Estratégicas de Apoio ao Processo Estratégico	60
3.3.1.	Conceitos.....	60
3.3.2.	Importância das Ferramentas Estratégicas para a Gestão Estratégica	62
3.3.3.	Ferramentas Estratégicas Mais Utilizadas	64
3.3.4.	Seleção Adequada das Ferramentas Estratégicas	65
3.3.5.	Impacto das Ferramentas Estratégicas nas Componentes do VUCA	66
3.3.6.	Necessidade de Novas Ferramentas Estratégicas	67
3.3.7.	Estudos sobre Ferramentas Estratégicas	67
4.	Considerações Finais sobre a Revisão Narrativa da Literatura	73
CAPÍTULO III - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA		77
1.	Introdução	77
2.	Desenho de Investigação	79
3.	Metodologia.....	82
3.1.	Enquadramento.....	82
3.2.	Processo Metodológico	83
3.3.	Recolha de Informação/Dados	87
4.	Revisão Sistemática da Literatura - Visão Sociológica (Parcial)	88
4.1.	Enquadramento.....	88
4.2.	Descrição da Metodologia de Investigação.....	89
4.3.	Adequação da Metodologia.....	89

4.4.	Desenho de Investigação da Revisão Sistemática da Literatura	90
4.5.	Definição do Problema.....	92
4.6.	Identificação dos Estudos.....	94
4.7.	Análise dos Estudos	94
5.	Revisão Integrativa da Literatura - Visão Empresarial	95
5.1.	Enquadramento.....	95
5.2.	Descrição da Metodologia de Investigação.....	96
5.3.	Adequação da Metodologia.....	97
5.4.	Recolha de Informação: Casos Análogos Identificados.....	97
5.5.	Seleção de Informação	99
5.6.	Análise de Informação	99
6.	Método Delphi em Tempo Real - Visão Sociológica (Complementar) e Visão Económica.....	100
6.1.	Enquadramento.....	100
6.2.	Descrição da Metodologia de Investigação.....	101
6.2.1.	Evolução	101
6.2.2.	Características	103
6.2.3.	Vantagens e Desvantagens.....	105
6.2.4.	Método Delphi em Tempo Real.....	106
6.3.	Adequação da Metodologia.....	106
6.4.	Desenho da Aplicação do Método Delphi.....	108
6.5.	Definição do Problema.....	111
6.6.	Seleção de Peritos.....	111
6.7.	Recolha de Dados.....	114
6.7.1.	Aplicação Informática.....	114
6.7.2.	Teste Piloto	116
6.7.3.	Estrutura do Questionário e Manual de Apoio	118
6.7.4.	Processo de Administração dos Questionários	122
6.7.5.	Plano de Recurso.....	124
6.8.	Análise de Dados.....	125
7.	Estudo de Caso Múltiplo - Teste ao <i>Toolkit</i> de Ferramentas Estratégicas	129
7.1.	Enquadramento.....	129
7.2.	Descrição da Metodologia do Estudo de Caso Múltiplo.....	129
7.2.1.	Estudo de Caso como Método de Investigação	129

7.2.2.	Estudo de Caso Múltiplo.....	130
7.2.3.	Adequação da Metodologia	132
7.3.	A Seleção dos Casos	133
7.4.	Recolha de Informação.....	134
7.4.1.	Protocolo de Investigação do Estudo de Caso Múltiplo	136
7.4.2.	Preparação Prévia para a Recolha de Informação.....	137
7.4.3.	Estrutura do Guião de Entrevista	137
7.5.	Teste Piloto (Primeiro Caso)	138
7.6.	Tratamento e Análise de Informação	141
7.6.1.	Codificação	142
7.6.2.	Análise	143
7.7.	Relatório	144
8.	Validade e Fiabilidade	144
8.1.	Visão Sociológica Parcial: Revisão Sistemática da Literatura.....	144
8.2.	Visão Empresarial: Revisão Integrativa da Literatura (Análise dos Casos Análogos).....	147
8.3.	Visão Sociológica e Económica: Delphi em Tempo Real	149
8.4.	Teste ao <i>Toolkit</i> de Ferramentas Estratégicas: Estudo de Caso Múltiplo	152

CAPÍTULO IV - VISÃO SOCIOLÓGICA (INVESTIGADORES): REVISÃO

SISTEMÁTICA DA LITERATURA		154
1.	Introdução	154
2.	Seleção dos Estudos.....	155
3.	Avaliação dos Estudos.....	155
4.	Análise	157
4.1.	Caracterização dos Estudos Seleccionados.....	157
4.2.	Sistematização da Informação dos Estudos	159
4.3.	Fichas de Características das Ferramentas Estratégicas.....	161
4.4.	Crítica à Literatura Existente.....	161
5.	Resultados.....	162
6.	Discussão da Visão Sociológica Parcial (Investigadores).....	167
7.	Conclusões da Visão Sociológica Parcial (Investigadores).....	169
8.	Limitações e Direções Futuras	169

CAPÍTULO V - VISÃO EMPRESARIAL (GESTORES DE EMPRESAS): REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA..... 171

1.	Introdução	171
2.	Identificação e Análise dos Caso Análogos	172
2.1.	Caso Análogo de Suporte	172
2.2.	Identificação dos Casos Análogos.....	172
2.3.	Caraterização	173
2.4.	Apresentação dos Casos	176
2.4.1.	Caso Análogo 1.....	176
2.4.2.	Caso Análogo 2.....	177
2.4.3.	Caso Análogo 3.....	178
2.4.4.	Caso Análogo 4.....	179
2.4.5.	Caso Análogo 5.....	180
3.	Resultados.....	182
4.	Discussão da Visão Empresarial.....	186
5.	Conclusões da Visão Empresarial	187
6.	Limitações e Direções Futuras	188

CAPÍTULO VI - VISÃO SOCIOLÓGICA (DOCENTES) E ECONÓMICA (CONSULTORES): MÉTODO DELPHI 190

1.	Introdução	190
2.	Nível de Participação e Caraterização dos Peritos	192
2.1.	Nível de Participação dos Peritos.....	192
2.2.	Caracterização dos Peritos	194
3.	Análise aos Comentários dos Peritos.....	200
4.	Resultados.....	201
4.1.	Visão Sociológica Complementar (Docentes)	202
4.2.	Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes).....	210
4.3.	Visão Económica (Consultores).....	211
5.	Discussão e Conclusões.....	218
5.1.	Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes).....	218
5.2.	Visão Económica (Consultores).....	220
6.	Limitações e Direções Futuras	223

CAPÍTULO VII - VISÃO EMPRESARIAL PORTUGUESA - ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO (TESTE AO *TOOLKIT*) 224

1.	Introdução	224
1.1.	Breve Caracterização da Empresa - Cateringpor	225
1.2.	Breve Caracterização da Empresa - Grupo Vila Galé.....	226
1.3.	Breve Caracterização da Empresa - Grupo Nabeiro	226
2.	Processo do Estudo de Caso	227
3.	Trabalho de Campo	230
3.1.	Desafios na Recolha de Informação.....	230
3.2.	Caraterização dos Entrevistados.....	230
3.3.	Desafios à Gestão Estratégica	231
3.3.1.	Adaptação da Gestão Estratégica ao ambiente VUCA	231
3.3.2.	Teste ao Toolkit de 35 Ferramentas Estratégicas	243

CAPÍTULO VIII - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES - INTEGRAÇÃO DAS TRÊS VISÕES (SOCIOLOGICA, EMPRESARIAL E ECONÓMICA) 251

1.	Introdução	251
2.	Integração dos Resultados das Visões Sociológica, Empresarial e Económica	253
2.1.	Contexto Temporal <i>versus</i> Turbulência	253
2.2.	Matriz de Cobertura do Processo Estratégico	256
2.3.	Pontos de Contacto das Ferramentas Estratégicas nas Três Visões	259
2.4.	Idade Média dos <i>Toolkits</i> de Ferramentas Estratégicas	260
2.5.	Análise Comparativa entre as Três Visões.....	262
3.	Discussão e Conclusões.....	263
3.1.	QP-Qual o Grau de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA?	263
3.2.	QD1-Qual o <i>Toolkit</i> de Ferramentas Estratégicas para o Ambiente VUCA? ..	266
3.3.	QD2-Quais as Diferenças entre a Visão Sociológica, Empresarial e Económica nas Ferramentas Estratégicas?	272
3.4.	QD3-Como se Adaptou a Gestão Estratégica das Grandes Empresas Portuguesas ao Mundo VUCA?	277
3.5.	Respostas às Questões de Investigação, Concretização de Objetivos de Investigação e Principais Descobertas	280
3.5.1.	Em que Medida o Estudo deu Reposta às Questões de Investigação?	280

3.5.2.	Em que Medida o Estudo Atingiu os Objetivos de Investigação?.....	280
3.5.3.	Quais São as Principais Descobertas?.....	281
4.	Contributos para a Literatura.....	282
4.1.	Contexto das Questões: QP, QD1 e QD2.....	282
4.2.	Contexto da Questão: QD3	283
5.	Contributos para a Gestão.....	284
5.1.	Contexto das Questões: QP, QD1 e QD2.....	284
5.2.	Contexto da Questão: QD3	285
6.	Limitações	286
7.	Direções Futuras	288
REFERÊNCIAS		290
APÊNDICES.....		317
Apêndice A - Artigos Aceites na Revisão Sistemática da Literatura.....		318
Apêndice B - Artigos Excluídos na Revisão Sistemática da Literatura		320
Apêndice C - <i>E-mail</i> - Convite para os Peritos do Método Delphi.....		323
Apêndice D - <i>E-mail</i> - <i>Link</i> de Acesso à 1. ^a Fase do Método Delphi em Tempo Real.....		325
Apêndice E - <i>E-mail</i> - Mensagem para recordar o <i>Link</i> para os Peritos do Método Delphi..		327
Apêndice F - <i>E-mail</i> - <i>Link</i> de Acesso à 2. ^a Fase do Método Delphi em Tempo Real		328
Apêndice G - <i>E-mail</i> - Mensagem de Reforço para à Participação no Estudo		330
Apêndice H - <i>E-mail</i> - Mensagem Final de Agradecimento e Convite para Reunião de <i>Feedback</i> (Teste Piloto ao Método Delphi)		331
Apêndice I - <i>E-mail</i> - Mensagem Final de Agradecimento (Método Delphi Final)		333
Apêndice J - Painel de Peritos Docentes		334
Apêndice K - Painel de Peritos Consultores		336
Apêndice L - Nota Biográfica Sintética dos Peritos de Gestão Estratégica (Docentes e Consultores) - Confidencial		337
Apêndice M - Manual de Apoio ao Método Delphi em Tempo Real		338
Apêndice N - Descritivo das Características das Ferramentas Estratégicas		351
Apêndice O - Questionário para Docentes e Consultores no Âmbito do Método Delphi		356
Apêndice P - Relatório Partilhado com os Peritos do Delphi		368
Apêndice Q - <i>E-mail</i> - Convite para os Gestores das Empresas - Estudo de Caso.....		384
Apêndice R - Estudo de Caso - Perfil dos Entrevistados		385
Apêndice S - Guião da Entrevista para os Gestores das Empresas - Estudo de Caso.....		387

Apêndice T - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Investigadores	397
Apêndice U - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Gestores de Empresas.....	419
Apêndice V - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Peritos do Delphi - Docentes.....	427
Apêndice W - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Peritos do Delphi - Consultores...	431
Apêndice X - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Estudo de Caso Múltiplo	433

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Contribuições Esperadas com o Estudo	4
Tabela 2 Resumo Metodológico - Questões, Objetivos, Instrumentos e Contributos Esperados	6
Tabela 3 Causas da Turbulência.....	16
Tabela 4 Evolução do Número de Publicações sobre VUCA	18
Tabela 5 Conceitos de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade	19
Tabela 6 Palavras-Chave e Antítese das Componentes do Ambiente VUCA	20
Tabela 7 Impactos das Componentes VUCA nas Organizações.....	21
Tabela 8 Evolução da Gestão Estratégica, Foco e Fatores Externos	26
Tabela 9 Principais Modelos de Gestão Estratégica	32
Tabela 10 Contribuições para o Conceito de Estratégia (A partir de 1990)	37
Tabela 11 Contribuições para o Conceito de Gestão Estratégica (A partir de 1990).....	38
Tabela 12 Contribuições para os Termos-Chave do Planeamento Estratégico.....	45
Tabela 13 Sequência de Relacionamento dos Termos-Chave do Planeamento Estratégico....	48
Tabela 14 Estabilização dos Termos-Chave do Planeamento.....	49
Tabela 15 Etapas do Processo Estratégico	51
Tabela 16 Etapas do Processo Estratégico, Funções e Outputs	57
Tabela 17 Impactos das Componentes VUCA nas Etapas do Processo Estratégico	58
Tabela 18 Matriz de Impactos das Componentes VUCA no Processo Estratégico	60
Tabela 19 Designações das Ferramentas Estratégicas	62
Tabela 20 Funções das Ferramentas Estratégicas	63
Tabela 21 Caracterização dos Estudos de Ferramentas Estratégicas que Surgiram Após 2017	68
Tabela 22 Novas Ferramentas Estratégicas que Surgiram no Período 1990-2015	69
Tabela 23 Modelos de Foresight para o Ambiente VUCA	71
Tabela 24 Evolução dos Modelos de Gestão Mais Populares (2003-2017).....	72
Tabela 25 Características dos Estudos de Investigação	86
Tabela 26 Etapas e Abordagens da Revisão Sistemática da Literatura.....	92
Tabela 27 Estrutura da Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas.....	94
Tabela 28 Descrição das Subetapas do Método Delphi em Tempo Real.....	110
Tabela 29 Estrutura de Informação sobre Peritos	113
Tabela 30 Softwares para Delphi em Tempo Real.....	115

Tabela 31 Comentários/Sugestões dos Peritos e Alteração/Clarificação Efetuada.....	118
Tabela 32 Caracterização da Cateringpor	139
Tabela 33 Sumário dos Comentários/Sugestões do Gestor de Empresa e Alteração/Clarificação Efetuada (Teste Piloto).....	140
Tabela 34 Descrição das Etapas das Entrevistas	141
Tabela 35 Revisão Sistemática da Literatura - Validade e Fiabilidade.....	147
Tabela 36 Visão Sociológica Complementar (Docentes) e Visão Económica (Consultores) - Validade e Fiabilidade.....	151
Tabela 37 Estudo de Caso Múltiplo - Validade e Fiabilidade.....	153
Tabela 38 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura por Ano de Publicação	155
Tabela 39 Resultados dos Artigos Seleccionados na Revisão Sistemática da Literatura por Ano de Publicação.....	158
Tabela 40 Distribuição dos Artigos Seleccionados na Revisão Sistemática da Literatura pelos Quartis do Scimago Journal & Country Ranking.....	158
Tabela 41 Distribuição Geográfica dos Artigos Seleccionados da Revisão Sistemática da Literatura	159
Tabela 42 Ferramentas Estratégicas Identificadas na Revisão Sistemática da Literatura.....	160
Tabela 43 Quadro Tipo para Sistematização da Informação das Ferramentas Estratégicas Identificadas nos Estudos (Fichas Caracterizadoras).....	161
Tabela 44 Período de Surgimento das Ferramentas Estratégicas - Visão Sociológica	163
Tabela 45 Identificação dos Impactos das Componentes VUCA nas Etapas do Processo Estratégico	165
Tabela 46 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica (Investigadores)	166
Tabela 47 Casos Análogos Identificados - Visão Empresarial	173
Tabela 48 Caracterização dos Casos Análogos: Objetivo/Resultados e Metodologias	173
Tabela 49 Caracterização dos Casos Análogos: Número de Ferramentas Estratégicas, Instrumento de Recolha de Informação, Fonte e Variáveis de Análise e Escalas de Consenso	174
Tabela 50 Ferramentas Estratégicas para Gestão de Condicionantes da Performance	177
Tabela 51 Ferramentas Estratégicas Mais Usadas (Reino Unido: 2007)	178
Tabela 52 Ferramentas Estratégicas: Relação entre Uso e Satisfação	180
Tabela 53 Ferramentas Estratégicas da Visão Empresarial	182

Tabela 54 Classificação das Ferramentas Estratégicas nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Visão Empresarial.....	184
Tabela 55 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Empresarial (Gestores de Empresas).....	185
Tabela 56 Nível de Participação no Método Delphi em Tempo Real.....	194
Tabela 57 Participantes no Método Delphi, Frequência e Percentagem (Docentes)	195
Tabela 58 Instituições de Ensino Portuguesas do Pannel de Peritos (Docentes).....	196
Tabela 59 Participantes no Método Delphi, Frequência e Percentagem (Consultores)	197
Tabela 60 Empresas de Consultoria do Pannel de Peritos (Consultores)	199
Tabela 61 Comentários dos Peritos Obtidos no Delphi	200
Tabela 62 Análise do Consenso das Ferramentas Estratégicas - Docentes.....	202
Tabela 63 Ferramentas Estratégicas da Visão Sociológica - Docentes.....	204
Tabela 64 Classificação das Ferramentas Estratégica nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Docentes	208
Tabela 65 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica (Docentes).....	209
Tabela 66 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes)	210
Tabela 67 Análise do Consenso das Ferramentas Estratégicas - Consultores	211
Tabela 68 Ferramentas Estratégicas da Visão Económica - Consultores	213
Tabela 69 Classificação das Ferramentas Estratégicas nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Consultores	216
Tabela 70 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Económica (Consultores)	217
Tabela 71 Caraterização das Entrevistas Realizadas.....	229
Tabela 72 Caraterização dos Entrevistados no Estudo de Caso Múltiplo.....	231
Tabela 73 Síntese da Análise da Gestão Estratégica e VUCA no Contexto do Estudo de Caso Múltiplo.....	232
Tabela 74 Síntese das Características do Processo de Gestão Estratégica.....	239
Tabela 75 Síntese da Análise das Ferramentas Estratégicas no Contexto do Estudo de Caso Múltiplo.....	247
Tabela 76 Percentagem de Ferramentas Estratégicas Comuns às Visões Sociológica (Docentes), Empresarial e Económica	250

Tabela 77 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Três Visões (Sociológica, Empresarial e Económica).....	257
Tabela 78 Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Número de Ferramentas Estratégicas por Quadrante	258
Tabela 79 Idade das Ferramentas Estratégicas por Fonte	261
Tabela 80 Comparação das Principais Características das Três Visões.....	262
Tabela 81 Ferramentas Estratégicas da Primeira e Segunda Dimensão - Top 10.....	268

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organização do Trabalho de Investigação	8
Figura 2 Processo da Revisão Narrativa da Literatura	12
Figura 3 VUCA: Trajetória e Inter-Relações	14
Figura 4 VUCA no Pensamento Estratégico Empresarial	24
Figura 5 Sequência de Etapas e Subetapas do Processo Estratégico	51
Figura 6 Síntese das Considerações da Revisão Narrativa da Literatura	73
Figura 7 Processo da Investigação e Metodologia	78
Figura 8 Processo de Investigação: Visões, Metodologias e Questões de Investigação	81
Figura 9 Processo Detalhado da Sequência Metodológica e Etapas de Investigação	85
Figura 10 Processo da Revisão Sistemática da Literatura.....	91
Figura 11 Etapas do Processo Estratégico.....	93
Figura 12 Características do Método Delphi.....	104
Figura 13 Processo das Etapas do Método Delphi em Tempo Real	109
Figura 14 Dashboard de Acompanhamento das Respostas dos Peritos - Docentes.....	127
Figura 15 Dashboard de Acompanhamento das Respostas dos Peritos - Consultores.....	128
Figura 16 Etapas do Processo do Estudo de Caso Múltiplo.....	131
Figura 17 Processo da Visão Sociológica Parcial (Investigadores)	154
Figura 18 Revisão Sistemática da Literatura: Identificação e Seleção dos Estudos	157
Figura 19 Processo da Visão Empresarial (Casos Análogos)	171
Figura 20 Casos Análogos: Estudos Sobre Ferramentas Estratégicas (Visão Empresarial) .	176
Figura 21 Matriz de Classificação de Ferramentas Estratégicas [Categorized Strategy Tools (CaST) Framework]	181
Figura 22 Processo de Aferição da Visão Sociológica Complementar (Docentes) e Visão Económica (Consultores)	191
Figura 23 Fases do Método Delphi em Tempo Real.....	192
Figura 24 Matriz de Ferramentas Estratégicas: Percentagem de Concordância versus Mediana (Docentes)	205
Figura 25 Componentes VUCA mais Desafiantes para as Empresas - Docentes.....	206
Figura 26 Etapas do Processo Estratégico Mais Importantes - Docentes	207
Figura 27 Matriz de Ferramentas Estratégicas: Percentagem de Concordância versus Mediana (Consultores)	214
Figura 28 Componentes VUCA mais Desafiantes para as Empresas - Consultores.....	215

Figura 29 Etapas do Processo Estratégico Mais Importantes - Consultores	216
Figura 30 Processo da Visão Empresarial Portuguesa	224
Figura 31 Processo de Recolha de Informação no Estudo de Caso	228
Figura 32 Ferramentas Estratégias das Empresas do Estudo de Caso Múltiplo	244
Figura 33 Processo da Discussão e Conclusões	251
Figura 34 Contexto Temporal das Ferramentas Estratégicas versus Incremento da Turbulência do Ambiente	255
Figura 35 Diagrama de Venn da Integração das Três Visões	260
Figura 36 Lógica Pendular da Visão Empresarial.....	277
Figura 37 Modelo de Avaliação Comparativa (Benchmarking)	397
Figura 38 Análise Multicritério.....	399
Figura 39 Processo Backcasting.....	400
Figura 40 Processo de Construção de Cenários Global Business Network (GBN).....	401
Figura 41 Estratégia Oceano Lunar.....	402
Figura 42 Gartner Hype Cycle	404
Figura 43 Método Delphi	406
Figura 44 Exemplo de um Painel de Controlo (Dashboard)	411
Figura 45 Quadro Analítico para o Contexto VUCA.....	413
Figura 46 Roteiro de Tecnologia.....	414
Figura 47 Modelo das 5 Forças de Porter	420
Figura 48 Análise da Cadeia de Valor	421
Figura 49 Modelo Balanced Scorecard	423
Figura 50 Modelo 7-S McKinsey.....	425
Figura 51 Framework para Análise de Concorrentes (Porter)	428
Figura 52 TOWS Matrix	430
Figura 53 Matriz BCG.....	432
Figura 54 VRIO - Value Rarity Imitability Organization	435

GLOSSÁRIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Processo Hierárquico Analítico)
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócios)
b-on	Biblioteca do Conhecimento <i>Online</i>
BOS	<i>Blue Ocean Strategy</i> (Estratégia Oceano Azul)
CAGE	Cultural, Administrativo, Geográfico e Económico
CaST	<i>Categorized Strategy Tools</i> (Matriz de Classificação de Ferramentas Estratégicas)
CATERINGPOR	Catering de Portugal, S.A.
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Presidente Executivo)
COVID-19	<i>Coronavirus disease 2019</i> (Doença do coronavírus)
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gestão Corporativa de Riscos)
FE	Ferramentas estratégicas
GBN	<i>Global Business Network</i>
GE	Gestão Estratégica
IGCP, E.P.E.	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
IQR	<i>Interquartile Range</i> (Intervalo Interquartil)
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador Chave de Desempenho)
LRP	<i>Long Range Planning</i> (Planeamento de Longo Prazo)
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i> (Fusões e Aquisições)
MACBETH	<i>Measuring Attractiveness through a Categorical-Based Evaluation Technique</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MCDA	<i>Multiple-Criteria Decision Analysis</i> (Método de decisão multicritério)
NGT	<i>Nominal Group Technique</i> (Técnica de Grupo Nominal)
OKR	<i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Resultados Chave)
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> (Planear, Fazer, Verificar, Ajustar)
PEST	Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos
PESTLA	Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Legais e Ambientais

PIMS	<i>Profit Impact of Market Strategy</i>
PME	Pequena e Média Empresa
QD	Questão Derivada
QP	Questão de Partida
RBT	<i>Resource-Based Theory</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SIMAB	Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores
SIS	<i>Strategic Information Systems</i> (Sistema de Informação Estratégico)
SJR	<i>Scimago Journal & Country Ranking</i>
SMJ	<i>Strategic Management Journal</i>
SMS	<i>Strategic Management Society</i>
SODA	<i>Strategic Options Development and Analysis</i>
SOFLUSA	SOCIEDADE FLUVIAL DE TRANSPORTES, S.A.
SPACE	<i>Strategy, Position, Action, and Evaluation</i> (Estratégia, Posição, Ação e Avaliação)
SPIRE	<i>Systematic Procedure for Identification of Relevant Environments</i>
SWOT	Acrónimo para (<i>strengths</i>) forças, (<i>weaknesses</i>) fraquezas, (<i>opportunities</i>) oportunidades, (<i>threats</i>) ameaças
TAP	Transportes Aéreos Portugueses
TOWS	Acrónimo para (<i>threats</i>) ameaças, (<i>opportunities</i>) oportunidades, (<i>weaknesses</i>) fraquezas e (<i>strengths</i>) forças
TRANSTEJO	TRANSPORTES TEJO, S.A.
USAWC	<i>United States Army War College</i>
VRIN/O	Valor, Raridade, Imitabilidade e Insubstituível (<i>Non- substitutable</i>) / Organização
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i> (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade)

GLOSSÁRIO DE ANGLICISMOS

<i>Academics, Business, Consultants</i>	Académicos, Empresários e Consultores.
<i>Advance analytics</i>	Análise de dados avançada.
<i>Agile</i>	Ágil
<i>Backgrounds</i>	Antecedentes/experiência.
<i>Big Data</i>	Conjunto de dados muito grande.
<i>Blockchain</i>	Tecnologia de registo de dados distribuído que tem por objetivo a descentralização como medida de segurança.
<i>Bottom-up</i>	De baixo para cima.
<i>Catering</i>	Fornecimento de comida pronta a consumir.
<i>Champion</i>	Líder do projeto.
<i>C-level</i>	Cargos de direção de topo.
<i>Corporate Affairs</i>	Ligação entre o negócio e partes interessadas.
<i>Dashboard(s)</i>	Painel de controlo.
<i>Data analyst</i>	Analista de dados.
<i>Deep dive</i>	Reuniões de equipa para resolver um determinado assunto/problema.
<i>Deep learning</i>	Técnicas de linguagem máquina que ensinam os computadores a pensar como os humanos.
<i>Face-to-face</i>	Contactar alguém no mesmo local.
<i>Feedback</i>	Informação partilhada sobre um determinado assunto.
<i>Foresight</i>	Prospecção
<i>Framework(s)</i>	Processo, modelo ou estrutura conceptual de ideias.
<i>Gaps</i>	Falta de informação.
<i>Host</i>	Hospedeiro/anfitrião.
<i>In loco</i>	No próprio local.
<i>Inputs</i>	Entradas
<i>Insiders</i>	Internos na empresa.
<i>Interface</i>	Modo que permite um utilizador usar uma aplicação informática.
<i>It's All in a Phrase</i>	Tudo numa frase.

<i>Joint venture</i>	Acordo entre empresas que estabelecem uma aliança estratégica.
<i>Know how</i>	Conhecimento.
<i>Layout</i>	Estrutura e disposição visual dos elementos do questionário.
<i>Output(s)</i>	Resultados (saídas).
<i>Outsiders</i>	Externos à empresa.
<i>Player</i>	Ator/interveniente principal.
<i>Shortlist</i>	Lista reduzida.
<i>Stakeholders</i>	Partes interessadas.
<i>Steering committee</i>	Grupo de responsáveis da empresa que assumem a definição da direção da empresa.
<i>Strategic practioners</i>	Praticantes de estratégia.
<i>Toolkit</i>	Guia de ferramentas estratégicas.
<i>Top e middle management</i>	Gestão de topo e intermédia.
<i>Top-down</i>	De cima para baixo.
<i>Update</i>	Atualização.
<i>Wait and see</i>	Esperar para ver.

“Of course, these tools do not come with a guarantee. The natural talent, common sense, and intuition of the futurist also count!”

(Michel Godet, 2000)

PREÂMBULO - MOTIVAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Desde o ano de 2006, a Gestão Estratégica tem estado presente de forma bastante intensa em cinco campos distintos da minha vida profissional: enquanto Consultor, Docente, Formador, Colaborador e Autor.

No campo da atividade de **consultoria**, em que apoio as organizações do setor público e privado nacionais e internacionais nos trabalhos de elaboração e avaliação dos seus planos estratégicos.

Enquanto escrevi esta tese, coordenei a construção e avaliação dos planos estratégicos de várias organizações num contexto de ambiente VUCA: Federação Portuguesa de Atletismo 2021-2024, International Sharing School Taguspark 2021-2025, BOLD by Devoteam 2021-2023, SIMAB¹ 2017-2021, TRANSTEJO | SOFLUSA 2021-2022, SIMAB 2022-2026, CATERINGPOR 2022-2026, IGCP² E.P.E. 2022-2024 Versão 3.0, Fórum Municipal de Cascais contra a Violência Doméstica 2022-2025, ENDE³ 2017-2021, DOCAPESCA, SA 2023-2025, AJS Capital Funding, S.A.2023-2027 e PRÓ-Capital 2023-2026.

No campo da atividade da **formação**, onde tive o privilégio de formar 1.277 técnicos e dirigentes da administração pública e do setor privado em matéria de Gestão Estratégica, num total de 966 horas.

No campo da **academia**, onde exerço as funções de professor assistente na disciplina de Estratégia Empresarial na Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém.

No campo da prática, onde apoiei, enquanto **colaborador**, as minhas organizações a desenvolverem a sua estratégia.

E, por último, como **autor**, está também presente num dos livros que tive oportunidade de escrever e publicar em 2015 com o título - “Guidelines para a Elaboração do Plano Estratégico”.

A Gestão Estratégica, para além de ser um tema com impacto muito relevante no meu campo profissional, é também indiscutivelmente um tema de paixão. Foi claramente a conjugação destes dois fatores que deu origem à decisão de avançar para o projeto de doutoramento.

¹ Sociedade Instaladora dos Mercados Abastecedores, S.A.

² Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, E.P.E.

³ Estratégia Nacional de Desenvolvimento da Estatística (Cabo Verde).

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Contextualização

1.1. Contexto

O mundo mudou e a globalização e a hiperconetividade de pessoas e mercados aumentou de forma drástica a turbulência das nossas sociedades e economias, e uma das vítimas é o planeamento estratégico convencional (Schühly et al., 2020, p.1). Segundo Robinson et al. (2017), as decisões estratégicas estão a ser tomadas em contextos caracterizados pelo efeito da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a que Johansen e Euchner (2013) designam por ambiente “VUCA”, acrónimo para: “V” de *volatility* (volatilidade), “U” de *uncertainty* (incerteza), “C” de *complexity* (complexidade) e “A” *ambiguity* (ambiguidade). O VUCA vem assim descrever o ambiente turbulento e caótico em que a maior parte das organizações opera atualmente (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

1.2. Problema

A gestão estratégica (GE) atual é referida como tendo várias limitações nos contextos de elevada turbulência (Thorén & Vendel, 2018). Surge assim a necessidade de aplicar métodos mais contemporâneos e inovadores, que usem abordagens simplificadas, rápidas, criativas e interativas (Weston, 2020), permitindo às organizações a compreensão e antecipação de um mundo (Giones et al., 2019) em acelerada transformação (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Por outro lado, o crescimento do número de ferramentas estratégicas (FE) têm como consequência o aumento da dificuldade da escolha das FE por parte dos gestores (Vaitkevičius et al., 2006).

1.3. Relevância

A GE tem sido considerada um fator crítico que explica o sucesso ou o insucesso de uma organização (Rumelt et al., 1991).

É consensual que as FE desempenham um papel essencial na GE das organizações (Rengarajan et al., 2021; Vaitkevičius et al., 2006; Vuorinen et al., 2018), pelo que é assim fundamental perceber quais os modelos, métodos ou procedimentos que os especialistas estão

a selecionar para fazer GE e para se adaptarem ao contexto dos ambientes turbulentos (Qehaja et al., 2017; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Rengarajan et al., 2021).

Ao longo dos últimos anos, o número crescente de FE que está a ser utilizado na GE torna cada vez mais difícil fazer uma escolha (Sigita Vaitkevičius et al., 2006). Só a utilização das FE certas permitirá que uma organização aumente a probabilidade de ter sucesso na definição das suas estratégias em ambientes tão desafiantes (Rengarajan et al., 2021), pelo que os gestores estão à procura de FE capazes de apoiar o planeamento e garantir vantagem competitiva (Afonina, 2015). Ao escolherem as FE adequadas, as organizações evitam desastres estratégicos (Courtney et al., 1997), pelo que importa dar a conhecer as FE, já que, de acordo com De Waal e Knott (2013), a adoção de FE só pode ocorrer se os utilizadores tiverem conhecimento da sua existência.

2. Propósito

Creswell (2007, p.101) refere que o propósito da investigação é estabelecer o objetivo geral ou, por outras palavras, a intenção do estudo. O propósito central deste estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (investigadores, docentes, gestores das empresas e consultores) e analisar e descrever as suas práticas em contexto da aplicação de FE no ambiente turbulento em que as organizações estão a operar atualmente (VUCA).

Neste estudo, são analisadas três perspetivas (também designadas por visões):

- a) Perspetiva sociológica, constituída pela academia e que inclui investigadores e docentes de GE - Investigam as FE e ensinam as FE.
- b) Perspetiva empresarial, constituída pelos gestores de empresas com responsabilidade na GE - Utilizam internamente as FE.
- c) Perspetiva económica, constituída por consultores especialistas em GE - Prescrevem externamente as FE.

Na primeira e terceira perspetivas (investigadores, docentes e consultores), os especialistas estão classificados como *outsiders* (externos à empresa) e, na segunda perspetiva (empresarial), estão classificados como *insiders* (internos na empresa). Os teóricos estão representados na primeira perspetiva e os praticantes nas restantes.

3. Questões

As questões de investigação ajudam os investigadores a concentrar pensamentos, a gerir esforços e a seleccionar a melhor abordagem (Williams, 2007). No enquadramento do propósito estabelecido, pretende-se obter uma maior compreensão quanto à utilização das FE, de forma a responder às quatro questões de investigação:

Foi definida uma questão de partida (QP):

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

Foram definidas três questões derivadas (QD):

QD1-Qual o *toolkit*⁴ de FE para o ambiente VUCA?

QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?

A primeira questão (QP) visa obter respostas para compreender de que forma as FE apoiam as cinco subetapas do processo estratégico (diagnóstico, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento), face aos efeitos e impactos das quatro componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

A primeira questão derivada (QD1) pretende obter informação para a construção de um *toolkit* de FE “guia” de apoio à utilização de FE em contexto de ambiente turbulento (VUCA).

A segunda questão derivada (QD2) visa identificar e analisar os pontos de contacto e divergência entre as visões sociológica, empresarial e económica, de forma a melhorar a compreensão relativamente às perspetivas de quem investiga, de quem ensina, de quem usa e de quem prescreve as FE.

A terceira questão derivada (QD3) está enquadrada na visão empresarial portuguesa e procura testar o grau de utilização do *toolkit* de FE (obtido no contexto da QD1) com três gestores de três grandes empresas portuguesas com responsabilidades na GE, bem como perceber se e como a GE se adaptou ao mundo VUCA.

4. Contribuições Esperadas

Através dos resultados deste estudo, pretende-se adquirir um maior entendimento sobre as FE que são valorizadas por especialistas em GE em ambiente VUCA e gerar contributos de

⁴ Guia (“caixa”) de ferramentas estratégicas.

conhecimento nas três perspetivas em análise (ex. Qual, o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA? Quais as etapas do processo estratégico mais expostas às componentes do ambiente VUCA? Qual o grau de alinhamento entre quem investiga, ensina, usa e prescreve?).

A construção do *toolkit* de FE para o ambiente VUCA poderá dar pistas relativamente às estratégias que cada uma das fontes (investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores) poderá assumir face às FE identificadas (ex. Quais as FE para investigar/ ensinar/ utilizar/ prescrever/ testar/ abandonar?) Na Tabela 1, apresenta-se uma sugestão de estratégias que poderá ser seguida por cada uma das fontes de especialistas.

Tabela 1

Contribuições Esperadas com o Estudo

FE identificadas	Visão sociológica:		Visão empresarial	Visão económica
	Investigadores	Docentes	Gestores das empresas	Consultores
Pela própria fonte (única)	Equacionar abandonar a investigação	Equacionar abandonar de ensinar	Equacionar abandonar de utilizar	Equacionar abandonar de prescrever
Por uma fonte diferente	Investigar sem prioridade	Ensinar sem prioridade	Utilizar sem prioridade	Prescrever sem prioridade
Por duas fontes diferentes	Investigar	Equacionar ensinar	Equacionar utilizar (testar)	Equacionar prescrever (testar)
Por três fontes diferentes	Investigar com prioridade	Começar a ensinar	Começar a utilizar	Começar a prescrever
Por quatro fontes (todas)	Abandonar na investigação, orientar a investigação para outras prioridades, aferir ciclicamente	Continuar a ensinar	Continuar a utilizar	Continuar a prescrever

Nota. Elaboração própria.

O teste ao *toolkit* de FE através do estudo de caso múltiplo (visão empresarial portuguesa) resulta de considerarmos que o mesmo poderá oferecer um contributo útil para que os gestores de GE das empresas portuguesas possam refletir sobre as suas práticas no processo de GE da sua empresa em contexto do ambiente VUCA.

5. Considerações Metodológicas

Os estudos científicos podem assumir um ou vários propósitos no desenho da investigação: exploratório, descritivo e explanatório (Saunders et al., 2016, pp.174-176). Este estudo em particular não pretende colocar questões abertas para o estudo de matérias investigadas de forma incompleta (estudos exploratórios) nem estabelecer relações entre variáveis (estudos explanatórios), pelo que assume essencialmente um propósito descritivo, na medida em que pretende descrever as FE em utilização na GE pelas diferentes perspetivas em análise (sociológica, empresarial e económica).

Como envolve a combinação sequencial dos métodos qualitativos (revisão sistemática da literatura (RSL) e (revisão integrativa da literatura: análise de casos análogos), qualitativo/quantitativo (método Delphi em Tempo Real) e qualitativo (estudo de caso múltiplo), assume a designação de método misto sequencial (Creswell & Clark, 2018, p.63; Saunders et al., 2016, p.170):

QUALITATIVO → QUALITATIVO/QUANTITATIVO → QUALITATIVO

Para assegurar as três visões (sociológica, empresarial e económica), utilizaram-se quatro fontes distintas de especialistas de GE numa lógica de triangulação: (a) investigadores, (b) docentes, (c) gestores de empresas, e (d) consultores.

Para dar resposta às quatro questões de investigação, foi elaborada uma RSL com vista a identificar as FE enquadradas na perspetiva sociológica parcial (investigadores), cobrindo o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identifiquem FE para o ambiente turbulento das organizações. A obtenção da visão empresarial (gestores de empresas) foi realizada através da revisão integrativa da literatura: análise de estudos científicos baseada em casos análogos que procuraram identificar as FE utilizadas pelos gestores das empresas. A obtenção da segunda componente da visão sociológica (complementar), que se encontra na posse dos docentes, e da visão económica, na posse dos consultores, está centrada na aplicação do método Delphi em Tempo Real. Os resultados da RSL, da revisão integrativa da literatura e do método Delphi em Tempo Real foram analisados e integrados num *toolkit* de FE, de forma a serem testados na perspetiva empresarial portuguesa (Afonina & Chalupský, 2013; Rengarajan et al., 2021) através do estudo de caso múltiplo (Grant, 2003) com os gestores de três grandes empresas portuguesas com responsabilidades em GE.

Como o fenómeno foi estudado num único momento do tempo, o estudo é classificado como *cross-sectional*⁵ (Saunders et al., 2016, p.200).

Na Tabela 2, apresenta-se um resumo integrador das quatro questões (uma questão de partida e três questões derivadas), objetivos, tipo de estudos, instrumentos/fontes e contributos esperados.

Tabela 2

Resumo Metodológico - Questões, Objetivos, Instrumentos e Contributos Esperados

Questão	Objetivo	Tipo de estudo	Instrumento de recolha/ Fonte	Alguns contributos esperados
QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?	Identificar as etapas do processo estratégico mais expostas às componentes do ambiente VUCA.	Qualitativo	RSL/ Investigadores (visão de quem investiga).	Em que etapas do processo estratégico <i>versus</i> componentes VUCA devem ser desenvolvidas novas FE.
QD1-Qual o <i>toolkit</i> de FE para o ambiente VUCA?	Identificar as FE mais adequadas para a GE em ambiente VUCA.	Qualitativo	Revisão integrativa da literatura/Gestores das empresas (visão de quem usa).	Quais as FE para investigar/ ensinar/ usar / prescrever/ testar/ abandonar.
QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, económica e empresarial nas FE?	Identificar e analisar os pontos de contacto e divergência entre as três visões.	Qualitativo/ Quantitativo	Método Delphi em Tempo Real /Docentes e Consultores (visão de quem ensina e prescreve).	Qual o grau de alinhamento entre quem investiga, ensina, usa e prescreve.
QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?	Testar o <i>toolkit</i> de FE. Conhecer o <i>toolkit</i> de FE das grandes empresas portuguesas.	Qualitativo	Entrevistas (estudo de caso múltiplo)/Gestores de grandes empresas portuguesas.	Em que medida três gestores de grandes empresas portuguesas utilizam as FE identificadas no <i>toolkit</i> .

Nota. Elaboração própria. QP = Questão de Partida. QD = Questão Derivada.

O desenho da investigação e metodologia será apresentado em detalhe no CAPÍTULO III - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA.

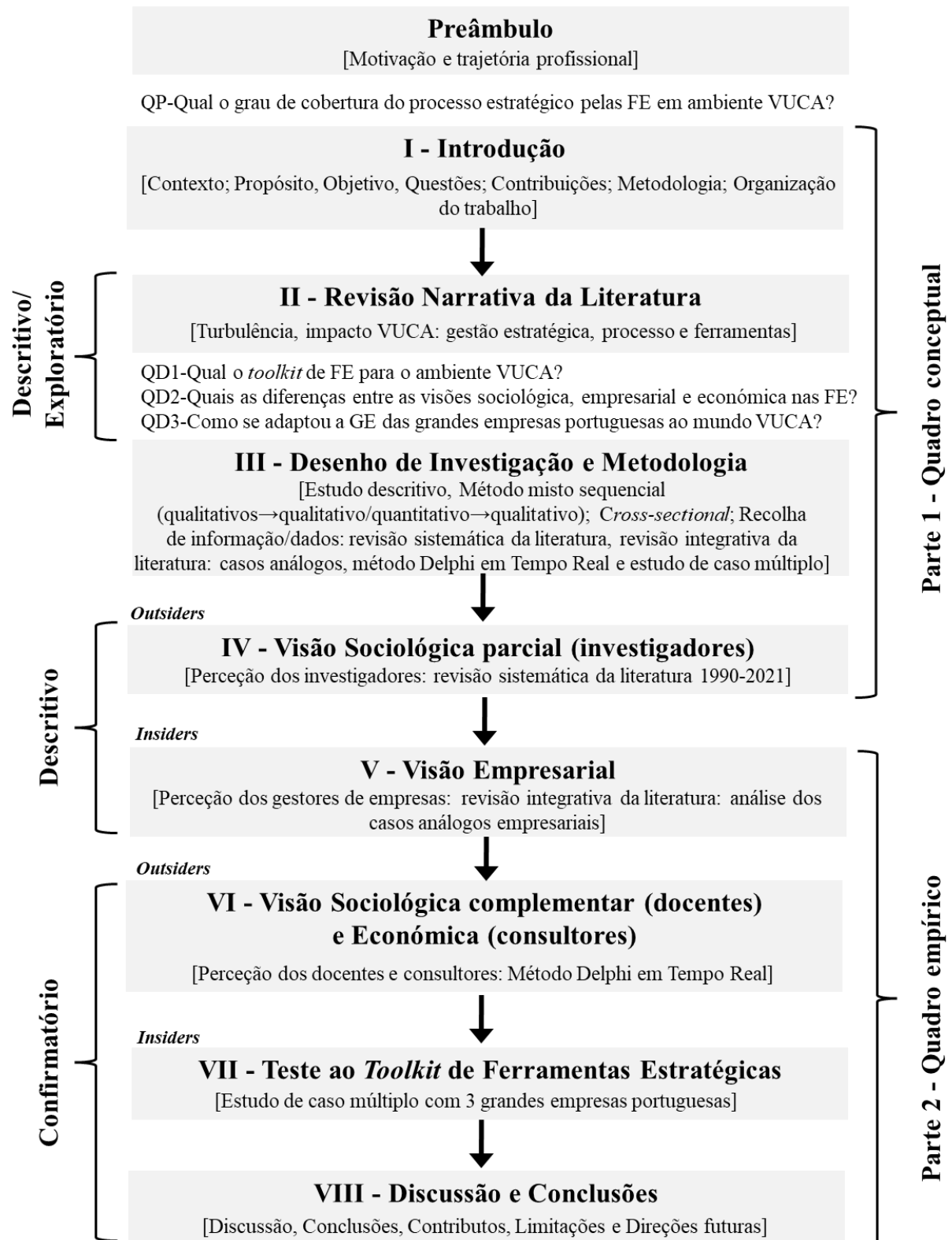
⁵ Estudo transversal.

6. Organização do Trabalho de Investigação

O trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes. A primeira refere-se ao quadro conceptual onde inclui a Introdução, a Revisão da Literatura, o Desenho de Investigação e a Visão Sociológica parcial (investigadores). A segunda parte apresenta o quadro empírico e abrange a Visão Empresarial, Visão Sociológica complementar (docentes) e Visão Económica (consultores), o Teste ao *Toolkit* de FE, a Discussão e Conclusões, à qual se segue a apresentação de Referências e Apêndices. O estudo envolve três tipos de pesquisa: descritiva, exploratória e confirmatória. A revisão narrativa da literatura pode classificar-se como descritiva/exploratória. A pesquisa descritiva está representada na RSL e na revisão integrativa da literatura. Por último, a componente confirmatória abrange a aplicação do método Delphi em Tempo Real, o estudo de caso múltiplo e termina com a Discussão e Conclusões. O esboço deste estudo é esquematizado na Figura 1, que é acompanhado de seguida pelo desenvolvimento de cada capítulo. Para facilitar a exposição de conceitos, ideias, modelos, processos, optou-se, ao longo da tese, pela sistematização da informação através da utilização de tabelas e figuras.

Figura 1

Organização do Trabalho de Investigação



Nota. Elaboração própria. QP = Questão de Partida. QD = Questão Derivada.

Preâmbulo - Apresenta a motivação pessoal para o desenvolvimento do trabalho de investigação e contextualiza o mesmo com a trajetória de desenvolvimento profissional.

Capítulo I - Introdução: O capítulo divide-se em seis subpontos. O primeiro ponto faz um pequeno enquadramento aos conceitos do estudo (GE, VUCA e FE). O segundo ponto apresenta o propósito da investigação. O terceiro ponto enquadra as questões de investigação e os objetivos. O quarto ponto destaca algumas das contribuições esperadas com o estudo. O quinto ponto descreve sucintamente a metodologia de investigação. O último ponto expõe a estrutura sequencial do estudo de investigação, desenvolvendo cada uma das partes que o compõe.

Capítulo II - Revisão Narrativa da Literatura: Apresenta a revisão da literatura relacionada com as questões e objetivos da investigação. A revisão da literatura centra-se nos temas conceptuais (VUCA, GE e FE) e no aparente problema existente devido aos efeitos e impactos do ambiente VUCA na GE.

Capítulo III - Desenho de Investigação e Metodologia: Descreve as opções utilizadas no âmbito da investigação empírica: RSL, revisão integrativa da literatura, método Delphi em Tempo Real e estudo de caso múltiplo. Ao longo deste capítulo são apresentados e fundamentados os procedimentos adotados nos métodos de pesquisa e nas estratégias de investigação.

Capítulo IV - Visão Sociológica Parcial (Investigadores): Envolve a realização de uma RSL para o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identifiquem FE para o ambiente turbulento das organizações.

Capítulo V - Visão Empresarial (Gestores das empresas): Tem por objetivo obter a visão dos gestores das empresas especialistas em GE. Envolve a identificação das FE apresentadas nos principais estudos científicos que auscultaram gestores de empresas. Na revisão integrativa da literatura, foram selecionados cinco casos análogos para recolha de FE. A visão empresarial representa a perceção dos *insiders* das organizações.

Capítulo VI - Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes) e Visão Económica (Consultores): Envolve a análise da perceção dos docentes de estratégia das instituições do ensino superior portuguesas (visão sociológica complementar) e dos consultores das empresas de consultoria em gestão (visão económica). A análise será efetuada através da aplicação do método Delphi em Tempo Real com a utilização das variáveis críticas (FE) obtidas na RSL e na revisão integrativa da literatura. A perceção dos docentes será integrada na perceção dos investigadores (CAPÍTULO IV - VISÃO SOCIOLÓGICA (INVESTIGADORES): REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA), obtendo assim a

visão sociológica integral (investigadores + docentes). As visões sociológica e económica representam a perceção dos *outsiders* das organizações. A obtenção destas duas últimas perspetivas permitirá fechar o *toolkit* de FE, garantindo a obtenção das três visões: sociológica, empresarial e económica.

Capítulo VII - Teste ao *toolkit* de FE (Gestores de empresas portuguesas): O *toolkit* de FE obtido com as três visões é testado através do estudo de caso múltiplo em três empresas portuguesas de grande dimensão, com a aplicação de entrevistas presenciais a três dos seus gestores responsáveis pela GE.

Capítulo VIII - Discussão e Conclusões: Apresenta a discussão dos resultados obtidos com o trabalho de investigação, apresentando as implicações teóricas e as implicações para a gestão. Procura expor as limitações do estudo e apresenta potenciais linhas de investigação futura.

CAPÍTULO II - REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA: FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE VUCA

1. Introdução

O presente capítulo apresenta a revisão da narrativa da literatura.

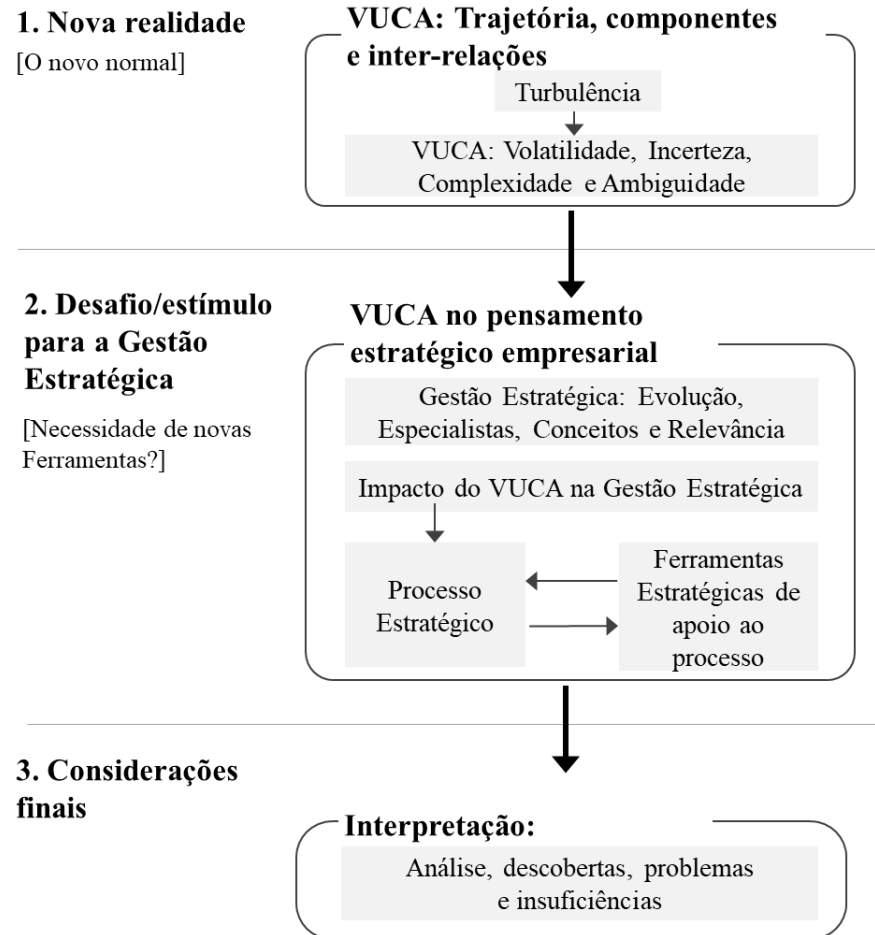
A revisão da literatura pretende apresentar o contexto de como este estudo poderá contribuir para o que é conhecido atualmente sobre o tema (Cozby & Bates, 2015).

Esta revisão assentou numa lógica de pesquisa exploratória, de recolha e de análise à literatura existente, sem a aplicação de critérios explícitos e sistemáticos, o que, segundo Arcadinho et al. (2020), pode ser classificada como revisão narrativa da literatura. Este tipo de revisão é considerado vital para a elaboração de artigos e teses (Baumeister & Leary, 1997). De acordo com os autores, este tipo é extremamente valioso quando se pretende ligar vários estudos sobre diferentes tópicos. Cozby e Bates (2015) referem que a revisão narrativa de literatura pode apresentar conclusões.

Na Figura 2, apresenta-se o esquema processual deste exercício que é acompanhado, de seguida, pelo desenvolvimento de cada ponto.

Figura 2

Processo da Revisão Narrativa da Literatura



Nota. Elaboração própria.

É revista a literatura existente no que diz respeito aos temas conceptuais (VUCA, GE e FE), ao problema existente devido aos efeitos e impactos do ambiente VUCA na GE, processo estratégico e modelos e técnicas (FE) de apoio ao processo estratégico.

A estratégia utilizada para a revisão narrativa da literatura consistiu na consulta de artigos científicos e livros, utilizando essencialmente a base de dados *b-on* e Google Académico (*Google Scholar*).

De seguida, apresenta-se um breve desenvolvimento de cada ponto.

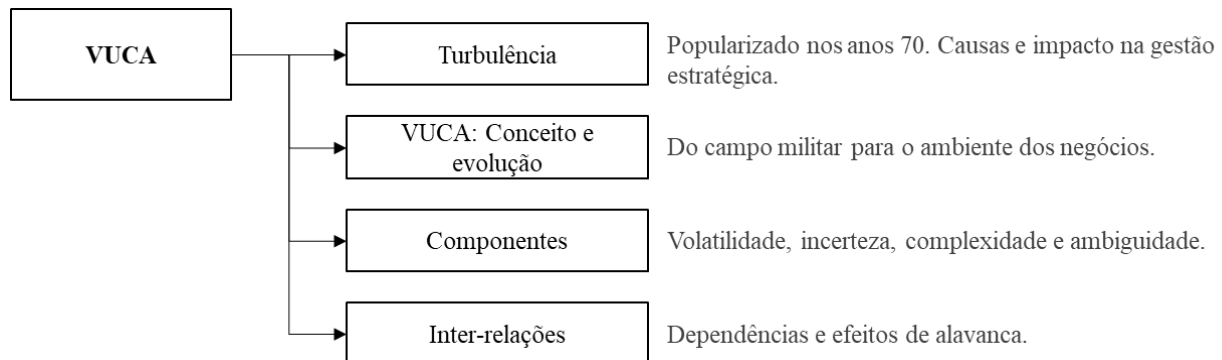
- (a) VUCA** - A revisão da literatura inicia-se com a definição do conceito de turbulência e com a análise do seu impacto no ambiente das organizações. São identificados os autores que apresentaram estudos para a medição do nível de turbulência do ambiente e apresenta-se as principais causas para o aumento da turbulência. Introduce-se o conceito VUCA, a sua origem e trajetória, sendo clarificadas cada

uma das suas componentes ao nível das posições dos principais autores. São ainda apresentadas as ligações existentes ao nível do inter-relacionamento entre algumas componentes do VUCA.

- (b) VUCA no Pensamento Estratégico Empresarial** - É exposta a evolução da GE, bem como os seus principais autores, obras e FE, discutindo-se ainda os principais conceitos de estratégia e GE. Identificam-se as principais fontes de geração de conhecimento em GE. Apresenta-se as perspetivas de diversos autores, dando ênfase à importância da GE para as organizações. Apresentam-se os efeitos do ambiente VUCA na GE das organizações. É exposto o ponto de vista de vários autores, destacando a importância da GE em tempos VUCA, onde também se releva a ineficácia da GE tradicional em cumprir o seu papel no contexto turbulento, pelo que se apresenta a necessidade de novas abordagens para a GE em contexto VUCA. São apresentados e analisados os vários modelos do processo estratégico. É selecionado um modelo de processo estratégico para servir de suporte ao presente estudo. São apresentados os efeitos e impacto do ambiente VUCA em cada uma das etapas do processo estratégico. São introduzidos os conceitos de FE de apoio à GE, e discutida a sua importância para a GE e o seu impacto positivo na minimização dos efeitos das várias componentes do VUCA. Por último, é analisada a importância da seleção das FE certas e apresentadas as FE mais utilizadas pelas organizações, identificadas em vários estudos científicos. São ainda apresentados quatro estudos de FE em contexto de ambiente turbulento.
- (c) Considerações finais** - Após a análise e interpretação dos estudos selecionados no contexto da revisão narrativa da literatura, são apresentadas e desenvolvidas as principais descobertas, os problemas e as insuficiências detetadas nesta fase descritiva/exploratória.

2. VUCA: Trajetória, Componentes e Inter-Relações

A estrutura e organização deste ponto apresenta-se na Figura 3:

Figura 3*VUCA: Trajetória e Inter-Relações*

Nota. Elaboração própria.

É desenvolvido o conceito de turbulência, os elementos que a constituem e as várias causas que a originam. Destaca-se a existência de diferentes níveis de turbulência e será referida a presença de consenso relativamente ao impacto da turbulência no planeamento estratégico das organizações.

É exposto o conceito VUCA, o contexto do seu surgimento e a forma como tem evoluído até aos dias de hoje. Serão exibidas várias definições das suas componentes (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) descritas por diferentes autores. Após à análise das várias definições, é sistematizada uma definição comum que consiga agregar as principais palavras-chave e identificada a sua antítese. São também explicados os diferentes níveis de intensidade e de inter-relação entre algumas das componentes do ambiente VUCA.

2.1. Turbulência do Ambiente das Organizações

“today’s turbulence will turn out to be a symptom of society’s transition to a new set of values and structures”

(Igor Ansoff, 1979, p.25)

O trabalho clássico de Emery e Trist na década de 1960 - *The Causal Texture of Organizational Environments* foi um dos primeiros a distinguir entre ambientes calmos (ambientes estáticos) e turbulentos (ambientes dinâmicos) (Schoemaker et al., 2018). Os ambientes dinâmicos surgem através das interações entre as organizações e o ambiente, mas também do próprio ambiente que se encontra em movimento com ritmo elevado (Emery & Trist, 1965).

De acordo com Kotter (2014, p.vii), estamos a cruzar uma linha para um território também com imprevisível turbulência onde a mudança está a crescer exponencialmente, para a qual não estamos preparados.

O conceito de ambientes turbulentos foi popularizado por Igor Ansoff nos anos 70, referindo-se que o nível de turbulência do ambiente aumentou consideravelmente para a maior parte das indústrias durante os anos 60 e 70 e teve como principais causas: o aumento do número de situações novas, o incremento da interconexão do ambiente, o crescimento da velocidade do ambiente e o aumento da complexidade do ambiente (Ansoff, 1979).

É praticamente unânime que o nível de turbulência dos ambientes onde as empresas competem aumentou significativamente nos últimos anos (Ansoff et al., 2019, p.25; Camillus & Datta, 1991; David & David, 2017, p.35; Grant, 2003; Johansen, 2007; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Reeves & Candelon, 2022, p.xi; Tassabehji & Isherwood, 2014; Thorén & Vendel, 2018). De acordo como Ansoff et al. (2019, p.67). Atualmente as organizações operam em ambientes de elevada competitividade e dinamismo.

São vários os autores que procuram definir o conceito de turbulência. De acordo com Ansoff et al. (2019, p.80), a turbulência do ambiente das organizações pode ser definida como a combinação de descontinuidade, imprevisibilidade e instabilidade. Segundo Calantone et al. (2003), o ambiente turbulento pode ser descrito como aquele em que o mercado ou a tecnologia sofre frequentes e imprevisíveis mudanças dentro de uma determinada indústria. Do ponto de vista de Rosca e Moldoveanu (2009), a turbulência caracteriza-se pela intensidade das ameaças e oportunidades do ambiente externo. Segundo Phadnis (2019), os ambientes turbulentos podem ser descritos como de elevada velocidade e imprevisibilidade. Na opinião de Ansoff et al. (2019, p.553), a turbulência pode ainda ser classificada de positiva ou negativa, em função do tipo de impacto que tem para a organização enquanto ameaça ou oportunidade.

Analizando as várias definições de turbulência, destaca-se a existência de consenso quanto ao conceito estar associado fundamentalmente à instabilidade, imprevisibilidade e alterações frequentes do ambiente.

A turbulência pode ainda ter diferentes níveis de intensidade. Ansoff et al. (2019, p.88) descreveram a turbulência do ambiente das empresas através de cinco características em três categorias: (a) Descontinuidade – complexidade do ambiente e novidade da mudança, (b) Imprevisibilidade – velocidade da mudança e nível de incerteza, e (c) Instabilidade – frequência da turbulência. Esta classificação permitiu o estabelecimento de uma escala de cinco níveis para qualificar o nível de turbulência: (a) Repetitivo - ambiente estável, (b) Mudança incremental lenta, (c) Mudança incremental rápida, (d) Descontinuidade previsível, e (e) Descontinuidade

imprevisível. Perrott (2008) definiu três níveis de turbulência, associando a cada um deles uma resposta ao nível das práticas de planeamento: (a) Turbulência lenta-incremental: planeamento periódico e regular, (b) Turbulência: planeamento periódico com gestão de eventos, e (c) Turbulência descontínua-previsível ou imprevisível: combinação de gestão de eventos com GE dinâmica.

As fontes da turbulência são várias e têm vindo a surgir ao longo do tempo. Existem, no entanto, algumas causas que reúnem o consenso da maior parte dos autores, como por exemplo: surgimento das tecnologias disruptivas, a globalização e a hipercompetição (ver Tabela 3).

Tabela 3

Causas da Turbulência

		Referências									
Causas da turbulência		(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.6)	(Bank of Thailand, 2020)	(Beer et al., 2005)	(Chakravarthy, 1997)	(Kaivo-oja & Laaraeus, 2018)	(Millar et al., 2018)	(Sharma, 2019)	(Tassabehji & Isherwood, 2014)	(Ansoff et al., 2019)	(Dervisiotis, 2004)
1	Tecnologias disruptivas	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2	Globalização	•		•		•			•	•	•
3	Tensões geopolíticas	•				•			•	•	
4	Hipercompetição	•		•		•			•	•	
5	4ª Revolução industrial	•									
6	Transição energética	•									
7	Alteração dos modelos de trabalho	•								•	
8	Depleção de recursos naturais	•									
9	Alterações climáticas	•									•
10	Desequilíbrio no crescimento económico	•								•	
11	Migração						•				•
12	Protecionismo comércio internacional						•			•	
13	Desregulamentação de indústrias										•
14	Terrorismo									•	

Nota. Elaboração própria.

Ao nível da disrupção tecnológica, Millar et al. (2018) identificam algumas das tecnologias disruptivas causadoras do ambiente turbulento: computação quântica, inteligência artificial, internet das coisas, *blockchain*⁶, criptomoedas, realidade virtual e aumentada, ciberataques, neurotecnologia, robótica, drones, e veículos autónomos.

⁶ Tecnologia de registo de dados distribuído que tem por objetivo a descentralização como medida de segurança.

Chakravarthy (1997) defende que no passado, a maior parte dos trabalhos no campo da GE não se focaram nos ambientes turbulentos, assumindo implicitamente que estes eram simples e pouco dinâmicos.

Schühly et al. (2020, p.1) consideram que uma das vítimas do aumento da turbulência é o planeamento estratégico convencional. São vários os autores que referem que o aumento da turbulência coloca um desafio às organizações no que diz respeito à forma como estas planeiam (Grant, 2003; Ramírez & Selsky, 2016; Shinkle & Hundley, 2013) e implementam a estratégia (Perrott, 2008).

Alguns dos efeitos negativos da turbulência são descritos por vários autores. Kotter, (2014, p.vii) refere a forma rápida como as oportunidades aparecem e desaparecem, Kaplan e Norton (1996) destacam a frequência com que surgem as novas oportunidades e o facto das estratégias perderem a sua validade à medida que as condições se alteram.

2.2. VUCA: Conceito e Trajetória

“O mundo VUCA chegou a todos”

(Kutz et al., 2018)

“VUCA” é o acrónimo para: “V” de *volatility* (volatilidade), “U” de *uncertainty* (incerteza), “C” de *complexity* (complexidade) e “A” *ambiguity* (ambiguidade), que procura descrever o ambiente turbulento e caótico em que a maior parte das organizações atua (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

O conceito VUCA surge nos anos 90, na U.S. Army War College (USAWC), reconhecida como escola de elite de formação superior em liderança e estratégia, também conhecida como a escola para os futuros generais americanos (Johansen & Euchner, 2013; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018) ou também conhecida informalmente pela “VUCA University” (Johansen, 2007). O ambiente VUCA procura descrever o mundo que adveio do fim da Guerra Fria em 1991, caracterizado pelo surgimento de uma nova paisagem global, diversificada, multilateral, assimétrica e difusa, em vez de monolítica e com inimigos claros e de força perfeitamente identificada (Millar et al., 2018; Schoemaker et al., 2018).

A sigla em si só aparece no final da década de 90, e foi depois dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América que o conceito VUCA começou a ganhar exposição (Lawrence, 2013). A adoção do termo VUCA para descrever o ambiente de negócios caótico, turbulento e em rápida mudança aconteceu após a crise financeira de 2008 e

2009 (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018), tendo atualmente o termo entrado na moda e sido adotado de forma alargada para descrever o “novo normal” (Chadha, 2017; Du & Chen, 2018; Giones et al., 2019; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Lawrence, 2013). O mundo VUCA chegou a todos, independentemente se a organização é do sector público ou privado, se tem ou não fins lucrativos, ou se é uma instituição religiosa ou uma empresa listada na Fortune 500 (Kutz et al., 2018). Hoje em dia, o mundo VUCA está a ter impacto em todos os aspetos da vida (Johansen & Euchner, 2013).

A popularidade do termo VUCA está demonstrada pelo acréscimo exponencial de artigos científicos que referem esta palavra nos seus títulos ou resumos dentro dos temas de “gestão e negócios” (ver Tabela 4).

Tabela 4

Evolução do Número de Publicações sobre VUCA

Palavras-chave	Períodos de publicação		
	1990-1999	2000-2009	2010-2022
AB=(“VUCA”) or TI=(“VUCA”)	0	2	903
Média por ano	0	0,2	75,3

Nota. Elaboração própria. AB = *abstract* (resumo); TI = título.

Após a crise pandémica da COVID-19, começou a ser referido, mas ainda sem grande expressão, o conceito BANI, acrónimo criado por Jamais Cascio: “B” de *brittle* (frágil), “A” de *anxious* (ansioso), “N” de *nonlinear* (não linear) e “I” de *incomprehensible* (incompreensível), que procura descrever as mudanças que vieram com a crise pandémica (Le Roux & Sutton, 2022).

2.3. Componentes do VUCA

São muito os autores que procuraram definir cada uma das componentes do ambiente VUCA. Na Tabela 5, apresenta-se a definição dos conceitos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade por parte dos principais autores.

Tabela 5*Conceitos de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade*

	Referências	Definição
Volatilidade	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Forte aumento, em quatro dimensões, das mudanças que enfrentamos hoje no ambiente: tipo, velocidade, volume e escala.
	(Thorén & Vendel, 2018)	Velocidade da mudança dentro do espaço de informação, tanto no conjunto das variáveis como nos valores de cada variável.
	(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.xvii)	Demasiadas partes em movimento.
	(Giones et al., 2019)	As mudanças são inesperadas e de duração desconhecida, mas podemos entendê-las e obter informações sobre elas e a sua evolução.
	(Bennett & Lemoine, 2014)	Mudança relativamente instável. A informação está disponível e a situação é compreensível, mas a mudança é frequente e às vezes imprevisível.
	(Sullivan, 2012)	Natureza, velocidade, volume e magnitude de mudança que não segue um padrão previsível.
Incerteza	(Giones et al., 2019)	Torna-se difícil prever o futuro. A avaliação das situações é cada vez mais desafiante, sendo difícil prever como as situações se vão desenrolar.
	(Thorén & Vendel, 2018)	Falta de informação.
	(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.4)	O futuro tem quatro níveis de incerteza: futuro claro, futuros alternativos, vários futuros e futuro desconhecido.
	(Combe & Carrington, 2015)	Dificulta a interpretação das situações.
	(Bennett & Lemoine, 2014)	A falta de conhecimento sobre se um evento terá impacto significativo. Causa e efeito são compreendidos, mas não se sabe se um evento criará mudanças significativas.
Complexidade	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Confusão generalizada, sem uma conexão clara entre causa e efeito. Atualmente afeta todas as organizações.
	(Thorén & Vendel, 2018)	Número de variáveis no espaço de informação relevante para uma determinada decisão e a quantidade de interação entre essas variáveis.
	(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.xvii; Moigne, 1977)	Interdependência entre as muitas partes existentes.
	(Giones et al., 2019)	Ambiente interconectado existindo múltiplas opções para cada decisão e múltiplos resultados possíveis para cada ação.
	(Bennett & Lemoine, 2014)	Muitas partes interconectadas formando uma elaborada rede de informações e procedimentos, muitas vezes multiformes e complicados, mas não necessariamente envolvendo mudanças.

	Referências	Definição
Ambiguidade	(Giones et al., 2019)	Falta de conhecimento, num contexto sem precedentes, onde desconhecidos estão a ser confrontados.
	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Falta de precisão, e a existência de múltiplos significados dentro das condições que envolvem as organizações.
	(Thorén & Vendel, 2018)	Múltiplas e conflitantes interpretações que criam confusão, dificultando até identificar quais as perguntas a fazer.
	(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.4)	Desconhecimentos desconhecidos.
	(Combe & Carrington, 2015)	Resulta em inúmeras interpretações.
	(Bennett & Lemoine, 2014)	Falta de conhecimento quanto às “regras básicas do jogo”; causa e efeito não são compreendidos e não há precedentes para fazer previsões sobre o que esperar.
	(Kail, 2011)	Incapacidade de identificar com precisão ameaças e oportunidades antes de elas se tornarem letais.

Nota. Elaboração própria.

Após a análise das definições das componentes do ambiente VUCA, constata-se que existe consenso entre os vários autores. De forma a potenciar a sua clarificação, procedeu-se à sistematização das principais palavras-chave e identificação da sua antítese (ver Tabela 6).

A volatilidade pode ser descrita como instabilidade, mudança ou movimento rápido e imprevisível, o que se opõem a um ambiente estável. A incerteza caracteriza-se pela falta de informação e indefinição, que está em oposição a ambiente determinável. A complexidade associa-se a muitas variáveis, interconectadas e interdependentes, o que é oposto ao ambiente simples. Por fim, a ambiguidade refere-se ao desconhecido e múltiplos significados, com muitas interpretações conflitantes, o que é o oposto de ambiente claro.

Tabela 6

Palavras-Chave e Antítese das Componentes do Ambiente VUCA

VUCA		Antítese
Componentes	Palavras-chave	VUCA
Volatilidade	imprevisibilidade, mudança, velocidade, instabilidade	estável
Incerteza	falta de informação, incompleto, indefinição	conhecido
Complexidade	muitas variáveis, rede, interdependência, interação	simples
Ambiguidade	múltiplos significados, interpretações conflitantes, desconhecido	claro

Nota. Elaboração própria.

Na Tabela 7, apresentam-se alguns exemplos dos impactos que podem estar associados às várias componentes do ambiente VUCA no contexto das organizações.

Tabela 7

Impactos das Componentes VUCA nas Organizações

Componentes VUCA	Exemplos de impactos
Volatilidade	Variações dos preços dos produtos (Giones et al., 2019). Entrada e saída de concorrentes num determinado mercado (Calantone et al., 2003). Imprevisibilidade do comportamento de determinados governos (Shinkle et al., 2013). Alterações em matéria de legislação que afetem o processo de marketing de produtos (Perrott, 2008). Rápidas mudanças tecnológicas (Shinkle et al., 2013).
Incerteza	Incerteza relativa às necessidades dos clientes, das tecnologias a adotar, dos mercados nos quais apostar e dos recursos a alocar (Calantone et al., 2003). Incapacidade de prever o comportamento futuro de um concorrente (Milliken, 1987). Incerteza do impacto das novas tecnologias de outros setores (Giones et al., 2019).
Complexidade	Decisão de internacionalizar para mercados internacionais onde existem questões complexas relativas aos impostos, legislação regulamentar e logística (Bennett & Lemoine, 2014). Análise do Brexit (Abraham, 2019). Complexidade das ações e reações entre concorrentes e das relações políticas governamentais (Shinkle et al., 2013).
Ambiguidade	Potencial impacto da introdução de um novo produto (Bennett & Lemoine, 2014). Diversificação da atividade empresarial para um novo setor fora das suas competências centrais (Giones et al., 2019).

Nota. Elaboração própria.

Se alguma vez o acrónimo VUCA esteve em condições de ser usado na perfeição, é agora, face ao impacto da pandemia COVID-19 (Nangia & Mohsin, 2020). A crise pandémica da COVID-19 assume todos as componentes do ambiente VUCA. A volatilidade, pela rapidez com que o vírus se transmite e as situações se alteram (LoGiudice et al., 2020). Bensley (2020)

refere que a COVID-19 criou volatilidade a todos os níveis. A incerteza relativamente aos resultados das medidas implementadas para o controlo da pandemia (Murugan et al., 2020), mas também a incerteza relativamente à forma como o vírus se propaga (LoGiudice et al., 2020). Por sua vez, a complexidade nas respostas que a sociedade teve que dar para combater a pandemia e na variabilidade dos efeitos económicos e padrões de disrupção social pelo efeito da interconexão de todas as variáveis (Bensley, 2020). Finalmente, a ambiguidade, na medida em que as organizações confrontam realidades de um mundo COVID-19 com exigências desafiantes e sem precedentes (Carracedo et al., 2020; Worley & Jules, 2020).

As componentes do ambiente VUCA podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade.

Ansoff et al. (2019, p.88) classificaram a volatilidade do ambiente das empresas através de uma escala de cinco níveis.

A complexidade assume também diferentes níveis, pelo que os autores referem que, para lidar com ambientes progressivamente mais complexos, as organizações têm de construir sistemas de gestão também progressivamente mais complexos, caso contrário não sobrevivem. Para Duncan (1972), a complexidade tende a aumentar quando as empresas têm de considerar muitos fatores de contexto interno e externo. O autor apresentou o índice de simplicidade/complexidade do ambiente, calculado pelo produto do número de fatores de decisão (f) pelo número de componentes (c) ao quadrado ($f \times c^2$).

São vários os autores que apresentam escalas para medir os diferentes níveis de incerteza. Segundo Lynch (2018, p.173), a incerteza relativa ao ambiente pode ter três níveis: (a) Razoavelmente previsível, (b) Alternativas claras, mas com impacto desconhecido, e (c) Incerteza elevada com muitos impactos possíveis. De acordo com Courtney et al. (1997), a incerteza pode assumir quatro níveis de intensidade: Nível 1 - Existe um futuro claro, Nível 2 - Existem alguns futuros alternativos, Nível 3 - Existem muitos futuros alternativos, e Nível 4 - Total ambiguidade. Os autores associam a incerteza à ambiguidade, na medida que esta é o expoente máximo da incerteza. Outros autores procuraram classificar a incerteza quanto à sua tipologia. Milliken (1987) definiu três tipos de incerteza, (a) Incerteza quanto ao estado do ambiente, (b) Incerteza quanto ao impacto do ambiente na organização, e (c) Incerteza quanto à resposta da organização. Para a autora, a organização deve ajustar a sua resposta em função de cada um dos tipos de incerteza. Duncan (1972) referiu que existem duas dimensões de incerteza: (a) Falta de informação relativamente ao ambiente; e (b) Desconhecer o impacto de uma decisão. As dimensões são analisadas numa escala de cinco níveis: (a) Nunca, (b) Raramente, (c) Ocasionalmente, (d) Muitas vezes, e (e) Sempre. Refere ainda que diferentes

decisores podem ter diferentes níveis de percepção da incerteza em função da sua tolerância à incerteza e à ambiguidade.

2.4. Inter-Relações entre Componentes VUCA

Para alguns autores, importa analisar as relações entre as componentes do VUCA, uma vez que estas não são independentes entre si e alavancam impactos entre elas. Giones et al. (2019) identificam um efeito acumulativo entre as diferentes componentes.

Na análise das inter-relações provocadas pelas várias componentes, destacam-se a “complexidade”, a “volatilidade” e a “incerteza” enquanto indutores e a “ambiguidade” como consequência”.

A turbulência resulta da complexidade, na medida em que o dinamismo resulta da interconexão entre as organizações e do próprio ambiente, o que provoca níveis elevados de incerteza (Emery & Trist, 1965). No entanto, a complexidade também implica incerteza (Moigne, 1977, p.252).

Complexidade → Volatilidade → Incerteza

A volatilidade é um acelerador que adiciona uma camada à dimensão de complexidade e incerteza (Giones et al., 2019).

Volatilidade → Incerteza & Complexidade

Outros autores referem também o efeito da volatilidade na incerteza, destacando que, quanto mais dinâmico é o ambiente, mais incerteza é percebida pelos gestores na tomada de decisão (Duncan, 1972; Lynch, 2018, p.74; Milliken, 1987).

Volatilidade → Incerteza

À medida que esses três elementos giram, a percepção da ambiguidade absoluta torna-se invasiva (Giones et al., 2019).

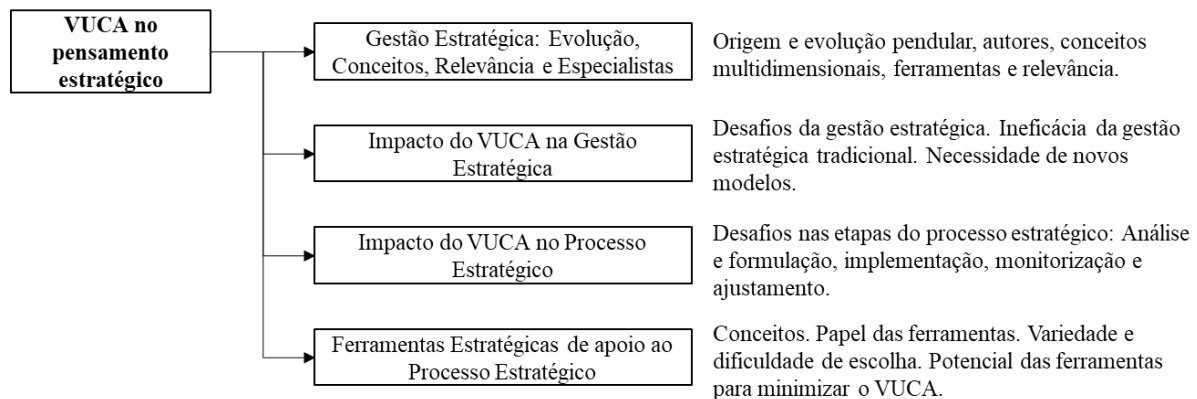
Volatilidade + Incerteza + Complexidade → Ambiguidade

3. VUCA no Pensamento Estratégico Empresarial

A estrutura e organização deste ponto apresenta-se na Figura 4:

Figura 4

VUCA no Pensamento Estratégico Empresarial



Nota. Elaboração própria.

É apresentada a evolução da GE (*strategic management*) desde o período da orçamentação, passando pelo planeamento de longo prazo (*long range planning - LRP*) e pelo planeamento estratégico (*strategic planning*). São destacados os principais autores, os trabalhos e os modelos e técnicas que caracterizaram as diferentes fases evolutivas da GE. São expostas as diferentes perspetivas relativamente à definição de “estratégia” e “gestão estratégica”. É destacada a elevada concordância relativamente à importância da GE para o sucesso das organizações. Por fim, é referido a importância das várias fontes de produção de conhecimento: investigação, docentes, empresas e consultores.

É referido o desafio que a GE está a ter com o ambiente VUCA, destacando-se alguns dos efeitos penalizadores para a GE. Procurar-se-á realçar a importância da GE em contexto de ambiente VUCA, destacando-se a opinião de vários autores que defendem a GE principalmente em contextos turbulentos. Por fim, são apresentadas as críticas à GE clássica em contexto de ambiente VUCA e a necessidade da GE encontrar novos modelos e métodos.

É feita a distinção entre processo estratégico e conteúdo estratégico. São descritas sucintamente as dez escolas de Mintzberg e Lampel que descrevem os diferentes processos estratégicos (Mintzberg & Lampel, 1999). Expõem-se as várias definições dos termos chave associados ao planeamento estratégico e será proposta uma estabilização de conceitos suportada nas contribuições dos vários autores. São expostos e comparados os vários modelos de processo

estratégico, de forma a poder selecionar o modelo que servirá de apoio ao estudo. São ainda descritas e caracterizadas as várias etapas do processo estratégico. São apresentados os principais *outputs*⁷ de cada etapa do processo estratégico. Por fim, analisa-se os impactos das componentes VUCA nas várias etapas do processo estratégico.

São expostas as principais definições das FE e identificado o termo com maior nível de utilização, de modo a ser utilizado no âmbito deste estudo. É destacada a importância das FE para a GE das organizações. São apresentados os estudos onde são evidenciadas as FE mais utilizadas. Salienta-se a enorme quantidade de FE disponíveis, a dificuldade de seleção da ferramenta mais adequada e a importância da sua seleção para o sucesso da GE. São apresentados alguns autores e as suas exposições relativamente ao impacto das FE na minimização dos efeitos das componentes do ambiente VUCA. São referidos alguns autores que evidenciam a necessidade de novas FE para fazer face ao ambiente VUCA.

3.1. Gestão Estratégica: Evolução, Conceitos, Relevância e Especialistas

3.1.1. Evolução da Gestão Estratégica

“Strategy happened before people even knew it was strategy”

(Eric Bolland, 2020)

Para compreender a GE, é importante proporcionar uma visão geral da perspetiva histórica sobre as origens e evoluções observadas no desenvolvimento deste campo (Bowman et al., 2002, p.33).

O estudo de Hoskisson e Hitt (1999) descreve a evolução da GE como pendular. Os autores referem que a GE, desde os seus primórdios na década de 60 até ao final da década de 90, oscilou como o balanço de um pêndulo. No início dos anos 60, o foco da GE estava centrado nas características internas da empresa, passando depois para a estrutura da indústria no final dos anos 70 e início dos anos 80, e de volta aos recursos internos das empresas na década de 90.

São muitos os fatores exógenos que têm influenciado a evolução da GE ao longo dos anos (ex. período de recuperação pós-Segunda Guerra Mundial, globalização, competição, internacionalização, inflação, crise petrolífera e mudanças tecnológicas) (Bowman et al., 2002,

⁷ Resultado (saída).

p.33). Até meados de 1950, a gestão das organizações esteve suportada exclusivamente no planeamento financeiro, seguindo depois para uma lógica de planeamento de longo prazo durante a década de 50, posteriormente para o planeamento estratégico nos anos 60-70 e, finalmente, para a GE a partir dos anos 80 (Bowman et al., 2002, p.34; Mintzberg et al., 2009, p.86).

A Tabela 8 permite relacionar a evolução da GE com alguns dos principais fatores externos identificados por vários autores.

Tabela 8

Evolução da Gestão Estratégica, Foco e Fatores Externos

Período	Evolução conceptual	Foco	Fatores externos
Até meados de 1950	Planeamento financeiro	Orçamentação (Ansoff et al., 2019, p.41; Bowman et al., 2002, p.34).	Período de recuperação pós-Segunda Guerra Mundial, estabilidade dos mercados e crescimento da procura (Mele & Parra, 2006). Produção em larga escala na indústria americana (Bolland, 2020).
Finais de 1950 e 1960	Planeamento de Longo Prazo	Extrapolação do histórico (Ansoff et al., 2019, p.26; Grant, 2020, p.12).	
1960-1970	Planeamento Estratégico	Análise do ambiente externo (Bowman et al., 2002, p.35).	Continuação do período de recuperação e prosperidade. Pós-Segunda Guerra Mundial (Bowman et al., 2002). Aumento da complexidade e dinamismo do ambiente (Mele & Parra, 2006).
1970	Gestão Estratégica	Integração do planeamento estratégico e a implementação (Bowman et al., 2002, p.35; Hussey, 1998, p.12). Competição do ambiente e maximização da performance (Grant, 2020, p.12).	Estagnação e inflação (Bowman et al., 2002, p.33; Hussey, 1998, p.10). Crise petrolífera e instabilidade macroeconómica (Grant, 2020, p.12). Aceleração do ritmo das mudanças (Ansoff et al., 2019, p.49).
1980		Vantagem competitiva (Cummings & Daellenbach, 2009; Rumelt et al., 1991).	Aumento da concorrência internacional e o surgimento do fenómeno da globalização (Furrer et al., 2008). Aumento da pressão concorrencial dos países asiáticos (Grant, 2020, p.12).
1990		Vantagem competitiva centrada na identificação de recursos e capacidades (<i>Resource-Based View^a</i>) (Grant, 2020, p.108).	Rápidas descontinuidades económicas e políticas no contexto internacional (ex. fim da Guerra Fria) (Bowman et al., 2002, p.34).
2000		Capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva sustentável (<i>Knowledge, learning and innovation^b</i>) (Herrmann, 2005).	Tecnologias digitais, tecnologias disruptivas e aceleração das mudanças no ambiente (Grant, 2020, p.13).
		Alianças. Inovação estratégica. Procura pelos “oceanos azuis” (Grant, 2020, p.13).	

Período	Evolução conceptual	Foco	Fatores externos
2008		Responsabilidade social e corporativa, ética e sustentabilidade (Grant, 2020, p.14).	Crise financeira de 2008-2009 (Grant, 2020, p.14).
2018		Flexibilidade e capacidade de resposta (Grant, 2020, p.14).	Ambientes turbulentos (Grant, 2020, p.14).
>=2020		GE dinâmica, em tempo real, ligada a inteligência artificial (Schühly et al., 2020, p.1)	<i>Big data</i> ⁸ , inteligência artificial (Schühly et al., 2020, p.1)

Nota. Elaboração própria. ^a Visão Baseada nos Recursos. ^b Conhecimento, aprendizagem e inovação.

Até meados de 1950, a gestão das organizações estava essencialmente suportada no planeamento financeiro (Ansoff et al., 2019, p.41; Furrer et al., 2008), construindo projeções para períodos de um a dois anos elaboradas essencialmente pelos responsáveis financeiros das organizações (Bowman et al., 2002, p.34).

Nos anos 50, as organizações encontravam-se perante desafios de competitividade e de expansão que ultrapassavam as capacidades do processo de planeamento centrado até à data na orçamentação, e é neste enquadramento que surge o planeamento de longo prazo (Ansoff et al., 2019, p.41; Grant, 2020, p.12). O planeamento de longo prazo (*long range planning*) surge assim como resposta às pressões do crescimento, dimensão e complexidade (Ansoff et al., 2019, p.41; Grant, 2020, p.12). No planeamento de longo prazo, é expectável que o futuro seja previsível através da extrapolação do seu histórico (Ansoff et al., 2019, p.27; Hussey, 1998, p.6). Durante alguns anos, o planeamento de longo prazo conseguiu demonstrar a sua utilidade e constituiu uma resposta bastante eficaz para os desafios das grandes e médias empresas, mas apenas no contexto em que o futuro da empresa é possível de ser extrapolado do passado (Ansoff et al., 2019, p.28). O planeamento era constituído tipicamente por um documento onde se apresentavam os objetivos e metas projetados pelas principais tendências económicas (ex. procura, quota de mercado, receitas, custos e margens) (Grant, 2020, p.12). Peter Drucker apresentou uma definição para o planeamento de longo prazo: “Processo contínuo de tomada de decisões empresariais, com base na melhor informação disponível acerca do futuro, organizando esforços de forma sistemática de modo a concretizar essas decisões, e medindo os seus resultados contra as expectativas, através de um processo de *feedback*⁹ organizado e sistemático.” (Drucker, 1959, p.240).

⁸ Conjunto de grandes dados.

⁹ Informação partilhada sobre um determinado assunto.

Com o aumento da turbulência e da descontinuidade do ambiente, já não é expectável que o futuro seja previsível através da extrapolação do seu histórico, pelo que se torna fundamental analisar o ambiente externo da organização (Ansoff et al., 2019, p.28). Segundo os autores, com o declínio de crescimento de algumas empresas, começou-se a perceber que a extrapolação das tendências do passado podia ser um método perigoso de aplicar. O planeamento de longo prazo não conseguiu conectar-se com o ambiente externo e este começava a desempenhar um papel cada vez mais importante no destino das empresas (Bolland, 2020). Segundo o autor, o ambiente ficou mais complexo com o aumento da regulamentação por parte dos governos, as obrigações de prestações de contas, a competição e a aceleração tecnológica que reduzia as barreiras à entrada nos setores da grande produção em escala. O planeamento estratégico surge nos anos 60, dez anos após o planeamento de longo prazo (Ansoff et al., 2019, p.42; Bolland, 2020), e vem substituir a extrapolação pela análise do ambiente das empresas. A importância do planeamento estratégico nos anos 60 é indiscutível. Segundo Grant (2020, p.12), foi neste período que as maiores empresas americanas e europeias criaram os seus departamentos de planeamento estratégico. O planeamento estratégico foi bastante popular entre os anos 60 e 70, sendo considerado um modelo que dava resposta à maior parte dos desafios das organizações (David, 2011, p.6). De acordo com Mintzberg et al. (2009, p.50), é nos anos 70 que se verifica a publicação de milhares de artigos, quer nos jornais académicos quer nas revistas de gestão mais populares, onde se destacam as virtudes do planeamento estratégico.

Para Ocasio e Joseph (2008), o planeamento estratégico esteve sob ataque nos anos 80 e 90 e foi alvo de controvérsia entre académicos e praticantes, tendo a imprensa dado destaque à redução dos elementos das equipas de planeamento corporativo das empresas. Segundo Mintzberg et al. (2009, p.68), foi no início dos anos 80 que o planeamento estratégico começou a ser criticado. O planeamento estratégico começou a ser questionado pela sua incapacidade de melhorar a performance das empresas (Ansoff et al., 2019, p.42; David, 2011, p.6; Grant, 2020, p.12). No entanto, do ponto de vista de Ansoff et al. (2019, p.42) houve estudos que apresentaram resultados contraditórios, uns indicando que o planeamento estratégico, quando bem implementado, permitiria obter desempenhos superiores ao nível da performance das organizações, outros concluindo que o planeamento estratégico não melhorava a performance. Apesar das críticas ao planeamento estratégico, os consultores de gestão continuaram a surgir e a desenvolver-se em dimensão e na oferta de serviços de planeamento estratégico (Ocasio & Joseph, 2008).

Grant (2020, p.12) considera que a transição do planeamento estratégico para a GE ocorre quando o foco passa a ser a competição no ambiente e a maximização da performance como principal objetivo das empresas. Bowman et al. (2002, p.35) consideram que a GE surge integrando o planeamento estratégico e a implementação.

A GE é uma disciplina académica cujas origens remontam ao início da década de 60 (Ansoff et al., 2019, p.64; Furrer et al., 2008; Guerras-Martín et al., 2014; Herrmann, 2005; Mintzberg, 1994b; Pettigrew et al., 2002, p.5; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012; Rumelt et al., 1991), sendo atualmente considerada uma das áreas mais proeminentes e relevantes na área da gestão (Guerras-Martín et al., 2014; Mainardes et al., 2014; M. Schonberger et al., 2018). Apesar dos anos 60 terem desenvolvido os conceitos básicos da GE, a sua consolidação apenas começa nos anos 70 (Ansoff et al., 2019, p.64; Rumelt et al., 1991). Cummings e Daellenbach (2009) referem que a importância da GE está demonstrada pelos vários campos da gestão que atualmente utilizam a palavra “estratégia” (ex. marketing estratégico e GE de recursos humanos), bem como pela forma como as pessoas são encorajadas a pensar de forma estratégica. Para Herrmann (2005) o objetivo da GE foi, desde o início, responder à questão de como é que uma empresa pode obter vantagem competitiva sustentável.

É atribuído a H. Igor Ansoff a fundação da GE (Ansoff et al., 2019, p.vi; Hussey, 1998, p.11). As origens da GE estão associadas às contribuições dos trabalhos de investigação de vários autores: *Strategy and Structure* de Alfred Chandler (1962), *Corporate Strategy* de Igor Ansoff (1965) e *Harvard textbook Business Policy: Text and Cases* de Learned, Christensen, Andrews, & Guth (1965), (Ansoff et al., 2019, p.64; Furrer et al., 2008; Guerras-Martín et al., 2014; Hoskisson & Hitt, 1999; Loiler & Tellier, 2020, p.10; Pettigrew et al., 2002, p.5; Schonberger et al., 2018) em que apontavam a necessidade das organizações se adaptarem ao seu ambiente externo (Furrer et al., 2008). A primeira conferência internacional sobre GE realizou-se em 1973 em Nashville, Tennessee, com o patrocínio da IBM e da General Electric Company (Ansoff et al., 2019, p.49). Os anos 70 foram marcados pela rápida expansão das empresas de consultoria estratégica pelos estabelecimento das sociedades profissionais e pelo surgimento das revistas académicas especializadas em estratégia (Rumelt et al., 1991). De acordo com Pettigrew et al. (2002, p.5), um grupo de empresas de consultoria sediada nos Estados Unidos da América teve um papel complementar na criação das bases da GE. Segundo os autores, a McKinsey, a Boston Consulting Group e a Bain & Company foram líderes na disseminação dos conceitos e técnicas de GE pelo mundo inteiro. Hussey (1998, p.12) refere que apesar de não existir uma data específica, o termo GE começou a ser usado por quase todos por volta dos anos 80. A consolidação da GE reforça-se com a criação em 1987 do *Strategic*

Management Journal (SMJ) e em 1981 com a *Strategic Management Society* (SMS), que constituíram dois pilares essenciais para o desenvolvimento e autonomização da GE (Loiler & Tellier, 2020, p.10), sendo atualmente um campo de estudo com as publicações mais conceituadas e influentes dentro da disciplina de gestão (Ketchen et al., 2007).

No final da década de 70 e na década de 80, a procura da chave para o sucesso transitou para o ambiente externo, com a investigação sobre a estrutura da indústria de Michael E. Porter (Hoskisson & Hitt, 1999) sendo considerado o seu trabalho sobre *Competitive Strategy* a principal contribuição em termos económicos da década de 80 (Loiler & Tellier, 2020, p.11; Rumelt et al., 1991). O principal argumento da escola Porter é que as características da indústria determinam o desempenho da empresa. Segundo Porter, a vantagem competitiva depende da capacidade da empresa para se posicionar e diferenciar-se na sua indústria (Bindra et al., 2019). As contribuições de Michael Porter em termos de modelos de gestão, nomeadamente as 5 Forças e as Estratégias genéricas, foram aceites de forma alargada no ensino e na consultoria (Rumelt et al., 1991).

Já na década de 80, os académicos levantaram preocupações sobre o impacto exagerado da indústria no desempenho e crescimento de uma empresa (Bindra et al., 2019). Nos anos 90 o foco da GE deixa de estar centrado na obtenção de lucro no ambiente externo e passa para as fontes internas da organização (recursos e competências distintivas), o que veio a designar-se por visão baseada nos recursos da empresa (*resource-based view - RBV*) (Grant, 2020, p.108; Guerras-Martín et al., 2014; Hoskisson & Hitt, 1999). De acordo com Hoskisson e Hitt (1999) e Pettigrew et al. (2002, p.7), a visão baseada nos recursos tem as suas raízes no final da década de 50 com o trabalho de Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, sendo introduzida no campo da GE na década de 80, tornando-se um quadro dominante na década de 90. A visão baseada nos recursos da empresa descreve em que condições os recursos distintivos detidos por uma empresa são uma fonte de vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Neste contexto, Jay Barney apresenta a técnica VRIN/O (*value-rarity-imitability-non substitutable/organisation*) que permite avaliar em que medida os recursos de uma empresa satisfazem os critérios para uma vantagem competitiva sustentada (Knott, 2015; Loiler & Tellier, 2020, p.11).

Segundo Bolland (2020), o campo da estratégia tem-se mostrado muito flexível para novas linhas de pensamento.

As capacidades dinâmicas desenvolvem-se a partir da visão baseada nos recursos, mas procuram corrigir a limitação associada ao pressuposto que os ativos competitivos se manteriam perpetuamente (Lynch, 2018, p.161). No ambiente de negócios em rápida evolução, a vantagem

competitiva sustentável requer mais do que a detenção de ativos difíceis de replicar (Teece, 2007). Na opinião de Teece et al. (1997) as capacidades dinâmicas podem ser definidas como a aptidão da empresa integrar, criar e reconfigurar internamente e externamente competências para fazer face aos desafios dos ambientes em rápida mutação.

A teoria baseada no conhecimento, à semelhança da teoria baseada nos recursos, está centrada nos recursos internos, mas focada num processo que permita a aquisição, utilização e manutenção dos recursos de conhecimento (Pettigrew et al., 2002, p.8). A partir de 2000, com o surgimento das tecnologias digitais, as tecnologias disruptivas e a aceleração das mudanças no ambiente, o foco da gestão começa a centrar-se nas alianças estratégicas, na inovação estratégica e na aposta nos oceanos azuis (Grant, 2020, p.13). Após a crise financeira de 2008-2009, surgem as preocupações com responsabilidade social e corporativa, ética e sustentabilidade ambiental. Segundo o autor, os anos seguintes estão marcados pela aposta na flexibilidade e capacidade de resposta, de modo a que a organização consiga operar num ambiente de elevada turbulência.

Atualmente, a globalização e a hiper conectividade de pessoas e mercados cresceu exponencialmente, aumentando a volatilidade da sociedade e da economia (Schühly et al., 2020, p.1). Os autores destacam a necessidade de uma GE dinâmica, capaz de reagir rapidamente às alterações inesperadas, mas capaz de manter um foco estratégico no longo prazo. A GE irá, no futuro, ser suportada pelos avanços da inteligência artificial (Schühly et al., 2020, p.2).

Segundo Bowman et al. (2002, p.37), uma parte significativa do campo da estratégia está associada ao desenvolvimento de FE, pelo que a discussão deste domínio não estaria completa sem a análise das principais ferramentas de GE.

Hussey (1998, p.7) refere que o método do desconto de *cash flows* foi uma das primeiras ferramentas a ser utilizada para apoio ao planeamento. Os primeiros anos da GE viram surgir alguns dos *frameworks*¹⁰ mais icónicos, como Matriz BCG, Matriz GE-McKinsey, Modelo das 5 Forças (Cummings & Daellenbach, 2009), Matriz ADL¹¹ (Anastassopoulos, 1988, p.102), Curva da experiência, Estratégias genéricas (Rumelt et al., 1991), Análise SWOT, PIMS¹², Análise de Cenários, Análise da cadeia de valor, 7-S McKinsey *Framework* (Bowman et al., 2002, pp.37-38). Na Tabela 9, são apresentados alguns dos modelos mais destacados por vários autores.

¹⁰ Processo, modelo ou estrutura conceptual de ideias.

¹¹ Arthur D. Little.

¹² *Profit Impact of Market Strategy*.

Tabela 9*Principais Modelos de Gestão Estratégica*

Anos	Ferramenta	Autores	Objetivo da ferramenta	Contexto do destaque	Referências
60s	Análise SWOT	E. Learned, C. Christiansen, K. Andrews, e W. Guth	Analisar a relação entre o ambiente externo da empresa (ameaças e oportunidades) e o ambiente interno (fraquezas e forças).	Uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas.	(Barney, 1991; Hakala & Vuorinen, 2020, p.14)
70s	Matriz BCG	Bruce Henderson, fundador da Boston Consulting Group	Analisar a atratividade e o equilíbrio dos produtos de uma empresa.	Uma das primeiras ferramentas para analisar o posicionamento no mercado.	(Hakala & Vuorinen, 2020, p.21; Whittington et al., 2020, p.256)
70s	Matriz GE-McKinsey	McKinsey & Co e General Electric	Analisar decisões de investimento e desinvestimento.	Identificada como uma das mais importantes.	(Bowman et al., 2002, p.37; Hakala & Vuorinen, 2020, p.22)
70s	Curva da experiência	Boston Consulting Group	Relação entre a redução dos custos unitários através do incremento da produção.	Impacto forte na GE.	(Grant, 2020, p.167; Rumelt et al., 1991)
70s	Matriz ADL	Arthur D. Little, Inc.	Analisar a estratégia em função da posição competitiva e do ciclo de vida da indústria.	Identificada como uma das mais importantes.	(Anastassopoulos, 1988, p.102)
50s 60	Cenários	Herman Kahn	Representar possíveis cenários em contexto de incerteza elevada.	Identificada como uma das mais importantes.	(Bowman et al., 2002, p.38; Schühly et al., 2020, p.37)
1972	PIMS	Marketing Science Institute (Sidney Schoeffler)	Determinar quais os fatores que influenciam o lucro.	Identificada como uma das mais importantes.	(Bowman et al., 2002, p.38; Mintzberg et al., 2009, p.102)
1979	5 Forças de Porter	Michael Porter	Analisar o nível de competição numa indústria a partir das cinco fontes de pressão competitiva.	Aceite de forma alargada no ensino e na consultoria.	(Grant, 2020, p.64; Rumelt et al., 1991)
1985	Análise da cadeia de valor	Michael Porter	Identificar as atividades que uma organização deve incorrer de modo a entregar valor ao cliente.	Identificada como uma das mais importantes.	(Bowman et al., 2002, p.38)

Anos	Ferramenta	Autores	Objetivo da ferramenta	Contexto do destaque	Referências
1985	Estratégias genéricas	Michael Porter	Analisar a seleção das estratégias (diferenciação, custo ou foco) com vista à obtenção de uma posição sustentável.	Aceite de forma alargada no ensino e na consultoria.	(Rumelt et al., 1991)
80s	7-S McKinsey Framework	McKinsey & Co	Destacar a importância de conjugar eficazmente sete elementos da organização para a boa performance estratégica.	Identificada como uma das mais importantes.	(Bowman et al., 2002, p.39)

Nota. Elaboração própria.

3.1.2. Os Especialistas de Gestão Estratégica

Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41) destacaram a consolidação do conhecimento da GE através da confluência de várias fontes, da investigação académica e da experiência prática dos consultores e das empresas. Os autores referem que esta confluência é muitas vezes designada por modelo ABC (*Academics, Business, Consultants*¹³), tendo contribuído para o crescimento da disciplina e o equilíbrio entre a teoria e a prática (p.41). Este equilíbrio é obtido pela interação entre a produção de conhecimento pela investigação académica e aquela que é decorrente das empresas e dos consultores (p.41). Os gestores das empresas e os consultores estão classificados como praticantes de GE (*strategic practioners*) (Stenfors et al., 2007), enquanto os investigadores e os docentes como académicos (Navas-López & Guerras-Martín, (2018, p.41).

São vários os autores que referem a produção de conhecimento de GE no contexto de várias fontes. Jarzabkowski e Kaplan (2015) destacam a capacidade de desenvolvimento e disseminação da GE através de académicos, gestores de empresas e consultores. Em linha com Jarzabkowski e Kaplan, Stenfors et al. (2007) referem que os investigadores e os consultores são responsáveis pelo desenvolvimento de muitas FE. Os consultores, na sua posição de *outsiders* (peritos externos) conforme refere (Costa et al., 2021), conseguem acumular experiência de conhecimento, impossível de ser gerada pelos *insiders* - gestores das empresas, e que deve ser utilizada pelas empresas (Lopes et al., 2014; Stenfors et al., 2007). Os

¹³ Académicos, empresários e consultores.

acadêmicos constituem uma importante fonte de disseminação de conhecimento de GE (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), enquanto os gestores das empresas adotam esse conhecimento e adaptam-na às suas necessidades (Jarzabkowski et al., 2013).

De acordo com Golsorkhi et al. (2015), a prática é um conceito especial que permite que os investigadores possam envolver-se diretamente com os praticantes em matérias que são bastante relevantes para estes. O conceito de estratégia enquanto prática (*strategy-as-practice*) representa a perspetiva focada em colocar as práticas (*practices*) e os seus praticantes (*practitioners*) no centro da investigação, permitindo o enriquecimento da investigação em GE, nomeadamente orientando esta para a obtenção de uma relevância prática (Vaara & Whittington, 2012). Para os autores, a prática engloba a aplicação de ferramentas, *frameworks*, normas e procedimentos, o que vem reforçar a necessidade de obter as perspetivas empresarial (gestores de empresas) e económica (consultores) no que diz respeito às FE em uso e em prescrição por estes especialistas de GE.

3.1.3. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica

“There is no standard dictionary of management, various authors attach different meanings”
(David Hussey, 1998, p.4)

Mintzberg (1987) considera que está na natureza humana a estabilização de definições para todos os conceitos, principalmente para apoiar os praticantes e os investigadores nos campos mais difíceis. Nas conversações do dia a dia, ao nível dos consultores e mesmo dos investigadores, nota-se a existência de muitas variações no vocabulário dos conceitos de estratégia (Andrews, 1987, p.xii), o que pode fragilizar o correto entendimento e aplicação destas matérias. De acordo com Hussey (1998, p.4), é possível que duas pessoas estejam a conversar sobre GE utilizando termos que compreendem, mas com significados diferentes. O autor refere ainda que são muitas as vezes que são criados novos conceitos sem justificação aparente. Ansoff et al. (2019, p.65) e Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.289) confirmam isso ao referirem a existência de estudos que utilizam alternadamente os conceitos de planeamento estratégico e GE. Ocasio e Joseph (2008) também partilham a afirmação ao referirem que o planeamento de longo prazo, planeamento estratégico e gestão estratégica são usados de forma muito similar e, outras vezes, apresentados de forma distinta. David e David (2017, p.33) referem no seu livro que os conceitos de GE e planeamento estratégico serão utilizados enquanto sinónimos. De acordo com Ronda-Pupo e Guerras-Martín (2012), é

indiscutível que o conceito central da GE é “estratégia”, mesmo apesar da ambiguidade que está associada à falta de consenso na definição do seu conceito que se constata nas muitas definições dos conceitos de estratégia e gestão estratégica.

No entanto, para Hax e Majluf (1988), a controvérsia impera quando se pretende dar resposta à questão “O que é a estratégia?”. O conceito de estratégia tem sido usado indiscriminadamente no campo da gestão e, historicamente, não tem havido uma única definição, pelo que o conceito apresenta vários significados (Mainardes et al., 2014). Segundo Bracker (1980), têm sido muitos os autores que têm focado os seus estudos no conceito de estratégia. Para Mintzberg (1987), o campo da GE não pode recair apenas numa única definição de estratégia, o que para o autor esclarece porque é que o conceito tem sido utilizado implicitamente de diferentes formas. É neste enquadramento que o autor apresenta a definição de estratégia sob cinco perspetivas: plano, tática, padrão, posição e perspetiva.

Importa assim, em primeiro lugar, promover a clarificação dos conceitos.

“Strategy is a dance with uncertainty”

(Henry Hakala & Tero Vuorinen, 2020, p.36)

Segundo Mintzberg et al. (2009, p.9), a palavra “estratégia” já existe há muito tempo e, atualmente, os gestores utilizam-na de forma livre e afetuosa.

Apesar de o conceito de estratégia ter origem na área militar (Grant, 2020, p.11), os primeiros autores modernos a descrever o conceito de estratégia foram John Neumann e Morgenstern com a *Teoria dos Jogos e Comportamento Económico* em 1947 (Bracker, 1980), em que a estratégia é definida como o plano que apresenta as escolhas face às situações possíveis (Neumann & Morgenstern, 1953, p.79). No entanto, é no livro *The Practice of Management* que Peter Drucker é pioneiro ao apresentar o conceito de estratégia dentro do campo da gestão (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.24; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Peter Drucker apresenta o conceito de decisão estratégica: “implica avaliar a situação atual e, se necessário alterá-la, ou determinar os recursos existentes ou quais deveriam existir” (Drucker, 1954, p.352).

Após a definição de Peter Drucker, coube a Alfred Chandler, Igor Ansoff e Learned, Christensen, Andrews e Guth apresentarem as definições de estratégia (Herrmann, 2005; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012; Whittington et al., 2020, p.5).

Alfred Chandler apresenta a definição de estratégia no seu livro *Strategy and Structure*, em 1962: “A estratégia determina os objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a

adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos” (Chandler, 1962, p.13).

Igor Ansoff, apresenta a definição de estratégia no seu livro *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*: “A estratégia é uma regra para a tomada de decisões, determinada pela dimensão produto/mercado, tendência de crescimento, vantagem competitiva e sinergias” (I. Ansoff, 1965, p.118).

Learned, Christensen, Andrews e Guth apresentam a sua definição de estratégia no *Business Policy: Text and Cases* em 1965: “É o padrão de decisões numa empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas, e que produz as suas principais políticas e planos para alcançar essas metas” (Learned et al., 1965, p.17).

Do ponto de vista de Mintzberg (1987), o conceito de “estratégia” requer pelo menos cinco definições. Estratégia é um plano (direção ou guia de ação), é um padrão (consistente ao longo do tempo), é uma posição (um determinado produto num determinado mercado), é uma perspectiva (uma forma característica da organização atuar) e é um estratagema (manobra para ludibriar um concorrente) (Mintzberg et al., 2009, pp.9-15).

Muitos outros autores foram desenvolvendo o conceito de estratégia, de planeamento estratégico e de GE. Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) realizaram uma análise aos conceitos de estratégia entre 1962 e 2008 e propuseram uma definição da essência da estratégia: “Estratégia pode ser definida como a relação da dinâmica da empresa com o ambiente em que são necessárias ações para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho com a utilização racional dos recursos” (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012).

Os autores referem que o consenso sobre o conceito de estratégia tem sido construído ao longo do tempo, no entanto, ainda continuam a existir diversidade de definições. Fuertes et al. (2020) referem que, nas últimas décadas, foram feitas várias referências ao conceito de estratégia, pelo que não existe um único ponto de vista. A própria conceção da estratégia tem alterado significativamente nos últimos 50 anos, à medida que o ambiente se tem tornado mais instável e imprevisível (Grant, 2020, p.14).

Analisando alguns dos mais importantes autores de estratégia, apresentamos as várias definições do conceito de estratégia que surgiram a partir de 1990 (ver Tabela 10).

Tabela 10*Contribuições para o Conceito de Estratégia (A partir de 1990)*

#	Referências	Descrição	Foco
1	(Rumelt et al., 1991)	“Conjunto integrado de decisões, atribuição de recursos e implementação de ações”	Decisões, recursos e ações
2	(Porter, 1996)	“A estratégia está em ser diferente, escolhendo e desenvolvendo atividades de forma diferente da concorrência”	Atividades diferentes da concorrência
3	(Ocasio & Joseph, 2008)	“Processo implícito ou explícito que guia uma organização”	Processo para guiar a organização
4	(Johnson et al., 2008, p.3)	“Estratégia é a direção e o âmbito de uma organização no longo prazo que permite atingir uma vantagem sobre o ambiente em mudança, através da configuração dos seus recursos e competências com o objetivo de satisfazer as expectativas dos seus <i>stakeholders</i> ¹⁴ ”	Direção de longo prazo
5	(David, 2011, p.13)	“Estratégias são os meios através dos quais os objetivos de longo prazo são atingidos”	Meios para alcançar objetivos
6	(Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012)	“Estratégia pode ser definida como a relação da dinâmica da empresa com o ambiente em que são necessárias ações para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho com a utilização racional dos recursos”	Dinâmica da empresa com o ambiente
7	(Ansoff et al., 2019, p.17)	“Os objetivos são um conjunto de regras de decisão de alto nível e representam as metas que a empresa deseja atingir, enquanto que a estratégia são os meios para alcançar esses fins”	Meios para os fins
8	(Fuertes et al., 2020)	“Direção geral da empresa”	Direção
9	(Whittington et al., 2020, p.17)	“Estratégia é a direção de longo prazo de uma organização, formada pelas escolhas e ações dos seus recursos e âmbito, com o objetivo de obter uma posição vantajosa”	Direção de longo prazo, escolhas e ação
10	(Schühly et al., 2020, p.8)	“Estratégia tem que ver com fazer escolhas de forma a assegurar o sucesso no longo prazo”	Escolhas para o sucesso

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

O conceito de estratégia apresenta-se como multidimensional, o que vai ao encontro da posição de Mintzberg et al. (2009, p.16), que referiu que poderia não existir uma única definição de estratégia, mas que existem áreas no conceito de estratégia onde existe acordo entre as várias definições.

¹⁴ Partes interessadas.

Na opinião de Guerras-Martín et al. (2014), a GE, apesar de ser uma disciplina relativamente jovem, tem vindo a ganhar maturidade e a consolidar-se desde 1965. Segundo os autores, o incremento da maturidade do tema consegue-se perceber pelo crescimento do consenso sobre a definição de GE, pelo vasto número de tópicos que abrange, pela sofisticação dos métodos utilizados na sua investigação e, finalmente, pelo crescimento constante da comunidade académica interessada no tema de GE. Apesar do aumento do consenso relativamente ao conceito de GE (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012), existem ainda diferenças na sua conceptualização por parte dos principais autores (Ketchen et al., 2007).

De acordo com Nag et al. (2007), é referido que o campo da GE é fragmentado e carece de uma identidade coerente, sendo até um paradoxo face ao enorme sucesso que o tema tem tido. Os autores referem que o sucesso e a vitalidade do tema podem estar associados aos numerosos elementos conceptuais existentes que permitem explorar um vasto número de elementos teóricos e práticos.

Na Tabela 11, apresentam-se algumas definições de GE.

Tabela 11

Contribuições para o Conceito de Gestão Estratégica (A partir de 1990)

#	Referências	Descrição
1	(Nag et al., 2007)	“O campo da gestão estratégica lida com as principais iniciativas deliberadas e emergentes seguidas pelos gestores em nome dos acionistas, envolvendo a utilização de recursos para melhorar o desempenho no ambiente onde atua”
2	(Johnson et al., 2008, p.12)	“Inclui perceber a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerir a estratégia em ação”
3	(David & David, 2017, p.33)	“A arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões interfuncionais que permitem que uma organização possa alcançar os seus objetivos”
4	(Lynch, 2018, p.9)	“Identificação do propósito da organização e dos planos e ações para o alcançar”
5	(Ansoff et al., 2019, p.12)	“Atividade preocupada em estabelecer objetivos para a organização, e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, que lhe permitem prosseguir os seus objetivos e responder às exigências da procura”

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

As várias definições de “gestão estratégica” e “estratégia” apresentadas na Tabela 10 e Tabela 11 demonstram as similaridades e as divergências de conceitos entre os vários autores. Partindo do trabalho de Hoskisson e Hitt (1999) onde se descreve a evolução da GE como

pendular na medida em que os dois pêndulos estão a mover-se constantemente e simultaneamente, a consensualização total dos conceitos poderá nunca acontecer dada a complexidade e multidimensão dos temas.

3.1.4. Relevância e Interesse da Gestão Estratégica

“Not having a strategy is not an option”

(Baaji & Reinmoeller, 2018, p.9)

Segundo Mintzberg et al. (2009, p.19), a GE transformou-se numa disciplina académica consolidada, tal como o marketing e as finanças.

A GE tem sido considerada como uma questão fundamental que explica o sucesso ou o fracasso da empresa (Rumelt et al., 1991). Do ponto de vista de Mišanková e Kočišová (2014), alcançar com eficácia a estratégia definida pode ser um fator de sucesso para uma empresa.

Bracker (1980) argumenta que um dos fatores mais relevantes da GE é a sua capacidade de dar às organizações a habilidade de antecipar em ambientes de mudança, bem como lidar com a incerteza relativamente ao futuro.

Apesar de a GE constituir um processo complexo que se desenvolve em terreno desconhecido e que não garante receita para o sucesso, a GE permite, mesmo assim, que uma organização possa exercer controlo sobre o seu destino, na medida em que assume uma postura mais proativa do que reativa face ao seu futuro (David, 2011, pp.16-19).

De acordo com Hussey (1998, p.27), a resposta à questão de “A GE compensa?” é extremamente difícil de obter, na medida em que uma vez introduzido o planeamento, não é possível determinar o que teria acontecido em diferentes circunstâncias. Para Ansoff et al. (2019, p.23), apesar de complexa e dispendiosa, a estratégia é uma ferramenta poderosa para lidar com os contextos de mudança, e não há dúvidas de que se paga a si própria.

3.1.5. O VUCA na Gestão Estratégica

Segundo Schühly et al. (2020, p.1), o mundo mudou, a globalização e a hiperconetividade de pessoas e mercados aumentou de forma drástica a volatilidade das nossas sociedades e economias e uma das vítimas é o planeamento estratégico convencional.

A estratégia é sobre o futuro, o que faz como que a incerteza e a ambiguidade estejam sempre presentes nos processos de planeamento estratégico e que grande parte das informações

necessárias para a elaboração de uma estratégia são maioritariamente pouco claras ou mesmo conflituosas (Kaplan & Jarzabkowski, 2006). Segundo Robinson et al. (2017), as decisões estratégicas estão a ser tomadas em contextos caracterizados pela pressão do tempo (efeito da volatilidade), incerteza, excesso de informação para processar em tempo útil (complexidade) ou com informação muitas vezes desadequada ou mesmo nenhuma informação disponível (ambiguidade). Como descrito por Schühly et al. (2020, p.29), a incerteza pode por vezes criar um nível de caos em que os gestores das empresas nem sequer se preocupam em controlá-lo.

O ambiente VUCA criou um grande desafio para o processo de planeamento estratégico das organizações (Baaji & Reinmoeller, 2018, p.xviii; Du & Chen, 2018b; Kaplan & Jarzabkowski, 2006; Millar et al., 2018). Para Oboreh e Umukoro (2011), os níveis de incerteza relativos ao ambiente aumentaram substancialmente nas últimas décadas, o que afetou o planeamento estratégico das organizações. Milliken (1987) argumenta que a incerteza pode “paralisar” o processo de planeamento estratégico. Grant, (2003) também refere a dificuldade de fazer planeamento estratégico face ao aumento da volatilidade do ambiente dos negócios. A decisão estratégia está a ser extraordinariamente afetada pelo ambiente VUCA (Bennett & Lemoine, 2014). Para Miles e Snow (2003, p.3), o processo de adaptação das organizações ao ambiente tornou-se demasiado complexo. Os autores referem a volatilidade e a incerteza do ambiente e a complexidade da gestão das interdependências internas. De acordo com Hakala e Vuorinen (2020, p.5), as organizações aprenderam a viver com o facto de que não conseguem planear meticulosamente como faziam no passado. Segundo os autores, vivemos num mundo onde nada é certo e as organizações têm de se adaptar à incerteza constante. Qehaja et al. (2017) referem que os gestores têm de lidar simultaneamente com uma multiplicidade de questões de diferentes direções.

O ambiente VUCA tornou-se a realidade que muitos executivos seniores enfrentam diariamente quando tomam decisões estratégicas e mesmo operacionais (Robinson et al., 2017).

3.1.6. Importância da Gestão Estratégica em Tempos VUCA

Frequentemente, o VUCA é usado como desculpa para evitar o processo de planeamento (Millar et al., 2018). De acordo com (Mintzberg, 1994b), a formulação estratégica pode perder sentido nas organizações que actuam em ambientes dinâmicos. O autor refere ainda que o planeamento estratégico nunca conseguirá identificar as discontinuidades do ambiente. No entanto, Schoonhoven (1987) estudou as dez maiores empresas de semicondutores nos

Estados Unidos da América, que actuam num mercado altamente competitivo e de grande volatilidade, concluindo que as organizações e os gestores podem beneficiar da GE.

De acordo com He et al. (2012), é em cenários de permanente instabilidade que a GE ganha relevância. Vários autores referem que o planeamento estratégico pode ainda ser mais importante em tempos incertos e turbulentos, apesar de ser tentador ceder a uma abordagem de esperar para ver (“*wait and see*”), nomeadamente evitando tomar decisões críticas (Millar et al., 2018; Weston, 2020). Segundo McGrath (2013, p.17), a estratégia continua a ser necessária para as organizações dos setores mais turbulentos. De acordo com Mclarney (2003), é nos contextos turbulentos que as organizações devem dedicar mais recursos à função planeamento, ser menos resistentes ao planeamento e utilizar mais técnicas de planeamento.

É em tempos de grande incerteza que os gestores são chamados para fazer as escolhas certas nas suas estratégias e para construir um futuro para a empresa (Giones et al., 2019). De acordo com Ansoff et al. (2019, p.23), a estratégia é uma ferramenta que ajuda as empresas e outro tipo de organizações a lidar com os contextos turbulentos. Em tempos turbulentos, com o surgimento constante de novas ameaças e oportunidades, a GE é ainda mais importante, na medida que se pode constituir como um instrumento (compasso) para a gestão (navegação) em ambientes turbulentos (mares revoltos) (Grant, 2020, p.14).

A estratégia é provavelmente a responsabilidade mais difícil para um líder de uma organização, especialmente num contexto de ambiente VUCA (Baaji & Reinmoeller, 2018, p.2). Para Yarger (2006), o papel do estratega está em exercer influência sobre a volatilidade, gerir a incerteza, simplificar a complexidade e resolver a ambiguidade.

3.1.7. Ineficácia da Gestão Estratégica Tradicional e a Necessidade de Novos Modelos de Gestão

De acordo com Prahalad e Hamel (1994), os gestores estão a abandonar as abordagens estratégicas tradicionais e procuram abordagens novas que possam orientar as organizações em ambientes turbulentos. Os autores referem ainda que muitos investigadores, confrontados com esta nova realidade turbulenta, estão a reanalisar a relevância dos conceitos e ferramentas no campo da estratégia.

A gestão não se tem mantido estática ao longo dos anos, pelo que vários autores têm tentado explicar a forma como a gestão tem evoluído de modo a adaptar-se à turbulência do ambiente. Segundo Grant (2003), as práticas de planeamento estratégico mudaram substantivamente ao longo do período 1980-2000 em resposta aos desafios da formulação

estratégica em ambientes turbulentos e imprevisíveis. Ansoff et al. (2019, p.26) identificaram e caracterizaram quatro fases distintas para a evolução da gestão desde o início de 1900 até 2019, relacionando a evolução das fases com o aumento da imprevisibilidade do ambiente:

- (a) Gestão por controlo – controlo financeiro.
- (b) Gestão por extrapolação – orçamentação, gestão por objetivos e planeamento de longo prazo.
- (c) Gestão por antecipação – planeamento estratégico.
- (d) Gestão flexível/resposta rápida – gestão estratégica, sinais fracos (*weak signal*) e gestão estratégica de surpresas.

Existe concordância entre vários autores que as práticas de GE tradicional são, de alguma forma, ineficazes em ambientes turbulentos (Brown & Eisenhardt, 1997; Camillus & Datta, 1991; Eric et al., 2007; Pricop, 2012; Thorén & Vendel, 2018; Weston, 2020). Para (Giones et al., 2019), as ferramentas e modelos tradicionais têm sido incapazes de prever as mudanças que têm ocorrido.

De acordo com Bennett e Lemoine (2014), existem especialistas e executivos que referem que o planeamento estratégico no ambiente VUCA é como um mero exercício de futilidade. Apesar das críticas de Henry Mintzberg à impossibilidade de prever a maior parte dos fenómenos do ambiente das organizações (Mintzberg, 1994a), foram muitos os autores que procuraram encontrar respostas para minimizar os efeitos do ambiente turbulento.

Vários autores referem a necessidade de novas abordagens, métodos e competências no âmbito da GE face ao contexto VUCA. Courtney et al. (1997) mencionam que os atuais níveis de incerteza com que os gestores lidam regularmente são tão elevados que é necessário abordar a estratégia de uma forma nova e diferente. Herrmann (2005) refere que, à medida que os ciclos tecnológicos se tornam cada vez mais curtos e a inovação se torna cada vez mais fundamental para a sobrevivência das organizações, as contribuições na GE exigem uma integração renovada das suas perspetivas e uma conexão mais estreita com o mundo dos negócios. Do ponto de vista de Pricop (2012) destaca-se a necessidade de uma abordagem mais dinâmica da GE. Face ao aumento da incerteza, são necessários novos conceitos e competências para o planeamento estratégico. Segundo Vuorinen et al. (2018), seria útil o desenvolvimento de novos modelos de GE para organizações que têm de se adaptar rapidamente à mudança e aos ambientes turbulentos. Nas condições do ambiente VUCA, os líderes e gestores precisam de um novo arsenal de modelos e métodos de gestão (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

Na opinião de (Reeves et al., 2012), o estilo de estratégia deve ser adaptado de acordo com a previsibilidade do ambiente e a influência que a organização tem sobre ele. Os autores

desenvolveram um *framework* que ajuda a escolher o melhor estilo de estratégia: (a) Clássica (ideal em ambientes previsíveis e imutáveis); (b) Adaptativa (com características flexíveis e experimentais para ambientes imprevisíveis); (c) Moldável (para ambientes imprevisíveis, mas onde a organização tem a capacidade de mudar o ambiente); e (d) Visionária (para organizações que conseguem criar novos mercados).

Para Weston (2020), importa aplicar métodos mais contemporâneos, que usem abordagens ágeis, criativas e interativas para o desenvolvimento de estratégias que permitam compreender um mundo em rápida transformação, visualizar todos os fatores externos que podem afetar o negócio, construindo conexões entre as diferentes tendências e cocriando possíveis futuros.

A definição de GE tradicional é difusa, podendo assumir uma multiplicidade de características. Tendo por base os contributos de vários autores, apresentamos o conceito de GE tradicional: (a) GE aprendida nas escolas de gestão para os ambientes de baixa incerteza e de baixa volatilidade; (b) Utilização do *toolkit* de FE habitual (ex. Análise concorrencial, análise da cadeia de valor, 5 Forças de Porter) (Courtney et al., 1997); (c) FE sem características: *agile*¹⁵, potenciadoras de criatividade e de interação entre participantes (Weston, 2020); (d) FE sem foco na etapa da adaptação estratégica (Vuorinen et al., 2018); (e) GE suportada num processo formal e rígido (Pricop, 2012). Podemos, assim, definir a GE tradicional como aquela que utiliza essencialmente FE convencionais, caracterizadas pela sua elevada maturidade e baseadas num processo formal e rígido.

3.2. Impacto do VUCA no Processo Estratégico

3.2.1. Conceitos

O processo estratégico (*strategy process*) distingue-se do conteúdo estratégico (*strategy content*). O processo estratégico tem por objetivo procurar responder à difícil questão de como as estratégias são formadas, implementadas e modificadas, enquanto o conteúdo estratégico descreve a estratégia em si (Chakravarthy & White, 2012, p.182; Whittington et al., 2020. p.21).

Segundo Grant (2020, pp.133-134), o processo estratégico pode ser definido como uma abordagem sistematizada que permite obter informação, partilhar perceções, conduzir análises, chegar a decisões, garantir consistência entre as várias decisões e comprometer os gestores com

¹⁵ Ágil.

ações e metas de desempenho. O autor refere ainda que o diálogo inerente ao processo estratégico é de extrema importância, na medida em que permite partilhar conhecimento, comunicar ideias e obter consenso, sendo estes aspetos considerados mais relevantes do que o *output* do próprio processo (plano estratégico).

Mintzberg et al. (2009, p.5) estabeleceram as dez escolas que distinguem o processo de construção estratégica separando-as em dois grupos: escolas prescritivas (design, planeamento, posicionamento) e descritivas (empreendedora, poder, cognitiva, aprendizagem, cultural, ambiental, configuração). No grupo de escolas prescritivas, o processo estratégico assume um formato mais claro e consistente, estando estas escolas preocupadas com como a estratégia deve ser formulada (Mintzberg et al., 2009, pp.5-6). Nas escolas descritivas, o processo apresenta uma tendência para a experimentação e inovação, estando as escolas centradas em aspetos específicos do processo de formação estratégica. Os autores concluem que o mais importante poderá ser a combinação das diferentes características dos processos das diferentes escolas, de forma a potenciar os resultados (Mintzberg et al., 2009, pp.381-385).

3.2.2. Termos-Chave do Planeamento

Para David e David (2017, p.36), importa, em primeiro lugar, definir os termos-chave da GE. O processo estratégico está intrinsecamente ligado a um conjunto de termos-chave, pelo que, para o compreendermos, necessitamos de estabilizar os conceitos dos termos-chave que fazem parte do seu modelo conceptual.

Analisando as várias designações dos conceitos de planeamento apresentadas por vários autores, não existe consenso absoluto, apesar de existir um corpo comum na maioria das definições (ver Tabela 12). De acordo com Pacios (2004), existe algum consenso nos termos. No entanto, a autora indica que, em alguns casos, há planos em que o que identificam como estratégia, outros identificam-no como *goal*, outros identificam estratégias com objetivos estratégicos, e outros confundem objetivos com estratégias.

Hofer e Schendel (1978) referem que os conceitos de “objetivo” e “*goal*” surgem diferenciados ou utilizados de forma sinónima. Para os autores, o “*goal*” identifica um fim de longo prazo sem meta identificada. Enquanto o “objetivo” é identificado como meta intermédia que é necessária, mas não suficiente para satisfazer o “*goal*”. Para Kaplan e Norton (1996), os “*goals*” são considerados metas para atribuir aos indicadores. Ansoff et al. (2019, p.203) partilham da mesma opinião; referem que o conceito de “*goal*” é usado para quantificar a quantidade desejada.

Os conceitos de “missão” e “propósito” são também utilizados de forma idêntica (Kaplan & Norton, 2008b; Kemp & Dwyer, 2003), apesar de outros autores diferenciarem estes conceitos (Collins & Porras, 1996; Whittington et al., 2020. p.9). Do ponto de vista de Kemp e Dwyer (2003) existem diferentes abordagens relativamente ao conteúdo do conceito de “missão”.

Tabela 12

Contribuições para os Termos-Chave do Planeamento Estratégico

Conceitos	Descrição	Referências
Missão	Razão da existência da organização. Deve dar resposta à questão “Em que negócio estamos?”.	(Collins & Porras, 1996; Kaplan & Norton, 2008b; Lynch, 2018, p.18; Whittington et al., 2020, p.16)
	Declaração duradoura do propósito. Deve dar resposta à questão “Qual é o nosso negócio?” ou “Porque é que existimos?”.	(David, 2011; Kaplan & Norton, 2001, p.73)
Propósito	Deve dar resposta à questão “Porque é que fazemos isto?”.	(Whittington et al., 2020, p.9)
	“Captura a alma da organização”.	(Collins & Porras, 1996)
Visão	O que a organização pretende criar no futuro. Deve dar resposta à questão “O que queremos alcançar?”.	(Whittington et al., 2020, p.9)
	Imagem do futuro da organização. Imagem do destino.	(Kaplan & Norton, 2001, p.73; Kotter, 2014, p.136; Lynch, 2018, p.199)
	Deve dar resposta à questão “O que é que queremos ser?”.	(David, 2011, p.45)
	Deve dar resposta à questão “Como é que esta empresa será reconhecida no futuro?”. Adicionalmente, deve ser descrita de forma específica garantindo que as pessoas poderão imaginar de forma tangível a sua realização.	(Collins & Porras, 1996)
Valores	Princípios que devem guiar a estratégia da organização e a forma como ela deve operar.	(Whittington et al., 2020, p.9)
	Princípios para guiar decisões e ações dos membros da organização.	(Grant, 2020, p.50)
	Guias do comportamento organizacional.	(Ansoff et al., 2019, p.12)
	“Em que é que acreditamos e como nos iremos comportar?”.	(Collins & Porras, 1996; Kaplan & Norton, 2001p.73; Whittington et al., 2020, p.16)
	Atitudes e comportamentos desejáveis numa organização.	(Kaplan & Norton, 2008a)

Conceitos	Descrição	Referências
	Princípios essenciais e duradouros de uma organização.	(Collins & Porras, 1996)
Goals	Metas para os indicadores.	(Fuertes et al., 2020; Kaplan & Norton, 1996)
	Um estado futuro desejado, capaz de ser mensurado.	(Hill et al., 2017, p.17)
	Metas dos objetivos. Dependentes das restrições dos recursos.	(Ansoff et al., 2019, p.17)
Objetivos estratégicos	Declarações de resultados específicos que se pretendem alcançar.	(Whittington et al., 2020)
	“Forças motrizes da organização”.	(Ansoff et al., 2019, p.208)
	Outcomes necessários para dar resposta à questão de como conseguiremos concretizar a visão.	(Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.60)
Indicadores	Medidas numéricas para avaliar as metas dos objetivos.	(Lynch, 2018, p.453)
	Permitem reduzir a ambiguidade dos objetivos, acompanhar o progresso e medir o sucesso ou insucesso.	(Kaplan & Norton, 2008c, pp.85-86)
	Medidas para avaliar a performance.	(Kaplan & Norton, 2004a)
	Também designados por métricas e medidas.	(Kaplan & Norton, 1996 ^a)
	Medidas para avaliar a performance estratégica da qualidade da adaptação da empresa ao ambiente.	(Chakravarthy, 1997)
Metas	Nível de performance desejado.	(Kaplan & Norton, 2008c, p.85)
	Quantificadores do sucesso.	(Kaplan & Norton, 2004a)
	Valores de referência quantificados que se pretendem atingir em termos estratégicos ou operacionais.	(Grant, 2003)
Estratégias	Meios para atingir os objetivos.	(Ansoff et al., 2019, p.208)
	Ações que terão de ser tomadas para alcançar os objetivos de longo prazo.	(David, 2011, p.13)
	Plano de jogo.	(Collis & Rukstad, 2008; Kaplan & Norton, 2001, p.73)
Iniciativas estratégicas	Programas de ações de curto prazo para alcançar os objetivos estratégicos.	(Kaplan & Norton, 2005, 2008c, pp.11-114)
	Ações necessárias para levar a organização à visão ou implementar estratégias.	(Kotter, 2014, p.136)
Declaração estratégica	Descreve como a organização vai alcançar os objetivos.	(Whittington et al., 2020)
	Sumariza a estratégia em 35 palavras.	(Collis & Rukstad, 2008)
	Frase única para sintetizar a estratégia da organização (<i>It's All in a Phrase</i> ¹⁶).	(Gadiesh & Gilbert, 2001)

¹⁶ Tudo numa frase.

Conceitos	Descrição	Referências
Objetivos operacionais	Guias para ação. Descentralizam a atividade e são essenciais para a implementação da estratégia. Constituem instrumentos de monitorização do progresso para os objetivos estratégicos.	(David, 2011, p.13)
Programas	Atividades específicas para realizar no prazo de um ano.	(Grant, 2020, p.135)

Nota. Elaboração própria.

Os conceitos de planeamento, embora distintos, estão relacionados entre si (Hofer & Schendel, 1978, p.20) . Segundo Ansoff et al. (2019, p.208), a visão da organização afeta a escolha da estratégia, a estratégia determina o mercado, o mercado determina os objetivos e as metas (*goals*), as metas afetam a estratégia e estão dependentes das restrições dos recursos. Declarações claras da visão e missão são necessárias antes da formulação das estratégias (David & David, 2017, p.161). Segundo Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.58), a visão deve ser decomposta em objetivos estratégicos. Na Tabela 13, apresenta-se a sequência dos termos-chave expostos por alguns dos principais autores de GE.

Tabela 13*Sequência de Relacionamento dos Termos-Chave do Planejamento Estratégico*

#	Referências e sequência de relacionamento dos termos-chave
1	(Whittington et al., 2020, pp.8-9, pp.516-517) <pre> graph LR Missão --> Visão Visão --> Valores Valores --> Iniciativas[Iniciativas estratégicas] </pre>
2	(Grant, 2020, p.47, p.135) <pre> graph LR OE[Objetivos estratégicos] --> Metas1[Metas] OE --> OE2[Objetivos específicos] OE2 --> Metas2[Metas] Metas2 --> Programas Programas --> Orçamento </pre>
3	(Ansoff et al., 2019, p.203, pp.207-209) <pre> graph TD Missão --> Objetivos Visão --> Estratégia Objetivos --> Metas[Goals (metas)] Estratégia --> Metas </pre>
4	(Lynch, 2018, p.22, p.443) <pre> graph LR Visão --> Missão Missão --> OC[Objetivos corporativos] OC --> Metas1[Metas] Metas1 --> Estratégia OC --> OF[Objetivos funcionais] OF --> Metas2[Metas] Metas2 --> Ações Ações --> Orçamento </pre>
5	(Kaplan & Norton, 2008c, p.8) <pre> graph LR Missão --> Valores Valores --> Visão Visão --> Estratégia Estratégia --> TE[Temas estratégicos] TE --> Objetivos Objetivos --> Indicadores Indicadores --> Metas Metas --> Iniciativas Iniciativas --> Orçamento </pre>

Nota. Elaboração própria.

Após a análise das várias contribuições, procurou-se estabilizar as definições dos termos-chaves do planejamento (ver Tabela 14).

Tabela 14*Estabilização dos Termos-Chave do Planeamento*

Conceitos	Questões associadas ao termo-chave	Definição
Missão	Qual é o nosso negócio? Em que negócio estamos? Porque é que existimos?	Razão da existência da organização.
Propósito	Porque é que fazemos isto?	Alma da organização.
Visão	O que é que queremos ser? Como é que esta empresa será reconhecida no futuro?	Imagem do futuro da organização.
Valores	Em que é que acreditamos e como nos iremos comportar?	Guias de comportamento de decisões e ações.
Declaração estratégica	Qual a nossa estratégia?	Síntese da estratégia da organização.
Objetivos estratégicos	O que pretendemos alcançar?	Declarações de resultados específicos que se pretendem alcançar.
Indicadores	Como vamos avaliar os objetivos?	Medidas para avaliar a performance.
Metas	Qual o nível de ambição dos nossos objetivos?	Quantificação do que se pretende alcançar. Valores de referência.
Estratégias /Iniciativas	Como iremos alcançar os objetivos?	Forma (plano) como os objetivos serão alcançados.
Objetivos operacionais	Como iremos implementar a estratégia?	Guias essenciais para a implementação da estratégia.

Nota. Elaboração própria.

3.2.3. As Etapas do Processo Estratégico

“The Strategic-management process never really ends”

(Fred David, 2011, p.16)

O Ciclo PDCA¹⁷, conhecido como ciclo de Deming ou Shewhart e utilizado inicialmente na melhoria dos processos de qualidade, ajuda na simplificação da compreensão das etapas do processo cíclico de GE (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). O ciclo divide-se em quatro etapas explicadas pelo acrónimo “PDCA”, em que “P” é de *Plan* (análise e formulação estratégica), “D” é de *Do* (implementação estratégica), “C” é de *Check* (controlo) e “A” é de *Adjust*

¹⁷ Planejar, Fazer, Verificar, Ajustar.

(aprendizagem e ajustamento). No ambiente complexo e incerto, a GE tem de ser um processo permanente e dinâmico, capaz de gerar uma aprendizagem organizacional coletiva, pelo que o Ciclo PDCA constitui um modelo capaz de parametrizar o processo estratégico (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015).

De acordo com Mintzberg et al. (2009, p.51), existem centenas de modelos que descrevem o processo estratégico apresentados em inúmeros livros e também na posse de muitos consultores. Os autores referem que uma das abordagens tradicionais ao processo estratégico assenta num conjunto de fases constituídas pela formulação, implementação e controlo. Esta visão clássica reflete a prática dos departamentos de planeamento das empresas, governos e de muitas empresas de consultoria.

São vários os autores que apresentam o processo estratégico dividido em etapas distintas, sequenciais, mas interrelacionadas entre si num processo dinâmico e contínuo. Apesar de existirem algumas diferenças na forma como o processo é segmentado, a sequência de etapas apresentadas pelos vários autores é bastante semelhante.

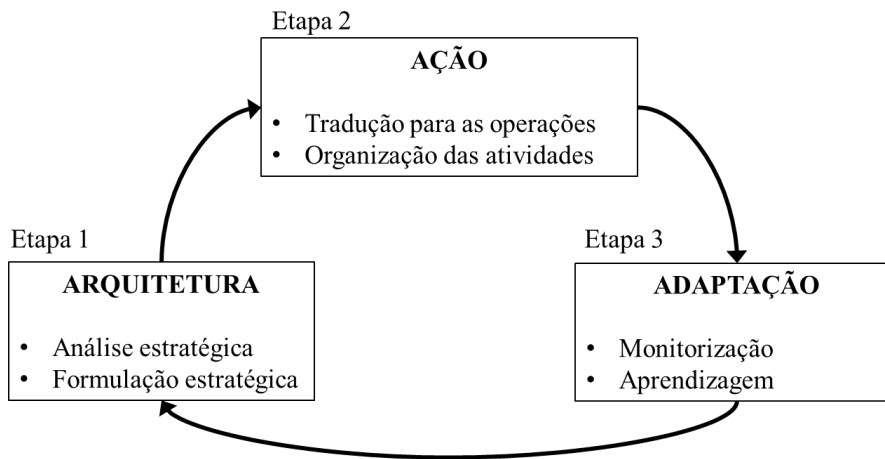
Kaplan e Norton (2008a) definiram o sistema integrado de GE e operacional de seis etapas, ligando a formulação e planeamento estratégico à execução operacional: (a) Desenvolver a estratégia, (b) Planear a estratégia, (c) Alinhar a organização com a estratégia. (d) Planear as operações, (e) Monitorizar e aprender e (f) Testar e adaptar a estratégia. Outros autores preferem segmentar o processo de forma mais condensada com menos etapas. David (2011, pp.15-16) apresenta o processo estratégico descrito apenas por três etapas dinâmicas e contínuas: (a) Formulação. (b) Implementação, e (c) Avaliação. Whittington et al. (2020, p.12) adotam também três etapas: (a) Perceber a posição estratégica, (b) Avaliação das escolhas estratégicas, e (c) Gerir a estratégia em ação, referindo que, apesar das etapas serem independentes, acabam por sobrepor-se, uma vez que a estratégia nem sempre se desenrola de forma linear. Vuorinen et al. (2018) explicam o processo estratégico numa lógica assente em três etapas contínuas e cíclicas, mas identificando subetapas: (a) Arquitetura (análise e formulação estratégica), (b) Ação (tradução para as operações e organização de atividades), e (c) Adaptação (monitorização e aprendizagem). Na Tabela 15, sumarizam-se as principais etapas do processo estratégico apresentadas pelos vários autores, enquadrando-as nas fases do ciclo PDCA.

Tabela 15*Etapas do Processo Estratégico*

PDCA (Pietrzak & Paliszkie wicz, 2015)	(Kaplan & Norton, 2008a)	(David, 2011, p.16)	(Vuorinen et al., 2018)	(Lynch, 2018, p.17)	(Whittington et al., 2020, p.12)
1.Plan	1.Desenvolvimento	1.Formulação	1.Arquitetura	1.Análise	1.Perceber a posição
	2.Planeamento			2.Desenvolvimento	
2.Do	3.Alinhamento	2.Implementação	2.Ação	3.Implementação	2. Avaliação das escolhas
	4.Operações				
3.Check	5.Monitorização e aprendizagem	3.Avaliação	3.Adaptação		3.Gerir a estratégia em ação
4.Adjust	6.Teste e adaptação				

Nota. Elaboração própria.

Para apoiar o presente estudo de investigação, optou-se pelo processo esquematizado por Vuorinen et al. (2018) devido à sua simplicidade e atualidade. As subetapas da ação foram abreviadas para ação (implementação). A Figura 5 esquematiza a sequência das etapas e subetapas propostas pelos autores.

Figura 5*Sequência de Etapas e Subetapas do Processo Estratégico*

Nota. Adaptado de “Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years” de T. Vuorinen, H. Hakala, M. Kohtamaki, M. & K. Uusitalo, 2018, *Long Range Planning*, 51(4), p.588. © 2017 Elsevier Lda.

No modelo proposto por Vuorinen et al. (2018), o processo estratégico inicia-se com a etapa da arquitetura, que é constituída pela análise estratégica e tem por objetivo a elaboração

do diagnóstico do ambiente externo e interno da organização (ex. macrotendências, ambiente de negócios, setor, concorrentes, pontos fortes e fracos, capacidades e recursos) e a formulação estratégica (ex. definição dos objetivos estratégicos, metas e estratégia). A etapa da ação envolve a tradução da estratégia para as operações com a elaboração do plano operacional, nomeadamente através do desenho das ações detalhadas e identificação dos recursos necessários. A etapa de adaptação é composta pela monitorização e aprendizagem, que envolve a monitorização e a discussão da performance dos objetivos, análise da eficácia das estratégias e ações planeadas e análise de impacto das decisões tomadas. A etapa de adaptação incorpora também o processo de aprendizagem organizacional, originando decisões com eventuais ajustamentos dos documentos de planeamento.

De acordo com David (2011, p.16), o processo estratégico é tipicamente mais formal em organizações de maior dimensão e nas pequenas tende a haver um processo mais informal. Segundo o autor, a formalidade refere-se às especificidades relativas dos participantes, responsabilidades, autoridade e deveres no processo.

3.2.4. Análise e Formulação Estratégica

“The formulation of strategy is an art”

(Robert Kaplan & David Norton, 2001, p.104)

A análise estratégica envolve a avaliação do ambiente externo e interno da organização e é parte fundamental do processo estratégico, na medida que permite obter informação essencial para a formulação estratégica (Pickton & Wright, 1998; Whittington et al., 2020, p.503). De acordo com Ansoff et al. (2019, p.79), o diagnóstico estratégico constitui uma abordagem sistemática com o objetivo de determinar as mudanças que devem ser feitas à estratégia da empresa e às suas capacidades internas, de modo a assegurar o sucesso da organização.

Do ponto de vista de Fuertes et al. (2020), a formulação estratégica pode ser definida como um conjunto de métodos racionais de planeamento e alocação de recursos. Os autores referem ainda que a formulação estratégica continua com a implementação, avaliação e controlo. O processo de formulação estratégica não resulta numa ação imediata, mas sim na definição das direções gerais em que a posição da empresa se irá desenvolver, constituindo-se essencialmente pela definição dos objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar e as estratégias como meio para os alcançar (Ansoff et al., 2019, p.18). Os autores referem ainda

que, se os objetivos se alterarem, as estratégias podem perder a sua validade, pelo que devem ser ajustadas.

Os conceitos e ferramentas utilizados na fase de formulação estratégica não diferem muito entre organizações pequenas, grandes, do setor privado ou setor público (David & David, 2017, p.323).

Para uma empresa poder competir com sucesso, necessita ter um plano estratégico (David & David, 2017, p.33). Segundo Mastop e Faludi (1997), os planos podem constituir instrumentos que nos ajudam a perceber para onde vamos e orientam as nossas ações presentes e futuras. Para os autores, os planos estratégicos nunca são um produto acabado, mas sim um registo fugaz de acordos alcançados entre uma multiplicidade de atores.

Para vários autores, o plano estratégico é um *output* formal do processo estratégico. Como descrito por Grant (2020, p.133), o plano estratégico constitui um documento que resulta do processo estratégico e orienta a organização para os próximos três a cinco anos. Para Spee e Jarzabkowski (2011), o plano estratégico também constitui a conceptualização do processo de planeamento estratégico, sendo construído através de um processo iterativo de conversações e texto que conduz à criação de um plano estratégico final com autoridade reconhecida dentro da organização. De acordo com Grant (2020, p.135), o plano estratégico deverá ser aprovado pelo conselho de administração.

Apesar de não existir um modelo único, muitas organizações têm um modelo standard para a sua construção (Whittington et al., 2020, p.516). Segundo os autores, o plano estratégico apresenta os dados e os argumentos que suportam a estratégia para a organização. David (2011, pp.6-15) define o plano estratégico como o “plano de jogo” da empresa onde são respondidas três questões fundamentais: (a) Onde é que estamos? (b) Para onde queremos ir? (c) Como é que chegaremos lá? De acordo com Hussey (1998, pp.463-465), os planos estratégicos devem assumir algumas características de forma a potenciar a sua função: informação relevante, ser sucinto, fácil de interpretar e conter dados que permitam compreender as conclusões das análises. Para o autor, o plano estratégico deve conter apenas a informação verdadeiramente necessária. A qualidade de um plano não se mede pela quantidade de páginas que tem e, sempre que possível, deve ser rentabilizado com gráficos e diagramas.

Relativamente ao horizonte temporal dos planos estratégicos, apesar de não existir um prazo específico, a maior parte dos autores apresenta uma base comum que pode ir até cinco anos. De acordo com Hill et al. (2017, p.15), o prazo é de um a cinco anos. Pacios (2004) refere que o horizonte temporal mais comum utilizado nos planos estratégicos é de três a cinco anos. Para Grant, (2003) os planos estratégicos podem ter entre quatro e cinco anos. Kaplan e Norton

(1996a, p.247) descrevem os planos estratégicos com horizontes de três a cinco e dez anos. No entanto, o horizonte temporal dos planos estratégicos tem-se reduzido face ao aumento da imprevisibilidade do ambiente (Grant, 2003).

Segundo Hill et al. (2017, p.22), num contexto de um ambiente imprevisível e incerto, o plano estratégico encontra grandes desafios para se ajustar às novas circunstâncias, essencialmente devido ao seu processo formal e às revisões pouco tempestivas. No entanto, existem autores que confirmam a importância dos planos formais e indicam a forma de colmatar as falhas ao nível das revisões. De acordo com o estudo de Brews e Hunt (1999), confirmou-se a importância do planeamento formal, com a elaboração de planos específicos, mas flexíveis nos meios e nos fins, principalmente em ambientes instáveis. Os autores referem ainda que é fundamental que as organizações estejam preparadas para reajustar os planos de forma incremental, pelo que a existência de uma postura de persistência é crítica para o sucesso.

3.2.5. Ação/Implementação da Estratégia

“... put formulated strategies into action.”

(Fred David, 2011, p.7)

De acordo com David e David (2017, p.34), a implementação da estratégia define-se como a “etapa da ação”, muitas vezes considerada a etapa mais difícil na GE, e é aquela que acaba por ter impacto na vida de todos os que pertencem à organização. A implementação da estratégia está fortemente ligada à formulação estratégica e uma boa formulação estratégica não é garantia de uma boa implementação, já que é sempre mais difícil fazer (implementar) do que dizer o que se pretende fazer (formular) (David 2011, p.213). Por outro lado, a melhor estratégia do mundo não terá utilidade nenhuma se não for implementada (Hussey, 1998, p.22). De acordo com Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.276), as etapas de formulação e implementação vão-se sobrepondo ao longo do tempo, influenciando-se mutuamente.

Na opinião de Ansoff et al. (2019, p.12), a gestão divide-se em dois regimes: a GE e a gestão operacional. A GE está preocupada em estabelecer objetivos e metas para a organização, bem como gerir a relação entre a organização e o ambiente. A gestão operacional tem por objetivo obter resultados que possam contribuir para os objetivos definidos na GE. Para os autores, a gestão operacional envolve a criação e manutenção de uma estrutura organizacional e a seleção e desenvolvimento de recursos humanos nas componentes motivacionais e de

competências técnicas. De acordo com Kaplan e Norton (2008c, p.1), a GE e a gestão operacional, apesar de diferentes, são vitais para a organização e precisam de estar integradas.

A principal tarefa de implementação da estratégia é trazer a estratégia para o dia a dia da empresa como parte do processo de tomada de decisão diária da empresa (Mišanková & Kočišová, 2014). A implementação da estratégia requer o estabelecimento de objetivos anuais, conceber políticas, motivar os colaboradores e alocar recursos para que as estratégias formuladas possam ser executadas (David, 2011, p.215; Grant, 2020, p.23).

Segundo Lynch (2018, p.442), uma das questões mais importantes desta fase é a identificação de quem irá implementar a estratégia. Para o autor, será muito difícil avaliar o progresso da implementação se não houver atribuição de um responsável. Lynch refere ainda que a maior parte das estratégias necessitam de recursos, pelo que deve ser dada atenção aos critérios de alocação de recursos. De acordo com Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.278), enquanto a formulação estratégica é definida por um pequeno grupo normalmente ligado à gestão de topo, a implementação da estratégia irá envolver todos os colaboradores.

De acordo com Grant (2020, p.135), a implementação da estratégia requer a decomposição do plano estratégico em planos operacionais com o horizonte temporal de um ano, que promovam o foco na ação e na monitorização do desempenho. O plano operacional permite ligar a estratégia ao dia a dia da organização (Kaplan & Norton, 2008a). Ansoff et al. (2019, p.13) referem que a diferença entre a GE e a gestão operacional assenta essencialmente no facto de que a primeira está preocupada em garantir uma posição estratégica que assegure a viabilidade para o futuro da organização, enquanto a gestão operacional está preocupada em explorar a atual posição estratégica para atingir os objetivos estratégicos.

Ansoff et al. (2019, p.473) mencionam que a implementação da estratégia não acontece automaticamente após a formulação estratégica. O esforço do planeamento pode ser inviabilizado pela resistência interna à mudança.

3.2.6. Monitorização e Aprendizagem

“...must determine whether their strategy is still valid”

(Robert Kaplan & David Norton, 2001, p.303)

O sucesso de um negócio obriga a uma adaptação contínua da empresa ao seu ambiente, pelo que o processo de monitorização tem por objetivo ajudar a organização a determinar se as ações propostas estão a orientar a organização na direção certa (Fuertes et al., 2020), sendo esta

fase considerada por muitos estrategistas como vital para o sucesso da organização e necessária para organizações de todo tipo e dimensão (David & David, 2017, p.360).

Após a determinação da estratégia e da sua ligação ao plano operacional, a empresa inicia a execução do seu plano. O passo seguinte consiste na implementação de um processo de avaliação sistemática da execução das estratégias (Kaplan & Norton, 2008a). Para os autores, este processo concretiza-se através de reuniões onde se colocam essencialmente duas questões: (a) As operações estão sob controlo? e (b) A estratégia está a ser bem executada? Para Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.292), esta é a última etapa do processo estratégico e procura assegurar que todas as decisões estratégicas estão a ser tomadas. Os autores destacam as duas componentes deste processo de controlo: (a) Controlo da implementação: observar se a implementação está a ser efetuada da forma mais correta, e (b) Controlo da estratégia: verificar se a estratégia ainda se mantém válida.

Segundo Lynch (2018, p.449), após o início da implementação da estratégia, a monitorização e o controlo tornam-se necessários, uma vez que permitem: (a) Avaliar a alocação de recursos, (b) Acompanhar o progresso das estratégias, (c) Avaliar a performance individual dos gestores, e (d) Monitorizar as variáveis do ambiente.

De acordo com David e David (2017, p.366), a fase da monitorização organizacional implica a comparação entre os resultados obtidos e os resultados que eram esperados.

A validade da estratégia deve ser permanentemente verificada, confirmada, repensada ou adaptada (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015). De acordo com Kaplan e Norton (2008a) referem ainda a necessidade de avaliar periodicamente se a estratégia se mantém atual. Esta avaliação deve ser realizada pelo menos anualmente ou trimestralmente no caso de ambientes mais dinâmicos ou sempre que aconteça uma disrupção ou surja uma nova oportunidade. Em ambientes mais turbulentos e no que toca a estratégias mais complexas, os executivos necessitam de *feedback* (Kaplan & Norton, 1996a, p.251). Mesmos as melhores estratégias deixam de ser apropriadas face à alteração das condições do ambiente. David (2011, p.7), considera esta fase como a final do processo estratégico, na medida que dá resposta aos gestores de quais as estratégias que não estão a correr bem. O autor refere ainda que todas as estratégias estão sujeitas a modificações, uma vez que os fatores internos e externos estão constantemente a modificar-se. Em linha com David Lynch, Kaplan e Norton (2001, p.17) referem que o panorama competitivo está permanentemente em mudança, pelo que as estratégias da organização devem adaptar-se de forma a refletir as mudanças que ocorrem nas oportunidades e ameaças.

Pietrzak e Paliszkievicz (2015) argumentam que é importante que os gestores consigam retirar lições da execução da estratégia, verificando a realização dos resultados através do sucesso da implementação ou dos desvios que ocorrem no plano. Os sucessos devem ser adotados e perpetuados e os desvios devem ser alvo de medidas corretivas, de forma a que se possa alcançar os objetivos formulados.

3.2.7. *Outputs do Processo Estratégico*

Na Tabela 16, sumariza-se os *outputs* gerados nas várias etapas do processo estratégico.

Tabela 16

Etapas do Processo Estratégico, Funções e Outputs

Etapas	Funções	Outputs/Referências/Descrição	
Etapa 1 – Arquitetura	Análise Estratégica	Diagnóstico (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.34-35).	Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades gerais e ao nível da indústria) e interno (forças e fraquezas) (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.35).
	Formulação Estratégica	Plano Estratégico (Grant, 2020, p.133; Hill et al., 2017, p.13).	Missão, objetivos estratégicos e opções estratégicas (Whittington et al., 2020, p.517), metas (Vuorinen et al., 2018).
Etapa 2 – Ação (Implementação)		Plano operacional (Vuorinen et al., 2018).	Ações detalhadas e recursos necessários (Vuorinen et al., 2018).
Etapa 3 – Adaptação	Monitorização	Avaliação e aprendizagem estratégica (Vuorinen et al., 2018).	Validade e nível de execução da estratégia e resultados alcançados (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015), alterações nas variáveis do ambiente (Lynch, 2018, p.449).
	Ajustamento	Decisões de adaptação (Vuorinen et al., 2018).	Medidas corretivas (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015).

Nota. Elaboração própria.

3.2.8. Efeitos e Impacto do VUCA no Processo Estratégico

Pretende-se, neste ponto, analisar em que medida as várias componentes do ambiente VUCA podem afetar negativamente as diferentes etapas do processo estratégico. Na Tabela 17, sistematiza-se os potenciais impactos das componentes do ambiente VUCA.

Tabela 17

Impactos das Componentes VUCA nas Etapas do Processo Estratégico

		Elemento VUCA	Descrição	Referências	Impacto potencial
Arquitetura	Análise	Volatilidade	Incapacidade de antecipar.	(Giones et al., 2019; Malewska, 2015; Milliken, 1987; Sullivan, 2012)	Diagnóstico desadequado
			Os gestores têm de estar continuamente a obter informação para compreenderem o ambiente.	(Mason, 2007)	Consumidor de recursos
			A informação rapidamente fica obsoleta no fim do processo de planeamento.	(Malewska, 2015; Norton & Kaplan, 1996)	Diagnóstico desadequado
			Concorrentes e clientes tornaram-se demasiado imprevisíveis.	(McGrath, 2013)	Diagnóstico desadequado
		Incerteza	Incerteza sobre o estado do ambiente.	(Milliken, 1987)	Diagnóstico desadequado
			Obriga a despendar tempo e recursos na análise do ambiente.	(Milliken, 1987)	Diagnóstico atrasado e consumidor de recursos
		Complexidade	Não compreender os desafios da organização.	(Bennett & Lemoine, 2014)	Diagnóstico desadequado
			Não compreender as interligações entre os elementos do ambiente.	(Milliken, 1987)	Diagnóstico desadequado
		Ambiguidade	Incapacidade de determinar com precisão ameaças e oportunidades antes de se tornarem letais.	(Kail, 2011)	Diagnóstico desadequado
			Muita da informação necessária para elaborar a estratégia é pouco clara ou mesmo conflituante.	(Kaplan & Jarzabkowski, 2006)	Diagnóstico desadequado
			Não reconhecer oportunidades e ameaças.	(Schoemaker et al., 2018)	Diagnóstico desadequado
	Formulação	Volatilidade	Torna mais difícil a formulação da estratégia.	(Perrott, 2008)	Aumenta a dificuldade da formulação
			O plano estratégico fica rapidamente obsoleto.	(Norton & Kaplan, 1996; Reeves & Candelon, 2022, p.45)	Formulação desadequada
		Incerteza	É mais difícil decidir quais as ações a adotar.	(Şener, 2012; Shinkle et al., 2013)	Aumenta a dificuldade na formulação
			Obriga a reajustamentos da estratégia e do modelo de negócio.	(Schoemaker et al., 2018)	Consumidor de recursos
		Complexidade	Obriga a analisar cuidadosamente as várias alternativas possíveis.	(Milliken, 1987)	Atraso na formulação

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

		Elemento VUCA	Descrição	Referências	Impacto potencial
Ação (Implementação)		Volatilidade	Os planos ficam obsoletos antes de estarem totalmente implementados.	(Mason, 2007)	Plano operacional desatualizado
			Torna mais difícil a implementação da estratégia.	(Perrott, 2008)	Aumenta a dificuldade
Adaptação	Monitorização	Volatilidade	As mudanças imprevisíveis e rápidas colocam pressão no processo de decisão e aprovação.	(Perrott, 2008)	Pressão na decisão
		Complexidade	Sobrecarga de informação, que pode “congelar” a tomada de decisão.	(Bennett & Lemoine, 2014)	Procrastinar a decisão
		Ambiguidade	Dificuldade em interpretar a informação.	(Giones et al., 2019)	Decisão fragilizada
	Ajustamento	Incerteza	Desconhecer as respostas ou opções disponíveis.	(Milliken, 1987)	Incapacidade de ajustar
		Ambiguidade	Dificuldade em organizar respostas.	(Giones et al., 2019)	Incapacidade de ajustar

Nota. Elaboração própria.

Em termos gerais, os principais impactos resumem-se a:

- Desatualização acelerada do diagnóstico estratégico.
- Maior necessidade de recursos para a elaboração do diagnóstico estratégico.
- Atraso na elaboração do diagnóstico estratégico.
- Aumento da dificuldade na formulação estratégica.
- Maior necessidade de recursos na formulação.
- Atraso na formulação estratégica.
- Desatualização acelerada do plano estratégico.
- Desatualização acelerada do plano operacional.
- Aumento da dificuldade de implementação do plano operacional.
- Pressão no processo de decisão.
- Paralisia do processo de decisão.
- Fragilização da decisão.
- Incapacidade de ajustar a estratégia.

A Tabela 18 apresenta de forma sintética a informação da Tabela 17, destacando os impactos matriciais diretos das componentes do ambiente VUCA nas várias subetapas do processo estratégico. Todas as componentes do ambiente VUCA têm impacto em todas as fases do processo estratégico, apesar de nem todas as componentes poderem ter impacto direto em todas as fases (ex. não se identifica impacto da incerteza na implementação e monitorização).

Apesar de não terem sido identificados impactos das componentes VUCA em todos os quadrantes, eles podem existir, mas não foram identificados através da revisão da literatura.

Sendo o processo estratégico composto por etapas sequenciais e interconectadas, a fragilização de uma etapa poderá ter consequências negativas na etapa subsequente. A etapa do diagnóstico estratégico permite obter informação essencial para a formulação estratégica (Whittington et al., 2020, p.503), pelo que um diagnóstico estratégico desadequado pode levar a que a formulação estratégica seja inadequada. Uma formulação estratégica desadequada poderá ter impacto negativo na operacionalização da estratégia. No entanto, segundo (David, 2011, p.213), uma correta formulação estratégica não é garantia de uma boa implementação estratégica. A avaliação do sucesso da implementação da estratégia deve ser permanentemente verificada e analisada e eventualmente repensada (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). Uma análise desadequada poderá ter como consequência uma adaptação estratégica e operacional fragilizada.

Tabela 18

Matriz de Impactos das Componentes VUCA no Processo Estratégico

		Componentes VUCA			
		Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
Etapas	Arquitetura	Análise	•	•	•
		Formulação	•	•	
	Ação		•		
		Monitorização		•	•
	Adaptação	Ajustamento	•		•

Nota. Elaboração própria.

3.3. Ferramentas Estratégicas de Apoio ao Processo Estratégico

3.3.1. Conceitos

“Tools, in general, are devices that are used to carry out a particular function”

(Henry Hakala & Tero Vuorinen, 2020, p.7)

De acordo com Hakala e Vuorinen (2020, p.7), não existe um campo exclusivo na literatura dedicado às FE. No entanto, os primeiros anos da GE lançaram *frameworks* icônicos (Cummings & Daellenbach, 2009), sendo destacado por Grant (2003) a rápida difusão da utilização das FE durante os anos 80 e 90. Stenfors et al. (2007) referem a existência de centenas de FE na posse das escolas de gestão, consultores, acadêmicos e revistas de gestão. Num estudo elaborado para o período de 1990-2015, Vuorinen et al. (2018) identificaram o surgimento de 88 novas FE.

Segundo Afonina e Chalupský (2013), os modelos e técnicas de GE não têm uma designação única que seja aceite de forma generalizada pelos diferentes autores. Nas várias designações encontradas nas principais publicações científicas, as mais utilizadas são, por exemplo, “*Strategic tools*” por Wright et al. (2013), “*Strategy tools*” por Vuorinen et al. (2018), “*Models*” por Mintzberg et al. (1998) e “*Tools & Techniques*” por Knott (2006). Analisando as várias designações utilizadas pelos diferentes autores (ver Tabela 19), optou-se neste estudo por usar a designação ferramentas estratégicas (FE), uma vez que existe algum consenso na utilização da expressão “*Strategy tool*” ou “*Strategic tool*”.

Segundo Jarzabkowski e Kaplan (2015), “*tool*” é um termo genérico utilizado para identificar *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos (ex. SWOT, 5 forças de Porter, Matriz BCG e *Balanced Scorecard*).

A classificação de FE nem sempre é clara, na medida em que algumas das ferramentas apresentadas não detêm o consenso geral de constituírem FE. Por exemplo, a orçamentação, a declaração de Missão e Visão, folhas de cálculo e os inquéritos à satisfação dos clientes são por vezes sinalizadas como FE. No entanto, para Hakala e Vuorinen (2020, pp.7-8) não é claro que possam constituir como FE no sentido estrito. No estudo de *Management Tools & Trends* elaborado pela Bain & Company (Rigby & Bilodeau, 2018), a declaração de Missão e Visão surge como a 10.^a ferramenta de gestão mais utilizada e o próprio planeamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão, obtendo o 1.^o lugar em 2017. Hakala e Vuorinen (2020) concluem que não existe uma linha clara que separe as FE de outras ferramentas de gestão.

Neste estudo, de forma a minimizar os aspetos menos claros relativamente à classificação de FE, optámos por utilizar uma classificação mais abrangente, alinhada com a utilizada por Hakala e Vuorinen (2020, p.9). A designação de FE irá compreender modelos, técnicas, abordagens, metodologias, métodos e *frameworks*, que têm como objetivo apoiar as organizações nas diferentes etapas do processo estratégico, o que vai de encontro à abordagem de Knott (2006) que considera FE algo que estrutura ou influencia a atividade estratégica.

Tabela 19*Designações das Ferramentas Estratégicas*

#	Referências	Designações
1	(Webster et al., 1989)	<i>“Tools & Techniques”</i>
2	(Clark, 1997)	<i>“Strategic Management tools”</i>
3	(Knott, 2006)	<i>“Strategy tools”</i>
4	(Vaitkevičius et al., 2006)	<i>“Strategic analysis tools”</i>
5	(Jarzabkowski & Kaplan, 2015)	<i>“Strategy tools”</i>
6	(Wright et al., 2013)	<i>“Strategic tools”</i>
7	(Tassabehji & Isherwood, 2014)	<i>“Strategy tools”</i>
8	(Vuorinen et al., 2018)	<i>“Strategy tools”</i>
9	(Afonina & Chalupský, 2013)	<i>“Strategic Management tools”</i>
10	(Qehaja et al., 2017)	<i>“Strategic Management tools and Techniques”</i>

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

3.3.2. Importância das Ferramentas Estratégicas para a Gestão Estratégica

Ao longo dos últimos anos, as FE têm sido investigadas de forma intensiva (Rengarajan et al., 2021). Existe consenso alargado de que as FE desempenham um papel essencial na GE das organizações (Qehaja et al., 2017; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Rengarajan et al., 2021; Vaitkevičius et al., 2006; Vuorinen et al., 2018), podendo ser utilizadas em todas as etapas do processo estratégico (Afonina & Chalupský, 2013; Qehaja et al., 2017).

De acordo com Knott (2006) as FE têm sido usadas de forma bastante intensa pelas organizações. A utilização das FE apresenta diferenças em função do nível de desenvolvimento de um país. O estudo de Qehaja et al. (2017) conclui que as FE são mais utilizadas em países desenvolvidos, seguido dos países em desenvolvimento, e poucas FE são utilizadas em países em transição. Destaca ainda maior utilização das FE em grandes empresas comparativamente com as pequenas e médias empresas. Em 2015, a Bain & Company realizou um inquérito a 13.000 executivos de 70 países, concluindo que, em 2014, as empresas utilizavam em média 7,0 FE. No seu estudo de 2017 publicado em 2018, este número sobe para 7,5 após estar a cair quatro anos consecutivos (Rigby & Bilodeau, 2018).

Segundo Hakala e Vuorinen (2020, p.9), as FE são utilizadas no processo estratégico para criar conteúdo estratégico. FE constituem fontes de aconselhamento para o pensamento estratégico, refletindo o seu estado da arte atual, mas não fazem a estratégia pelo gestor (Hakala

& Vuorinen, 2020). Em linha com os autores, Frost (2003) destaca que as FE não fazem a estratégia nem implementam a estratégia das organizações, mas ajudam a apresentar problemas complexos, sendo considerados instrumentos valiosos para a comunicação e simplificação.

A utilidade das FE é frequentemente discutida por académicos e praticantes (Afonina & Chalupský, 2013). Na Tabela 20, são identificadas algumas das funções referenciadas pelos vários autores na utilização das FE em contexto da GE: orientar o processo estratégico, suportar e melhorar o pensamento e a decisão estratégica, aumentar as capacidades analíticas dos gestores, resolver problemas complexos, clarificar, apoiar a comunicação, promover diferentes perspetivas, dar racionalidade e objetividade. Para Hakala e Vuorinen (2020, p.12), as FE podem até ajudar a legitimar opções estratégicas previamente reconhecidas.

Tabela 20

Funções das Ferramentas Estratégicas

#	Referências	Descrição	Foco
1	(Webster et al., 1989)	Aumentar as capacidades analíticas e de diagnóstico dos gestores.	Aumentar capacidade analítica.
2	(Clark, 1997)	Apoiar a tomada de decisão estratégica.	Suportar a decisão.
3	(Frost, 2003)	Ajudar na resolução de problemas complexos e na comunicação.	Resolução da complexidade.
4	(Knott, 2006)	Orientar o pensamento e estruturar a atividade estratégica.	Orientar o pensamento.
5	(Kaplan & Jarzabkowski, 2006)	Pontos de partida e facilitadores do processo estratégico, dar racionalidade e objetividade aos atores responsáveis pela GE, permitir organizar o conhecido e o desconhecido.	Entregar objetividade e racionalidade.
6	(He et al., 2012)	Melhorar o pensamento estratégico.	Melhorar o pensamento.
7	(Wright et al., 2013)	Promover diferentes perspetivas, gerar novas ideias, mostrar conexões, clarificar e apoiar o processo de pensamento.	Promover diferentes perspetivas.
8	(Jarzabkowski & Kaplan, 2015)	Tecnologias de racionalidade.	Tecnologias.
9	(Afonina, 2015)	Apoiar as organizações na análise do ambiente interno e externo, estruturar a atividade da GE e suportar a tomada de decisão.	Suportar a decisão.
10	(Vuorinen et al., 2018)	Materializadoras do pensamento estratégico e orientam os trabalhos durante o processo estratégico.	Entregar racionalidade, orientar o processo estratégico.

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

Através de um inquérito a 158 grandes empresas chinesas, He et al. (2012) estudaram as principais razões subjacentes à utilização das FE e obtiveram os seguintes resultados: (a) Dar racionalidade às decisões, (b) Clarificar a estratégia, (c) Encorajar novas ideias, (d) Compreender a realidade, (e) Facilitar a recolha de informação, (f) Facilitar a comunicação, (g) Suportar a implementação da estratégia, (h) Facilitar o processo de planeamento, (i) Facilitar a coordenação de diferentes interesses, e (j) Clarificar e justificar as decisões difíceis.

3.3.3. *Ferramentas Estratégicas Mais Utilizadas*

De acordo com Hakala e Vuorinen (2020, p.1), não existe um único *toolkit* de FE capaz de servir para todas as situações, sendo que as FE mais apropriadas serão aquelas que permitem dar resposta aos desafios de cada situação. Segundo os autores, as FE estarão dependentes de situações específicas, que podem ser problemas que se pretendem resolver, ou de *gaps*¹⁸ de conhecimento existentes na empresa. Jarzabkowski et al. (2013) também partilham esta afirmação quando referem que as FE devem ser estudadas nos seus contextos específicos de utilização, uma vez os especialistas de GE têm escolhas divergentes em relação às ferramentas e a sua aplicação.

Quando se analisam os principais estudos sobre as FE mais utilizadas, é quase inquestionável a distinção da análise SWOT como a FE mais utilizada no período de 1990-1915 (Qehaja et al., 2017).

Qehaja et al. (2017), através da análise de 27 estudos científicos de FE elaborados entre 1993-2015, identificaram as dez FE mais utilizadas: 1. Análise SWOT (88%), 2. *Benchmarking* (36%), 3. Análise PEST (32%), 4. Análise “*What if*” (24%), 5. Declaração de Visão e Missão (20%), 6. 5 Forças de Porter (20%), 7. Análise financeira (20%), 8. Fatores Críticos de Sucesso (16%), 9. Análise custo benefício (16%), e 10. Satisfação do cliente (12%).

Vários autores concluíram que os utilizadores das FE preferem as mais simples de usar, em detrimento das mais complexas (Clark, 1997; Rengarajan et al., 2021).

Analisando as dez FE identificadas por Qehaja et al. (2017), todas surgiram antes de 1990, o que parece denotar uma preferência por parte dos utilizadores por FE mais testadas (legitimadas) em detrimento das FE mais atuais. Seguindo a linha de raciocínio de Clark (1997) e Rengarajan et al. (2021), estas podem ser também mais simples de utilizar. Rigby (1993) conclui no seu estudo que as FE devem ser julgadas pela sua utilidade e não pela sua novidade.

¹⁸ Falta de informação.

3.3.4. *Seleção Adequada das Ferramentas Estratégicas*

No seu estudo comparativo sobre a utilização de FE, Clark (1997) realça a grande diversidade de FE para apoio à decisão. Durante os anos 80 e 90, houve uma rápida difusão da utilização das FE (Grant, 2003). De acordo com Stenfors et al. (2007) existem centenas de FE na posse das escolas de gestão, consultores, académicos e revistas de gestão, mas não é totalmente claro que elas sejam todas úteis. Numa revisão sistemática para o período de 1990-2015, Vuorinen et al. (2018) identificaram 88 novas FE. Stenfors et al. (2007) referem que a maior parte das FE foram desenvolvidas por consultores das grandes empresas internacionais.

Para Vaitkevičius et al. (2006), o crescimento do número de FE têm como consequência o aumento da dificuldade da escolha da FE por parte dos gestores. Num contexto em que cada vez mais os gestores têm de elaborar o seu próprio planeamento, conhecerem as capacidades das FE é fundamental para alavancarem as suas capacidades de utilização (Webster et al., 1989). Em linha com Webster, Afonina e Chalupský (2013) e Rengarajan et al. (2021) destacam que as FE podem trazer grandes benefícios às organizações, desde que os gestores conheçam e compreendam o funcionamento das FE.

Bolland (2020) alerta para o facto de que a existência de muitas FE aumenta as hipóteses de se usar métodos inadequados para tomar decisões estratégicas, já que podem facilmente produzir análises contraditórias.

De acordo com Jarzabkowski e Kaplan (2015), é natural que diferentes intervenientes (ex. docentes, gestores e consultores) possam escolher diferentes FE, devido às suas diversas fontes de poder (ex. hierarquia: *top* e *middle management*¹⁹), aos variados níveis de educação, domínio da FE e aos resultados obtidos com a sua aplicação. Por outro lado, as FE também podem ser seleccionadas em função de uma determinada situação específica, como por exemplo a resolução de um problema para colmatar um *gap* de conhecimento (Hakala & Vuorinen, 2020, p.1).

Foram vários os autores que construíram diferentes *frameworks* para classificar as FE e assim facilitar os gestores na seleção da FE. Webster et al. (1989) classificou as FE em quatro dimensões: (a) *Outputs*²⁰ da FE; (b) *Inputs*²¹ necessários; (c) Tempo necessário para aplicar; d) Recursos necessários para a aplicação da FE. Vaitkevičius et al. (2006) classificaram as FE em três grupos: (a) Papel da FE no processo de tomada de decisão; (b) Natureza da relação entre a

¹⁹ Gestão de topo e intermédia.

²⁰ Resultados (saídas).

²¹ Entradas.

FE e o ambiente operacional; (b) Justificação factual e lógica. Tassabehji e Isherwood (2014) utilizaram uma classificação multidimensional que classifica as FE em função do foco (externo ou interno) e o tempo (estático ou dinâmico). Outros autores classificaram as FE em função da sua aplicação em cada uma das fases do processo estratégico (Clark, 1997; Vuorinen et al., 2018).

Webster et al. (1989) destaca como benefício da escolha das FE certas o aumento da capacidade analítica e de diagnóstico dos gestores e, consequentemente, do pensamento estratégico, o que tem impacto positivo no aumento da eficácia do processo de planeamento estratégico. Para Vuorinen et al. (2018), é da máxima importância saber escolher a FE certa, já que a utilização da FE menos adequada pode levar a conclusões incorretas. Os autores salientam ainda a relevância de não sustentar as conclusões em apenas uma FE, pelo que se devem utilizar mais do que uma FE para obter melhores *insights* e previsões. No estudo de Rengarajan et al. (2021), os autores concluem que em ambientes dinâmicos, a boa compreensão das FE permitirá produzir melhores decisões estratégicas e, consequentemente, melhores resultados organizacionais. Courtney et al. (1997) referem que as organizações, ao escolherem as FE certas, evitam desastres estratégicos.

3.3.5. Impacto das Ferramentas Estratégicas nas Componentes do VUCA

O papel das FE na GE em contexto das várias componentes do ambiente VUCA é destacado em vários estudos. Vários autores referem a capacidade das FE na análise, compreensão e estruturação de situações complexas (Frost, 2003; Hakala & Vuorinen, 2020; Kaplan & Jarzabkowski, 2006; Knott, 2006; Wright et al., 2013) e no apoio à gestão das incertezas (Wright et al., 2013).

O impacto da volatilidade, associado aos ambientes em rápida mudança, também pode ser minimizado utilizando determinadas FE (Tassabehji & Isherwood, 2014). He et al. (2012) destacam o aumento da importância das FE em contexto de ambientes turbulentos, existindo vários autores que referem que perante a turbulência, os responsáveis pelo planeamento estratégico devem alargar o seu repertório de FE (Courtney et al., 1997; Mclarney, 2003; Ramírez & Selsky, 2016; Vuorinen et al., 2018).

A ambiguidade não fica de fora do alcance das FE. Kaplan e Jarzabkowski (2006) e Knott (2006) destacam a aplicação das FE em contextos de ambiguidade e referem que as FE podem ajudar gestores a organizar o conhecido e o desconhecido.

As FE podem assim apoiar as organizações no seu processo estratégico, mitigando os efeitos das quatro componentes do ambiente VUCA.

3.3.6. *Necessidade de Novas Ferramentas Estratégicas*

No estudo de Rengarajan et al. (2021), analisou-se o processo de seleção das FE em contexto turbulento. Os autores referem que as FE mais populares não são as ideais para lidar com os ambientes dinâmicos. Concluem ainda que mesmo os especialistas em GE têm dificuldades em aplicar estas FE neste tipo de contextos.

São vários os autores que questionam as FE tradicionais e apelam à necessidade de novas FE para fazer face aos ambientes turbulentos (Rengarajan et al., 2021; Stenfors et al., 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vecchiato, 2015). No seu estudo, Afonina (2015) argumenta que os gestores estão à procura de FE capazes de apoiar o planeamento e garantir vantagem competitiva.

3.3.7. *Estudos sobre Ferramentas Estratégicas*

Rengarajan et al. (2021) destacou a forma intensa com que as FE têm sido investigadas ao longo dos últimos anos, o que se confirma pela quantidade de estudos já publicados acerca de FE (ex. Afonina & Chalupský, 2013; Clark, 1997; Glaister & Falshaw, 1999; Grant, 2003; Gunn & Williams, 2007; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Knott, 2006; Qehaja et al., 2017; Rigby & Bilodeau, 2015, 2018; Rigby, 1993; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vaitkevičius et al., 2006; Vuorinen et al., 2018; Webster et al., 1989). No entanto, nenhum deles permite obter informação que possa dar uma resposta direta, completa e atual às questões de investigação propostas por este estudo.

O estudo de Qehaja et al. (2017) identificou as dez FE mais usadas, através da análise de 27 estudos publicados entre 1993 e 2015. Após a publicação do estudo de Qehaja, encontramos quatro estudos de FE em contexto de ambiente turbulento: (a) Novas FE que surgiram no período 1990-2015 (Vuorinen et al., 2018), (b) Modelos de *foresight*²² no ambiente VUCA (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018), (c) Evolução das Ferramentas de gestão: 2013-2017 (Rigby & Bilodeau, 2018), e (d) FE para ambientes dinâmicos (Rengarajan et al., 2021).

²² Prospeção.

Na Tabela 21, são caracterizados os quatro estudos identificados, sendo de seguida desenvolvidos.

Tabela 21

Caraterização dos Estudos de Ferramentas Estratégicas que Surgiram Após 2017

#	Estudos	Referências	N.º de Ferramentas Estratégicas	Instrumento de Recolha	Fonte
1	Novas Ferramentas Estratégicas (1990-2015)	(Vuorinen et al., 2018)	Guia 88 novas FE	Revisão sistemática da literatura aplicada ao período de 1990-2015. Dos 482 artigos identificados, foram selecionados 88.	Investigadores
2	Modelos de <i>foresight</i> no ambiente VUCA	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Guia de FE (30 FE) para <i>foresight</i> em ambiente disruptivo/ VUCA	Revisão da literatura. Enquadramento de 24 FE em sete dimensões.	Investigadores
3	Evolução das Ferramentas de gestão (2013-2017)	(Rigby & Bilodeau, 2018)	Guia de 25 FE mais usadas	Revisão da literatura. Aplicação de um questionário (online) a gestores. Obtiveram-se 1268 respostas.	Gestores de empresas
4	Ferramentas Estratégicas para ambientes dinâmicos	(Rengarajan et al., 2021)	Guia de 8 FE em ambientes dinâmicos	Revisão da literatura e aplicação do método Delphi em tempo real.	Docentes e Consultores

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

(a) Novas FE que surgiram no período 1990-2015 (Vuorinen et al., 2018)

Vuorinen et al. (2018) analisaram as FE que surgiram nos últimos 25 anos (1990-2015) e enquadraram-nos dentro das fases do processo estratégico (ver Tabela 22 1. Arquitetura (análise estratégica e formulação estratégica), 2. Ação (tradução da estratégia para as operações e organização de atividades), e 3. Adaptação (monitorização e aprendizagem), cruzando matricialmente com o foco de intervenção do modelo: 1. Ambiente interno, 2. Ambiente externo; e 3. Ajustamento entre ambiente interno e externo. Os resultados do estudo apontam para a existência de um número elevado de FE na etapa de arquitetura e ação e substancialmente reduzido na etapa de adaptação.

Tabela 22

Novas Ferramentas Estratégicas que Surgiram no Período 1990-2015

		Fases do Processo Estratégico		
		Arquitetura (n=48)	Ação (n=37)	Adaptação (n=3)
Foco	Interno (44)	(n=13) Modelo de identificação de forças e fraquezas essenciais, Avaliação interna da organização, To identify the role of intangible assets for CA, F/T/S Framework, Scorecard para imóveis, Cultural web: diagnostic tool, Extended Resource-based theory (RBT) framework, Decision tools for managers to understand the strategic flexibility of MNC's assets, Ferramenta de medição de ativos intangíveis, Offshoring tool, Lista de questões para reflexão e melhoria do modelo de gestão e mudança, SODA, Sete técnicas de criatividade, Análise morfológica, Abordagem de planeamento de estratégico.	(n=29) Mapa estratégico, Mapeamento estratégico, Balanced Scorecard, Implementação estratégica através do Sistema de gestão, Ferramenta de execução estratégica, Matriz de gestão, Equipa de gestão de transição, Marketing interno, Regeneração de processos de negócio, A estrutura da melhoria, Toolkit para avaliação da empresa e estratégia de aquisição em série, M&A Integration performance framework, Value-stream accounting, Failure and Scheduled Maintenance Analysis, Ferramenta de gestão para medição do capital humano, Develops evidence-based HR-strategies offering three tools, Intellectual Capital and Knowledge Management, Matriz de risco, and R-W-W (Real, Win, Worth), Ferramentas para gerir o processo de desenvolvimento do produto, Conceito Glitch, Value-Image-Process-Production model, The BOP protocol, Inovação no Mercado Aberto, Análise ABC baseada no tempo, Via de desenvolvimento de recursos, Pirâmide de recursos de criação de valor, Kit de ferramenta de avaliação (atualizado), Planeamento de Portfólio de Internet.	(n=2) Modelo de análise das mudanças do desempenho estratégico, O cerne do modelo de negócio.
	Externo (21)	(n=18) CAGE, IA-Framework, Environment - Strategy Matrix, Curva do valor, CANVAS estratégico, Diversification decision tool, Profit tool, Tools for mining the periphery, Brand relationship spectrum, Cenários, Método dos múltiplos cenários, Método de gestão da incerteza, Multi-attribute value modelling, Jogos de opções, Processo Integrado de Gestão de Riscos, Análise Estratégica de Valor, Plus Scenarios, Ferramenta de gestão do risco estratégico.	(n=2) Método de redesenho do Sistema de informação, Modelo de contabilidade estratégica.	(n=1) Declaração de rendimentos.
	Ajustamento (23)	(n=17) The value network tool, Parenting framework, Various concepts and tools (Benefit-Decision maker stack, Loyalty ladder), Multi-perspective and Dynamic Competitive Strategy Model, SPACE-Matrix, Pirâmide do cliente, Consumer Benefit Experienced perspective, ACE Matrix, Matriz de diferenciação estratégica, Cartão de relatório de marca, Brand portfolio molecule, Diamenta Estratégico, Discovery-driven planning, Modelo para estratégias de proteção de marcas, Fases da elaboração de estratégia e matriz estratégica, Cross-cultural map of moral philosophies.	(n=6) Orientação de Objetos (OO) em desenvolvimento de unidades de negócio, Matriz de seleção de parceiros, Template para seleção de parceiros para alianças, Ferramenta de seleção de parceiros para alianças, Guia prático para redes sociais, Método de gestão de stakeholders.	(n=0)

Nota. Adaptado de “Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years” de T. Vuorinen, H. Hkala, M. Kohtamaki & K. Uusitalo, 2018. *Long Range*

Planning, 51(4), p.592. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>. 2017 © Elsevier Ltd. All rights reserved.

No contexto da presente tese, o estudo apresenta os seguintes fatores limitativos: O estudo não contempla as componentes do ambiente VUCA e os autores identificaram como limitações a não identificação de modelos que estão na posse de consultores e que nunca foram publicados.

Por outro lado, sugerem: 1. será útil o desenvolvimento de modelos que possam apoiar as organizações na necessidade de rápidas adaptações à mudança em ambientes turbulentos; 2. a GE não foi influenciada pelas recentes tendências: evolução tecnológica e *big data*; e 3. há necessidade de desenvolver modelos que apoiem: partilha de estratégias em ecossistemas, redes e estratégias bilaterais. Acresce ainda a limitação de não contemplar modelos ou técnicas que surgiram antes de 1990 e que podem ser eficazes em ambientes turbulentos.

(b) Modelos de *foresight* no ambiente VUCA (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)

Kaivo-oja e Lauraeus (2018) apresentam, de forma resumida, uma lista de alguns modelos de *foresight* relevantes no ambiente VUCA, construída a partir do estudo de Schoemaker et al. (2013), mas também das suas análises no contexto da hipercompetição e disrupção tecnológica analisada através do *Gartner Hype Cycle*. Os autores enquadraram vários modelos de *foresight* em sete disciplinas: 1. Antecipação, 2. Interpretação, 3. Desafio; 4. Decisão, 5. Alinhamento, 6. Aprendizagem, e 7. Combinação (ver Tabela 23). As seis primeiras disciplinas derivam do estudo de Schoemaker et al. (2013) e a sétima foi adicionada pelos autores.

Tabela 23*Modelos de Foresight para o Ambiente VUCA*

#	Disciplinas	Modelos de Foresight
1	Modelos de antecipação	a) Modelos de previsão estatística, especialmente baseados na análise de probabilidades.
2	Modelos de interpretação	a) Modelos de previsão estatística. b) Análise de risco, especialmente com base na análise de probabilidades. c) Métodos de <i>crowdsourcing</i> (metodologia Delphi e técnicas de <i>crowdsourcing</i>).
3	Modelos de desafio	a) Sinais fracos e <i>Wild Cards</i> . b) Modelos de criatividade. c) Análises de oportunidade e viabilidade. d) Modelos de espelhamento e <i>benchmarking</i> . e) <i>Roadmap</i> de tecnologia. f) Análise de tendência e cenários. g) Análise de concorrentes.
4	Modelos de apoio à decisão	a) Modelos de definição de prioridades. b) Modelos de tomada de decisão multiobjectivo. c) Metodologia Dr Z d) Análises: d1. <i>Don't Rock the Boat</i> , d2. <i>Joining Forces</i> , d3. <i>Go IT Alone</i> , d4. <i>Look for a Friend</i> , e d5. <i>Fight the Good Fight</i> .
5	Modelos de alinhamento	a) Modelos de análise de Stakeholders. b) Plano de ação. c) Modelos de Diálogo profundo.
6	Modelos de aprendizagem	a) Organização de experiências simultâneas. b) Ferramentas experimentais de aprendizagem rápida (“ <i>valid experiments</i> ” e “ <i>robust experimental designs</i> ”) c) Ferramentas de organização de aprendizagem rápida (“ <i>easy and quick experiment set-up</i> ” e “ <i>experimental data available quickly and automatically</i> ”). d) <i>Deep learning</i> ²³ baseado na Inteligência Artificial.
7	Modelos combinados	a) Modelos de liderança transcendente.

Nota. Adaptado de “The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption” de J. Kaivo-oja e L. Iauraeus, 2018. *Foresight*, 20(1), p.45. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>. © Emerald Publishing Limited.

No contexto da presente tese, o estudo apresenta os seguintes fatores limitativos: Apesar de inserir os modelos em sete disciplinas que podem ter algum enquadramento nas várias fases do processo estratégico, não enquadram as FE nos desafios das várias componentes do ambiente VUCA.

(c) Evolução das Ferramentas de gestão: 2013-2017 (Rigby & Bilodeau, 2018)

Rigby e Bilodeau (2018) aplicaram em 2017 um inquérito a 1.268 gestores e questionaram acerca da utilização de ferramentas de gestão nos últimos 11 meses. Comparando os resultados obtidos com os resultados de estudos anteriores, foi possível analisar a evolução dos modelos de gestão desde 2003 a 2017 (ver Tabela 24). Existem quatro modelos de gestão

²³ Técnicas de linguagem máquina que ensinam os computadores a pensar como os humanos.

que se mantêm desde 1993: 1. Declaração de missão e visão, 2. Satisfação de clientes, 3. Gestão da qualidade total, e 4. *Benchmarking*. O planeamento estratégico é visto como um modelo de gestão, assumindo em 2017 o primeiro lugar nos modelos mais populares.

Tabela 24

Evolução dos Modelos de Gestão Mais Populares (2003-2017)

#	1993	2000	2014	2017
1	Declaração de Missão e Visão	Planeamento estratégico	Gestão relacion. de clientes	Planeamento estratégico
2	Satisfação de clientes	Declaração de Missão e Visão	<i>Benchmarking</i>	Gestão relacion. de clientes
3	Gestão da qualidade total	<i>Benchmarking</i>	Inquéritos a colaboradores	<i>Benchmarking</i>
4	Análise da concorrência	<i>Outsourcing</i>	Planeamento estratégico	Ciência dos dados
5	<i>Benchmarking</i>	Satisfação de clientes	<i>Outsourcing</i>	Gestão da cadeia de abastecimentos
6	Reengenharia	Estratégias de crescimento	<i>Balanced Scorecard</i>	Satisfação de clientes
7	Prémios de desempenho	Alianças estratégicas	Declaração de Missão e Visão	Programa da gestão mudança
8	Alianças estratégicas	Prémios de desempenho	Gestão da cadeia de abastecimentos	Gestão da qualidade total
9	Redução do ciclo de operações	Segmentação de clientes	Programa da gestão mudança	Transformação digital
10	Equipas autodirigidas	Competências centrais	Segmentação de clientes	Declaração de Missão e Visão

Nota. Adaptado de "Management Tools & Trends" de D. Rigby e B. Bilodeau, 2018. *Bain & Company*. p.2. Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

No contexto da presente tese, o estudo apresenta os seguintes fatores limitativos: Nem todos as FE apresentadas são FE. Não enquadra as FE nas etapas do processo estratégico e não enquadram as FE nos desafios das várias componentes do ambiente VUCA.

(d) FE para ambientes dinâmicos (Rengarajan et al., 2021)

Rengarajan et al. (2021) procuram descrever a diferença existente entre docentes e praticantes de estratégia na seleção e aplicação de FE. Numa primeira fase, através de uma revisão da literatura de vários estudos de FE, identificaram um conjunto de FE que foram reduzidas a oito após levadas a discussão com um painel de peritos académicos. As FE identificadas: 1. 5 Forças de Porter, 2. Ecossistema de Negócios, 3. VRIN/VRIO, 4.

Capacidades Dinâmicas, 5. Análise PESTAL, 6. Cenários, 7. Canvas estratégico (*Blue Ocean*) e 8. *Design Thinking*.

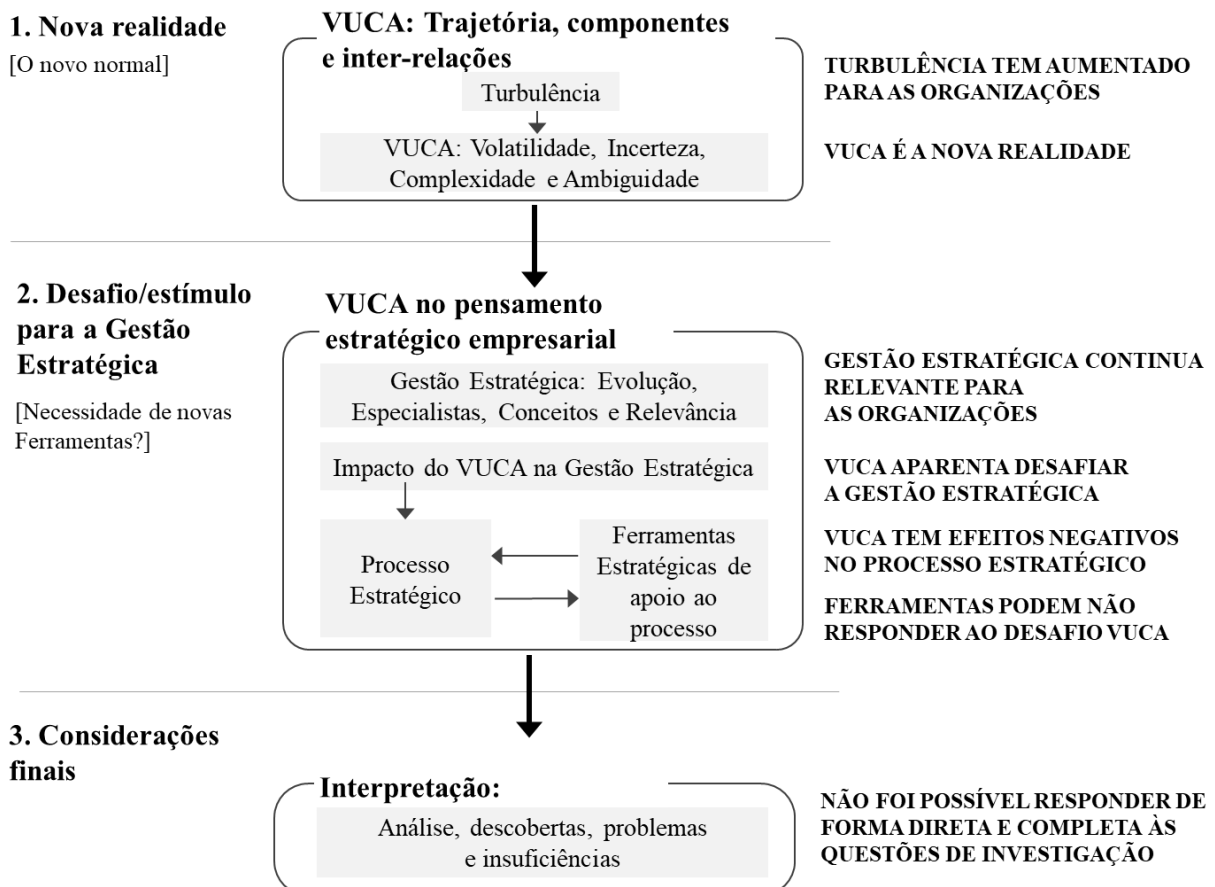
No contexto da presente tese, o estudo apresenta os seguintes fatores limitativos: Não enquadra as FE nas etapas do processo estratégico e não enquadra as FE nos desafios das várias componentes do ambiente VUCA.

4. Considerações Finais sobre a Revisão Narrativa da Literatura

Esta revisão permite chegar a várias considerações. A síntese das considerações é apresentada na Figura 6, onde se enquadram com o esquema da revisão da literatura, sendo de seguida desenvolvidas.

Figura 6

Síntese das Considerações da Revisão Narrativa da Literatura



Nota. Elaboração própria.

Confirmou-se que a turbulência do ambiente das organizações tem vindo a aumentar substancialmente nos últimos anos (Ansoff et al., 2019, p.25). A turbulência está

essencialmente associada aos fatores de instabilidade, imprevisibilidade e mudança. Apesar de existirem várias causas que explicam a turbulência dos ambientes das organizações (ver Tabela 3), existem, no entanto três que assumem maior concordância entre os autores: (a) Disrupção tecnológica, (b) Globalização, e (c) Hipercompetição. Vários autores referem que a turbulência tem impacto na GE criando grandes desafios às organizações (Grant, 2003; Ramírez & Selsky, 2016; Shinkle & Hundley, 2013).

O conceito VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) surge no meio militar para caraterizar o novo teatro de guerra para os Estados Unidos da América após o fim da Guerra Fria (Johansen & Euchner, 2013) e consolida-se no discurso do dia a dia para caraterizar o “novo normal” das organizações e das pessoas em geral (Giones et al., 2019). Apesar de este conceito ter surgido nos anos 90, o interesse no estudo do ambiente VUCA e dos seus efeitos na gestão das organizações ganha considerável dimensão a partir de 2010 (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018), constatado pelo elevado crescimento do número de publicações (ver Tabela 4). Verificou-se que existe consenso entre os vários autores relativamente às definições das componentes do ambiente VUCA (ver Tabela 5 e Tabela 6). A crise pandémica da COVID-19 foi um exemplo perfeito do que é o ambiente VUCA para os governos, organizações e pessoas (LoGiudice et al., 2020).

Relativamente ao conceito BANI, parece-nos que as suas componentes estão, de alguma forma, ligadas ao VUCA: a fragilidade e a ansiedade podem derivar da incerteza do futuro, a não linearidade é uma característica da volatilidade, e o incompreensível pode representar a ambiguidade.

Parece-nos que o conceito VUCA veio para ficar.

A GE tem evoluído desde a sua fundação nos anos 60 (ver Tabela 8), passando por várias fases (Bowman et al., 2002, p.33), e demonstra ser uma matéria capaz de se adaptar ao ambiente em mudança que tem caraterizado a envolvente das organizações em geral (Hoskisson & Hitt, 1999). São várias as fontes de produção de conhecimento de GE (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.41): investigadores, académicos, gestores de empresas e consultores. Mesmo não existindo um consenso absoluto sobre o conceito de GE ou de estratégia (Andrews, 1987, p.xii), sobressai uma identidade comum que une o tema e os seus intervenientes (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Para além disso, é notório o seu sucesso pela consolidação do caminho que já percorreu desde o seu surgimento. Apesar de existirem algumas críticas à GE (Ocasio & Joseph, 2008), a sua importância é assumida por uma base alargada de autores, sendo vista como uma prática que traz resultados que são indiscutíveis, na medida que é considerada uma área vital para a continuidade de qualquer organização (David & David, 2017, p.360).

A GE continua a ter a concordância da maioria dos autores no que se refere à sua relevância para as organizações (Ansoff et al., 2019, p.23), sendo até reforçada a sua aplicação no contexto turbulento atual (Millar et al., 2018; Weston, 2020). Surgem várias críticas à GE tradicional (Thorén & Vendel, 2018), destacando-se a necessidade de novas abordagens e métodos para a GE em contexto VUCA (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). O VUCA vem assim desafiar a GE, mas também estimulá-la, na medida em que a coloca perante novos desafios e incita à criação de novas abordagens e FE.

O processo estratégico assume-se como cíclico e permanente, constituído por um conjunto de etapas, sequenciais, dinâmicas e interrelacionadas entre si (Vuorinen et al., 2018). Existe consenso estabilizado entre vários autores relativamente à estrutura do processo estratégico, consubstanciando-se essencialmente em três grandes etapas (ver Tabela 15): (a) Arquitetura; (b) Ação; e (c) Adaptação, que se decompõem em subetapas (ver Tabela 16): análise estratégica, formulação estratégica, ação (implementação), monitorização e ajustamento. A análise estratégica, também designada por diagnóstico estratégico, procura analisar o ambiente externo e interno da organização. A formulação estratégica preocupa-se com a definição das direções gerais para a posição da empresa no futuro. A ação (implementação) procura garantir que as estratégias formuladas possam ser executadas. A monitorização verifica a realização dos resultados através do sucesso da implementação ou dos desvios que ocorrem no plano. E, por fim, o ajustamento reflete as adaptações à estratégia face ao dinamismo do ambiente, de modo a assegurar que os objetivos sejam alcançados. As componentes do ambiente VUCA geram impactos negativos nas várias etapas do processo estratégico (ver Tabela 17). Todos as componentes do ambiente VUCA têm impacto em todas as etapas do processo estratégico, apesar de nem todos as componentes terem impacto em todas as etapas (ver Tabela 18). A GE é, de facto, influenciada pelo ambiente VUCA. O ambiente VUCA traz novos desafios para a GE das organizações, aparentando fragilizar todas as etapas do processo da mesma. A volatilidade dificulta a antecipação de eventos, os diagnósticos ficam desatualizados, tendo como consequência a desatualização da estratégia e das operações, e aumenta a pressão para se decidir rapidamente. A incerteza dificulta a previsão, podendo ter como consequência diagnósticos atrasados, desadequados ou incompletos, dificultando a formulação estratégica e a implementação das operações. A complexidade pode gerar excesso de informação, o que dificulta ou fragiliza a tomada de decisão. A ambiguidade das situações dificulta o consenso e o diagnóstico, a decisão é feita sem informação ou com informação conflituante.

Apesar de não existir um termo universal para designar os modelos e técnicas de apoio à GE das organizações (Afonina & Chalupský, 2013), existe bastante consenso na utilização do termo “*strategy/strategic tool*”. A GE está suportada por um vasto número de FE (Stenfors et al., 2007) que tem suscitado o interesse científico de muitos autores ao longo dos últimos anos (Rengarajan et al., 2021). É praticamente unânime que as FE são essenciais para o processo estratégico (Qehaja et al., 2017), tendo essencialmente como função (ver Tabela 20): orientar o processo estratégico, suportar a decisão estratégica, aumentar as capacidades analíticas dos gestores e resolver problemas complexos.

Apesar de existirem muitas FE para apoiar o processo estratégico (Vaitkevičius et al., 2006) e de vários autores referirem que estas podem ajudar as organizações na gestão da volatilidade, da incerteza, da complexidade e da ambiguidade do ambiente (Kaplan & Jarzabkowski, 2006; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vuorinen et al., 2018), existe dificuldade na seleção da FE adequada, o que pode estar associado ao vasto número de FE existentes (Vaitkevičius et al., 2006), ao desconhecimento da capacidade das FE (Webster et al., 1989) e à complexidade de algumas das FE (Rengarajan et al., 2021). Por outro lado, existem alguns autores que criticam as FE atuais e destacam a necessidade de novas abordagens e ferramentas para apoiar a GE das organizações em ambientes turbulentos (Tassabehji & Isherwood, 2014).

De acordo com Baumeister & Leary (1997), uma revisão de literatura deve apresentar quais as implicações para a investigação futura, destacando aspetos não resolvidos e questões de investigação. A revisão da literatura destacou que a GE continua a ser relevante apesar do ambiente turbulento em que as organizações estão a operar. Foi também referido que a GE tem limitações neste ambiente e que pode estar a necessitar de novas FE. Apesar de existirem dezenas de estudos sobre FE, não foi possível responder de forma direta e completa às questões de investigação propostas inicialmente. Neste contexto, parece-nos reforçada a necessidade de identificar as FE que possam ser eficazes nas várias etapas do processo estratégico face ao ambiente VUCA. Estando a GE a evoluir num contexto de interação entre vários especialistas (investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores), parece-nos também que é da máxima relevância responder às nossas questões olhando para cada uma dessas perspetivas.

CAPÍTULO III - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

“O desenho de investigação constitui a sequência lógica que permite ligar os dados empíricos às questões do estudo e em última análise as suas conclusões”

(Robert Yin, 2018, p.26)

1. Introdução

O capítulo atual descreve o desenho de investigação e o processo metodológico utilizado no âmbito da investigação empírica.

Ao longo deste capítulo, é apresentada e fundamentada a estratégia e os procedimentos adotados. O presente trabalho de investigação está suportado no método misto sequencial descritivo uma vez que combina sequencialmente estudos qualitativos, qualitativo/quantitativo e qualitativo, que procuram obter as visões sociológica (investigadores e docentes), empresarial (gestores de empresas com responsabilidades na GE) e económica (consultores de GE), de modo a dar resposta às quatro questões de investigação.

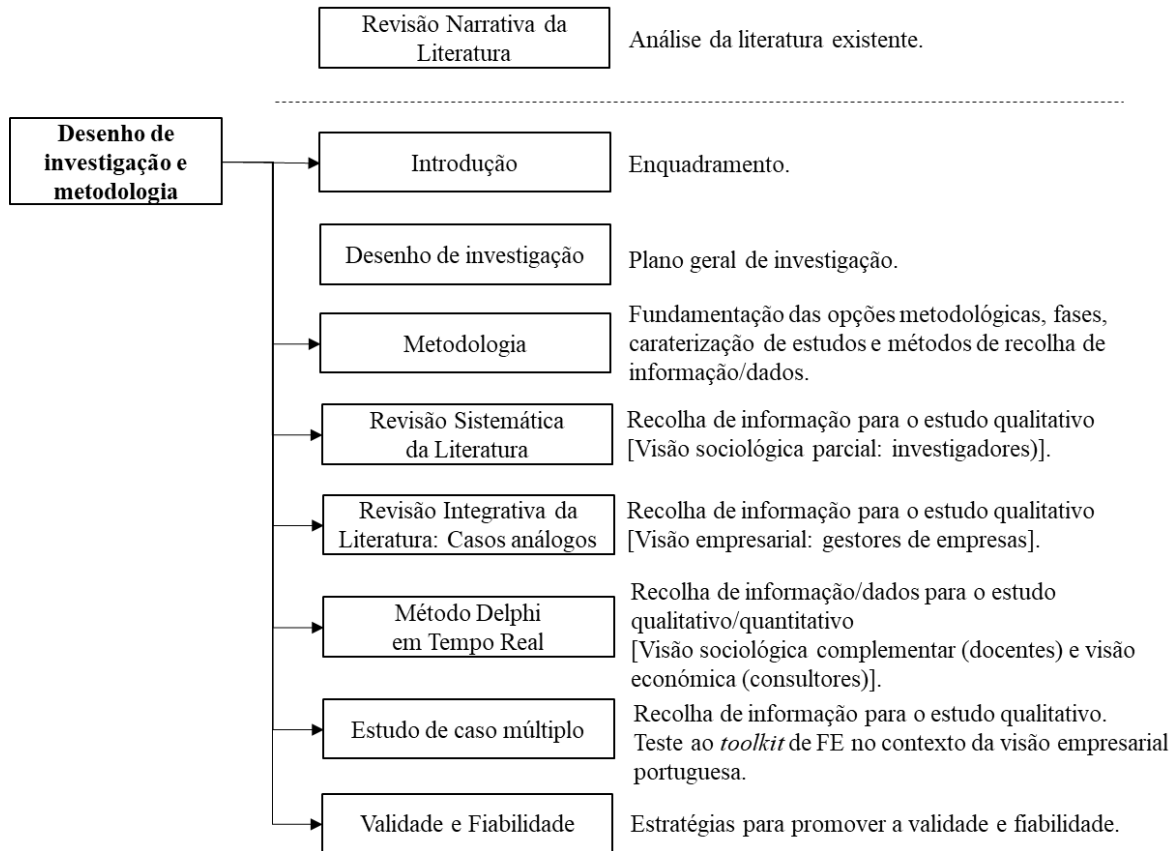
Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41) destacaram o desenvolvimento e a consolidação da GE através da convergência de várias fontes. De acordo com os autores, a GE tem crescido pelos contributos da investigação académica e da experiência prática dos consultores e das empresas. Os autores designam esta confluência de fontes por modelo ABC (*Academics, Business, Consultants*), considerando que tem gerado contributos para o crescimento da disciplina e também para o equilíbrio entre a teoria e a prática.

De acordo com Lopes e António (2012), existe um processo de transferência de conhecimento e práticas dos consultores para as empresas clientes. Neste contexto, existe alguma expectativa de contaminação entre as diferentes perspetivas e fontes, na medida em que os académicos (docentes) podem também ser investigadores, os gestores das empresas têm apoio de serviços de consultadoria dos consultores e, eventualmente, podem existir docentes e gestores de empresas que já foram consultores.

Na Figura 7, apresenta-se o esquema processual da estrutura do capítulo que é acompanhado, de seguida, pelo desenvolvimento de cada ponto.

Figura 7

Processo da Investigação e Metodologia



Nota. Elaboração própria.

De seguida, apresenta-se um breve desenvolvimento de cada ponto.

- (a) Introdução:** Apresenta-se a estrutura do capítulo e a síntese de cada ponto.
- (b) Desenho de Investigação:** Descrevem-se o plano geral para abordar as questões de investigação, fundamentam-se as opções metodológicas dos estudos que se pretendem desenvolver, descreve-se a triangulação de fontes e o processo estabelecido para a integração dos resultados dos vários estudos.
- (c) Metodologia:** Para contextualizar, são novamente apresentadas as quatro questões de investigação. O processo metodológico é esquematizado por etapas detalhadas. São apresentadas as características dos estudos e faz-se uma breve introdução aos instrumentos de recolha de informação/dados, enquadrando-os nas questões de investigação.
- (d) Revisão Sistemática da Literatura (Visão Sociológica):** Apresenta-se a opção metodológica da RSL, que terá por objetivo obter a visão sociológica parcial

(investigadores). Desenvolvem-se e fundamentam-se as opções metodológicas da RSL.

(e) Revisão Integrativa da Literatura (Casos análogos - Visão Empresarial):

Apresenta-se a opção metodológica da análise de casos análogos de FE identificadas pelos gestores das empresas. Terá por objetivo obter a visão empresarial. Desenvolvem-se e fundamentam-se as opções metodológicas da seleção e análise dos casos análogos.

(f) Método Delphi em Tempo Real: Visão Sociológica e Económica:

Apresenta-se conceitualmente a metodologia Delphi que terá por objetivo obter a segunda parte da visão sociológica complementar (docentes) e a visão económica (consultores). Desenvolvem-se e fundamentam-se as opções metodológicas do método Delphi em Tempo Real.

(g) Estudo de Caso Múltiplo: Visão Empresarial portuguesa:

Desenvolve-se a metodologia do estudo de caso múltiplo a aplicar a três grandes empresas portuguesas, de forma a testar o *toolkit* de FE obtido através do estudo das três visões: sociológica, empresarial e económica. Desenvolvem-se e fundamentam-se as opções metodológicas do estudo de caso múltiplo.

(h) Validade e Fiabilidade:

Apresentam-se e fundamentam-se as estratégias e os métodos para assegurar a validade e fiabilidade dos estudos.

2. Desenho de Investigação

O desenho de investigação constitui o plano geral de como o estudo irá responder às questões de investigação (Saunders et al., 2016, p.163). De acordo com os autores, a primeira escolha metodológica prende-se com a definição da natureza do projeto de investigação. Neste contexto, definimos o presente estudo como um estudo de carácter descritivo que, de acordo com os autores, deve ser elegido quando se pretende obter informação precisa sobre eventos, pessoas ou situações, já que o propósito central desta investigação, consiste em descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (investigadores, docentes, gestores das empresas e consultores) e analisar e descrever as suas práticas em contexto da aplicação de FE no ambiente turbulento em que as organizações estão a operar atualmente (VUCA).

Um estudo qualitativo é quase sempre sinónimo da utilização de métodos de recolha de informação através de entrevistas ou procedimentos para a caracterização de informação. Por

sua vez, um estudo quantitativo está associado à aplicação de métodos de obtenção de dados numéricos (Saunders et al., 2016, p.165). Os estudos qualitativos normalmente recolhem informação de múltiplas formas, tais como entrevistas, observações e documentos, organizando-as em categorias ou temas, evitando dependerem de uma única fonte de dados (Creswell, 2013, p.45).

Segundo Creswell e Clark (2018, p.5), considera-se método misto sempre que o investigador recolhe, integra (misturando ou combinado) e analisa dados qualitativos e quantitativos de forma a responder às questões de investigação. Os autores referem ainda que existem várias vantagens na utilização deste método: (a) Permite atenuar as fragilidades individuais dos métodos quantitativos e qualitativos; (b) Permite obter mais evidências para a questão de investigação; e (c) Permite obter conhecimento que supera a soma das partes.

O presente estudo de investigação está suportado na realização de uma RSL (estudo qualitativo), na revisão integrativa da literatura: análise de casos análogos (estudo qualitativo), na aplicação do método Delphi em Tempo Real (estudo qualitativo/quantitativo) e no estudo de caso múltiplo (estudo qualitativo).

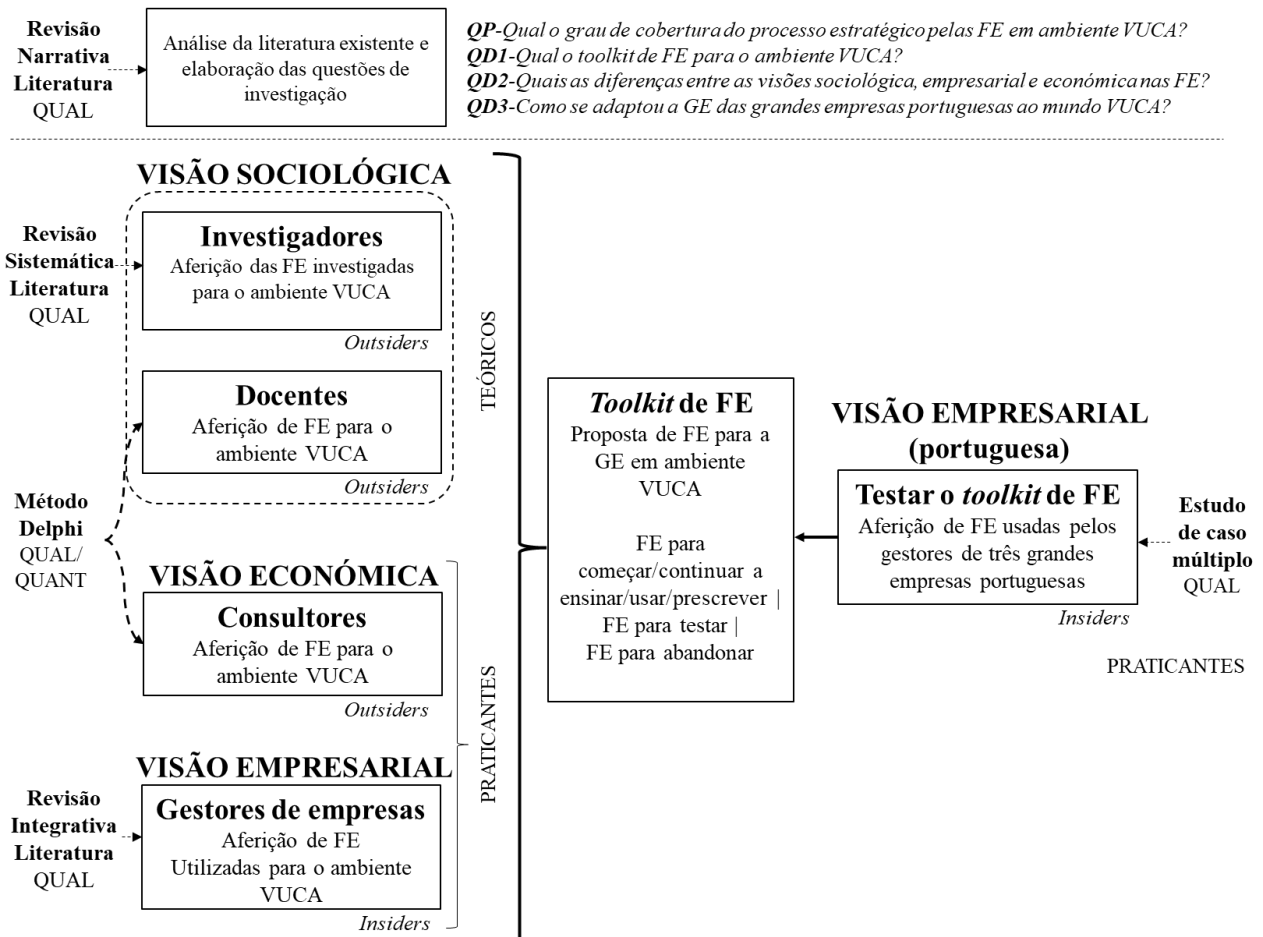
O método Delphi é descrito como um método de investigação científica (Beiderbeck et al., 2021; Geist, 2010; Skulmoski et al., 2007) que pode ser considerado misto, na medida que utiliza técnicas qualitativas e quantitativas para recolha e análise de dados (Gary & von der Gracht, 2015; Grime & Wright, 2016; Skulmoski et al., 2007; Woudenberg, 1991). O método assume o carácter qualitativo em dois momentos: na primeira fase da aplicação, na medida que pode apresentar questões abertas ao painel de peritos (Black et al., 2018) e na análise dos comentários por parte dos peritos aos resultados que vão surgindo (Beiderbeck et al., 2021; Mullen, 2003); na segunda fase do método, a utilização de estatística para análise e *feedback* do nível de consenso é de carácter quantitativo (Geist, 2010; Goodman, 1987; Mullen, 2003).

Uma vez que envolve a combinação sequencial do método qualitativo, qualitativo/quantitativo e qualitativo, assume a designação de método misto sequencial descritivo (ESTUDO QUALITATIVO → ESTUDO QUALITATIVO/QUANTITATIVO → ESTUDO QUALITATIVO) (Creswell & Clark, 2018, p.63; Saunders et al., 2016, p.170).

Na Figura 8 apresenta-se um esquema processual da metodologia de investigação.

Figura 8

Processo de Investigação: Visões, Metodologias e Questões de Investigação



Nota. Elaboração própria. QUAL = Estudo qualitativo; QUANT = Estudo quantitativo.

O estudo está suportado em quatro fontes distintas, numa lógica de triangulação: (a) Investigadores, (b) Docentes, (c) Gestores de empresas, e (d) Consultores. Creswell (2009, p.199) define a triangulação como a obtenção de informação qualitativa e/ou quantitativa através de várias fontes (ex. entrevistas, observações e análise de documentos). A triangulação de métodos permite a combinação de dados, bem como a sua corroboração Saunders et al. (2016, p.172), permitindo ainda neutralizar possíveis tendências (*bias*) das fontes de dados, dos investigadores ou dos métodos Creswell (2007, p.33).

Neste estudo, existem triangulações. A primeira designa-se por triangulação sequencial (Creswell, 2009, p.211), na medida que existe uma abordagem sequencial que envolve uma primeira fase de recolha e análise qualitativa de informação (RSL) e análise de casos análogos

de estudos de FE identificadas por gestores de empresas (Revisão integrativa da literatura), seguida de uma segunda fase de recolha e análise qualitativa/quantitativa de dados que desenvolve os resultados obtidos da primeira fase qualitativa (método Delphi em Tempo Real). A segunda designa-se por triangulação concorrente (p.213), uma vez que o investigador compara várias bases de dados (visão sociológica, empresarial e económica) para determinar se há convergência, divergência ou alguma combinação.

A integração dos vários estudos foi realizada através da incorporação dos resultados em três dimensões, tendo em consideração as três visões (sociológica, empresarial e económica) e as quatro fontes (investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores):

- (a) Dimensão 1 - FE consensualizadas: FE apresentadas pelas três visões.
- (b) Dimensão 2 - FE corroboradas: FE apresentadas por duas visões.
- (c) Dimensão 3 - FE complementares: FE apresentadas por apenas uma visão.

A matriz de cobertura do processo estratégico irá incorporar as FE das três dimensões.

Como o fenómeno foi estudado num único momento do tempo, o estudo é classificado como *cross-sectional*²⁴ (Saunders et al., 2016, p.200).

3. Metodologia

3.1. Enquadramento

Conforme identificado na introdução desta investigação, o propósito central do estudo consiste em descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas/fontes (investigadores, docentes, gestores das empresas e consultores) e analisar e descrever as suas práticas em contexto da aplicação de FE no ambiente turbulento (VUCA).

Segundo Anastassopoulos, et. al. (1988, pp.23-25), a gestão estratégica evolui num contexto de interação de três perspetivas. A primeira, definida como a perspetiva sociológica, constituída pelos investigadores e académicos (ex. Havard Business School, HEC²⁵ e Michael Porter) preocupados com a universalidade dos modelos. A segunda perspetiva, designada por económica, é fundada pelos consultores (ex. BCG²⁶, Arthur D. Little e McKinsey) com o foco no essencial da GE, nomeadamente na facilitação das escolhas estratégicas. Por fim, a terceira perspetiva, designada por empresarial, é constituída pelos gestores das empresas (ex. General

²⁴ Estudo transversal.

²⁵ Escola de Altos Estudos Comerciais de Paris.

²⁶ Boston Consulting Group.

Electric e Shell). De acordo com os autores, esta última apresenta poucas diferenças face às abordagens anteriores, na medida em que as empresas foram apoiadas por consultores (p.107). Os consultores funcionam como catalisadores na transferência de conhecimento, nomeadamente na introdução de metodologias de trabalho nas empresas clientes (Costa & António, 2015; Lopes & António, 2012). Laamanen (2017) também destaca os académicos e os consultores no desenvolvimento de abordagens teóricas e *frameworks*.

Para enquadrar as opções metodológicas seguidas no presente projeto de investigação, serão recordadas as quatro questões que se pretendem responder.

Questão de partida:

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

Questões derivadas:

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, económica e empresarial nas FE?

QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?

3.2. Processo Metodológico

Na Figura 9, apresenta-se um esquema detalhado da sequência metodológica e estratégias de investigação dividida em cinco fases.

A primeira fase do estudo é constituída pela revisão narrativa da literatura onde foram abordadas as questões e objetivos da investigação, os temas conceptuais (VUCA, GE e FE) e o problema existente devido aos efeitos e impactos do ambiente VUCA na GE.

Na segunda fase, procedeu-se a uma RSL para o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações, o que permitiu obter a visão sociológica (parcial) na perspetiva dos investigadores. Os resultados da RSL contribuíram para construir uma primeira versão da matriz de cobertura do processo estratégico, onde se apresentam os resultados parciais da visão sociológica. Os resultados completos da visão sociológica foram obtidos com a inclusão de FE sugeridas pelos docentes de GE (adquirida na segunda fase através do método Delphi em Tempo Real).

A terceira fase constitui uma revisão integrativa da literatura e teve por objetivo a obtenção da visão empresarial através da identificação das FE utilizadas pelos gestores das empresas com responsabilidades na GE (*insiders* nas organizações). A obtenção da visão empresarial assentou na análise de estudos científicos (casos análogos: 1993-2021) que apresentam FE identificadas através de consulta feita exclusivamente aos gestores das

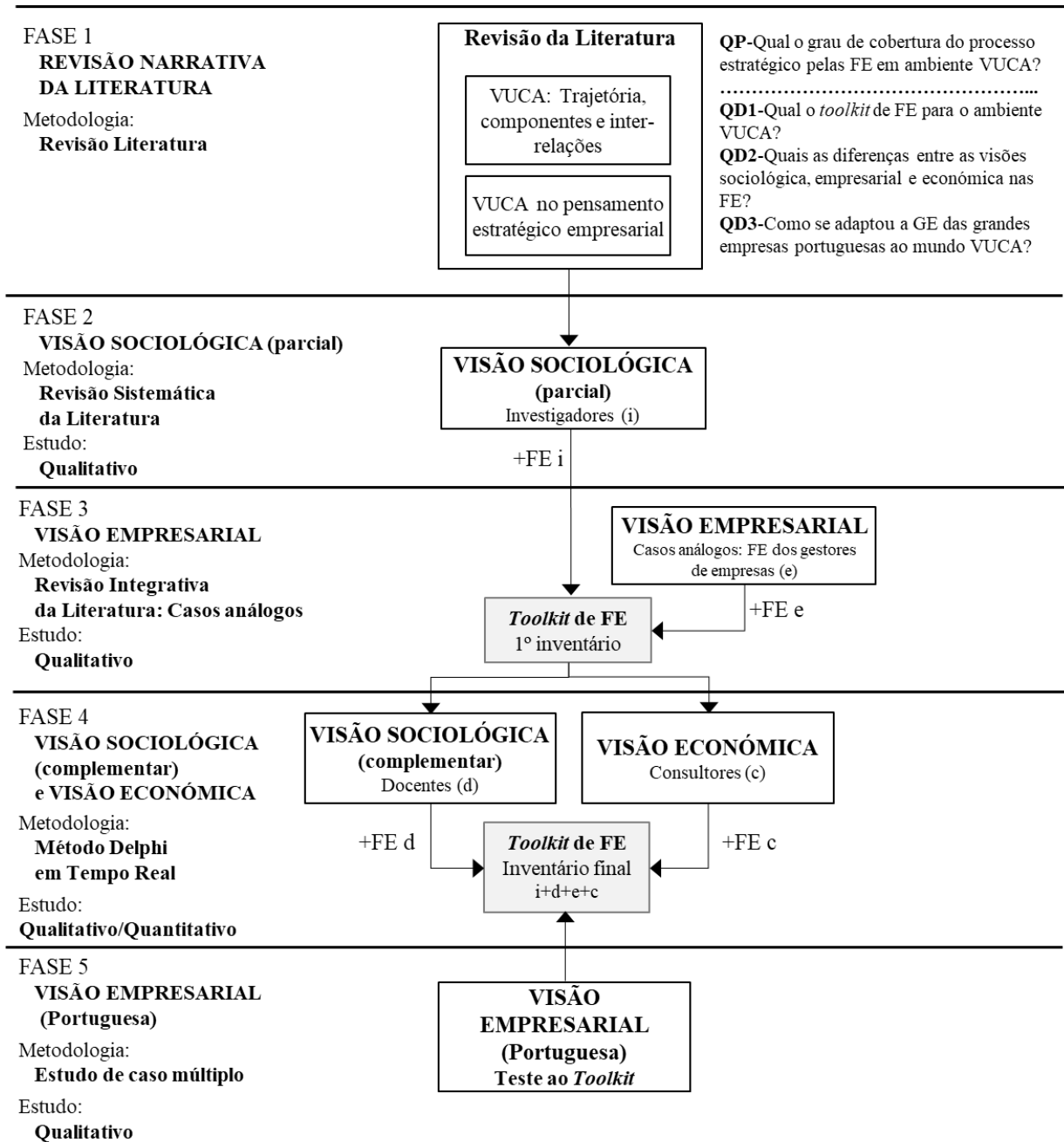
empresas. As FE apontadas nesta revisão integrativa da literatura foram adicionadas às FE da RSL e constituindo assim um novo *toolkit* de FE (1º inventário) que foi utilizado para apoiar a quarta fase do estudo.

Na quarta fase, realizou-se o estudo qualitativo/quantitativo com a aplicação do método Delphi em Tempo Real, onde se pretendeu concluir a visão sociológica através da obtenção da perspectiva dos docentes, e adicionalmente obter a visão económica (consultores). Utilizando o *toolkit* de FE extraído da segunda e terceira fase, questionaram-se os docentes e consultores especialistas em GE sobre as FE para o ambiente VUCA. Foi ainda solicitado que sugerissem outras FE. Analisado o consenso sobre as FE, foi concluído o *toolkit* de FE (inventário final), garantindo a inclusão das três visões: sociológica, empresarial e económica, o que permitiu responder às questões de investigação: QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA? QD2 - Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

Geralmente, após a aplicação do método Delphi, importa verificar os resultados obtidos através de estudos (ex. entrevistas, inquéritos) (Skulmoski et al., 2007). A quinta e última fase teve por objetivo testar os resultados obtidos nas fases precedentes, procurando dar resposta à terceira questão derivada: QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA? O *toolkit* de FE com as três visões foi testado através do estudo de caso em três empresas portuguesas de grande dimensão, com a aplicação de entrevistas e questionários a três dos seus gestores responsáveis pela GE.

Figura 9

Processo Detalhado da Sequência Metodológica e Etapas de Investigação



Nota. Elaboração própria. +FE = Proposta de FE; QP = Questão de partida; QD = Questão derivada. i = investigadores; e = gestores das empresas; d = docentes; c = consultores.

Na Tabela 25, apresenta-se as principais características do estudo de investigação para cada uma das perspetivas de análise.

Tabela 25

Características dos Estudos de Investigação

Perspetiva		Visão sociológica parcial	Visão empresarial	Visão sociológica complementar (docentes) e económica (consultores)	Visão empresarial portuguesa
Questão de investigação		QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? QD1-Qual o <i>toolkit</i> de FE para o ambiente VUCA? QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, económica e empresarial nas FE?			QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?
Tipo de estudo		Estudo qualitativo	Estudo qualitativo	Estudo qualitativo/quantitativo	Estudo qualitativo
Objetivo		Identificar o <i>toolkit</i> FE para o contexto VUCA			Testar e verificar a utilização do <i>toolkit</i> de FE na GE das empresas
Unidades de observação	Intervenientes	Investigadores n = 46	Gestores de empresas n = 749	Docentes e Consultores n = 73	Gestores de empresas portuguesas n = 3
	Posição dos intervenientes relativamente às empresas	<i>Outsiders</i>	<i>Insiders</i>	<i>Outsiders</i>	<i>Insiders</i>
	Tipo de unidades de observação	Artigos científicos		Painel de peritos em GE (docentes e consultores)	<i>C-level executives</i> ²⁷
Dados e instrumentos de recolha	Tipo de informação/dados	Secundários	Secundários	Primários	Primários
	Instrumento de recolha de informação/dados	Revisão Sistemática da Literatura	Revisão Integrativa da Literatura	Método Delphi em Tempo Real (inquérito)	Entrevista com questionário semiestruturado
	Contexto temporal	1990-2021	2003-2014	2023	2023
	Aplicações informáticas/Bases de dados	<i>b-on</i> ; Microsoft Excel	<i>b-on</i> ; Microsoft Excel	Software Real-Time Delphi - Foresight Strategic Cockpit Versão 2.24.0 da 4strat (www.4strat.com/) e Power BI da Microsoft (https://powerbi.microsoft.com/)	Delvetool (https://delvetool.com/)
	Teste piloto do instrumento de recolha	n.a.	n.a.	Aplicação a 4 peritos em GE	Aplicação a 1 gestor de empresa
	Estratégia de validação da informação/dados	Triangulação. Artigos científicos.		Utilização de peritos. Teste piloto. Triangulação. Descrição detalhada.	
Resultados	Estratégias de integração	FE investigadas cientificamente	FE em uso pelos gestores das empresas	FE identificadas pelos docentes e consultores	FE em uso pelos três gestores de grandes empresas portuguesas
	Estratégias de interpretação	Complementaridade, corroboração e refutação			Corroboração e refutação

Nota. Elaboração própria. n.a. = Não se aplica.

²⁷ Cargos de direção de topo.

3.3. Recolha de Informação/Dados

Neste estudo, são utilizados cinco instrumentos de recolha de informação/dados: Revisão narrativa da literatura, RSL, revisão integrativa da literatura, Método Delphi em Tempo Real e entrevistas com questionário num contexto de estudo de caso múltiplo.

A revisão narrativa da literatura foi o primeiro instrumento a ser aplicado numa lógica de pesquisa exploratória na recolha e análise da literatura existente, permitindo colocar questões e guiar a RSL.

A RSL foi aplicada para a recolha de informação classificada como secundária no contexto da visão sociológica parcial (investigadores). Os investigadores constituem a primeira fonte de informação. De acordo com (Torraco, 2016), a RSL é uma metodologia reconhecida de pesquisa que gera novos conhecimentos.

Creswell (2014, p.63) afirma que a revisão da literatura pode ter por objetivo a localização e sistematização dos estudos sobre um determinado tópico. Da revisão integrativa da literatura, selecionaram-se cinco casos análogos, que tinham na sua investigação o objetivo de selecionar as FE utilizadas pelos gestores das empresas, permitindo assim obter a visão empresarial. Os casos selecionados estão suportados em estudos científicos elaborados entre 1993 e 2014, utilizando essencialmente o inquérito enquanto instrumento preferencial de recolha de informação.

A informação e os dados obtidos dos docentes de estratégia (segunda componente da visão sociológica) e dos consultores de estratégia caracterizam-se como dados primários e foram obtidos através da aplicação do método Delphi em Tempo Real a especialistas em GE. Como iremos ver adiante, o método Delphi constitui uma técnica que está consolidada enquanto metodologia de investigação científica (Gary & von der Gracht, 2015; Mitchell, 1991), existindo muitos estudos que demonstram a sua eficácia (Okoli & Pawlowski, 2004).

A RSL, a revisão integrativa da literatura (análise casos análogos) e o método Delphi em Tempo Real têm por objetivo dar resposta à questão de partida (QP) e às duas primeiras questões derivadas (QD1 e QD2).

Para dar resposta última questão de investigação (QD3), foi utilizada a metodologia de estudo de caso múltiplo (Yin, 2018, p.17) para testar o *toolkit* de FE no contexto da visão empresarial portuguesa (grandes empresas portuguesas). De acordo com o autor, o estudo de caso constitui um método empírico que permite investigar em profundidade um fenómeno contemporâneo (o “caso”) num contexto real, por isso, optou-se pela recolha de dados primários através de entrevistas presenciais, com aplicação de entrevistas e questionários

semiestruturados a três gestores (*C-level*) com responsabilidade na GE de três grandes empresas portuguesas.

Nos pontos seguintes, serão desenvolvidos e defendidos os aspetos metodológicos relativos aos instrumentos de recolha de informação/dados relacionados com as questões de investigação.

4. Revisão Sistemática da Literatura - Visão Sociológica (Parcial)

Neste ponto, será apresentado o processo metodológico utilizado para a obtenção da visão sociológica parcial (investigadores de FE de GE).

4.1. Enquadramento

O propósito central do estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (sociológica, empresarial e económica) e analisar as suas práticas na aplicação de FE no ambiente VUCA. Neste enquadramento, foram estabelecidas quatro questões de investigação, sendo que neste ponto pretendeu-se apenas obter a perspetiva relativamente à visão sociológica parcial (investigadores), de forma a dar contributos para responder à questão de partida e às duas primeiras questões derivadas:

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

A perspetiva sociológica está representada pela academia e inclui os investigadores e os docentes de GE. Os primeiros investigam as FE e os segundos transmitem e ensinam as FE. Estes especialistas estão classificados como *outsiders*, na medida que são externos à empresa.

Os investigadores são responsáveis pelo desenvolvimento de muitas FE, pelo que importa identificar e analisar o *toolkit* de FE existentes no campo teórico da literatura científica (Vuorinen et al., 2018).

A obtenção da perspetiva sociológica parcial (investigadores) (Rengarajan et al., 2021) foi obtida através de uma RSL (Vuorinen et al., 2018), cobrindo o período de 1990 a 2021, com vista a identificar as FE apresentadas em artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações.

Após a análise da visão sociológica, serão estudadas as restantes perspetivas: perspetiva sociológica complementar (docentes) que será adicionada à perspetiva sociológica parcial

(investigadores) e permitirá fechar a visão sociológica; perspectiva empresarial (gestores de empresas) e perspectiva económica (consultores).

4.2. Descrição da Metodologia de Investigação

“Reunir e resumir o estado acumulado conhecimento.”

(Thomas Taveggia, 1974)

A RSL permite obter uma perspectiva crítica e resolver inconsistências na literatura, fornecendo novas perspectivas sobre um determinado tema (Torraco, 2016).

Petticrew e Roberts (2006) desenvolveram um guia prático para as RSL em contexto das ciências sociais, onde apresentam uma definição para RSL: “As revisões sistemáticas de literatura são revisões de literatura que seguem de perto um conjunto de métodos científicos que visam explicitamente limitar o erro sistemático (viés), principalmente tentando identificar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes (de qualquer *design*) para responder a uma determinada pergunta ou conjunto de perguntas (p.9).

A RSL pode ter como objetivo responder a perguntas específicas de pesquisa (Petticrew, 2001; Torraco, 2016). Torraco classifica a RSL como uma forma distinta de pesquisa que gera novos conhecimentos e que se justifica sempre que exista uma ausência de revisão da literatura sobre um determinado tema dinâmico que tenha tido desenvolvimentos rápidos durante um período prolongado de tempo. As RSL também têm sido amplamente utilizadas para analisar uma variedade de temas contemporâneos, complexos e muitas vezes questões controversas do “mundo real” (Petticrew, 2001).

4.3. Adequação da Metodologia

De acordo com (Torraco, 2016), o investigador deve justificar porque a RSL é o método adequado para abordar o problema de investigação. Neste enquadramento, parece-nos que o método se adapta ao estudo, uma vez que estamos perante as características destacadas por Petticrew (2001) e Torraco (2016) para a utilização das RSL: (a) Após a revisão da literatura, as informações sobre as questões de investigação são reduzidas; (b) As FE e o próprio contexto VUCA têm tido uma evolução muito rápida nos últimos anos; (c) A importância do tópico para o campo da GE; e (d) O tema é de análise complexa (análise matricial). Consideramos assim

que a RSL é apropriada e que poderá permitir uma adequada conceptualização holística sobre o tema em estudo.

Os resultados obtidos na RSL irão constituir uma primeira aproximação à visão sociológica (investigadores) e suportar a preparação de um questionário para aplicar aos docentes e consultores no âmbito do método Delphi em Tempo Real, de modo a concluir a visão sociológica e obter a visão económica.

No contexto da questão de partida (QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?), o objetivo é conseguir dar resposta numa lógica matricial, cruzando as fases do processo estratégico (Clark, 1997; Vuorinen et al., 2018) com as componentes do ambiente VUCA (Grant, 2003; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Rengarajan et al., 2021; Tassabehji & Isherwood, 2014).

No âmbito da primeira questão derivada (QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?), têm sido muitos os autores que, pelo menos nos últimos 30 anos, procuram construir guias de apoio aos utilizadores de FE (Afonina & Chalupský, 2013; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Rengarajan et al., 2021; Rigby & Bilodeau, 2018; Vuorinen et al., 2018; Webster et al., 1989).

Optou-se pela utilização da RSL (Vuorinen et al., 2018), com vista a identificar as FE enquadradas na perspetiva sociológica parcial (Rengarajan et al., 2021; Vuorinen et al., 2018) cobrindo o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações.

4.4. Desenho de Investigação da Revisão Sistemática da Literatura

Uma das primeiras tarefas antes de iniciar uma RSL consiste em verificar se já existe uma (Petticrew & Roberts, 2006, p.268). Não existindo evidências de uma RSL, inicia-se o processo para a elaboração da RSL.

São vários autores que esquematizam o processo de uma RSL, dividindo-a em etapas.

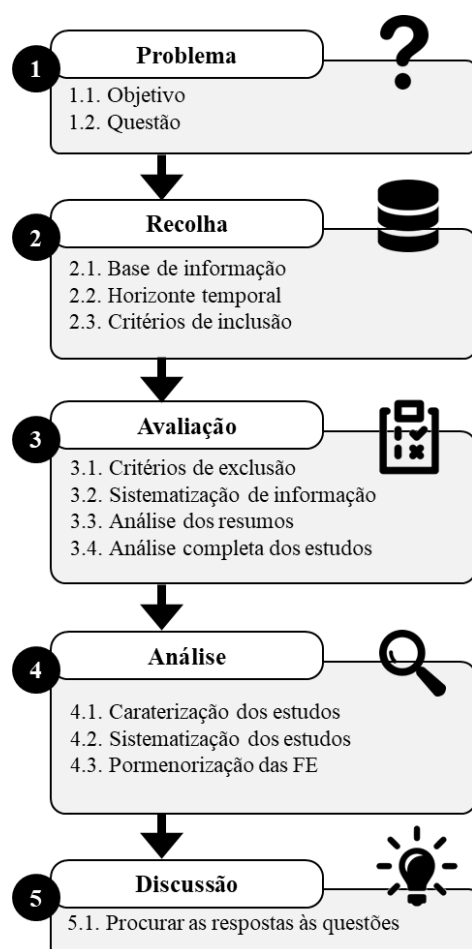
Pautasso (2013) analisou várias RSL e estruturou o processo através de dez regras (tarefas). Okoli e Pawlowski (2004) analisam 23 RSL e estabelecem oito passos: (a) Identificar o propósito, (b) Desenhar o protocolo, (c). Planear a RSL, (d) Selecionar estudos relevantes, (e) Recolher informação, (f) Avaliar a qualidade dos estudos, (g). Sintetizar os estudos, e (h) Discutir os resultados. Petticrew e Roberts (2006, p.27) estabeleceram sete fases para concretizar uma RSL: (a) Definir a questão, (b) Identificar os estudos, (c) Recolher os estudos, (d) Filtrar com critérios de inclusão, (e) Avaliação crítica, (f) Sintetizar os estudos, e (g)

Apresentar os resultados. Cooper (1982) apresenta uma estrutura genérica do processo de condução de uma RSL em cinco etapas: (a) Definição do problema, (b) Recolha dos estudos, (c) Avaliação dos estudos, (d) Análise e interpretação, e (e) Apresentação de resultados.

Apoiado no *framework* de Cooper, Petticrew e Roberts e Okoli e Pawlowski, estruturou-se o processo para a aplicação da RSL (ver Figura 10).

Figura 10

Processo da Revisão Sistemática da Literatura



Nota. Elaboração própria.

Na Tabela 26, apresenta-se de forma sumária o conteúdo de cada uma das etapas e as abordagens seguidas neste estudo.

Tabela 26*Etapas e Abordagens da Revisão Sistemática da Literatura*

Etapas	Subetapas	Abordagem
1. Definição do problema	1.1. Objetivo da RSL	Dar resposta à questão de partida: QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? e as questões derivadas (QD1 e QD2).
	1.2. Questão de investigação da RSL	Quais as FE para o ambiente VUCA apresentadas em artigos científicos?
2. Recolha de estudos	2.1. Bases de informação	<i>b-on</i>
	2.2. Horizonte temporal	1990-2021
	2.3. Definição de critérios de seleção dos estudos	<i>Keywords: VUCA, turbulent, “strategic management”, “strategic planning”, tool, technique, model, framework.</i>
3. Avaliação dos estudos	3.1. Definição de critérios de exclusão (qualidade) dos estudos	(a) Não apresenta FE, (b) Não permite identificar a etapa do processo estratégico, (c) Não permite identificar o elemento do ambiente VUCA, e (d) Não está na língua inglesa, portuguesa ou espanhola.
	3.2. Definição da estrutura para sistematização da informação	Título, autores, ano, revista, <i>ranking</i> , distribuição geográfica, designação da FE, etapa do processo estratégico apoiada, componente VUCA minimizada.
	3.3. Leitura e análise dos resumos	Avaliação do enquadramento e relevância do artigo.
	3.4. Leitura e análise do texto completo dos estudos	Seleção e exclusão de estudos com base nos critérios de exclusão.
4. Análise e interpretação	4.1. Caracterização dos estudos	Anos, revistas e geografia.
	4.2. Sistematização dos estudos	Estruturação das FE em múltiplas dimensões: frequência e grupos.
	4.3. Pormenorização das FE	Elaboração das fichas de características das FE.
5. Discussão dos resultados	5.1. Procurar as respostas às questões	Análise da matriz de cobertura do processo estratégico pelas FE.

Nota. Elaboração própria.

Nos pontos seguintes, será detalhada cada uma das etapas da RSL.

4.5. Definição do Problema

Segundo Petticrew e Roberts (2006, p.27), a RSL deve iniciar-se pela clarificação da questão de estudo. Segundo os autores, ela não pode ser excessivamente vaga, ampla ou restrita.

Foi definida como questão de investigação para a RSL: Quais as FE para o ambiente VUCA apresentadas em artigos científicos? A resposta a esta questão permitirá que a RSL possa contribuir parcialmente para dar resposta às três primeiras questões deste estudo:

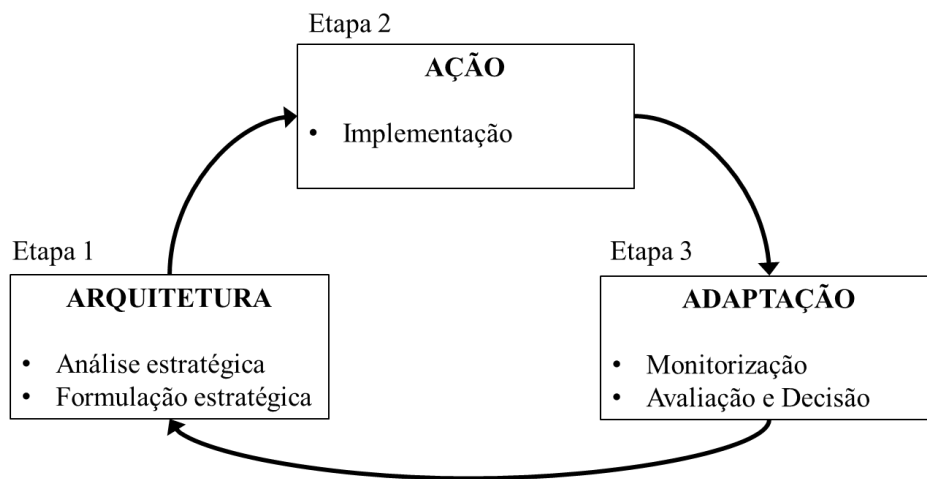
- a) QP (visão sociológica) - Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

- b) QD1 - Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?
- c) QD2 - Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

O grau de cobertura pretende identificar em que medida os pontos de contacto dos efeitos das componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) nas várias etapas do processo estratégico estão de alguma forma protegidos por FE. Para a definição do processo estratégico, optou-se pela abordagem de Vuorinen et al. (2018) que decompõe o processo estratégico em três etapas e 5 subetapas (ver Figura 11).

Figura 11

Etapas do Processo Estratégico



Nota. Adaptado de “Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years” de T. Vuorinen, H. Hakala, M. Kohtamaki, M. & K. Uusitalo, 2018, *Long Range Planning*, 51(4), p.588. © 2017 Elsevier Ltd.

A informação obtida pela RSL poderá contribuir para alimentar a matriz de cobertura do processo estratégico (ver Tabela 27) e, assim, permitir compreender de que forma as FE apoiam as etapas do processo estratégico, face aos efeitos e impactos das componentes do ambiente VUCA.

Tabela 27*Estrutura da Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas*

			Componentes do ambiente VUCA			
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
	1.Arquitetura	Análise				
		Formulação				
	2.Ação (implementação)					
	3.Adaptação	Monitorização				
		Ajustamento				

Nota. Elaboração própria.

4.6. Identificação dos Estudos

A base de dados selecionada para a recolha dos estudos foi a *b-on*, abrangendo o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações. A opção de manter o estudo suportado nos desenvolvimentos da investigação nos últimos 31 anos está alinhada com a introdução do conceito VUCA criado nos finais dos anos 80. O ano de 1990 será considerado o ponto zero do estudo.

Na RSL, foram pesquisados artigos científicos dentro da área de “negócios e gestão” que continham: AB²⁸ (*vuca or turbulent*) AND AB ("*strategic management*" or "*strategic planning*") AND TX²⁹ (*tool or technique or model or framework*).

4.7. Análise dos Estudos

O trabalho desenvolvido na fase de análise de informação baseou-se nas propostas apresentadas por vários autores (ver 4.4 Desenho de Investigação), de modo a promover a qualidade do estudo ao nível da validade e fiabilidade (Petticrew & Roberts, 2006, p.61): (a) Definição de critérios de exclusão, (b) Definição de estrutura para sistematização da informação, (c) Análise dos resumos dos artigos científicos, e (d) Análise completa dos artigos e eventual exclusão por falta de qualidade.

No caso presente foram definidos quatro critérios específicos de exclusão: (a) Não apresenta FE, (b) Não permite identificar a etapa do processo estratégico, (c) Não permite

²⁸ *Abstract* (Resumo).

²⁹ *Text* (Texto).

identificar o elemento do ambiente VUCA, e (d) Não está na língua inglesa, portuguesa ou espanhola. Relativamente ao quarto critério, os investigadores podem excluir estudos escritos em idiomas que não sabem ler (Okoli & Pawlowski, 2004).

Petticrew e Roberts (2006, p.165) sugerem a tabulação (sistematização) das características dos estudos identificados como forma de aumentar a transparência na análise. O Excel pode ser utilizado para recolher os aspetos-chave relacionados com a pesquisa (Durst & Edvardsson, 2012).

A leitura dos resumos dos estudos teve como objetivo eliminar trabalhos que não apresentassem FE em contexto da GE ou que não tivessem relevância significativa. Esta etapa não se baseia na avaliação profunda da qualidade dos artigos, mas sim em considerações pragmáticas para determinar se, para efeitos de revisão, os estudos merecem ser analisados com maior profundidade (Okoli & Pawlowski, 2004).

Dos estudos considerados relevantes pelos seus resumos, procedeu-se à leitura e análise detalhada, averiguando a observância dos critérios de exclusão e retirando a informação pré-definida para a tabela de sistematização de informação.

Nesta fase, para além de vários estudos terem sido excluídos pela observância de um dos quatro critérios de exclusão, outros estudos foram também excluídos com base nas seguintes razões: (a) Não identifica com precisão o posicionamento da FE relativamente ao VUCA, (b) Centra-se no processo e não na FE, (c) Sem qualidade aparente, e (d) Sem foco estratégico.

5. Revisão Integrativa da Literatura - Visão Empresarial

Neste ponto, será apresentado o processo metodológico utilizado para a obtenção da visão empresarial (gestores de empresas).

5.1. Enquadramento

O propósito central do estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (sociológica, empresarial e económica) e analisar as suas práticas na aplicação de FE no ambiente VUCA. Neste enquadramento, foram estabelecidas quatro questões de investigação, sendo que neste ponto pretendeu-se apenas obter a perspetiva relativamente à visão empresarial, de forma a dar contributos para responder à questão de partida e às duas primeiras questões derivadas:

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

Neste contexto, optou-se pela metodologia da revisão integrativa da literatura.

A obtenção da visão empresarial (gestores das empresas) tem por objetivo identificar as FE utilizadas pelos gestores das empresas com responsabilidades na GE.

Estes especialistas estão classificados como *insiders*, na medida que são internos da empresa.

A importância da obtenção da perspectiva dos gestores das empresas é referida por vários autores. Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41) destacaram a consolidação do conhecimento da GE através da confluência de várias fontes, da investigação académica e da experiência prática das empresas. Qehaja et al. (2017) também referem a importância de a utilização das FE ser observada num contexto baseado na sua aplicação prática nas organizações.

A obtenção da visão empresarial assentou na análise de parte dos estudos científicos (casos análogos) que apresentaram FE identificadas através da consulta exclusivamente aos gestores de empresas.

5.2. Descrição da Metodologia de Investigação

A revisão integrativa da literatura é caracterizada por permitir a combinação de informação empírica e teórica, através da recolha, análise e consolidação de informação proveniente de várias pesquisas de um determinado tema ou questão (Arcadinho et al., 2020). Este tipo de revisão procura abranger o máximo de fontes primárias através da definição de estratégias de inclusão/exclusão (Mota de Sousa et al., 2018). Foram seguidas as etapas propostas pelos autores: (a) Identificação do tema de investigação: FE identificadas por gestores de empresas (visão empresarial); (b) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão: estudo científico publicado entre 1990-2021 do Quartil 1, Quartil 2 ou Quartil 3; c) Definição de informações a serem recolhidas; (d) Avaliação dos estudos: aplicação dos critérios de inclusão; (e) Interpretação dos resultados: análise matricial dos estudos (ex. frequência, ano da FE, objetivo do estudo, metodologia do estudo e fontes de dados); e (f) Síntese do conhecimento: apresentação das FE do *toolkit* da visão empresarial.

5.3. Adequação da Metodologia

Para a obtenção da visão empresarial, optou-se pela recolha de informação através de uma revisão integrativa da literatura centrada na análise de estudos de FE (casos análogos). Esta abordagem metodológica tem sido seguida por vários autores de estudos de FE. Qehaja et al. (2017) identificou as dez FE mais usadas, através da análise de 27 estudos científicos; Afonina e Chalupský (2013) identificaram 31 FE mais usadas, através da análise de seis estudos científicos; Vaitkevičius et al. (2006) analisaram quatro estudos científicos para identificar e testar 40 FE.

5.4. Recolha de Informação: Casos Análogos Identificados

A identificação dos casos análogos foi realizada em duas fases. A primeira compreendeu a análise do estudo de Qehaja et al. (2017) - *Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies*. Os autores do estudo aplicam uma revisão sistemática da literatura sobre a utilização de FE.

Seguindo as considerações de Petticrew e Roberts (2006, p.61) foram definidos critérios específicos de inclusão. Dos estudos apresentados no artigo de Qehaja, seleccionámos aqueles que: (a) são estudos científicos, (b) os estudos foram publicados a partir de 1990, (c) as FE foram obtidas consultando gestores de empresas, (d) apresentam FE analisadas no contexto de países desenvolvidos, e (e) abrangem organizações de pequena, média e grande dimensão do setor empresarial. O estudo de Qehaja et al. (2017) conclui que as FE são mais utilizadas em países desenvolvidos, comparativamente a países em desenvolvimento ou em transição. Apesar de os autores referirem que há uma maior utilização das FE em grandes empresas comparativamente com as pequenas e médias empresas, David e David (2017, p.323) mencionam que as FE utilizadas não diferem muito entre organizações pequenas e grandes. Não existindo consenso absoluto, optou-se pela incorporação de estudos com empresas de várias dimensões (ex. pequena, média e grande). Optou-se por assumir a classificação do nível de economia (ex. desenvolvida, em desenvolvimento e transição) proposto pelos autores. Segundo os autores, esta classificação está suportada no relatório *World Economic Situation and Prospects* 2014. New York: United Nations.

Neste enquadramento, foram excluídos vários estudos com base nos seguintes justificativos:

- (a) Estudos centrados em economias em transição ou em desenvolvimento: (Aldehayyat et al., 2011; Aldehayyat & Anchor, 2009; Dincer et al., 2006; Elbanna, 2007; Ghamdi, 2005; Gicã & Balint, 2012; Glaister et al., 2009; Kalkan & Bozkurt, 2013; Kume & Leskaj, 2009; Rajasekar & Raee, 2014; Suklev & Debarliev, 2012). Apesar de Glaister et al. (2009) terem enquadrado o estudo de Gicã e Balint nas economias desenvolvidas, optámos por coloca-lo dentro deste grupo e assim excluir da seleção dos casos análogos, uma vez que são os próprios autores deste estudo que classificam a Roménia como país em desenvolvimento.
- (b) Utilização de membros de ordens profissionais, pelo que não se consegue distinguir entre gestores de empresas, consultores, docentes ou investigadores: (Clark, 1997).
- (c) FE identificadas apenas para a etapa da arquitetura (análise e formulação estratégica): (Glaister & Richard, 1999). Neste contexto, foi excluído o estudo de Stonehouse e Pemberton (2002), uma vez que se suportou no *toolkit* de FE identificadas por Glaister e Richard.
- (d) Suporte no *toolkit* de FE de um estudo anterior a 1990 - Webster et al. (1989): (Frost, 2003).
- (e) Não é artigo científico: (Tapinos, 2005).
- (f) Não é claro a fonte de obtenção das FE de suporte ao inquérito. Pode existir o risco de estar suportado num *toolkit* de FE já utilizado ou anterior a 1990: (Vaitkevičius, 2007).
- (g) FE identificadas num contexto de investigação operacional e não de GE: (O'Brien, 2009; Stenfors et al., 2007).
- (h) Suporte no *toolkit* de FE de Rigby (1993). Este estudo é um dos cinco selecionados como caso análogo: (Pasanen, 2011).
- (i) As ferramentas apresentadas são de gestão e não de contexto específico da GE: (Nedelko et al., 2015).
- (j) Suporte no *toolkit* de FE de um estudo anterior a 1990 - Webster et al. (1989): (Afonina, 2015).
- (k) Não é um estudo científico: (Rigby & Bilodeau, 2018).

A segunda fase foi realizada recorrendo à *b-on*, onde foram pesquisados estudos científicos do quartil 1, 2 e 3, que surgiram após o estudo de Qehaja et al. (2017) ou que não foram referenciados no seu estudo, mas apareceram destacados na *b-on*. Identificámos apenas um estudo que nos pareceu bastante relevante, na medida em que explora as oito maiores empresas da indústria do petróleo (listadas em 1997 na *Fortune Global 500*) - Adaptações ao

planeamento em ambientes turbulentos (Grant, 2003). De acordo com o autor, este tipo de empresas, devido à sua dimensão e complexidade, tem tradicionalmente práticas de GE avançadas, tendo sido pioneira na criação de departamentos de planeamento.

Foram descartados vários estudos pelas seguintes razões: (a) sem relevância direta ao estudo; (b) utilizam o *toolkit* de estudos já incluídos; (c) em contexto de países não desenvolvidos, e (d) não estavam no Q1, Q2 ou Q3.

5.5. Seleção de Informação

Foram selecionados cinco estudos científicos que apresentam FE através da consulta aos gestores de empresas (visão empresarial): (a) (Rigby, 1993), (b) (Grant, 2003), (c) (Gunn & Williams, 2007), (d) (Afonina & Chalupský, 2013), (e) (Tassabehji & Isherwood, 2014). Nestes estudos, foram consultados 749 gestores de empresas. As FE identificadas nesta perspetiva irão contribuir para o *toolkit* de FE, juntando-se às FE identificadas nas visões sociológica e económica.

Os estudos identificados utilizaram essencialmente o inquérito enquanto instrumento preferencial de recolha de informação, com exceção do estudo de Grant que utiliza o método de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas. Dois estudos estão focados em FE usadas em contextos turbulentos: Grant (2003) e Tassabehji e Isherwood, (2014). No entanto, todos os estudos estão centrados no uso de FE enquadrados no período de 1993 a 2014, considerado um período turbulento (Igor Ansoff et al., 2019, p.25; Bowman et al., 2002, p.34; David & David, 2017, p.35; Grant, 2020, p.14). Nos estudos analisados, foram inqueridos 749 gestores. Todos os inqueridos são quadros médios e superiores (ex. CEO, gestores seniores, e responsáveis pelo planeamento estratégico) de empresas de várias dimensões, de vários setores de atividade e de várias geografias.

5.6. Análise de Informação

O trabalho desenvolvido na fase de análise de informação baseou-se nas propostas apresentadas por vários autores. O Excel pode ser utilizado para recolher os aspetos-chave relacionados com a pesquisa (Durst & Edvardsson, 2012). Neste enquadramento, as 67 FE distintas dos vários estudos científicos foram colocadas numa folha de cálculo de forma a identificar a frequência com que surgem nos diferentes estudos, e analisadas e comparadas de

modo a excluir as que não são FE ou ajustar a designação caso estivessem representadas com designações diferentes (Vaitkevičius et al., 2006).

6. Método Delphi em Tempo Real - Visão Sociológica (Complementar) e Visão Económica

“Human judgment is necessary in situations of uncertainty.”

(Fred Woudenberg, 1991)

Neste ponto, será apresentado o processo metodológico utilizado para a obtenção da visão sociológica complementar (docentes de GE) e económica (consultores de GE).

6.1. Enquadramento

O propósito central do estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (sociológica, empresarial e económica) e analisar as suas práticas na aplicação de FE no ambiente VUCA. Neste enquadramento, foram estabelecidas quatro questões de investigação, sendo que neste ponto pretendeu-se apenas obter as perspetivas relativamente aos docentes (sociológica complementar) e consultores (económica), de forma a dar contributos para responder à questão de partida e às duas primeiras questões derivadas:

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

QD2-Quais as diferenças entre as visões sociológica, empresarial e económica nas FE?

Neste contexto, optou-se pela metodologia do Delphi em Tempo Real.

A obtenção da visão sociológica complementar e da visão económica tem por objetivo identificar as FE na perspetiva dos docentes de GE e dos consultores de GE.

Estes especialistas estão classificados como *outsiders*, na medida que são externos à empresa.

A importância da obtenção da perspetiva dos docentes e dos consultores é referida por vários autores. Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41) destacaram a consolidação do conhecimento da GE através da confluência de várias fontes, da investigação académica e da experiência prática consultores. Qehaja et al. (2017) também referem a importância de a utilização das FE ser observada num contexto baseado na sua aplicação prática nas organizações.

A obtenção da visão sociológica complementar e visão económica assentou na aplicação do método Delphi em Tempo Real a especialistas em GE (docentes e consultores).

6.2. Descrição da Metodologia de Investigação

Nos últimos anos, a evolução tecnológica permitiu que o método Delphi deixasse as abordagens da caneta e papel e passasse para as aplicações na *web*, potenciando assim a sua aplicação em tempo real (Aengenheyster et al., 2017).

O Delphi em Tempo Real foi desenvolvido em 2005 por Theodore Gordon e Adam Pease (Gordon & Pease, 2006). No seu estudo, os autores destacam que a grande vantagem do Delphi em Tempo Real está na não-existência de rondas sequenciais, uma vez que está suportado numa única ronda, permitindo um ganho de eficiência obtido com a redução dos prazos da aplicação do método.

De acordo com vários autores, o método Delphi é considerado uma técnica de investigação que pode ser visto sob diferentes perspetivas, como por exemplo, técnica de consenso, estratégia para identificar e disseminar opiniões e facilitador de eficiência na dinâmica de grupos. Iverson e Jorgensen (1986) apresentam o método Delphi como uma estratégia para identificar e disseminar opiniões e informação acerca da experiência dos participantes, permitindo que estes possam lidar com questões complexas, de forma independente e anónima. Von der Gracht (2012) descreve a metodologia como uma técnica de inquérito facilitadora da eficiência da dinâmica de grupos.

O método Delphi baseia-se no facto de um processo de discussão em grupo ser mais fiável e preciso do que as avaliações individuais de peritos ou de grupos estatísticos (Rowe & Wright, 2001, p.125).

6.2.1. Evolução

O método Delphi surge nos anos 50, enquadrado num estudo financiado pela Força Aérea dos Estados Unidos e conduzido pela RAND Corporation³⁰, apresentando a designação “Project DELPHI” (Dalkey & Helmer, 1963; Goodman, 1987; Loo, 2002). Este estudo tinha por objetivo obter a perspetiva de um estratega soviético quanto à escolha de alvos estratégicos, identificando a percentagem média de alvos que teria de ser destruída e o número médio de

³⁰ Empresa sediada nos EUA (Santa Mónica, Califórnia) que tem atualmente por objetivo desenvolver investigação sobre políticas públicas.

bombas atômicas necessárias para o concretizar. Neste estudo, foram utilizados sete peritos que foram sujeitos a cinco questionários, aplicados com intervalos de uma semana. As respostas à primeira questão foram pouco conclusivas, na medida que tiveram respostas muito divergentes. Na segunda questão, o consenso foi aumentando nas várias interações. Inicialmente, as respostas apresentavam um rácio entre o maior valor e o menor de 100 para 1, depois de 3 para 1 e finalmente de 2 para 1.

O desenvolvimento do método Delphi deve-se aos investigadores da RAND, Olaf Helmer e Norman Dalkey (Linstone et al., 2002). A técnica procurava obter o consenso de opinião de um grupo de peritos que era sujeito a um conjunto de questionários intercalados com o respetivo *feedback* controlado. O termo “Delphi” foi proposto por Abraham Kaplan, filósofo e investigador da RAND (Dalkey, 1968).

“Delphi” pode ser entendido segundo a mitologia grega, onde o Oráculo de Delfos (Apollo Pythios) era consultado para prever o futuro (Goodman, 1987; Loo, 2002).

Entre 1950 e 1960, Theodore Gordon, Olaf Helmer e Norman Dalkey conduziram várias experiências inseridas na área militar, suportadas no método Delphi, que se mantiveram secretas durante alguns anos (Woudenberg, 1991). É com o estudo "*Report on a Long-Range Forecasting Study*" de Theodore Gordon e Olaf Helmer, publicado em 1964 pela RAND, que o método Delphi descola da área militar e entra na área de ciência e tecnologia (Linstone et al., 2002). A meio dos anos 60, algumas das técnicas desenvolvidas no método Delphi começaram a ser aplicadas em grandes empresas (ex. IBM, Xerox e Sandia Corp.) (Dalkey, 1968). No final dos anos 60, o número de estudos suportados no método Delphi rondava as centenas, e a meio dos anos 70, os milhares (Linstone et al., 2002), e, apesar de ter estagnado nos anos 80, os anos 90 foram marcados pelo aumento do interesse na metodologia (von der Gracht, 2012), que tem continuamente vindo a crescer com principal destaque nas décadas de 2010 e 2020 (Beiderbeck et al., 2021).

Durante a primeira década em que se desenvolveu o método Delphi, a sua aplicação centrava-se quase exclusivamente na previsão de curto e longo prazo (Okoli & Pawlowski, 2004). O âmbito de aplicação deste método é depois alargado, na medida que a sua utilização pode ter como objetivos obter julgamentos, pontos de vistas e opiniões (Mullen, 2003); desenvolver conceitos e identificar e priorizar questões (Lavarda et al., 2010; Okoli & Pawlowski, 2004).

Apesar do método Delphi ter tido origem na área militar, a sua aplicação acabou por ser transportada para diversas áreas de estudo científico (Linstone et al., 2002), saúde (Linstone et al., 2002; Mullen, 2003), educação (Lu et al., 2020), ambiente (Mitchell, 1991), ciências sociais

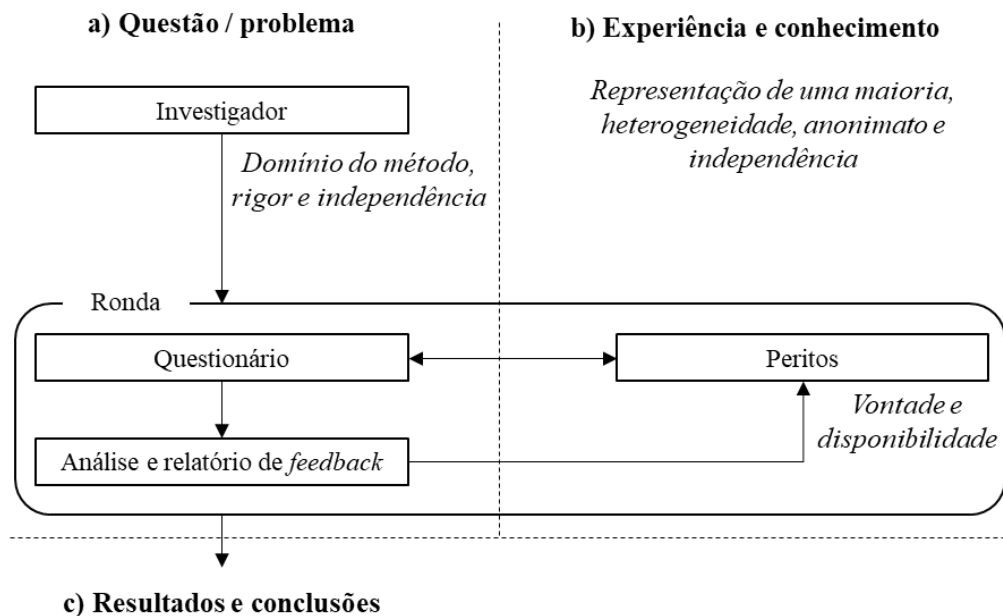
(Alaloul et al., 2016), tecnologias de informação (Hadaya et al., 2012) e gestão (MacCarthy & Atthirawong, 2003; Mosadeghrad, 2013). O sucesso do método Delphi pode estar explicado na forma como transitou do campo inicial (militar), onde teve a sua origem, para uma variedade de outros campos de estudo científicos.

6.2.2. *Características*

Dalkey e Helmer (1963) definem o método Delphi como uma técnica que procura o consenso de opiniões de um grupo de especialistas (também designados por peritos, participantes, indivíduos informados ou *experts*) através da aplicação de questionários estruturados (também designados por interações ou rondas), onde se procede ao respetivo *feedback* controlado de opiniões. Em cada ronda, as respostas são resumidas e comunicadas aos participantes, onde lhes é dada a possibilidade de rever as respostas. Este processo é repetido até que se chegue a um consenso ou até ao ponto onde as respostas diminuem sem acrescentar informação ao estudo (Hasson et al., 2000).

Segundo Loo (2002), o método de Delphi tem cinco características principais: (a) Pressupõe um painel de peritos que pode representar a opinião de uma maioria sobre um determinado tema, (b) Os participantes do painel de peritos têm uma representação anónima, (c) O moderador (investigador) elabora um conjunto de questionários e relatórios de *feedback* para os participantes, (d) Constitui um processo que poderá ter entre três a quatro interações de aplicação de questionários e *feedback*, e (e) Gera um relatório de resultados. Loo, Rowe e Wright, (2001) referem que, apesar de poder existir diferenças nas características do método, destacam-se quatro que tendem a manter-se constantes: anonimato, interação, *feedback* controlado e resposta de grupo.

Na Figura 12, representa-se esquematicamente as características apresentadas pelos vários autores sobre o método Delphi, onde se destaca a triangulação entre a questão/problema, a experiência e o conhecimento e os resultados e conclusões.

Figura 12*Características do Método Delphi*

Nota. Elaboração própria.

Partindo do método original, foram surgindo várias modificações, pelo que atualmente existem vários tipos de métodos Delphi (Grime & Wright, 2016; Hasson et al., 2000).

No início dos anos 70, surgiu um novo tipo de método Delphi designado por “Policy Delphi” (de Loë et al., 2016; von der Gracht, 2012). Esta variante não procura encontrar o consenso entre os participantes, pelo que deve ser aplicada quando se pretende explorar alternativas e identificar os prós e contras dessas alternativas (Mitchell, 1991). Loo (2002) destaca como objetivo desta variante a formação de políticas para uma questão complexa que dificilmente teria o consenso dos seus participantes.

O método Delphi modificado surgiu entre os anos 70 e 80 (Zartha Sossa et al., 2019) e, segundo (Lu et al., 2020), tem por objetivo obter maiores taxas de respostas por parte dos peritos, eliminando a ronda inicial das questões abertas através da utilização dos resultados de uma revisão da literatura na preparação do questionário inicial.

Segundo Aengenheyster et al. (2017), o Delphi em Tempo real não tem rondas explícitas, mas dá *feedback* diretamente quando um participante está a realizar a sua avaliação. Isto significa que quando os participantes avaliam, são imediatamente confrontados com os resultados agregados de todas as estimativas de outros peritos que participaram até o momento, o que permite que um perito possa participar várias vezes e alterar as suas respostas até ao final de um determinado prazo estipulado. Os autores referem ainda que este método apenas pode

ser aplicado *online*, com recurso a aplicações informáticas. A possibilidade do participante ter acesso imediato às respostas do grupo e poder ajustar a sua, traz ganhos na redução da taxa de desistência entre rondas, uma vez que o processo tende a concluir com duas fases (Gary & von der Gracht, 2015).

6.2.3. Vantagens e Desvantagens

Uma das vantagens do método Delphi consiste no anonimato relativo à participação dos peritos, o que permite evitar a confrontação direta entre os participantes, evitando as opiniões preconcebidas, o risco de aproximação de alguns participantes a ideias inovadoras, a tendência para defesa de posições assumidas ou ser persuadido pela opinião de outros (Dalkey & Helmer, 1963). Ogden et al. (2005) destacam a vantagem de não existir a influência de membros com um *status* mais elevado. Outra vantagem é a não-existência de conflitos interpessoais ou problemas de comunicação, já que não existe interação entre os participantes (Dalkey & Helmer, 1963; Goodman, 1987; Loo, 2002). Segundo Mullen (2003), a metodologia Delphi é uma alternativa aos questionários convencionais, o que permite uma maior interação entre os peritos por meio do *feedback*, possibilitando a justificação das posições e a reconsideração e modificação das respostas. A autora refere ainda que os participantes podem ter um papel relevante na marcação da agenda, na medida que a primeira ronda pode incluir questões abertas, permitindo que os peritos sugiram outros aspetos para o estudo em análise.

Apesar do anonimato ser considerado por muitos autores como uma vantagem inequívoca do método, Goodman (1987) refere duas desvantagens: (a) Existe um risco inerente que o anonimato dos peritos possa conduzir a uma falta de responsabilização pelas opiniões expressas no estudo; e (b) Não-existência de oportunidade para os participantes elaborarem dentro do seu ponto de vista. Hasson et al., (2000) referem que o método Delphi tem sido criticado por forçar o consenso.

Existem vários aspetos que o investigador do estudo deve acautelar na aplicação desta metodologia. Linstone et al. (2002, p.6) identificam situações que podem comprometer os resultados do método Delphi: (a) Impor a visão do investigador e os preconceitos acerca do problema no grupo de peritos, através de uma estrutura excessivamente especificada, não permitindo assim que os peritos possam contribuir com as suas perspetivas para o problema; (b) Assumir que o método Delphi pode ser um substituto para todos os processos de interação e comunicação humana; (c) Utilizar técnicas menos apropriadas na análise e apresentação dos

resultados; e (d) Ignorar situações de não-concordância, o que poderá levar à obtenção de um consenso artificial.

Mullen (2003) expressa duas preocupações. A primeira é relativa ao risco de baixas taxas de resposta nos questionários, o que poderá comprometer os resultados. A segunda refere-se à possibilidade de elevadas taxas de desistência entre rondas.

6.2.4. Método Delphi em Tempo Real

No Delphi em Tempo Real, os peritos são estimulados a visitar a aplicação do Delphi em Tempo Real várias vezes durante o período de tempo especificado, o que permite obter múltiplas interações numa única ronda (Geist, 2010). Como existe apenas uma única ronda, o seu período de duração é determinado pelo investigador, ao definir uma data de *cut off point*³¹ (Gordon & Pease, 2006). Os autores descrevem o processo Delphi em Tempo Real em cinco pontos: (a) O perito entra na aplicação informática; (b) O perito visualiza a questão do estudo, o número de respostas já entregues pelos outros peritos e a média (ou mediana) dos resultados até à data; (c) O perito tem a possibilidade de ler os comentários escritos pelos outros peritos para suportar as suas escolhas; (d) O perito pode avaliar a questão e dar a sua justificação; e (e) Os resultados são calculados instantaneamente e disponibilizados a todos os peritos.

São destacadas várias vantagens no Delphi em Tempo Real: (a) Redução do tempo do processo (Gordon & Pease, 2006); (b) Possibilitar ao perito poder reconsiderar, modificar e justificar as respostas sempre que entender (Mullen, 2003); e (c) O perito consegue ver instantaneamente os resultados (Aengenheyster et al., 2017).

Segundo Caldeira e Rkibi (2022), o Delphi em Tempo Real parece assim estar dependente de dois recursos: (a) O acesso à internet, e (b) A utilização de um software específico.

6.3. Adequação da Metodologia

O método Delphi data dos anos 50 e tem sido utilizado em vários domínios e disciplinas (Rowe & Wright, 2001), pelo que a técnica está consolidada enquanto metodologia de investigação científica (Gary & von der Gracht, 2015; Mitchell, 1991). Segundo Okoli e Pawlowski (2004), são muitos os estudos que demonstram a eficácia desta metodologia.

³¹ Ponto de encerramento do estudo.

Realizando uma pesquisa de artigos científicos na *b-on*, procurando no TI (título) e AB (abstract) as palavras-chave: “*Delphi method or delphi methodology or delphi study or delphi technique*”, obteve-se um total de 50.787 em todas as disciplinas e 4.606 na disciplina de “Gestão e Negócios”. Os resultados obtidos parecem confirmar a adequação da metodologia Delphi enquanto instrumento de investigação científica.

Comparativamente aos questionários, Mullen (2003) destaca na metodologia Delphi a possibilidade de uma maior interação entre os peritos por meio do *feedback*, possibilitando a justificação das posições e reconsideração, que poderá dar origem a modificação das respostas. É ainda relevada a vantagem associada à possibilidade de os participantes poderem ter um papel relevante na marcação da agenda, na medida que a primeira fase pode incluir questões abertas, permitindo que os peritos possam sugerir outros aspetos para análise.

A técnica de Grupo nominal (NGT - *Nominal Group Technique*) constitui uma metodologia de recolha da opinião dos participantes, em que, numa primeira etapa, geram as suas ideias em privado para que depois possam, em conjunto, discutir as ideias de cada um dos participantes (Mitchell, 1991). Ao permitir a interação entre peritos de modo a que estes possam clarificar e justificar as suas respostas (Rowe & Wright, 2001), a técnica de Grupo nominal constituiria uma desvantagem, na medida que o método poderia não aproveitar os benefícios inerentes ao anonimato (ex. evitar a confrontação direta, alinhamento com ideias inovadoras, tendência para a defesa de posições e a influência de membros de *status* superior).

O método Delphi tem sido bastante útil no campo científico da Gestão (Giannarou & Zervas, 2014) em temas onde existe falta de acordo, o conhecimento incompleto é evidente ou para lidar com problemas complexos (Linstone et al., 2002).

O método Delphi foi escolhido para este estudo como a metodologia mais apropriada, pelas seguintes razões:

- (a) Pela robustez da metodologia Delphi enquanto ferramenta de investigação científica.
- (b) Pelas vantagens relativamente a outras metodologias face às especificidades do estudo (ex. inquéritos convencionais, técnica de grupo nominal).
- (c) Pela utilidade e eficácia demonstrada da aplicação do método no campo da Gestão.
- (d) Pela inexistência de informação empírica substancial detetada na revisão da literatura face às questões de investigação.
- (e) Pela complexidade do tema expressa no objetivo da pesquisa de FE enquadradas matricialmente nas etapas do processo estratégico e nas componentes dos elementos do ambiente VUCA.

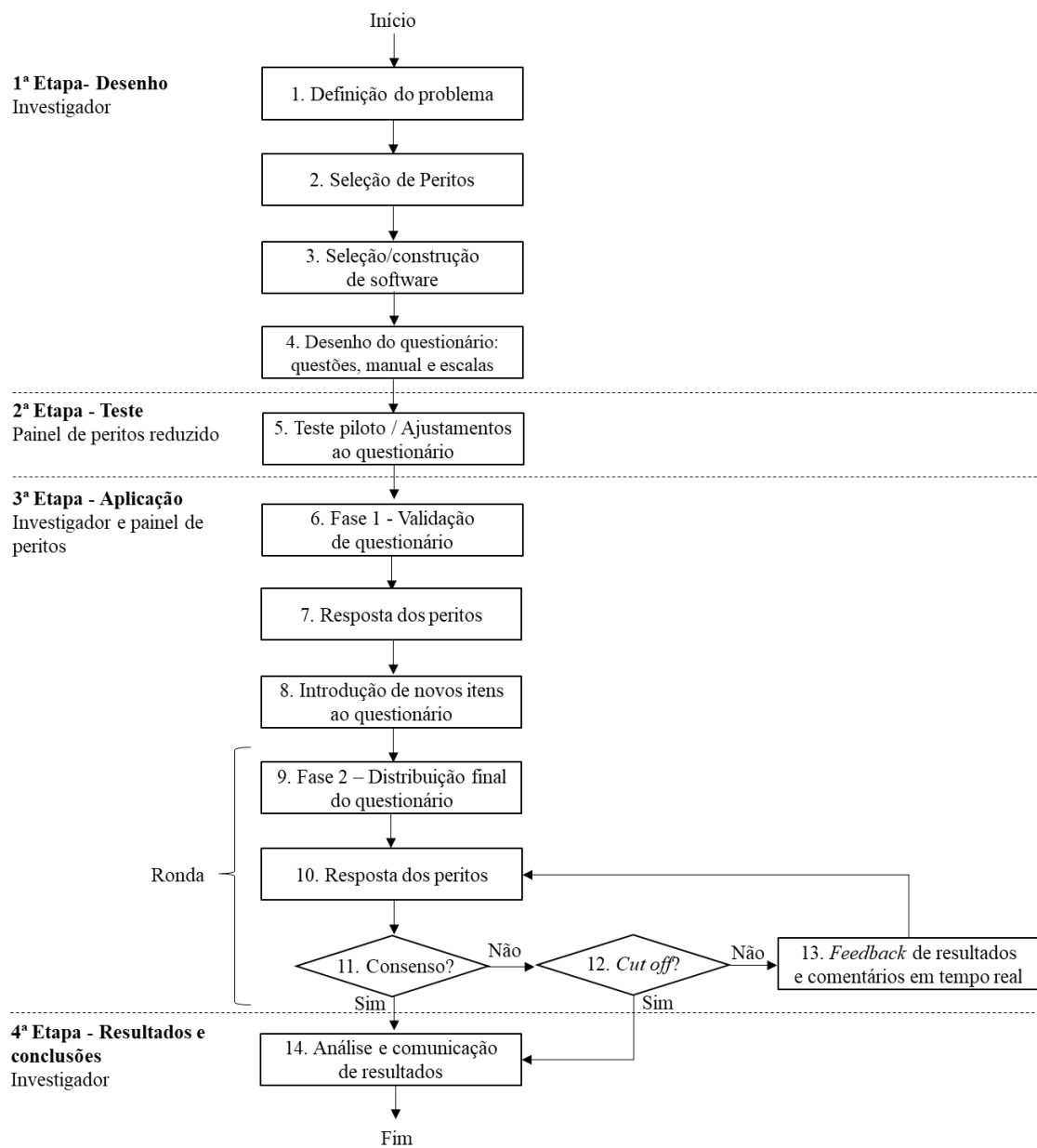
- (f) Pela necessidade de obter consenso, na medida que existem dezenas de FE e diferentes *players* (docentes e consultores) com visões diferentes sobre a GE (visão sociológica complementar e económica).

6.4. Desenho da Aplicação do Método Delphi

Após a análise de vários estudos na área de Gestão com aplicação do método Delphi em Tempo real num contexto de uma revisão sistemática da literatura, Caldeira e Rkibi (2022) apresentam um modelo de sequência de etapas estabelecido para a aplicação do método Delphi em Tempo Real (ver Figura 13). A Tabela 28 descreve sucintamente cada uma das subetapas previstas no processo.

Figura 13

Processo das Etapas do Método Delphi em Tempo Real



Nota. De “Research Guidelines for Real-Time Delphi Studies in Management: A Systematic Literature Review” de J. L. Caldeira & T. Rkibi, 2022, Proceedings of TAKE 2022 Conference: Theory and applications in the knowledge economy 2022. p.94. *Cut off point* = Ponto de fecho do estudo.

Tabela 28*Descrição das Subetapas do Método Delphi em Tempo Real*

Subetapas	Decomposição das subetapas	Descrição
1. Definição do problema	1.1 Âmbito / problema	FE em contexto do ambiente VUCA.
	1.2 Objetivos	Identificação das FE mais eficazes para o ambiente VUCA.
	1.3 Resultados esperados	Obtenção de um <i>toolkit</i> de FE para o ambiente VUCA.
2. Seleção dos peritos	2.1 Critérios de seleção dos peritos	Docentes e consultores de GE com mais de cinco anos de experiência, pertencentes a várias instituições do ensino superior e empresas de consultoria, com interesse e disponibilidade para participar.
	2.2 Dimensão do painel	Mínimo de dez peritos em cada categoria (ex. dez docentes e dez consultores).
	2.3 Convite dos peritos	Contacto telefónico e envio de <i>e-mail</i> para convidar a participar no estudo (ver Apêndice C).
3. Seleção de software	3.1 Análise de <i>software</i>	Identificação e análise das aplicações disponíveis no mercado (ver ponto 6.7.1).
	3.2 Obtenção de <i>software</i>	Contacto com a empresa responsável pelo software e obtenção de autorização para utilização da aplicação.
4. Desenho do questionário e documentos de apoio	4.1 Questionário inicial	Elaboração do questionário inicial com base nas FE identificadas na RSL (visão sociológica parcial - investigadores) e na Análise dos Casos Análogos (visão empresarial)
	4.2 Escalas e medidas de consenso	Definição das medidas de análise de consenso.
	4.3 Manual de apoio	Elaboração do manual para os peritos com a leitura de enquadramentos aos conceitos VUCA, processo estratégico, FE e funcionamento da aplicação informática para o método Delphi (ver Apêndice M).
	4.4 Descritivo das FE	Elaboração do documento com a caracterização das FE utilizadas no método Delphi (ver Apêndice N).
5. Teste piloto	5.1 Teste	Aplicação do teste a quatro peritos (dois docentes e dois consultores).
	5.2 <i>Feedback</i> dos peritos	Reunião <i>online</i> para obtenção e análise do <i>feedback</i> dos peritos.
	5.3 Ajustamentos	Reajustamento do questionário, manual de apoio e descritivo das FE.
6. Fase 1 - validação e exploração do questionário	6.1 Envio de informação aos peritos	Entrega de <i>link</i> de acesso, manual de apoio (ver Apêndice M) e descritivo das FE (ver Apêndice N) uma semana antes do início da fase (ver Apêndice D). Recordar <i>link</i> de acesso um dia antes do início da fase (ver Apêndice E).
7. Respostas dos peritos	7.1 Respostas dos peritos	Obtenção de informação relativa à caracterização dos peritos, comentários e eventual sugestão de novas FE.
8. Introdução de novos <i>itens</i> ao questionário	8.1 Ajustamento do questionário	Reajustamento do questionário face aos comentários e sugestões de novas FE.
9. Fase 2 - distribuição final do questionário	9.1 Questionário final	Envio do questionário final aos peritos (ver Apêndice O).
10. Resposta dos peritos	10.1 Respostas dos peritos	Acompanhamento no <i>software</i> das respostas dos peritos.
11. Consenso?	11.1 Aplicação de medidas de consenso	Aplicação das medidas de consenso e partilha dos resultados em tempo real com os peritos.
12. <i>Cut off?</i>	12.1. Duração do estudo	Análise da opção de finalizar o estudo.
13. <i>Feedback</i> de resultados e comentários em tempo real	13.1 <i>Feedback</i> aos peritos	Apresentação em tempo real dos indicadores de consenso.
	13.2 Comentários dos peritos	Incentivar os peritos a participar com comentários (ver Apêndice G).
14. Análise e comunicação de resultados	14.1 Análise dos resultados	Análise e compilação dos resultados.
	14.2 Comunicação dos resultados	Apresentação dos resultados finais aos peritos que participaram no estudo. Integração dos resultados no estudo.

Nota. Elaboração própria.

Nos pontos seguintes, detalha-se as etapas do processo do método Delphi: definição do problema, seleção do painel de peritos, seleção da aplicação informática, teste piloto,

questionário, escalas, manual de apoio, processo de administração dos questionários e medidas consenso.

6.5. Definição do Problema

O ponto de partida inicia-se pela definição do problema, onde se estabelece: (a) Âmbito da investigação, (b) Adequação do método à investigação, (c) Objetivos que se pretendem atingir, e (d) Resultados expectáveis (Loo, 2002).

- (a) Âmbito da investigação - Análise de FE para a GE em ambiente VUCA.
- (b) Adequação do método à investigação - Apresentada no ponto 6.3. deste capítulo.
- (c) Objetivos que se pretendem atingir - Obtenção da visão sociológica e económica relativamente às FE em utilização em contexto de ambiente VUCA.
- (d) Resultados expectáveis - Identificação de um conjunto de FE consensuais.

6.6. Seleção de Peritos

A constituição do painel de peritos assenta em duas fases. A primeira consiste na definição dos critérios de seleção e a segunda na decisão quanto ao número de peritos a incluir no estudo (Loo, 2002).

Os critérios de decisão devem ter em conta cinco variáveis: (a) Experiência no tema (Giannarou & Zervas, 2014; Loo, 2002; Ogden et al., 2005), (b) Conhecimento do tema (Linstone et al., 2002), (c) Variedade de *backgrounds*³² de modo a garantir um espectro completo de opiniões (Loo, 2002), (d) Vontade de participar (Giannarou & Zervas, 2014; Loo, 2002; Ogden et al., 2005), e (e) Disponibilidade de tempo para participar (Giannarou & Zervas, 2014; Tersine & Riggs, 1976). A seleção dos peritos teve por base a aplicação de cinco critérios:

- (a) Critério 1 - Experiência no tema: foram apenas aceites peritos com um mínimo de 5 anos. Caldeira e Rkibi (2022) identificam quatro anos como o número mínimo de anos de experiência. Segundo Mitchell (1991) e Meyer et al. (2021), uma experiência mínima de cinco anos no tema em investigação é considerada suficiente.

³² Antecedentes/experiência.

- (b) Critério 2 - Conhecimento do tema: foram convidados docentes de GE e consultores de GE (Rengarajan et al., 2021). No convite aos peritos, foi ainda questionado se detinham o conhecimento sobre o tema em estudo (Meyer et al., 2021).
- (c) Critério 3 - Variedade de *backgrounds* (Heterogeneidade): a visão sociológica é composta pelos investigadores e docentes e a visão económica pelos consultores. Procurou-se abranger o maior número de instituições do ensino superior e consultores seniores das principais empresas de consultoria em Portugal.
- (d) Critério 4 - Vontade de participar: na formulação do convite aos peritos para participarem no estudo, questionou-se quanto ao seu interesse (Giannarou & Zervas, 2014).
- (e) Critério 5 - Disponibilidade de tempo: os peritos foram questionados sobre a sua disponibilidade para o processo (Giannarou & Zervas, 2014).

Não existem regras ou consenso relativamente ao número de peritos a incluir no método Delphi (Alaloul et al., 2016; Giannarou & Zervas, 2014; Rowe & Wright, 2001). Rowe e Wright (2001) referem que a dimensão do painel de peritos tem impacto na eficácia do método Delphi, na medida que painéis compostos por mais peritos trazem mais conhecimento e, potencialmente, têm um maior leque de perspetivas sobre o tema.

São vários os autores que apresentam recomendações do número de peritos a utilizar. Ogden et al. (2005) refere no seu artigo que nos estudos analisados, o número de peritos variava entre 5-30, Okoli e Pawlowski (2004) indicam que a literatura recomenda 10-18 peritos e Rowe e Wright (2001) recomendam 5-20 peritos. Caldeira e Rkibi (2022) sugerem a utilização de um mínimo de sete peritos, o que parece denotar que, não existindo um valor máximo, existe alguma concordância no valor mínimo, que poderá situar-se entre 5 a 10 peritos. Foi definido para este estudo a utilização de um mínimo de 10 peritos docentes e 10 peritos consultores. Estes limites foram largamente ultrapassados, como vamos ver no CAPÍTULO V. Não foi estabelecido um número máximo de participantes.

O painel de peritos é constituído por docentes de estratégia das instituições do ensino superior portuguesas com pelo menos cinco anos de experiência enquanto docentes e consultores seniores das principais empresas de consultoria em GE com um mínimo de 5 anos de experiência em consultoria estratégica (ver Apêndice J e Apêndice K). Os docentes foram identificados através de contactos pessoais, pela pesquisa de docentes de GE nos *sites* institucionais das instituições do ensino superior portuguesas (Rengarajan et al., 2021) e por recomendação de peritos. Este tipo de abordagem geralmente é designada por pesquisa em pirâmide e considerada inovadora (Baur et al., 2012). Os consultores foram identificados

através do LinkedIn, através de contactos pessoais (Winkler & Moser, 2016), por recomendação de colegas (peritos) da área de GE. Para Mitchell (1991), a recomendação pode ser considerada uma fonte válida para identificação de peritos. Todos os contactos foram guardados numa tabela sistematizada (ver Tabela 29). Foi ainda pedido aos peritos que recomendassem a outros peritos a participação no estudo através do reencaminhamento do convite. Para promover a heterogeneidade do painel de peritos, procurou-se garantir que estes provinham de diferentes instituições do ensino superior e de diferentes empresas de consultoria (Rengarajan et al., 2021).

O painel de peritos para o teste piloto do questionário a aplicar no âmbito do método Delphi foi composto por dois docentes de estratégia e dois consultores seniores peritos na área de estratégia (Rengarajan et al., 2021).

Tabela 29

Estrutura de Informação sobre Peritos

#	Campo
1	Nome
2	Tipo (docente e/ou consultor)
3	Telefone
4	E-mail
5	Instituições (universidade e/ou empresa de consultoria)
6	Principais disciplinas de docência
7	Nível de educação (Doutoramento, Mestrado, Licenciatura)
8	Posição hierárquica (Gestão de topo, Gestão intermédia, Outra)
9	Anos de experiência
10	Conhecimento sobre o tema? (S/N)
11	Interesse em participar? (S/N)
12	Disponibilidade para participar? (S/N)
13	Canal de identificação (sites institucionais, rede pessoal, recomendação por outro perito)
14	Artigos publicados na área de GE? (S/N)

Nota. Elaboração própria.

Depois de identificados os peritos, e de forma a garantir um maior nível de participação, todos os peritos foram contactados antecipadamente por telefone e *e-mail* (Hasson et al., 2000). Num primeiro contacto, foi enviado um convite por *e-mail* explicando o âmbito do estudo, o objetivo, a razão da seleção, o método a utilizar e a data de realização. (ver Apêndice C). Aos peritos que aceitaram participar, foi enviado um segundo *e-mail* a fornecer o *link* de acesso ao *software*, o manual de apoio e o descritivo das características das FE (ver Apêndice D).

6.7. Recolha de Dados

6.7.1. Aplicação Informática

Na aplicação do método Delphi em Tempo Real, a única opção é a via *online* devido às especificidades das aplicações informáticas. Esta opção é muitas vezes utilizada pelos investigadores, uma vez que tem a vantagem de poder aceder a populações dispersas geograficamente, constituindo-se como uma opção eficiente em termos de tempo e custo (Lefever et al., 2007).

Existem atualmente vários *softwares* no mercado, apresentando diferentes funcionalidades, e não existe consenso quanto à escolha do *software* para a aplicação do método Delphi em contexto de estudos científicos (Aengenheyster et al., 2017). Os autores avaliaram quatro softwares para aplicação do método Delphi em Tempo Real: [Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS), eDelphi (actual eDelphi.org), Global Futures Intelligence System (GFIS)], Surveylet (Calibrium)]. No seu estudo sobre o método Delphi em Tempo Real, Caldeira e Rkibi (2022) identificaram três *softwares*: Global Futures System, Delphi decision aid systems e eLphi.

De forma a garantir a correta adequação do *software* à estrutura do questionário a aplicar (ver Apêndice O), analisaram-se todas as aplicações de ambos os artigos, complementando com outras aplicações identificadas através de uma procura atual (2022) na *web*.

Na Tabela 30, foram analisadas em 19 critérios as quatro opções em termos de aplicações informáticas para apoio ao processo de implementação do método Delphi: eDelphi.org (www.edelphi.org), Calibrium (<https://calibrium.com/>), 4strat (www.4strat.com/) e Global Futures System (GFIS) (www.millennium-project.org). Não foram encontradas as aplicações Delphi Decision Aid System e Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS).

Foram estabelecidos os critérios de seleção críticos de modo a dar resposta ao questionário elaborado (ver Apêndice O): (a) Acesso web, (b) Participação anónima, (c) Opção de questão em matriz com escala de Likert para mais de 24 itens, (d) Opção de questão dicotómica, (e) Opção de questão de escolha múltipla, (f) Aceitar comentários, e (g) Exportação de resultados (ex. formato CSV).

Tabela 30*Softwares para Delphi em Tempo Real*

Critérios de análise	eDelphi	Calibrium	GFIS	4strat
1. País	Finlandia	USA	USA	Alemanha
2. Criado	1998	nd	nd	2016
3. Acesso Web	Sim	Sim	Sim	Sim
4. Participação anónima	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Pré-ronda para obter informação e novos itens		Sim	Sim	Sim
6. Questão em matriz com escala Likert 5 para mais de 24 itens	Sim	Sim	Sim	Não. Apenas para 10 ^c .
7. Questão aberta	Sim	Sim	Sim	Sim
8. Questão dicotómica	Sim	Sim	Sim	Sim
9. Questão escolha múltipla	Sim	Sim	Sim	Sim
10. Teste piloto	nd	Sim. Até 7 peritos.	Sim	Sim
11. Comentar seleções	Sim	Sim	Sim	Sim
12. Contar comentários	Sim	Sim	Sim	
13. Enviar <i>e-mail</i> a quem não respondeu	Sim	Sim	Não ^b	Sim
14. Medidas de consenso	Q1, Q3	Média, Mediana, Moda, CV, etc.	Média, Mediana, etc.	Média
15. Medidas de acompanhamento para os peritos	Sim	#40: Média, Mediana, Max, Min, etc.	Média, Mediana, etc.	Média
16. Suporte de apoio técnico	Sim	Sim	Sim	Sim
17. Exportação de dados	CSV	.xlsx	CSV, xlsx	.xlsx
18. Demo	Sim	Sim	Sim	na
19. Preço	>180 euros	>600 usd	>5.000 usd	Sem custo

Nota. Elaboração própria. GFIS = Global Futures Intelligence System; nd = não disponível; na = Não se aplica. ^a

Apenas pagando um valor adicional. ^b Feito fora do sistema. ^c Solução: criar 3 questões. CV = Coeficiente de variância; CSV = *Comma-separated values* (valores separados por vírgulas); Q1 = Quartil 1; Q3 = Quartil 3.

Com base na avaliação das aplicações identificadas nos estudos de Aengenheyster et al. (2017), de Caldeira e Rkibi (2022) e na nossa própria análise de *softwares* de mercado, decidimos escolher Foresight Strategic Cockpit Versão 2.24.0 da 4strat (www.4strat.com/). Todos os softwares analisados cumprem os critérios críticos definidos, pelo que seleção foi decidida em função de constrangimentos financeiros e do grau de facilidade de utilização percebido na utilização das versões demo ou nas reuniões à distância feitas com os fornecedores das aplicações.

6.7.2. *Teste Piloto*

O teste piloto é essencial para estabelecer a validade de conteúdo de um instrumento, das questões, do formato e das escalas (Creswell, 2009, p.150; Saunders et al., 2016, p.473).

À semelhança dos questionários convencionais, são vários os autores que recomendam um teste piloto com um pequeno grupo de peritos antes da aplicação final (Hasson et al., 2000; MacCarthy & Atthirawong, 2003). O objetivo do teste piloto é verificar a adequação e compreensibilidade dos questionários a aplicar (Alaloul et al., 2016), de forma a realizar os ajustamentos necessários para que os inqueridos não tenham problemas em responder às questões (Saunders et al., 2016, p.473).

Desta forma, procurou-se assegurar a clareza, utilidade, qualidade e funcionalidade das questões, dos documentos de apoio (Rengarajan et al., 2021) e do processo de funcionamento da aplicação informática.

Existem vantagens na utilização de um número reduzido de peritos durante o teste piloto, na medida em que será necessário um tempo considerável para discutir o questionário com cada um dos participantes e, assim, obter contributos valiosos para a melhoria do questionário (MacCarthy & Atthirawong, 2003). Não existe consenso quanto ao número de participantes em testes piloto no método Delphi. O número varia substancialmente em vários estudos no campo da Gestão com aplicação do método Delphi em Tempo Real: 3 peritos (Depeige & d'Andria, 2021); 4 peritos (Meyer et al., 2021); 10 peritos (Alaloul et al., 2016); 30 peritos (Rayens & Hahn, 2000).

Optou-se por selecionar para o teste piloto apenas quatro peritos em GE (dois docentes e dois consultores). Nesta fase, foram valorizados especialistas de confiança, de proximidade pessoal (Tassabehji & Isherwood, 2014) e de proximidade geográfica, devido ao elevado investimento de tempo necessário para a realização e análise do teste piloto.

No teste piloto foi utilizado o *software* Foresight Strategic Cockpit da 4strat (<https://www.4strat.com/strategy-foresight-service/foresight-strategy-cockpit/>).

Todos os peritos concordaram em realizar o teste piloto e foi-lhes solicitado um seguimento (tanto via reunião virtual como por *e-mail*) para discutir as suas sugestões e comentários (Depeige & d'Andria, 2021). Foi também partilhado via *e-mail* com os peritos o manual de apoio e o descritivo das características das FE (ver Apêndice M e Apêndice N). De acordo com as boas práticas identificadas por Saunders et al. (2016, p.474), foi transmitido aos peritos a expectativa subjacente à realização do teste piloto, de forma a conseguir responder aos seguintes aspetos: (a) Se o questionário demorou muito tempo a responder, (b) Se as instruções

eram claras, (c) Se alguma questão era pouco clara ou ambígua, (d) Se alguma questão foi difícil de responder, (e) Se faltam questões relevantes, (f) Se o *layout* era pouco claro e/ou pouco atrativo, e (g) Obter qualquer outro comentário. Para garantir validade de conteúdo, foi pedido aos peritos para avaliar cada uma das questões do questionário em três níveis: (a) Essencial; (b) Útil, mas não essencial; e (c) Não necessária.

O teste piloto teve uma duração de 10 dias (18 de novembro de 2022 a 27 de novembro de 2022), tendo permitido recolher um conjunto de comentários e sugestões durante duas reuniões *online* a 7 e 22 de dezembro de 2022.

Os quatro peritos que participaram no teste piloto foram questionados sobre vários aspetos do processo do método Delphi, tendo respondido com elevada concordância que: (a) O processo de resposta ao inquérito é rápido, (b) As instruções do manual de apoio e do descritivo das FE são claros, (c) Não existiam questões pouco claras ou ambíguas, (d) Nenhuma questão foi difícil de responder, e (e) O *layout*³³ do questionário da aplicação é claro e atrativo.

Relativamente à questão da 2.^a fase do teste piloto, houve discordância por parte dos peritos quanto à sua relevância para o estudo no formato apresentado, pelo que foi sugerido

³³ Estrutura e disposição visual dos elementos do questionário.

pelo grupo de peritos de GE do teste piloto e pelo especialista em inquéritos o ajustamento do seu texto e escala (ver Tabela 31).

Tabela 31

Comentários/Sugestões dos Peritos e Alteração/Clarificação Efetuada

Item/Questão	Comentário/sugestão do Perito	Alteração/clarificação efetuada
1.ª Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário:		
Q 1.1 a Q 1.10	Sem sugestões.	Sem alterações.
2.ª Fase - Aplicação do questionário final:		
Q 1.1, Q1.2, Q 1.3	Foi sugerida: (a) a utilização de uma escala de Likert de 7 pontos; (b) alteração da redação para “Tenho evidências de que a ferramenta estratégica permite apoiar o...”; (c) a inclusão da frase “independentemente da minha preferência”.	Como sugerido, foi ajustada.
Outras	Sem sugestões.	Sem alterações.

Nota. Elaboração própria.

Com base nas recomendações/sugestões recebidas dos peritos, procedeu-se ao ajustamento do questionário final (ver Apêndice O) (Creswell, 2009, p.150).

6.7.3. Estrutura do Questionário e Manual de Apoio

O método Delphi em Tempo real é constituído por uma única ronda (Gordon & Pease, 2006) que pode estar dividida em duas fases. A primeira fase (pré-ronda) é crucial, na medida que constitui uma etapa de exploração (Alaloul et al., 2016). Esta fase teve por objetivo comentar os conceitos utilizados no estudo (VUCA, processo estratégico e FE), de modo a evitar confusão quanto ao seu significado, reduzir a ambiguidade de interpretação dos resultados (Iverson & Jorgensen, 1986) e permitir a aplicação de questões abertas de modo a gerar novas ideias para o questionário final (Hasson et al., 2000). Este último aspeto é extramente importante, na medida que é perguntado aos peritos se pretendem acrescentar novas FE.

Na segunda fase, procede-se á distribuição do questionário final (ver Apêndice O), permitindo que o grupo alargado de peritos possa responder ao questionário e ver em tempo real os resultados globais, os comentários dos outros peritos e possa reajustar a sua resposta em função da opinião agregada do grupo (Gary & von der Gracht, 2015).

Foi consultado um especialista com mais de 20 anos de experiência em desenho e análise de questionários, de modo a avaliar a componente técnica do questionário (Olson, 2010). Segunda a autora, a consulta a um especialista de questionários pode identificar problemas nas questões e evitar potenciais erros na medição. Esta consulta permitiu obter uma recomendação para alteração do texto da questão e da escala de Likert de 5 pontos para uma escala de Likert de 7 pontos, com identificação do grau de concordância apenas nos extremos para a questão da 2.ª fase para a identificação das FE para o ambiente VUCA. Não foi possível a utilização de uma escala linear de 0 a 10 conforme recomendada inicialmente pelo especialista devido à limitação técnica do software.

De acordo com Joshi et al., (2015), no que se refere à fiabilidade das respostas dos participantes num inquérito, é provável que a escala de Likert 7 pontos possa ter um melhor desempenho em comparação com a escala de 5 pontos, devido à existência de uma maior escolha de itens. Segundo os mesmos autores, a escala de 7 pontos fornece mais variedade de opções que, por sua vez, aumentam a probabilidade de satisfazer a realidade objetiva dos inqueridos. A utilização da escala de Likert de 7 pontos permitirá minimizar a fuga para a tendência central com (Joshi et al., 2015)

De seguida, apresentam-se as questões do questionário, o seu objetivo e o tipo de questão:

1.ª Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário:

1.1. Idade (anos)? Objetivo: Identificar a idade dos peritos. Tipo de questão: Numérica.

1.2. Total de n.º de anos de experiência na área de Gestão Estratégica? Objetivo: Identificar o nível de experiência dos peritos. Tipo de questão: Escolha múltipla com resposta única.

1.3. Nível de educação (Nota. Caso tenha mais do que uma opção, selecione o nível mais elevado)? Objetivo: Identificar o grau de qualificação dos peritos (Doutoramento, Mestrado, Licenciatura) (Rengarajan et al., 2021). Tipo de questão: Escolha múltipla com resposta única.

1.4. Em que instituições de ensino leciona/lecionou matérias de Gestão Estratégica? Apenas para docentes. Objetivo: Identificar a instituição de ensino do perito de modo a

determinar a diversidade de instituições que participam. Tipo de questão: Aberta (máximo de 100 caracteres).

1.5. Em que empresas exerce/exerceu consultoria em matérias de Gestão Estratégica? Apenas para consultores. Objetivo: Identificar a empresa de consultoria de modo a determinar a diversidade de empresas que participam. Tipo de questão: Aberta (máximo de 100 caracteres).

1.6. Posição hierárquica na empresa de consultoria (Nota. Caso tenha mais do que uma opção, selecione o nível mais elevado exercido)? Apenas para consultores. Objetivo: Identificar o nível hierárquico dos peritos consultores (Gestão de topo, Gestão intermédia, Outra) (Rengarajan et al., 2021). Segundo Saunders et al. (2016, p.273), quanto mais elevado for o nível executivo, maior a probabilidade de contribuir com *insights*³⁴ de valor acrescentado. Tipo de questão: Fechada, de escolha múltipla com resposta única.

1.7. Exerce ou exerceu funções de docência em Gestão Estratégica? Apenas para consultores. Objetivo: Identificar a existência de contaminação da componente académica (visão sociológica) no grupo dos consultores. Tipo de questão: Dicotómica (sim/não).

1.8. Tem artigos científicos publicados na área de Gestão Estratégica? Objetivo: Identificar a existência da componente científica (visão sociológica) no grupo dos docentes. Tipo de questão: Dicotómica (sim/não).

1.9. Exerce ou exerceu funções de consultoria em Gestão Estratégica? Apenas para docentes. Objetivo: Identificar a existência de contaminação da componente económica (visão económica) no grupo dos docentes. Tipo de questão: Dicotómica (sim/não).

1.10. Leu o manual de apoio? Objetivo: Identificar a dimensão do número de peritos a quem foram transmitidos da mesma forma os conceitos e instruções. Tipo de questão: Dicotómica (sim/não). [Se responder não, passa para a questão 1.12.].

1.11. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior, indique o seu grau de acordo relativamente a seguinte afirmação: “A informação presente no manual de apoio é clara”. Objetivo: Identificar o nível de clareza das instruções entregues aos peritos. Tipo de questão: Escala de Likert 5 pontos.

1.12. Na sua opinião, qual a(s) componente(s) do ambiente VUCA que considera mais desafiante para a Gestão Estratégica. Objetivo: Percecionar donde vêm os maiores

³⁴ Informações relevantes.

desafios para a GE. Tipo de questão: Fechada, de escolha múltipla. Complementarmente, é questionado o nível de confiança relativamente à resposta dada (ex. confiança: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, 4. Perfeita).

1.13. Na sua opinião, qual a(s) etapa(s) do processo estratégico que considera mais importante(s). Objetivo: Percecionar em que etapas do processo estratégico existem maiores necessidades para aplicar as FE. Tipo de questão: Fechada, de escolha múltipla. Complementarmente, é questionado o nível de confiança relativamente à resposta dada (ex. Confiança: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, 4. Perfeita).

1.14. Na 2.^a fase iremos analisar 29 ferramentas estratégicas (ver lista em baixo). Caso pretenda, indique outras ferramentas estratégicas que não estão na lista e que gostaria de acrescentar na 2.^a fase do estudo. Objetivo: Complementar a lista de FE identificadas na RSL e revisão integrativa da literatura. Tipo de questão: Aberta (máximo de 200 carateres). Complementarmente, é questionado o nível de confiança relativamente à resposta dada (ex. confiança: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, 4. Perfeita).

2.^a Fase - Aplicação do questionário final:

1.1. Para cada ferramenta, indique o seu nível de acordo relativamente à seguinte afirmação: “Tenho evidências de que a ferramenta estratégica permite apoiar o processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (independentemente da minha preferência)”. Objetivo: Identificar o *ranking* das FE mais consensuais. Tipo de questão: Escala de Likert 7 pontos [(1) Discordo totalmente, (7) Concordo totalmente]. Se um perito considerar que não está qualificado para responder a uma questão específica, pode escolher a opção “Não conheço a ferramenta”. Após a análise dos comentários de alguns peritos durante a 1.^a fase (ver Tabela 61), foi adicionada mais uma opção: “Não considero que seja uma ferramenta”. Complementarmente, é questionado o nível de confiança relativamente à resposta dada (ex. confiança: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, 4. Perfeita).

2.2. Comentários sobre as opções das FE. Objetivo: Fundamentar a escolha das FE e permitir que os outros peritos possam compreender os pressupostos da decisão. Tipo de questão: Aberta. Foram contabilizados o número de comentários por perito.

A escala de Likert, originalmente introduzida por Rensis Likert em 1932, é a escala psicométrica mais utilizada na pesquisa com questionários (Li, 2013). A maioria dos estudos que aplica o método Delphi utiliza a escala de Likert para avaliar as respostas do grupo de peritos (Taylor, 2020).

Todos os itens das questões da 2.^a fase foram avaliados pelos inquiridos utilizando uma escala de 7 pontos de Likert (fundamentada no início deste ponto) que abrangia o intervalo de 1-“discordo totalmente” a 7-“concordo totalmente”. A escala de Likert apresenta um conjunto de declarações (itens) em contexto de uma situação real ou hipotética em estudo e pede-se aos participantes que mostrem o seu nível de acordo (de discordar fortemente até concordar fortemente) com a declaração determinada (itens) numa escala métrica (Joshi et al., 2015).

O questionário foi concebido para ser autoexplicativo. No entanto, os participantes puderam aceder a um manual de apoio e ao descritivo de todas as FE, textualmente e visualmente (Rengarajan et al., 2021) durante toda a duração do estudo (ver Apêndice M e Apêndice N). Sete dias antes da distribuição do questionário, de modo a que se familiarizassem com os conceitos e o processo, foi fornecido aos peritos o manual e o descritivo das características das FE para uma leitura de enquadramento aos conceitos VUCA, etapas do processo estratégico, FE e processo de funcionamento da aplicação informática de suporte ao método Delphi.

6.7.4. Processo de Administração dos Questionários

Foram realizados em separado, mas em simultâneo, respeitando as mesmas datas e durações, dois processos de aplicação do método Delphi em Tempo Real, um para os docentes e outro para os consultores.

O processo de aplicação do método Delphi em Tempo Real foi constituído pelas seguintes tarefas:

- (a) Entre dezembro de 2022 e os primeiros dias de janeiro de 2023, contactaram-se 200 peritos em GE (docentes e consultores). Foi dada prioridade ao contacto telefónico direto e, complementarmente, foi enviado um convite formal para o *e-mail* (ver Apêndice C). Este contacto serviu para apresentar o investigador, enquadrar o estudo de doutoramento, apresentar os objetivos e o método de recolha de dados, questionar a disponibilidade do perito e apresentar os contactos telefónicos e *e-mail* do investigador para eventuais esclarecimentos.
- (b) Com uma semana de antecedência do início do processo (05.01.2023), enviou-se um *e-mail* a 82 peritos (39 docentes e 43 consultores) a alertar a data de início da 1.^a fase (pré-ronda) (12.01.2023), entregando a seguinte informação: (a) *link* de acesso à 1.^a fase, (b) *link* de acesso ao manual de apoio, (c) *link* de acesso ao

descritivo das características das FE, e (d) indicação/recordar as datas da 1.^a fase (ver Apêndice D).

- (c) Com um dia de antecedência do início do processo (11.01.2023), enviou-se um *e-mail* a recordar o início da 1.^a fase (ver Apêndice E).
- (d) A meio da 1.^a fase, foi enviado *e-mail* a reforçar o pedido de participação no estudo (pré-ronda) (ver Apêndice G).
- (e) Foram efetuadas verificações diárias do nível de participação dos peritos, tendo sido enviados *e-mails* exclusivamente aos peritos que ainda não tinham iniciado o preenchimento do questionário (ver Apêndice G).
- (f) Com a data limite de 16.01.2023, foi encerrada a 1.^a fase e procedeu-se à análise do *feedback* dos peritos e ajustamento do questionário com a inclusão de 21 FE sugeridas pelos peritos docentes [8 etapas da gestão da mudança (Kotter), Análise concorrencial, Capacidades Dinâmicas, Ciclo de vida dos produtos, *Design thinking*, Estratégias genéricas de Porter, Matriz Ansoff, Matriz BCG, Matriz GE/McKinsey, *McKinsey's three horizons model*, Modelo de Bouquerel, PESTAL, Prisma do desempenho, Quadrado estratégico, *Soft Systems Methodology* (Peter Checkland), *Stakeholders salience model*, *Star Model* (Jay Galbraith), *Strategy Canvas*, SWOT dinâmica, SWOT cruzada, VRIO] e 25 FE sugeridas pelos peritos consultores (6 Sigma, *Benefits Management*, *Business Model Innovation*, *Charts and Storylines*, *Design Thinking*, *Focus group discussion*, *Innovation Portfolio Management*, *Kaizen*, *Lean Innovation*, *Marketing-mix analysis*, Matriz Ansoff, Matriz BCG, Matriz GE/McKinsey, *McKinsey's three horizons model*, *OKR - Objectives and Key Results*, *Open Innovation*, *Parallel thinking*, PESTAL, *Prime Value Chain*, *Product Performance Analysis*, *Structured brainstorming*, SWOT dinâmica, *Trends Spotting and Forecasting*, Value 360, VRIO). Foram retiradas três FE sugeridas pelos peritos: “*Strategy maps*”, uma vez que está incluída na metodologia *Balanced Scorecard*; “Declaração de Missão, Visão e Valores”, por não existir consenso se constitui uma FE (Hakala & Vuorinen, 2020, p.8); “PDCA”, uma vez que constitui a base da estrutura do próprio processo de GE. Devido aos comentários de alguns peritos (ex. “Há várias que não considero ferramentas.” Anónimo 75.”; “Não chamaria de ferramentas algumas das indicadas.” Anónimo 76; “Outras não são de estratégia propriamente dita.” Anónimo 83), foi também adicionada mais uma opção de resposta para a questão da segunda fase: “Não considero que seja uma ferramenta”.

- (g) No início da 2.^a fase (17.01.2023), enviou-se um *e-mail* com o link de acesso à 2.^a fase (ver Apêndice F) e foi partilhado o relatório dos resultados da 1.^a fase (ver Apêndice P).
- (h) A meio da 2.^a fase (19.01.2023 e 22.01.2023), foi enviado *e-mail* a reforçar o pedido de participação no estudo (ronda) (ver Apêndice G).
- (i) Foram efetuadas verificações diárias do nível de participação dos peritos, tendo sido enviados *e-mails* exclusivamente aos peritos que ainda não tinham iniciado o preenchimento do questionário (ver Apêndice G).
- (j) No dia 24.01.2023, foi decidido prolongar o prazo da 2.^a fase até dia 31.01.2023 por haver peritos que ainda não tinham conseguido responder por variados motivos: sem disponibilidade, não tinham recebido o *link* de acesso e o *link* solicitava, sem razão aparente *login* e *password*. A data de fecho do processo é determinada pelo investigador, geralmente quando os resultados estão estabilizados (Gordon & Pease, 2006). O alargamento do prazo de conclusão da 2.^a fase constituiu uma estratégia para aumentar da taxa de resposta dos peritos.
- (k) Com a data limite de 31.01.2023, foi encerrado o processo do método Delphi.
- (l) No dia 31.01.2023, foi enviado um *e-mail* a agradecer a participação dos peritos e a indicar que, após a análise dos dados, os resultados seriam partilhados com os participantes (ver Apêndice I).
- (m) Os resultados obtidos com o método Delphi foram incorporados no estudo.

6.7.5. *Plano de Recurso*

Segundo Mitchell (1991), o investigador deve preparar um plano de recurso, ao qual deve dedicar algum tempo, para lidar com eventuais baixas taxas de resposta por parte dos participantes. O autor sugere que sejam efetuados contactos por telefone para verificar a vontade do participante, servindo também este contacto de alerta pessoal para recordar o participante sobre o estudo. Durante a ronda, foram efetuados contactos regulares por telefone e *e-mail* (ver Apêndice G): (a) Para todos os participantes que ainda não tinham respondido ao questionário, (b) Para todos os participantes, de modo a encorajar a análise dos resultados e comentários inseridos pelos outros peritos e a contribuir com comentários que fundamentassem os pressupostos das suas escolhas.

6.8. Análise de Dados

Para promover o *feedback* da resposta agregada do grupo aos peritos, utiliza-se a média, a mediana (Chabot & Bertrand, 2019; Wedley et al., 1979; Winkler & Moser, 2016), os valores máximos e mínimos (Combe & Carrington, 2015), a moda (Chakravarti et al., 1998) e os quartis e IQR (Mitchell, 1991; Mullen, 2003). No caso particular do software selecionado, os peritos tiveram acesso à média. De acordo com Chakravarti et al. (1998), a média é definida como a média aritmética e, em termos matemáticos, é usada como uma medida da localização para uma distribuição de frequência ou probabilidade. O *feedback* aos peritos foi complementado com a apresentação das distribuições de frequência na forma numérica e gráfica (ex. gráfico circular, gráfico de colunas e tabelas). Este tipo de apresentação é uma prática das aplicações informáticas mais sofisticadas (Aengenheyster et al., 2017), considerada uma característica-chave para identificar padrões de consenso (McKenna, 1994).

Consenso significa uma opinião ou decisão geralmente aceite entre um grupo de pessoas (Lu et al., 2020). Hasson et al. (2000) destaca na sua lista de boas práticas para aplicação do método Delphi a identificação e definição da medida de consenso. Existe pouco acordo no que constitui o nível de consenso ideal (Boulkedid et al., 2011; Mitchell, 1991; von der Gracht, 2012), sendo considerada uma das componentes mais sensíveis e discutidas da metodologia, pelo que os investigadores têm usado diferentes medidas de determinação do nível de consenso (Boulkedid et al., 2011; von der Gracht, 2012). Boulkedid et al. (2011) elaborou uma revisão sistemática da literatura sobre estudos Delphi, onde se destacava maioritariamente a utilização da percentagem de concordância e a mediana como medidas de consenso. O consenso foi obtido quando se verificaram duas condições (Boulkedid et al., 2011; Naughton et al., 2017; Taylor, 2020): (a) Percentagem de concordância medida através da percentagem de respostas igual ou superior a 70% que estão classificadas com 5 ou mais pontos na escala de Likert de 7 pontos; e (b) O valor da mediana está dentro do intervalo de pontos da escala Likert [5;7].

Foram retiradas da análise as respostas dos peritos que estavam classificadas como “1. Baixa” ou “2. Modesta” quando se questionou: “Qual o seu nível de confiança relativamente à sua resposta?”, em que podiam selecionar uma de quatro opções: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, e 4. Perfeita. Foram retiradas as respostas dos docentes (5 a 6) e consultores (7 a 13) ao longo da análise dos vários blocos de FE.

A análise das respostas dos peritos foi realizada diariamente durante as duas fases. Os dados eram exportados da plataforma para uma folha de Excel e, posteriormente, analisados. Para aumentar a eficácia da análise, na 2.^a fase, construiu-se um *dashboard* no software Power

BI da Microsoft (ver Figura 14 e Figura 15) onde se acompanhava e se analisava diariamente os valores do consenso na visão sociológica (docentes) e económica (consultores) através da percentagem de concordância e da mediana.

Figura 14

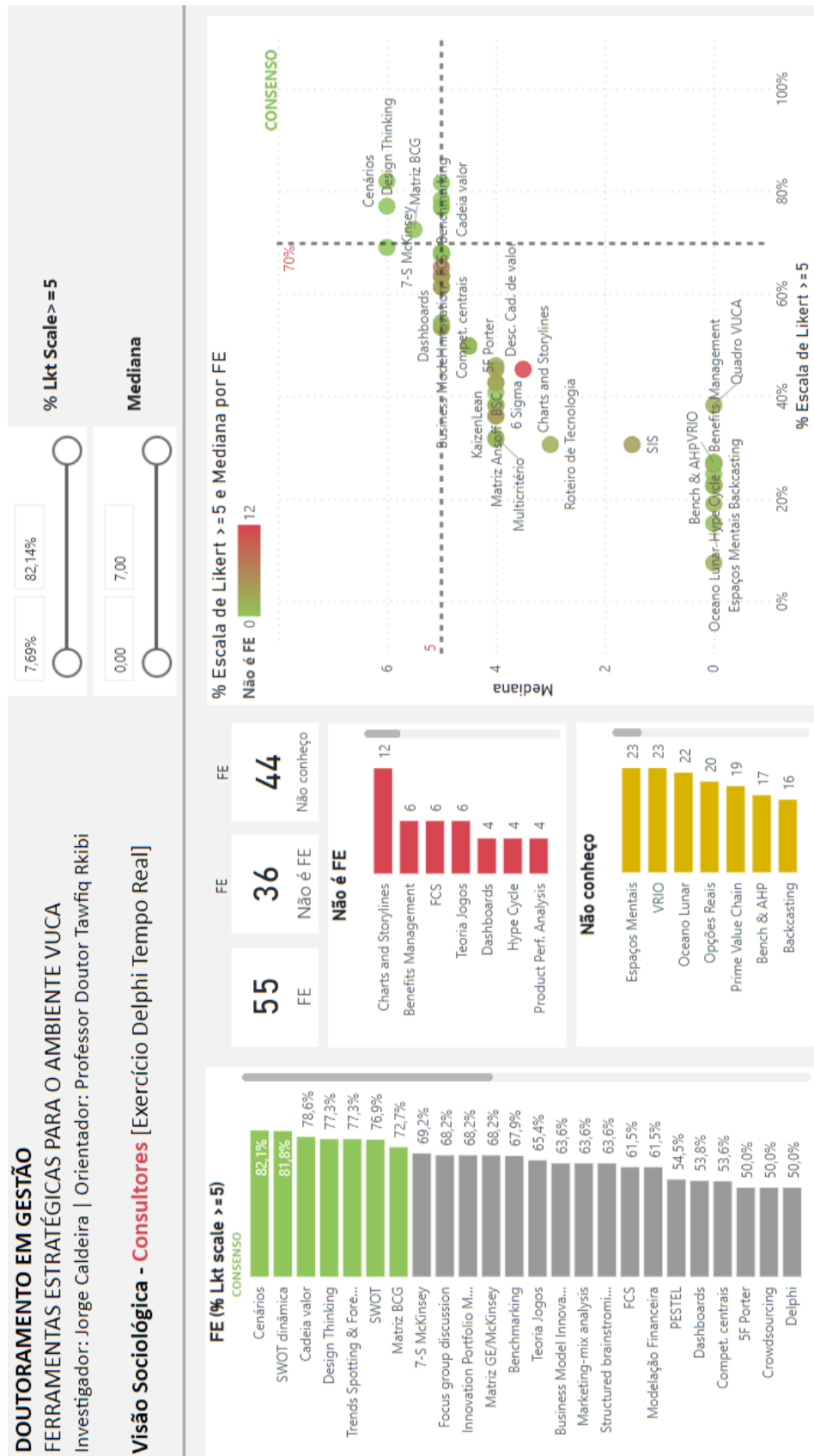
Dashboard de Acompanhamento das Respostas dos Peritos - Docentes



Nota. Elaboração própria. Dashboard elaborado na aplicação Power BI da Microsoft.

Figura 15

Dashboard de Acompanhamento das Respostas dos Peritos - Consultores



Nota. Elaboração própria. Dashboard elaborado na aplicação Power BI da Microsoft.

7. Estudo de Caso Múltiplo - Teste ao *Toolkit* de Ferramentas Estratégicas

Neste ponto, será apresentado o processo metodológico utilizado para testar o *toolkit* de FE obtido com integração das visões sociológica, empresarial e económica.

7.1. Enquadramento

O propósito central do estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (sociológica, empresarial e económica) e analisar as suas práticas na aplicação de FE no ambiente VUCA. Neste enquadramento, foram estabelecidas quatro questões de investigação, sendo que neste ponto pretendeu-se apenas obter a perspetiva relativamente a visão empresarial portuguesa, de forma a dar contributos para responder à última questão derivada:

QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?

Esta questão procura testar o grau de utilização do *toolkit* de 35 FE identificado na análise das perspetivas sociológica, empresarial e económica, bem como compreender a GE de três grandes empresas portuguesas. O objetivo é perceber se e como as empresas portuguesas adaptaram a GE ao mundo VUCA, nomeadamente na utilização de FE.

Neste enquadramento, optou-se pela metodologia do estudo de caso.

Estes especialistas estão classificados como *insiders*, na medida que são internos na empresa.

Qehaja et al. (2017) referem a importância de a utilização das FE ser observada num contexto baseado na sua aplicação prática nas organizações.

A obtenção da visão empresarial portuguesa assentou na análise de três grandes empresas portuguesas através do estudo de caso múltiplo.

7.2. Descrição da Metodologia do Estudo de Caso Múltiplo

7.2.1. Estudo de Caso como Método de Investigação

São vários os autores que apresentam o estudo de caso como estratégia de investigação para estudos qualitativos (Creswell, 2014; Eisenhardt, 1989; Yin, 1984), destacando o aumento

da sua aplicação e reputação ao longo dos últimos anos (Yin, 2018, p.xvi), nomeadamente no contexto das ciências sociais (Johansson-Sköldberg et al., 2013).

De acordo com Yin, (2018, p.15), o estudo de caso constitui um método empírico que permite investigar em profundidade um fenómeno contemporâneo (o “caso”) num contexto real. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso constitui uma estratégia de investigação que está centrada em compreender as dinâmicas inerentes a configurações únicas.

De acordo com Yin, (2018, p.8), os métodos de investigação podem ter três propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório. Como não se pretende neste estudo definir questões ou hipóteses para investigação posterior nem estabelecer relações causa-efeito, o estudo não se classifica como exploratório nem explanatório (Yin, 1984). O presente estudo classifica-se assim como descritivo, na medida em que pretende descrever um fenómeno inserido no seu contexto real: Como se está a adaptar a GE das grandes empresas portuguesas? Quais as FE que estão a ser utilizadas pelas grandes empresas portuguesas?

O autor refere ainda que o estudo de caso constitui um método adequado quando se verificam as seguintes condições: (a) existência de uma questão de investigação centrada no “como” - QD3-Como se adaptou a GE das grandes empresas portuguesas ao mundo VUCA?; (b) os comportamentos a estudar não podem ser manipulados - os responsáveis das empresas têm práticas de GE consolidadas; e (c) o estudo tem foco nos eventos contemporâneos (presente e/ou passado recente): seleção de FE para a GE atual da empresa no contexto do ambiente VUCA.

7.2.2. Estudo de Caso Múltiplo

O estudo de caso pode dividir-se em único ou múltiplo. O estudo de caso único adequa-se essencialmente a três situações: ao estudo de um caso que consegue agregar todas as características para o teste de uma teoria, à análise de um caso extremo ou muito raro ou à análise de um caso que antes se encontrava inacessível (Yin, 1984, pp.39-40).

O estudo de caso múltiplo contém vários estudos de caso únicos (Yin, 1984, p.44). O autor refere que estes tipos de estudos têm aumentado em frequência ao longo dos últimos anos. Este tipo de estudo apresenta vantagens (ex. mais robusto) e desvantagens (ex. maior consumo de tempo) relativamente ao estudo de caso único.

No contexto deste projeto de investigação, o estudo de caso múltiplo assume-se como holístico, na medida em que se pretende analisar o contexto global da GE, não existindo a necessidade de examinar unidades específicas em detalhe (Yin, 1984, p.42).

Como a investigação irá ser aplicada ao estudo de três casos, designa-se por estudo de caso múltiplo (Yin, 2018, p.17). O autor destaca o aumento deste tipo de estudos nos últimos anos (p.54), referindo ainda como preferível ao estudo de caso único, na medida em que há possibilidade de replicação direta e assim ter maiores probabilidades de ter sucesso na investigação (p.61).

O estudo de caso é criticado pela sua aparente incapacidade de generalizar (Yin, 2018, p.20). No entanto, este estudo em particular, constituindo-se como caso de estudo múltiplo, permite mitigar a crítica à generalização (p.62).

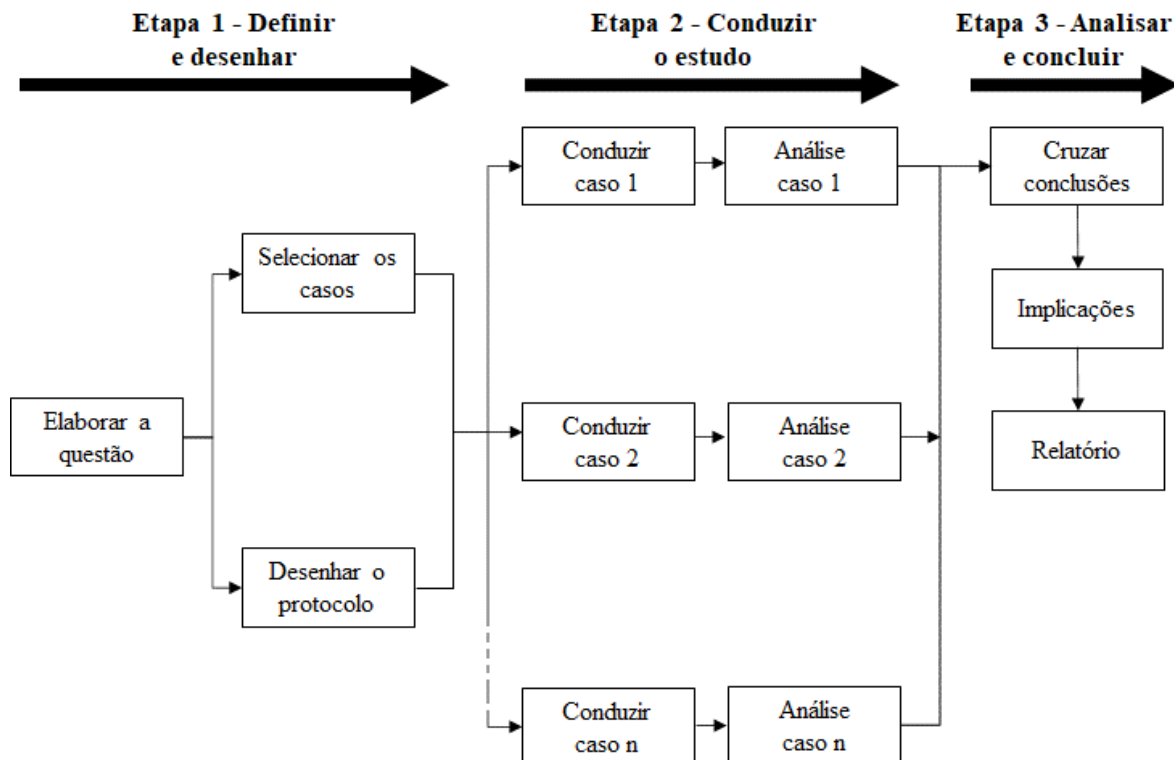
Yin (2018, p.58) estrutura o processo do estudo de caso múltiplo em três etapas que se decompõem em várias subetapas:

- (a) Definir e desenhar (elaborar a questão, seleção de casos, desenho do protocolo).
- (b) Conduzir o estudo (preparar, recolha de informação e análise).
- (c) Analisar e concluir (cruzar conclusões, implicações, elaborar relatório).

Na Figura 16, apresenta-se esquematicamente as etapas do estudo de caso múltiplo.

Figura 16

Etapas do Processo do Estudo de Caso Múltiplo



Nota. Adaptado de “Case Study Research and applications: Designs and Methods”, (6th ed.), p.58., de R. K. Yin, 2018, SAGE Publications, Inc. Copyright © 2018 by SAGE Publications, Inc.

7.2.3. Adequação da Metodologia

A GE tem sido desenvolvida através de um contexto de equilíbrio entre a teoria e a prática, onde a investigação produz conhecimento e os gestores das empresas geram a experiência com a prática (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.41).

As FE necessitam de ser estudadas no contexto específico do seu uso (Jarzabkowski et al., 2013; Qehaja et al., 2017), na medida em que podem ser selecionadas em função de uma determinada situação específica (Hakala & Vuorinen, 2020).

Há, assim, uma necessidade de maior clarificação das escolhas dos profissionais das empresas relativamente às FE que são usadas na prática (Grant, 2003). Para o autor, o estudo de caso consegue capturar a riqueza e a complexidade das práticas multifacetadas da GE.

A investigação através da metodologia do estudo de caso é aplicada em muitas disciplinas das ciências sociais, nomeadamente na gestão (Yin, 2018, p.5).

Para testar o *toolkit* no contexto da visão empresarial portuguesa, optou-se pela recolha de informação primária através de entrevistas presenciais, com aplicação de questionários semiestruturados a três gestores com responsabilidade na GE de três grandes empresas portuguesas. De acordo com Slater e Atuahene-Gima (2004), a opção da recolha de informação primária tem a vantagem de adaptar o desenho de investigação especificamente à questão de investigação. No estudo de caso, serão entrevistados quadros superiores das empresas, o que, de acordo com Saunders et al. (2016, p.273), estão eventualmente associados a uma gestão de sucesso nas suas carreiras, pelo que é bastante provável que se possa recolher boas informações. Slater e Atuahene-Gima (2004), destacam dois aspetos críticos na seleção dos inqueridos: (a) posição hierárquica e a experiência como dois fatores críticos, e (b) conhecimento sobre o tema em estudo.

Independentemente do campo de estudo, o método do estudo de caso permite que o investigador possa compreender problemas complexos em profundidade (Slater & Atuahene-Gima, 2004), adquirindo uma perspetiva holística do mundo real (Yin, 2018, p.5).

A opção pelo estudo de caso assentou nos seguintes pressupostos:

- (a) A compreensão de como as empresas estão a adaptar a GE ao ambiente VUCA é demasiado complexa para ser realizada através de inquéritos (Yin, 2018, p.18). Grant (2003) destaca as práticas de GE como ricas, multifacetadas e complexas.
- (b) A necessidade de descrever as práticas de GE no contexto do mundo real (Yin, 2018, p.18). Jarzabkowski et al. (2013) destacam a importância do estudo das FE

nos seus contextos específicos de utilização. A seleção de FE é influenciada pelos contextos específicos onde as empresas atuam (Hakala & Vuorinen, 2020, p.1; Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

- (c) O fenómeno a investigar poderá não ter um único e claro resultado (Yin, 2018, p.18). Hakala e Vuorinen (2020, p.1) referem a não existência de um *toolkit* único de FE, o que aparenta ser corroborado por Jarzabkowski et al. (2013), uma vez que referem que os especialistas de GE têm escolhas divergentes em relação às ferramentas e à sua aplicação.
- (d) Outra razão que levou à escolha do método do estudo do caso múltiplo foi a sua popularização refletida no crescimento da sua utilização na investigação científica (Yin, 2018, p.54).

Nos pontos seguintes, apresenta-se o desenho de investigação com a apresentação das várias etapas do processo de aplicação do estudo de caso.

7.3. A Seleção dos Casos

A seleção dos casos é um aspeto crucial, nomeadamente a definição da população, uma vez que ajuda a definir os limites para a generalização das descobertas (Eisenhardt, 1989). Para este estudo, optámos pela seleção de três grandes empresas de vários setores de atividade. A seleção não foi aleatória, mas sim orientada especificamente para casos que pudessem desenvolver o conhecimento do estudo (Eisenhardt, 1989).

O estudo de caso não tem por objetivo a identificação de uma amostra que possa ser sujeita a procedimentos estatísticos (Eisenhardt, 1989). Para Yin (2018, p.61), o estudo de caso múltiplo com “dois casos” é suficiente para um bom estudo.

A seleção das três empresas assentou em cinco critérios:

- (a) A sua fundação remonta pelo menos aos anos 90 - O conceito VUCA surge nos anos 90, pelo que permite pressupor que a empresa atravessou períodos de turbulência e tem experiência em transformações radicais, na medida em que, décadas após o seu surgimento, são donas do seu destino (Grant, 2003).
- (b) A sede está em Portugal - Permite assegurar que o centro de decisão é português.
- (c) Está classificada como grande empresa - As grandes empresas são mais complexas e necessitam de coordenação e controlo, pelo que lideram boas práticas em GE (Grant, 2003) e têm recursos para investir em GE.

- (d) Tem planeamento estratégico - Tem unidade de negócio com competências em GE ou tem um elemento dedicado à GE.
- (e) Responsável pela GE com pelo menos cinco anos de experiência em GE - Segundo Mitchell (1991) e Meyer et al. (2021), uma experiência mínima de cinco anos no tema em investigação é considerada suficiente.

A Recomendação 2003/361/CE da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de pequenas e médias empresas estabelece três critérios para a classificação de grande empresa: (a) Ter mais de 250 trabalhadores, e cumprir um dos dois critérios seguintes: (b) Vendas superiores a 50 milhões de euros, e (c) Ativo superior a 43 milhões de euros (CE, 2003).

Dentro do grupo de empresas que cumprem os critérios, selecionamos quatro que pareciam ser mais acessíveis, tendo recebido três anuências:

- (a) Cateringpor - Serviços de alimentos e bebidas (Catering de aviação).
- (b) Grupo Vila Galé - Promoção, construção e gestão de empreendimentos turísticos.
- (c) Grupo Nabeiro - sociedade gestora de participações sociais, as quais se dedicam à produção e comercialização de alimentação e bebidas, imobiliário, indústria e serviços, distribuição, turismo e restauração.

Foram formulados os convites aos responsáveis de cada uma das empresas:

- (a) Cateringpor - Dr. Nuno Batista (convite telefónico realizado no dia 19.05.2023).
- (b) Grupo Vila Galé - Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida (convite enviado por *e-mail* no dia 16.05.2023 e aceite a 16.05.2023).
- (c) Grupo Nabeiro - Dr. Rui Miguel Nabeiro (convite enviado por *e-mail* no dia 13.05.2023 e aceite a 15.05.2023 com indicação para que a entrevista fosse ao Dr. Miguel Ribeirinho).

Todos os entrevistados confirmaram por escrito que aceitavam que o seu nome fosse divulgado no presente estudo.

7.4. Recolha de Informação

No contexto deste estudo, Yin, (2018, p.126) identifica três princípios para a recolha de informação: (a) Utilizar várias fontes, (b) Criar uma base de dados, e (c) Manter uma cadeia de evidências.

Os estudos de caso normalmente combinam vários métodos de recolha de informação, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). A recolha de informação assentou apenas em duas fontes: (a) entrevistas semiestruturadas com aplicação de

um questionário aos responsáveis-chave da empresa com responsabilidade na condução do processo de GE; (b) troca de e-mails para esclarecimentos. A documentação produzida pelas empresas em matéria de GE é, por norma, considerada confidencial

As entrevistas são consideradas a principal fonte de informação na investigação qualitativa (Merriam & Tisdell, 2016). Uma entrevista semiestruturada é um método de recolha de informação que envolve fazer aos participantes um conjunto de perguntas abertas e segui-las com outras perguntas que permitam investigar melhor a sua resposta e o tópico de interesse para a investigação (Fylan, 2005). Assim, as entrevistas semiestruturadas em pesquisa qualitativa são uma mistura de entrevistas estruturadas e não estruturadas, na medida em que algumas perguntas são predeterminadas enquanto outras não. Estas entrevistas permitem ao investigador concentrar-se no tópico de interesse, ao mesmo tempo que lhe dão autonomia para analisar ideias relevantes que possam surgir durante a entrevista (Fylan, 2005).

A técnica de entrevista semiestruturada adequa-se à investigação na medida em que dá espaço e flexibilidade para conseguir capturar a riqueza e a complexidade das práticas multifacetadas da GE e, assim, conseguir dar resposta ao objetivo de investigação que pretende investigar com profundidade - se e como as empresas portuguesas adaptaram a GE ao mundo VUCA, nomeadamente na utilização de FE.

Yin (2018, p.126) destaca a triangulação como forma de aumentar a força das evidências e a validade de construto. Neste estudo, a triangulação é obtida através das várias fontes entrevistadas.

A base de dados de suporte ao estudo de caso foi constituída pelos seguintes itens (Yin, 2018, pp.132-133):

- (a) Ficheiros áudio da gravação das entrevistas (destruídos após a transcrição).
- (b) Ficheiros de texto com a transcrição e codificação.
- (c) Ficheiros de texto com e-mails trocados.
- (d) Tabelas criadas para o tratamento da informação.

Utilizou-se o software Delve (<https://delvetool.com/>) para tratamento e análise de informação qualitativa. Constitui uma aplicação colaborativa de acesso online, com um *interface*³⁵ simples e intuitivo, apoiado por vários manuais e vídeos de utilização, permitindo a utilização de várias metodologias de investigação. O processo de codificação das transcrições das entrevistas é bastante prático, nomeadamente na criação, agrupamento e localização de

³⁵ Modo que permite um utilizador usar uma aplicação informática.

temas. Todo o trabalho é gravado automaticamente. A decisão de utilização deste software foi ainda suportada nos seguintes aspetos: (a) Permitir a utilização da aplicação sem custos durante um período de 14 dias, (b) Usufruir de atualizações em tempo real, (c) Assegurar apoio ao cliente e (d) Possibilitar um preço acessível, bem como condições de pagamento flexíveis. Este software está atualmente (2023) identificado num artigo científico como uma das 12 aplicações existentes para realizar análises qualitativas (Paulus, 2023).

Com o objetivo de manter uma cadeia de evidências que permita ao leitor seguir as derivações do estudo em qualquer direção (ex. questões ↔ descobertas), estabeleceu-se os seguintes procedimentos (Yin, 2018, p.134): (a) Apresentar os resultados numa lógica tabular, onde se destacou fontes e observações; e (b). Sinalizar através da codificação as evidências nas transcrições relativas a frases/palavras. A manutenção da cadeia de evidências assume especial importância, na medida que permite aumentar a validade de construto (Yin, 2018, p.134).

O plano de recolha de informação envolveu o acesso a responsáveis-chave pela condução da GE da empresa (ver Apêndice R). Foi utilizada a rede de contactos pessoais e profissionais para poder aceder aos potenciais entrevistados. A recolha de informação foi realizada através de entrevista presencial, com aplicação de um questionário com uma duração média de uma hora. Caso fosse necessário, estava previsto a solicitação de uma reunião adicional, de modo a esclarecer aspetos que não tenham ficado totalmente claros durante a entrevista.

7.4.1. *Protocolo de Investigação do Estudo de Caso Múltiplo*

De acordo com Yin (2018, p.94), o estudo de caso deve estar alicerçado num protocolo de investigação. Segundo o autor, o protocolo deve ser entendido como um guia para a recolha de informação, destacado por um conjunto de questões a serem colocadas pelo investigador de forma a reforçar a sua agenda mental.

A existência do protocolo permite manter o investigador focado nos objetivos da investigação, antecipar eventuais problemas e reforçar a fiabilidade (pp.95-96). O autor destaca ainda uma maior relevância do protocolo no âmbito do estudo de caso múltiplo (p.94).

Ainda segundo Yin, o protocolo deve ser composto por quatro secções: (a) Secção A - Enquadramento do estudo de caso; (b) Secção B - Procedimentos de recolha de informação; (c) Secção C - Questões da entrevista, e (d) Secção D - Breve estrutura e tópicos do relatório. Nos pontos seguintes, serão desenvolvidas as secções do protocolo.

7.4.2. *Preparação Prévia para a Recolha de Informação*

Relativamente às tarefas prévias de recolha de informação, foram asseguradas as seguintes tarefas: (a) análise da informação sobre as empresas (ex. consulta do *site* institucional da empresa e pesquisa *web* sobre a empresa); (b) análise do perfil dos entrevistados (ex. consulta LinkedIn, obtenção de informação através de rede de contacto pessoal); (c) leitura detalhada do guião de entrevista; e (d) preparação do gravador e material para registo de notas da entrevista.

7.4.3. *Estrutura do Guião de Entrevista*

De acordo com (Yin, 2018, p.121), a entrevista é considerada uma das fontes de informação mais importantes do estudo de caso, na medida que procura obter evidências sobre assuntos e ações humanas.

Yin (2018, p.118) refere a existência de três tipos de entrevistas: (a) Prolongada, (b) Curta e (c) Inquéritos. Neste estudo, optou-se pela aplicação do primeiro tipo de entrevista. Aos responsáveis pela GE da empresa, foi aplicada a entrevista prolongada, uma vez que a sua duração atingiu em média uma hora e o entrevistado constituía um informante crítico que poderia dar *insights* relevantes (Yin, 2018, p.119).

Yin (2018, pp.82-83) apresenta vários atributos essenciais para conduzir o estudo de caso, pelo que para cada um dos atributos foram estabelecidas estratégias específicas: (a) Colocar boas questões (estratégia: teste piloto da entrevista e rever detalhadamente o guião antes da entrevista), (b) Ser um bom ouvinte (estratégia: iniciar o questionário com questões abertas e tirar notas à volta das secções), e (c) Manter-se adaptativo.

Foi pedido ao entrevistado a autorização da gravação da entrevista, na medida que se pretendia proceder à sua transcrição (Yin, 2018).

Foi elaborado um guião de entrevista para o gestor responsável pela GE. O guião é composto por quatro secções contendo 48 perguntas (ver Apêndice S). Antes de se iniciarem as perguntas, é feito um pequeno enquadramento destacando o objetivo e âmbito do estudo, discutidos aspetos em que eventualmente importa garantir confidencialidade, a necessidade de proceder à gravação das entrevistas e apresentação de disponibilidade para contactos futuros em caso de dúvidas. A entrevista foi preparada para uma duração entre 60 a 90 minutos.

O guião das entrevistas cobriu as seguintes áreas de informação:

- (a) Informação pessoal e profissional:
 - . Informação pessoal e académica

- . Informação profissional
- . Experiência e conhecimento em GE
- . Experiência na docência ou consultoria
- (b) Desafios à GE e processo estratégico:
 - . A percepção interna da GE na empresa
 - . Desafios da GE na empresa
 - . Documentos de planeamento
 - . Processo estratégico, etapas, intervenientes e responsabilidades
 - . Formulação estratégica
 - . Ação (implementação) estratégica
 - . Monitorização, decisão e ajustamento
 - . Atualização estratégica
 - . Evolução do processo estratégico
- (c) FE utilizadas na empresa:
 - . Teste ao *toolkit*
 - . Características das FE, fontes de conhecimento de FE e necessidade novas FE
 - . Evolução futura da GE na empresa
- (d) Contributos adicionais:
 - . Informação adicional
 - . Revisão e reajustamento das respostas

As perguntas do questionário devem estar orientadas para o investigador, de modo a recordar a informação que necessita de ser recolhida e porquê. A composição das questões está suportada na informação obtida da integração das visões sociológica, empresarial e económica. Estas questões estão enquadradas em quatro grandes secções que se decompõem em subsecções para enquadramento de outras perguntas específicas (ver Apêndice S). As perguntas estão apoiadas por: (a) Conceitos em análise no estudo, (b) Objetivos das questões, (c) Potenciais fontes de informação. (d) Matrizes e tabelas de apoio à recolha de informação, (e) Tópicos de apoio ao processo de colocação de questões e de recolha de informação, e (f) Resultados obtidos com a RSL, revisão integrativa da literatura e método Delphi em Tempo Real.

7.5. Teste Piloto (Primeiro Caso)

Para reforçar a validade de conteúdo, foi realizado um teste piloto (Okoli & Pawlowski, 2004; Rengarajan et al., 2021; Skulmoski et al., 2007) antes de avançar para as entrevistas com

os dois gestores de empresa inicialmente selecionados. O teste piloto foi realizado com a empresa Cateringpor no dia 24.05.2023 pelas 15h30 e teve uma duração de 1h02m. A entrevista foi realizada com o CEO - Nuno Batista (ver Apêndice R). Com o *feedback* obtido com o teste piloto (ver Tabela 33), foi decidido não efetuar alterações ao guião final (ver Apêndice S). Optou-se por converter a entrevista da Cateringpor num caso, dado o sucesso do teste piloto:

(a) O entrevistado considerou: a duração da entrevista adequada, as questões claras e pertinentes; (b) É classificada como uma grande empresa; e (c) A empresa está num contexto de influência de setores de atividade (aviação/turismo/alimentação) que sofreram recentemente impacto elevado no contexto da crise pandémica da COVID-19 e da inflação.

A transcrição da entrevista foi guardada em ficheiro Word e enviada por *e-mail* ao entrevistado no dia 28.05.2023 para aprovação e pedido de esclarecimento de dúvidas.

Tabela 32

Caracterização da Cateringpor

	Cateringpor
Informação pessoal:	
Nome do entrevistado	Nuno Batista
Idade	45
Informação profissional:	
Posição hierárquica	Gestão de topo
Função atual	CEO
Antiguidade na empresa (anos)	2
Experiência em conhecimento:	
Experiência em GE (anos)	5
Experiência em GE na empresa (anos)	2
Nível de conhecimento de GE	Médio
Experiência em GE em outras empresas (anos)	5
Educação:	
Área de educação	Gestão
Nível da área de educação	Licenciatura
Educação complementar em gestão	Mestrado
Docente de GE (anos)	Não
Consultor de GE (anos)	Não

Nota. Elaboração própria.

Quando foi questionado se pretendia acrescentar questões, o entrevistado referiu que o fator à volta das pessoas não estava muito explorado. Esta sugestão não foi aceite, na medida em que o foco da entrevista era obter informação sobre o processo de GE.

Tabela 33

Sumário dos Comentários/Sugestões do Gestor de Empresa e Alteração/Clarificação Efetuada (Teste Piloto)

Item/Questão	Comentário/sugestão do entrevistado	Alteração/clarificação efetuada
A duração da entrevista foi adequada?	“Sim”	Sem alterações.
Clareza das questões?	“Está ótimo”	Sem alterações.
A relevância das questões?	“São relevantes”	Sem alterações.
Sugestões de novas	“Penso que o fator à volta das pessoas não está muito explorado”	Sem alterações.

A Tabela 34 descreve sucintamente cada uma das subetapas previstas no processo da entrevista.

Tabela 34*Descrição das Etapas das Entrevistas*

Subetapas	Decomposição das subetapas	Descrição
1. Definição do problema	1.1 Âmbito / problema	FE em contexto do ambiente VUCA.
	1.2 Objetivos	Perceber se e como as empresas portuguesas adaptaram a GE ao mundo VUCA, nomeadamente na utilização de FE.
	1.3 Resultados esperados	Identificação dos pontos de contacto e divergência relativamente às FE das visões sociológica e económica.
2. Elaboração do guião e questionário		Elaboração do guião da entrevista semiestruturada e questionário.
3. Codificação no contexto da abordagem dedutiva.		Identificação dos códigos.
4. Teste piloto	4.1 Teste piloto (Caso 1)	Realização do teste piloto com um responsável de uma grande empresa - Cateringpor
	4.2 Ajustamento	Obtenção de <i>feedback</i> e ajustamento do guião de entrevista e do questionário.
5. Seleção dos casos	5.1 Critérios de seleção dos casos	Critérios: (a) Ano de fundação anterior a 1990, (b) Sede em Portugal, (c) Classificada como grande empresa, (d) Tem planeamento estratégico, (e) Responsável pela GE da empresa com mais de cinco anos de experiência.
	5.2 Identificação dos casos	Identificação das empresas.
	5.3 Convite aos participantes	Envio de <i>e-mail</i> e telefonema a convidar a participar no estudo.
6. Realização das entrevistas	6.1 Caso 2	Entrevista ao gestor da empresa Grupo Vila Galé
	6.2 Caso 3	Entrevista ao gestor da empresa Grupo Nabeiro
7. Transcrição		Transcrição das entrevistas gravadas em áudio para aplicação Word.
8. Análise dos resultados	8.1 Software	Utilização da aplicação informática para análise dos resultados: software Delvetool (https://delvetool.com/).
	8.2 Análise	Análise da informação codificada.
9. Elaboração do relatório	9.1 Redação	Elaboração da narrativa.
	9.2 Validação	Contacto com os gestores para esclarecimentos. Apresentação do relatório final para comentários. Aprovação.
10. Comunicação de resultados		Apresentação dos resultados finais aos especialistas que participaram no estudo.

Nota. Elaboração própria.

7.6. Tratamento e Análise de Informação

Considerando as entrevistas como a principal fonte de prova (Yin, 2018, p.121), as suas gravações foram transcritas na íntegra utilizando a aplicação Word da Microsoft para converter os ficheiros áudio em texto e foram verificadas confrontado os textos obtidos com as gravações (Braun & Clarke, 2008).

Para esclarecimento de alguns pontos das entrevistas, os entrevistados foram contactados através de e-mail:

Caso 1 – Cateringpor – Dr. Nuno Batista: 24.05.2023; 26.05.2023; 05.06.2023; 12.06.2023 e 14.06.2023. Validação do relatório final: 18.06.2023.

Caso 2 – Grupo Vila Galé – Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida: 30.05.2023; 01.06.2023 e 14.06.2023. Validação do relatório final: 15.06.2023.

Caso 3 – Grupo Nabeiro – Dr. Miguel Ribeirinho – 31.05.2023; 15.06.2023, 16.06.2023 e 18.06.2023. Validação do relatório final: 21.06.2023.

7.6.1. Codificação

A codificação é um processo largamente reconhecido para o tratamento de informação qualitativos das entrevistas (DeCuir-Gunby et al., 2011), sendo considerado uma parte importante do processo analítico de análise de pesquisa qualitativa na medida em que permite reduzir grandes quantidades de informação qualitativo em informação que pode ser rapidamente analisada (Skjott & Korsgaard, 2019). A codificação na investigação qualitativa permite identificar, organizar, interpretar, e estruturar as observações e interpretações em teorias (Williams & Moser, 2019). Tendo por base as questões de investigação (Skjott & Korsgaard, 2019), o primeiro nível de informação é organizado através da criação de amplos domínios temáticos iniciais (códigos) (Williams & Moser, 2019).

Existem dois tipos de abordagem analítica: indutiva e dedutiva (Graebner et al., 2012). Na abordagem da codificação indutiva, os códigos são retirados de termos ou frases dos participantes (Skjott & Korsgaard, 2019), sendo esta abordagem utilizada para a construção da teoria a partir da informação. Na abordagem dedutiva, os códigos são estabelecidos previamente e estão relacionados com a literatura e a questão de investigação (Skjott & Korsgaard, 2019). De acordo com Graebner et al. (2012 e Saldaña (2016), a combinação da codificação dedutiva e indutiva constitui a abordagem mais utilizada pelos investigadores. Este estudo utilizou ambas as abordagens analíticas (dedutiva e indutiva).

Numa primeira fase, suportado numa abordagem essencialmente dedutiva, foram definidos os seguintes códigos em função das questões de investigação. Durante o processo de análise, foi possível identificar e estabelecer novos códigos, após a leitura e análise da informação transcrita.

Como se está a adaptar a GE das grandes empresas?

- . Importância da GE
- . Processo estratégico
- . Análise

- . Formulação
- . Ação
- . Monitorização
- . Ajustamento
- . VUCA
 - . Eventos VUCA
 - . Adaptação da GE ao VUCA
 - . Volatilidade
 - . Incerteza
 - . Complexidade
 - . Ambiguidade

Quais as FE que estão a ser utilizadas pelas grandes empresas?

- . FE utilizadas
 - . Critérios de seleção de FE
 - . Satisfação/Insatisfação com as FE
 - . Fontes de FE
 - . Muitas FE

De acordo com Williams e Moser (2019), os investigadores têm atualmente disponíveis softwares de análise qualitativa. No contexto deste estudo, foi utilizado o software Delve (<https://delvetool.com/>) conforme descrito no ponto 7.4. deste capítulo.

7.6.2. *Análise*

Para a análise da informação, optou-se pela aplicação das seis etapas sugeridas por Braun e Clarke (2008): (a) Familiarização com a informação: Leitura e releitura das transcrições e notas; (b) Construção dos códigos iniciais; (c) Procura de temas: identificação de relações entre códigos e agregação de códigos em temas; (d) Revisão dos temas: agregação de temas, separação de temas, eliminação de temas; (e) Definição dos temas: identificação da essência dos temas relatando a sua “história”; (f) Elaboração do relatório: relatar com evidências de forma a demonstrar o mérito e a validade da análise em relação às questões de investigação.

Foram ainda seguidas as seguintes recomendações no processo de análise sugeridas por Braun e Clarke (2008): (a) Promover a interpretação da informação e não meramente a sua descrição; (b) A análise deve apresentar uma narrativa organizada e convincente sobre a informação.; e (c) Equilibrar a narrativa com os textos extraídos da entrevista.

7.7. Relatório

A redação do relatório corresponde à fase final da pesquisa e não segue nenhuma estrutura estereotipada (Yin, 2018, pp.218-219). De acordo com o autor, é crucial convencer o leitor e isso é conseguido através da produção de um texto convincente.

Quanto à forma escrita do estudo de caso, seguimos a lógica do formato estruturado em tópicos onde o leitor pode examinar as respostas e comparar entre casos. Esta abordagem apresenta enormes vantagens para os casos de estudos múltiplos (Yin, 2018, p.227).

A sequência de tópicos e subtópicos seguiu a sucessão normativa que corresponde aos capítulos deste estudo. Quanto à estrutura da composição do estudo de caso, a redação do relatório seguiu a lógica da estrutura linear/analítica que "é uma abordagem padrão para compor relatórios de pesquisa" (Yin, 2003, p.229): (a) Problema, (b) Revisão da literatura, (c) Metodologia, (d) Recolha de informação, (e) Discussão e conclusões. De acordo com o autor, esta estrutura é aplicável a estudos de caso explicativos e também é recomendada em situações de apresentação a um júri da tese.

8. Validade e Fiabilidade

Neste ponto, serão apresentadas as estratégias e procedimentos utilizados para potenciar a validade e a fiabilidade.

Garantir validade e fiabilidade constitui um aspeto da máxima importância para assegurar a qualidade em qualquer estudo quantitativo enquadrado nas ciências sociais (Saunders et al., 2016, p.202). Creswell e Clark (2018, p.216) referem que uma das componentes de uma boa investigação consiste em aplicar procedimentos para garantir a validade da informação, dos resultados e da sua interpretação, bem como a fiabilidade, na medida que esta procura perceber se a informação obtida é consistente ao longo do tempo (p.217). A validade pode assumir três tipos: validade do construto (*construct validity*), validade interna (*internal validity*) e validade externa (*external validity*) (Cozby & Bates, 2015, p.73).

8.1. Visão Sociológica Parcial: Revisão Sistemática da Literatura

Creswell e Clark (2018, p.216) referem a importância da investigação aplicar procedimentos para garantir a validade da informação, dos resultados e da interpretação do

investigador, bem como a fiabilidade, na medida que esta procura perceber se a informação obtida é consistente ao longo do tempo.

Petticrew (2001) estabelece cinco procedimentos para assegurar a qualidade da RSL: (a) Iniciar com uma questão clara, (b) Identificar estudos relevantes, (c) Definir critérios claros de inclusão e exclusão, (d) Avaliar a qualidade dos estudos identificados, e (e) Sintetizar os resultados dos estudos. A RSL seguida assegurou os cinco procedimentos de Petticrew: (a) Para dar resposta à questão de partida (QP): “Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?”, definiu-se como questão de partida para a RSL “Quais as FE para o ambiente VUCA apresentadas em artigos científicos?”, (b) Utilização da *b-on* para identificação de artigos científicos, (c) Foram definidos critérios de inclusão/exclusão, (d) Foram lidos todos os *abstracts* e os artigos considerados relevantes, tendo-se excluído vários pela falta de foco ou qualidade (ex. não apresenta FE, não identifica com precisão o posicionamento da FE relativamente ao VUCA e fala do processo estratégico e não da FE), e (e) Toda a informação das FE foi sistematizada em várias matrizes, tabelas e fichas descritivas para facilitar a análise e transparência do estudo.

De acordo com Torracco (2016), é fundamental garantir a máxima transparência no processo da RSL. Ali e Usman (2018) definem a fiabilidade na RSL como um processo de pesquisa repetível que produz resultados consistentes. Segundo os autores, deve ser apresentado detalhe suficiente para que se possa identificar os mesmos estudos obtidos na RSL.

Relativamente à fiabilidade, adotaram-se as seguintes estratégias: (a) Identificação da base de dados de pesquisa: *b-on*; (b) Identificação do período de pesquisa: 1990-2021; (c) Apresentação das *keywords* de pesquisa [artigos científicos dentro da área de “negócios e gestão” que continham: AB³⁶ (*vuca or turbulent*) AND AB (*"strategic management" or "strategic planning"*) AND TX³⁷ (*tool or technique or model or framework*)]; (d) Identificação da data da pesquisa: 13 de agosto de 2021; (e) Apresentação dos critérios de exclusão: (não apresenta FE; não permite identificar a etapa do processo estratégico; não permite identificar o elemento do ambiente VUCA; não está na língua inglesa, portuguesa ou espanhola); (f) Apresentação de uma segunda dimensão de critérios de exclusão, que foi construída à medida que se analisavam os estudos: (não identifica com precisão o posicionamento da FE relativamente ao VUCA; centra-se no processo e não na FE; sem qualidade aparente; sem foco estratégico); (g) Apresentação dos estudos aceites (ver Apêndice A) e indicação das FE identificadas, bem como a relação entre a etapa do processo estratégico e a componente VUCA

³⁶ *Abstract* (resumo).

³⁷ *Text* (texto).

minimizada (ver Apêndice T e Tabela 45); (h) Apresentação dos estudos excluídos (ver Apêndice B).

Na Tabela 35 resumem-se as medidas adotadas para promover a validade e a fiabilidade em contexto do estudo da RSL.

Tabela 35*Revisão Sistemática da Literatura - Validade e Fiabilidade*

Teste	Tipo	Estratégias sugeridas	Fase da RSL	Medidas adotadas
Validade	Construto Identifica as medidas corretas para o conceito em estudo (Yin, 2018, p.42).	Iniciar com uma questão clara (Petticrew, 2001).	Problema	Questão de investigação: “Quais as FE para o ambiente VUCA apresentadas em artigos científicos?”.
		Identificar estudos relevantes (Petticrew, 2001).	Recolha	Utilização da <i>b-on</i> para identificação de artigos científicos.
		Definir critérios claros de inclusão e exclusão (Petticrew, 2001).	Recolha	Foram definidos critérios de inclusão/exclusão.
		Avaliar a qualidade dos estudos identificados (Petticrew, 2001).	Avaliação	Foram lidos todos os <i>abstracts</i> e os artigos considerados relevantes.
		Sintetizar os resultados dos estudos (Petticrew, 2001).	Avaliação	Os resultados da RSL foram sistematizados em matrizes, tabelas e fichas (ver Apêndice T).
Fiabilidade	Externa Processo de pesquisa repetível que produz resultados consistentes (Ali & Usman, 2018)	Identificação da base de dados de pesquisa (Petticrew, 2001).	Recolha	<i>b-on</i> .
		Identificação do período de pesquisa (Petticrew, 2001).	Recolha	1990-2021.
		Apresentação das <i>keywords</i> de pesquisa (Petticrew, 2001).	Recolha	<i>Keywords</i> de pesquisa: [artigos científicos dentro da área de “negócios e gestão” que continham: AB (<i>vuca or turbulent</i>) AND AB (“ <i>strategic management</i> ” or “ <i>strategic planning</i> ”) AND TX (<i>tool or technique or model or framework</i>)].
		Identificação da data da pesquisa (Petticrew, 2001).	Recolha	13 de agosto de 2021.
		Apresentação dos critérios de exclusão (Petticrew, 2001).	Avaliação	Foram definidos os seguintes critérios de exclusão: não apresenta FE; não permite identificar a etapa do processo estratégico; não permite identificar o elemento do ambiente VUCA; não está na língua inglesa, portuguesa ou espanhola.
		Apresentação dos estudos aceites (Petticrew, 2001).	Avaliação	Ver Apêndice A.
		Apresentação dos estudos excluídos (Petticrew, 2001).	Avaliação	Ver Apêndice B.

Nota. Elaboração própria.

8.2. Visão Empresarial: Revisão Integrativa da Literatura (Análise dos Casos Análogos)

A validade de constructo possibilita determinar se foram utilizadas as medidas corretas para o conceito em estudo (Yin, 2018, p.42). A existência de fiabilidade externa permite que o processo de pesquisa seja repetível produzindo resultados consistentes (Ali & Usman, 2018). De acordo com Cooper (1982), a revisão de literatura está sujeita a ameaças à validade, pelo

que o investigador deve proteger as conclusões do seu estudo. Existem cinco riscos que podem comprometer a validade e a fiabilidade do estudo.

Para cada um dos riscos identificados para a validade e fiabilidade, foram elaboradas estratégias de mitigação. Os três primeiros riscos consistem na não identificação de estudos relevantes, exclusão dos estudos relevantes e inclusão de estudos irrelevantes. A identificação dos estudos da visão empresarial foi suportada em duas fases. A primeira fase compreendeu a análise do estudo elaborado através de uma revisão sistemática da literatura: de Qehaja et al. (2017) - *Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies*. Dos 27 estudos apresentados pelos autores, selecionámos estudos científicos que apresentavam FE sugeridas por gestores de empresas (visão empresarial), analisadas no contexto de países desenvolvidos e que abrangiam organizações de pequena, média e grande dimensão do setor empresarial.

De acordo com a indicação de Petticrew (2001), foi estabelecida uma questão de partida: “Quais as FE para o ambiente VUCA na perspetiva da visão empresarial?”. Neste enquadramento, foram identificados quatro estudos científicos que apresentam FE através da consulta a gestores de empresas: (a) (Rigby, 1993), (b) (Gunn & Williams, 2007), (c) (Afonina & Chalupský, 2013), e (d) (Tassabehji & Isherwood, 2014). A segunda fase foi realizada recorrendo à *b-on*, onde foram pesquisados estudos que surgiram após o estudo de Qehaja et al. (2017) - ou que não foram referenciados no seu estudo, mas apareceram destacados na *b-on*. Foi analisado o período de 1990 a 2021 (período inserido no contexto VUCA), tendo apenas sido selecionado um estudo científico que explora as oito maiores empresas da indústria do petróleo (listadas em 1997 na *Fortune Global 500*) - Adaptações ao planeamento em ambientes turbulentos (Grant, 2003). Foram descartados vários estudos pelas seguintes razões: (a) Sem relevância direta ao estudo; (b) Utilizam o *toolkit* de estudos já incluídos; (c) Em contexto de países não desenvolvidos.

O quarto risco está associado à análise e interpretação dos dados. As FE dos estudos selecionados foram colocadas numa tabela em Microsoft Excel (Durst & Edvardsson, 2012) de forma a identificar a frequência com que surgem nos diferentes estudos, e analisadas e comparadas de modo a excluir as que não são FE ou ajustar a designação caso estivessem representadas com designações diferentes (Vaitkevičius et al., 2006).

O quinto risco identificado por Cooper assenta na possibilidade da fiabilidade ser reduzida. Petticrew (2001) recomenda várias estratégias para assegurar a fiabilidade: (a) Identificação da base de dados de pesquisa (*b-on*); (b) Identificação do período de pesquisa (1990-2021); (c) Apresentação dos critérios de pesquisa (estudos científicos sobre FE

identificados por gestores de empresas durante o período de 1990 a 2021); (d) Apresentação dos estudos aceites (ver Tabela 47); e (e) Apresentação dos estudos excluídos (ver CAPÍTULO III - ponto 5.4 Recolha de Informação: Casos Análogos Identificados).

8.3. Visão Sociológica e Económica: Delphi em Tempo Real

Para promover a qualidade do estudo científico no contexto do método Delphi em Tempo Real, foram aplicados cinco testes: validade de construto, validade de conteúdo, validade de face, validade externa e fiabilidade

A validade de construto preocupa-se em perceber se os métodos de medição são precisos (Saunders et al., 2016, p.450). Segundo Cozby e Bates (2015, p.106), a validade do construto pode assumir várias formas: validade de conteúdo (*content validity*) e validade de face (*face validity*).

A validade de conteúdo reflete em que medida os instrumentos de medição, neste caso as questões do questionário, têm capacidade de promover a cobertura adequada para as questões de investigação (Saunders et al., 2016, p.450). Foram aplicadas várias estratégias para promover a validade de conteúdo. A primeira estratégia está assegurada pela identificação de 29 FE no contexto de uma RSL e revisão integrativa da literatura. As 29 FE são obtidas com 21 identificadas no contexto da visão sociológica parcial e 11 no contexto da visão empresarial, em que apenas 8 eram novas FE e 3 eram comuns à visão sociológica. A segunda estratégia suporta-se na triangulação de fontes (ex. investigadores, docentes e consultores) e métodos (ex. RSL, revisão integrativa da literatura e método Delphi) (Creswell, 2014). A terceira estratégia passou pela realização de um teste piloto, na medida que pode reforçar a validade de conteúdo (Okoli & Pawlowski, 2004). O teste piloto foi realizado entre 18 e 27 de novembro de 2022 com quatro peritos com mais de dez anos de experiência em GE. A quarta estratégia é destacada por Saunders et al. (2016, p.450) como uma das formas de confirmar a validade de conteúdo e passa pela utilização de peritos para avaliar cada uma das questões do questionário a três níveis: (a) Essencial, (b) Útil, mas não essencial, e (d) Não necessária. Foi pedido aos quatro peritos do teste piloto para avaliarem as questões nos três níveis, tendo-se obtido 100% na classificação “essencial”. A quinta estratégia tem em conta o estudo de Goodman (1987), que refere que a utilização de participantes que tenham conhecimento e interesse no tema pode ajudar a aumentar a validade de conteúdo, pelo que, no estudo, apenas foram incluídos participantes com cinco ou mais anos de experiência, tendo sido questionados relativamente ao seu interesse e disponibilidade. A sexta estratégia assenta na promoção de dinâmicas (ex. contactos pessoais,

acompanhamento da ronda e incentivo à resposta), de modo a potenciar taxas elevadas de respostas dos peritos na aplicação do método Delphi (Hasson et al., 2000). Durante as duas fases do método Delphi, foram verificadas as taxas de resposta e enviadas mensagens aos peritos de modo a incentivar a resposta e interação. Por último, a sétima estratégia assenta na autoclassificação por parte dos peritos da sua confiança relativamente às respostas, o que permitirá aumentar a validade (Bradley & Stewart, 2002), pelo que, no questionário final aplicado aos peritos, foi solicitado que respondessem a “Qual o seu nível de confiança relativamente à sua resposta?”, podendo seleccionar uma de quatro opções: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, e 4. Perfeita. Os autores referem ainda que a própria comparação de respostas do perito com o painel global faz como que os peritos se sintam mais confiantes quanto à sua contribuição.

Cozby e Bates (2015, p.107) procuram perceber se as perguntas (variáveis) do questionário aparentam medir o que se pretende. Os autores aconselham a utilização de peritos como forma de assegurar a validade de face. Taherdoost (2018) recomenda a consulta a peritos para avaliar a relevância e clareza das questões e o *layout* do questionário. Olson (2010) recomenda a consulta a especialistas para validação do questionário. Durante o processo, foi consultado um especialista universitário em desenho de questionários com mais de 20 anos de experiência, de modo a avaliar a componente técnica do questionário e identificar questões problemáticas e erros de medição. Convém referir que não foi possível a utilização de uma escala linear de 0 a 10 conforme recomendada inicialmente pelo especialista, devido à limitação técnica do software, pelo que foi seguida a sua segunda recomendação para a aplicação uma escala de Likert de 7 pontos, com identificação do grau de concordância apenas nos extremos.

A validade externa procura perceber em que extensão os resultados do estudo podem ser generalizados para outras situações (Saunders et al., 2016, p.204). Okoli e Pawlowski (2004) sugerem a constituição de um painel de peritos que assegure um número mínimo de sete participantes. Participaram no painel de peritos 73 especialistas em GE, que concluíram com sucesso as duas fases do método Delphi. Estes especialistas distribuem-se por 36 docentes de estratégia de 33 instituições de ensino superior e por 37 consultores de estratégia de 27 empresas de consultoria.

Por sua vez, a fiabilidade refere-se à consistência ou estabilidade da medida (Cozby & Bates, 2015, p.101). Para os autores, a importância da fiabilidade é óbvia, na medida que é mais provável de ser alcançada quando os investigadores utilizam cuidadosos procedimentos de medição. A fiabilidade refere-se assim à consistência do questionário, na medida em que este irá produzir os mesmos resultados em diferentes momentos e diferentes condições (Saunders et

al., 2016, p.451). No método Delphi, a fiabilidade externa foi assegurada, na medida em que os peritos podiam, em qualquer momento, rever e reajustar as suas respostas (Okoli & Pawlowski, 2004).

Na Tabela 36, apresentam-se sumariamente as estratégias adotadas para promover a validade e a fiabilidade em contexto da visão sociológica complementar (docentes) e económica.

Tabela 36

Visão Sociológica Complementar (Docentes) e Visão Económica (Consultores) - Validade e Fiabilidade

Teste	Tipo	Estratégias sugeridas	Fase do estudo	Estratégias utilizadas
Validade	Conteúdo [Adequação do instrumento] As questões do questionário têm capacidade de promover a cobertura adequada para as questões de investigação (Saunders et al., 2016, p.450).	Itens do questionário suportados na RSL (Kutz et al., 2018). Triangulação de fontes (Creswell, 2014).	Desenho	Utilização de 29 FE identificadas na RSL e triangulação de fontes (investigadores, docentes e consultores) e métodos (RSL, revisão integrativa da literatura e método Delphi em Tempo Real).
		Realização de teste piloto (Okoli & Pawlowski, 2004).	Teste piloto	Realização de teste piloto com quatro peritos em GE com mais de dez anos de experiência.
		Perguntar aos peritos do teste piloto para avaliar as questões do questionário (Saunders et al., 2016, p.450).	Teste piloto	Foi solicitado aos peritos do teste piloto para avaliarem as questões do questionário: (a) “Essencial”, (b) “Útil, mas não necessária” e (c) “Não necessária”. Não houve <i>feedback</i> para retirar ou colocar novas questões.
		Utilização de participantes que tenham conhecimento e interesse no tema Goodman (1987).	Desenho	No convite aos peritos, foi questionado se existia interesse e conhecimento.
		Promover dinâmicas para potenciar taxas elevadas de respostas (Hasson et al., 2000).	Teste piloto e aplicação final	Foram enviados <i>e-mails</i> em ambas as fases do processo a incentivar os peritos a participar e terminar o questionário.
		Autoclassificação por parte dos peritos da sua confiança relativamente às respostas (Bradley & Stewart, 2002).	Aplicação final	Nas principais questões do questionário, o perito teve que obrigatoriamente avaliar a sua confiança em quatro opções: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, e 4. Perfeita.
	Face As questões do questionário aparentam medir que eu se pretende (Cozby & Bates, 2015, p.107)	Utilização de peritos.	Teste piloto	Utilização de quatro peritos em GE no teste piloto.
		Consulta a peritos para avaliar a relevância e clareza das questões e o <i>layout</i> do questionário	Reunião de <i>feedback</i> após o teste piloto	Todos os peritos concordaram com a relevância, clareza das questões.
		Partilha do questionário com um especialista em desenho de questionários (Olson, 2010).	Desenho	As questões e escalas foram analisadas por um perito a ajustadas face ao <i>feedback</i> recebido.
	Externa Em que extensão os resultados do estudo podem ser	Constituição de um painel de peritos que assegure um número mínimo de sete	Aplicação final	Participação de 36 peritos docentes de estratégia de 33 instituições de ensino superior e 37 peritos consultores de 27 empresas de consultoria.

Teste	Tipo	Estratégias sugeridas	Fase do estudo	Estratégias utilizadas
	generalizados para outras situações (Saunders et al., 2016, p.204).	participantes (Okoli & Pawlowski, 2004).		
Fiabilidade	Interna [Consistência] Assume que subgrupos de questões que medem o mesmo constructo devem estar correlacionados (Kimberlin & Winterstein, 2008).	<i>Split-half</i> . determinação da correlação entre duas metades das questões através do Cronbach's Alfa (Saunders et al., 2016, p.451).		Não será possível determinar neste estudo, na medida que não há subgrupos de questões que meçam a mesma coisa.
	Externa [Generalização] Em que extensão a obtenção dos dados varia entre utilizações (ex. diferente ocasiões ou diferentes investigadores) (Saunders et al., 2016, p.202).	Permitir que os peritos possam reajustar a resposta (Okoli & Pawlowski, 2004).	Aplicação final	No método Delphi em Tempo Real, os peritos podem reajustar a resposta em qualquer momento.

Nota. Elaboração própria.

8.4. Teste ao *Toolkit* de Ferramentas Estratégicas: Estudo de Caso Múltiplo

Para promover a qualidade do estudo científico no contexto do estudo de caso, foram aplicados três testes: validade de construto, validade externa e fiabilidade (Yin, 2018, p.42). Não foi aplicada a validade interna (estabelecer relações entre condições, ex: se o evento x leva ao evento y), na medida que estabelece este tipo validade para estudos explanatórios e não descritivos ou exploratórios (p.42).

Segundo Yin (2018, p.43), devem ser aplicadas várias medidas ao longo das várias fases do estudo. Na Tabela 37 apresentam-se as medidas adotadas para promover a validade e a fiabilidade em contexto do estudo de caso múltiplo.

Tabela 37*Estudo de Caso Múltiplo - Validade e Fiabilidade*

Teste	Tipo	Estratégias sugeridas	Fase do estudo	Medidas adotadas
Validade	Construto Identifica as medidas corretas para o conceito em estudo (Yin, 2018, p.42).	Estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2018, p.44).	Recolha	Sinalizaram-se com marcação a cores as evidências identificadas nas transcrições relativas a frases/palavras - códigos.
		Utilização de participantes para a revisão dos resultados do estudo (Yin, 2018, p.44).	Análise	As transcrições e o relatório final (14.06.2023: Cateringpor e Grupo Vila Galé; 18.06.2023: Grupo Nabeiro) foram entregues aos entrevistados de forma a comentarem e sugerirem alterações.
	Externa Em que extensão os resultados do estudo podem ser generalizados para outras situações (Yin, 2018, p.42).	Utilização da lógica de replicação com o estudo de caso múltiplo (Yin, 2018, p.43).	Desenho de investigação	Aplicação do estudo de caso múltiplo com três empresas de grande dimensão.
Fiabilidade	Externa Em que extensão a obtenção da informação varia entre utilizações (ex. diferente ocasiões ou diferentes investigadores) (Yin, 2018, p.42).	Estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2018, p.134).	Recolha	Foi estabelecida e respeitada a sequência de investigação: questão de investigação, protocolo, seleção de empresas, recolha, base de dados e relatório.
		Elaboração do protocolo de investigação (Yin, 2018, p.46).	Recolha	Foi elaborado e aplicado um protocolo de investigação.
		Desenvolvimento de uma base de dados (Yin, 2018, p.46).	Recolha	Foi construída uma base de dados com os áudios da gravação, as transcrições, e os dados do software Delvetool.

Nota. Elaboração própria.

CAPÍTULO IV - VISÃO SOCIOLÓGICA (INVESTIGADORES): REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. Introdução

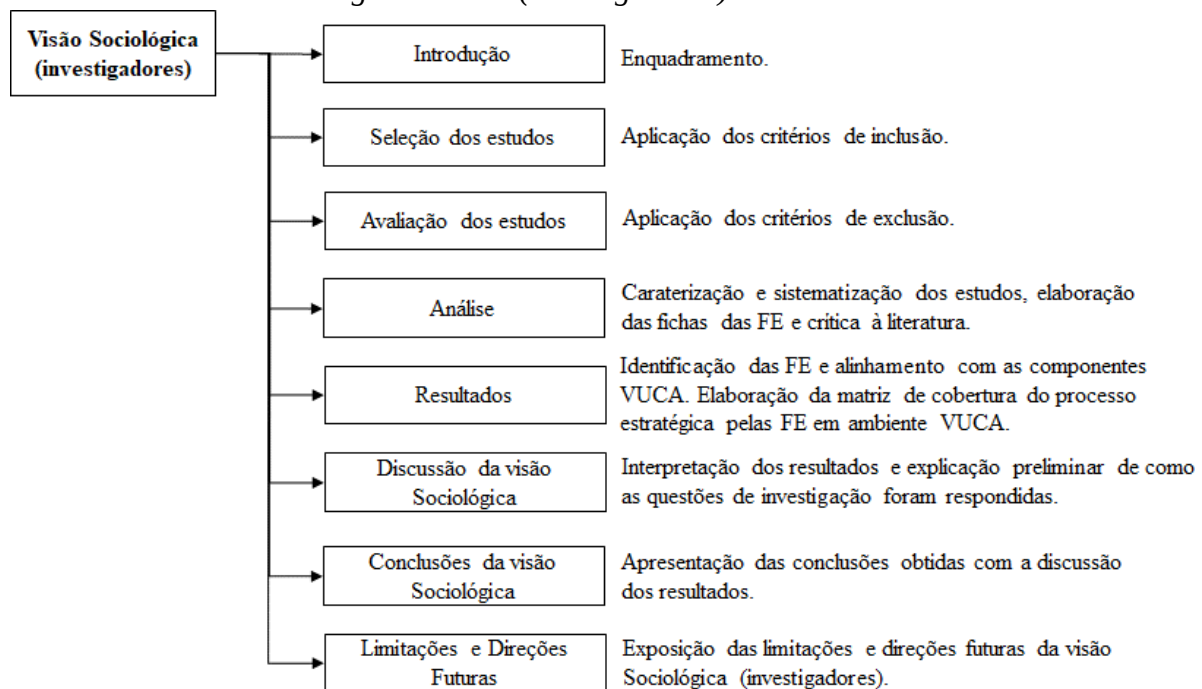
Não sendo possível obter respostas para as questões de investigação através da revisão narrativa da literatura, iniciou-se o estudo com a RSL, de modo a identificar a perspetiva sociológica (parcial) na visão dos investigadores. Considera-se parcial na medida em que a perspetiva ficará completa apenas com a integração da posição dos docentes que será obtida no CAPÍTULO V.

O presente capítulo apresenta o processo de obtenção da visão sociológica parcial, bem como os seus resultados, a sua discussão e as conclusões parciais. O capítulo irá terminar com a exposição das limitações e direções futuras. A obtenção da perspetiva sociológica parcial é obtida através de uma RSL, cobrindo o período de 1990 a 2021, com vista a identificar as FE apresentadas em artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações.

Na Figura 17, apresenta-se o esquema processual do capítulo da visão sociológica parcial (investigadores).

Figura 17

Processo da Visão Sociológica Parcial (Investigadores)



Nota. Elaboração própria.

2. Seleção dos Estudos

A base de dados selecionada para a recolha dos estudos foi a *b-on*, abrangendo o período de 1990 a 2021, na procura de artigos científicos que identificassem FE para o ambiente turbulento das organizações. Na RSL, foram pesquisados artigos científicos dentro da área de “negócios e gestão” que continham: AB³⁸ (*vuca or turbulent*) AND AB (*"strategic management" or "strategic planning"*) AND TX³⁹ (*tool or technique or model or framework*).

Com recurso à *b-on*, e aplicando-se os critérios de seleção, identificaram-se um total de 82 artigos científicos compreendidos entre 1990 e 2021.

Na Tabela 38, apresenta-se os resultados da pesquisa bibliográfica, onde se destaca o aumento do número de estudos ao longo das últimas três décadas. Este aumento, em que o crescimento vai praticamente duplicando de década para década, poderá indiciar a preocupação no estudo de FE em contexto turbulento.

Tabela 38

Resultados da Revisão Sistemática da Literatura por Ano de Publicação

	Períodos de publicação		
	1990-1999	2000-2009	2010-2021
Estudos	11	26	45

Nota. Elaboração própria.

3. Avaliação dos Estudos

Para proceder à avaliação dos estudos, foram definidos quatro critérios específicos de exclusão (Petticrew & Roberts, 2006, p.61): (a) Não apresenta FE, (b) Não permite identificar a etapa do processo estratégico, (c) Não permite identificar o elemento do ambiente VUCA, e (d) Não está na língua inglesa, portuguesa ou espanhola. Relativamente ao quarto critério, os investigadores podem excluir estudos escritos em idiomas que não sabem ler (Okoli & Pawlowski, 2004).

Petticrew e Roberts (2006, p.165) sugerem a tabulação (sistematização) das características dos estudos identificados como forma de aumentar a transparência na análise. A aplicação informática Microsoft Excel pode ser utilizado para recolher os aspetos-chave

³⁸ *Abstarct.*

³⁹ *Text.*

relacionados com a pesquisa (Durst & Edvardsson, 2012). A informação dos artigos selecionados foi sistematizada numa tabela em Excel, de modo a caracterizar de acordo com: título, autores, ano de publicação, revista científica, *ranking* de avaliação da revista, distribuição geográfica, designação da FE, etapa do processo estratégico apoiada e componente VUCA destacada.

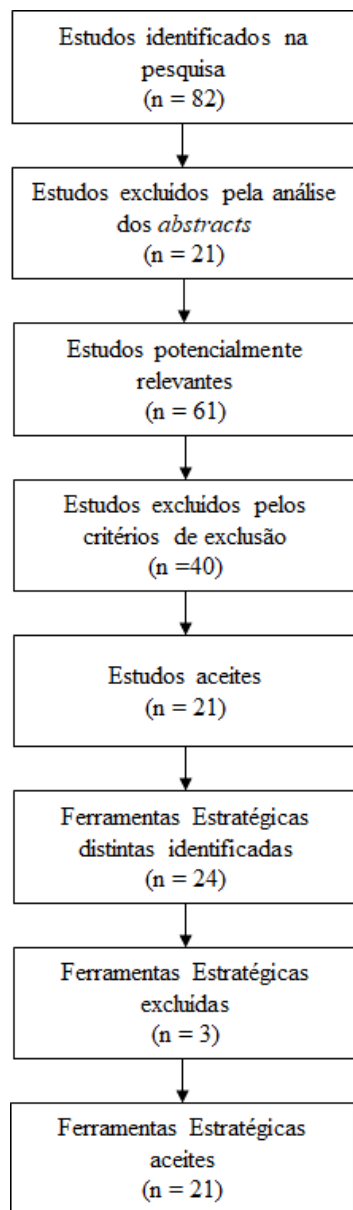
Após a eliminação de estudos duplicados, a leitura dos resumos dos estudos teve como objetivo eliminar trabalhos que não apresentassem FE em contexto da GE ou que não tivessem relevância significativa. Foram analisados os resumos dos 82 artigos, o que permitiu eliminar 21 estudos. Esta etapa não se baseia na avaliação profunda da qualidade dos artigos, mas sim em considerações pragmáticas para determinar se, para efeitos de revisão, os estudos merecem ser analisados com maior profundidade (Okoli & Pawlowski, 2004).

Dos 61 estudos considerados relevantes pelos seus resumos, procedeu-se à leitura e análise detalhada, averiguando a observância dos critérios de exclusão e retirando a informação pré-definida para a tabela de sistematização de informação. Após a análise, foram excluídos 40, devido ao enquadramento num dos quatro critérios de exclusão, resultando na identificação de 21 estudos relevantes que apresentam 24 FE enquadradas no processo estratégico, capazes de mitigar, pelo menos, os efeitos de uma das componentes do ambiente VUCA (ver Apêndice A).

Para não causar fadiga na investigação, optou-se por reduzir a lista de FE (Rengarajan et al., 2021), não tendo sido incluídas três: (a) “*Analytic Hierarchy Process*”, por estar inserida na Análise multicritério; (b) “Estudos do Futuro”, por ser demasiado abrangente e por estar já identificado no método dos Cenários, e (c) “Sinais Fracos e *Wild Cards*”, por estar inserida no método dos Cenários. No seguimento desta análise, as 24 FE ficam reduzidas a uma lista final de 21 FE.

Nesta fase, para além de vários estudos terem sido excluídos pela observância de um dos quatro critérios de exclusão, outros estudos foram também excluídos com base nas seguintes razões: (a) Não identifica com precisão o posicionamento da FE relativamente ao VUCA, (b) Centra-se no processo e não na FE, (c) Sem qualidade aparente, e (d) Sem foco estratégico.

Na Figura 18, esquematizam-se os resultados obtidos nas diferentes etapas da RSL.

Figura 18*Revisão Sistemática da Literatura: Identificação e Seleção dos Estudos*

Nota. Elaboração própria.

4. Análise

4.1. Caracterização dos Estudos Seleccionados

Neste ponto, procedeu-se à caracterização dos 21 estudos seleccionados em três dimensões: por ano de publicação, por *ranking* das revistas científicas e por geografia.

Na Tabela 39, os artigos selecionados foram caracterizados pelo ano de publicação e enquadrados na respetiva década. A maior parte dos artigos foi publicada durante o período de 2010 a 2021, o que denota alinhamento com o aumento da turbulência. De acordo com Kaivo-oja e Lauraeus (2018), a adoção do termo VUCA ganhou destaque após a crise financeira de 2008 e 2009.

Tabela 39

Resultados dos Artigos Selecionados na Revisão Sistemática da Literatura por Ano de Publicação

	Períodos de publicação		
	1990-1999	2000-2009	2010-2021
Artigos selecionados	3	5	13

Nota. Elaboração própria.

Na Tabela 40, apresenta-se a distribuição das publicações pelos quartis, de acordo com a Scimago Journal & Country Ranking (SJR).

Tabela 40

Distribuição dos Artigos Selecionados na Revisão Sistemática da Literatura pelos Quartis do Scimago Journal & Country Ranking

Quartil	n	%
1	2	9,5
2	4	19,0
3	7	33,4
4	2	9,5
n.d.	6	28,6
Total	21	100,0

Nota. Elaboração própria.

Na Tabela 41, apresenta-se a distribuição geográfica das revistas científicas dos artigos identificados na RSL. Destaca-se a dispersão geográfica, com foco no Reino Unido, Brasil e EUA.

Tabela 41*Distribuição Geográfica dos Artigos Seleccionados da Revisão Sistemática da Literatura*

#	Geografia	Frequência	%
1	Reino Unido	6	28,6
2	Brasil	4	19,0
3	EUA	4	19,0
4	África do Sul	2	9,5
5	Índia	2	9,5
6	Austrália	1	4,8
7	Países Baixos	1	4,8
8	Polónia	1	4,8
Total		21	100,0

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela frequência.

4.2. Sistematização da Informação dos Estudos

A análise dos 21 estudos permitiu identificar um total de 21 FE (ver Tabela 42). Duas das FE são constituídas por *frameworks* que utilizam a conjugação de outras FE ou adaptam modelos já existentes (ex. Análise comparativa & Processo Analítico Hierárquico e Teoria da desconstrução da cadeia de valor). Algumas das FE constituem designações abrangentes que agregam várias outras FE identificadas na RSL (ex. Análise Multicritério e Sistemas de Informação Estratégicos). Várias das FE identificadas podem ser aplicadas através de várias abordagens diferentes (ex. Cenários, Ferramentas para Espaços Mentais, Análise comparativa, Modelos de previsão estatística e Técnicas de Colaboração coletiva,). Por exemplo, os Cenários podem ser elaborados através das seguintes abordagens: *Global Business Network*, *Cross Impact Analysis* e *La Prospective*,).

A FE que surge com mais frequência na RSL é o método dos Cenários seguido da Análise comparativa, da Análise das partes interessadas e dos Painéis de controlo.

Tabela 42*Ferramentas Estratégicas Identificadas na Revisão Sistemática da Literatura*

#	Ferramentas Estratégicas (FE)	Frequência
1	Cenários <i>Scenarios</i>	9
2	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	3
3	Análise das partes interessadas <i>Stakeholders analysis</i>	2
4	Painéis de controlo <i>Dashboards</i>	2
5	Análise multicritério <i>Multiple-criteria decision analysis</i>	2
6	<i>Backcasting</i> <i>Backcasting</i>	1
7	Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico <i>Benchmarking & Analytic Hierarchy Process</i>	1
8	Quadro analítico para o contexto VUCA <i>CINE Matrix for VUCA Context</i>	1
9	Ferramentas para Espaços Mentais <i>Mental Spaces</i>	1
10	<i>Gartner Hype Cycle</i> <i>Gartner Hype Cycle</i>	1
11	Gestão <i>Lean</i> <i>Lean management</i>	1
12	Método Delphi <i>Delphi method</i>	1
13	Modelação financeira <i>Financial modeling</i>	1
14	Modelos de previsão estatística <i>Statistic forecast models</i>	1
15	Estratégia Oceano Lunar <i>Moon Ocean Strategy</i>	1
16	Opções Reais <i>Real Options</i>	1
17	Sistemas de Informação Estratégica <i>Strategic Information Systems</i>	1
18	Roteiro de Tecnologia <i>STREET Process</i>	1
19	Técnicas de Colaboração coletiva <i>Crowdsourcing</i>	1
20	Teoria da desconstrução da cadeia de valor <i>Value chain deconstruction</i>	1
21	Teoria dos Jogos <i>Game Theory</i>	1

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela frequência.

4.3. Fichas de Características das Ferramentas Estratégicas

Foi elaborada uma ficha para cada uma das 21 FE identificadas, de modo a descrever as suas características (ver Tabela 43). Definiram-se como características a apresentar na ficha: (a) numeração da FE, (b) designação da FE (em português e inglês), (c) descrição da FE, (d) enquadramento na(s) subetapa(s) do processo estratégico, (e) componente(s) VUCA minimizado(s), (f) contexto específico ou limitações da FE, (g) fontes (ex. investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores), (h) referências, (i) revista científica, e (j) referências de autores que ajudam a descrever a ferramenta (a aplicar quando os autores identificados na RSL não descreveram a ferramenta).

No Apêndice T, encontram-se as fichas caracterizadoras das FE identificadas nos estudos. Uma parte da informação relativa às características das FE foi obtida consultando outra literatura científica, de forma a completar as variáveis descritivas das FE. Não foi objetivo deste estudo detalhar com profundidade as características cada uma das FE identificadas.

Tabela 43

Quadro Tipo para Sistematização da Informação das Ferramentas Estratégicas Identificadas nos Estudos (Fichas Caracterizadoras)

Ferramenta Estratégica	#	Numeração
	Designação PT	Designação da FE em português
	Designação EN	Designação da FE em inglês
	Descrição	Breve descrição da FE: (a) Definição (b) Objetivo, (c) Processo, e (d) Adicional (ex. eventuais informações complementares)
Subetapa(s) do processo estratégico		Ex. análise, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Ex. volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade
Contexto específico / Limitação		Aspetos que podem limitar a aplicação da FE
Fontes		Ex. Investigadores, Docentes, Gestores de empresas, Consultores
Referências		Autores do estudo
Revista científica		Revista científica onde o estudo foi publicado
Referências para a descrição da ferramenta		Autores que ajudam a descrever a ferramenta estratégica

Nota. Elaboração própria.

4.4. Crítica à Literatura Existente

De acordo com Torracó (2016), uma RSL deve conseguir criticar a literatura existente, sintetizar e conceptualizar.

Existem aspetos que podem ter relevância para a análise dos resultados da RSL, quer relativamente às FE mais utilizadas ou às novas tendências da era digital.

Quando se analisam os principais estudos sobre as FE mais utilizadas, é quase inquestionável a distinção da análise SWOT como a FE mais utilizada no período de 1993-2015 Qehaja et al. (2017). No entanto, a SWOT não surge na perspetiva sociológica (investigadores), possivelmente por estar sobejamente tratada na literatura científica.

A metodologia *Balanced Scorecard* foi também destacada nos estudos da Bain Management Tools & Trends de 2014 e 2017 do Top 10 das FE mais utilizadas, sendo utilizada por 43% (2014) e 38% (2017) dos inqueridos. De acordo com Hakala e Vuorinen (2020, p.23), é a FE básica de qualquer estratégia. Apesar de ser utilizada por milhares de organizações de todos os sectores desde 1992 (Kaplan, 2009), não surge nas FE da RSL.

Numa revisão sistemática para o período de 1990-2015, Vuorinen et al. (2018) identificaram 88 novas FE. Nenhuma das novas FE surgiu na RSL, com exceção de uma adaptação ao método dos cenários, o que parece sugerir que as novas FE não estão a gerar interesse na investigação.

Existem outras abordagens contemporâneas que não surgiram na RSL. Schühly et al. (2020, p.2) destaca os métodos da ciência dos dados (ex. linguagem de máquina, técnicas de visualização de dados, inteligência artificial, etc.), fundamentais para perceber a complexidade. O estudo da Bain & Company - *Management Tools & Trends* de 2017 destaca a abordagem *Advance analytics*⁴⁰ no quarto lugar do *ranking* do Top 10 das FE mais utilizadas.

Torraco (2016) refere ainda que o valor de uma RSL é aumentado sempre que o investigador explora o futuro do tema ou identifica áreas para novas RSL. A RSL deixa várias pistas para novas questões de eventuais estudos futuros:

- (a) Quais as novas FE no contexto da ciência dos dados?
- (b) Como é que a inteligência artificial poderá apoiar a GE?

5. Resultados

A RSL permitiu identificar 21 FE no contexto da visão sociológica (investigadores). Na Tabela 44, apresentam-se as FE classificadas pela data de surgimento.

⁴⁰ Análise de dados avançada.

Tabela 44*Período de Surgimento das Ferramentas Estratégicas - Visão Sociológica*

#	Ferramentas estratégicas	Período de surgimento da ferramenta estratégica	
		Anterior a 1990	Posterior a 1990
1	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	•	
2	Análise das partes interessadas <i>Stakeholder analysis</i>	•	
3	Análise multicritério	•	
4	Backcasting <i>Backcasting</i>	•	
5	Cenários <i>Scenario planning</i>	•	
6	Estratégia de Oceano Lunar <i>Moon Ocean Strategy</i>		•
7	Ferramentas para Espaços Mentais <i>Mental Spaces</i>		•
8	<i>Gartner Hype Cycle</i> <i>Gartner Hype Cycle</i>		•
9	Gestão Lean <i>Lean management</i>		•
10	Método Delphi <i>Delphi method</i>	•	
11	Modelação financeira <i>Financial modeling</i>	•	
12	Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico <i>Benchmarking & Analytic Hierarchy Process</i>		•
13	Modelos de previsão estatística <i>Statistical forecast models</i>	•	
14	Opções reais <i>Real Options</i>	•	
15	Painéis de controlo <i>Dashboards</i>		•
16	Quadro analítico para o contexto VUCA <i>CINE Matrix for VUCA Context</i>		•
17	Roteiro de tecnologia <i>STREET Process</i>		•
18	Sistemas de Informação Estratégica <i>Strategic Information Systems</i>	•	
19	Técnicas de colaboração coletiva <i>Crowdsourcing</i>		•
20	Teoria da desconstrução da cadeia de valor <i>Value chain deconstruction</i>		•
21	Teoria dos Jogos <i>Game theory</i>	•	
Total		n = 11 (52,4%)	n = 10 (47,6%)

Nota. Elaboração própria. Ordenação por ordem alfabética do nome da FE.

Para a elaboração da matriz de cobertura do processo estratégico com o objetivo de obter informações para responder à questão de partida: QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? Procedeu-se à identificação da(s) componente(s) do ambiente VUCA endereçada pela FE, bem como à(s) etapa(s) do processo estratégico onde se insere (ver Tabela 45). A identificação dos contactos matriciais foi realizada através da leitura dos artigos científicos. O posicionamento matricial (etapas do processo estratégico *versus* componentes VUCA) nem sempre está fundamentado com profundidade nos artigos científicos, pelo que foi necessário proceder a uma análise qualitativa na leitura dos artigos.

Tabela 45*Identificação dos Impactos das Componentes VUCA nas Etapas do Processo Estratégico*

Referências	Ferramentas Estratégicas	Impactos								
		Etapas do processo estratégico					VUCA			
		A	F	I	M	A	V	I	C	A
(Begun, 1999)	Análise comparativa		•		•		•			
(Hong et al., 2012)	Análise comparativa	•						•		
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Análise comparativa	•						•		
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Análise das partes interessadas	•								•
(McLarney, 2003)	Análise das partes interessadas	•					•			
(Moslem et al., 2020)	Análise multicritério		•				•		•	
(Thorén & Vendel, 2018)	<i>Backcasting</i>		•					•	•	•
(Begun, 1999)	Cenários	•					•	•		
(Belt & Bashore, 2000)	Cenários	•					•	•		
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Cenários	•						•		
(Sevaguru & Safa, 2005)	Cenários	•	•				•	•		
(Silva et al., 2012)	Cenários	•	•				•	•		
(Vecchiato, 2015)	Cenários	•						•		
(Sharma, 2019)	Estratégia Oceano Lunar	•	•					•		•
(Leibold et al. 2004)	Ferramentas para Espaços mentais	•					•			
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	<i>Gartner Hype Cycle</i>	•					•	•		
(Hinterhuber, 1994)	Gestão Lean			•			•	•		
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Método Delphi	•						•	•	•
(McLarney, 2003)	Modelação financeira	•					•			
(Korpela & Tuominen, 1996)	Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico	•	•				•			
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Modelos de previsão estatística	•					•			
(Vecchiato, 2015)	Opções reais	•					•			•
(Batista et al., 2012)	Painéis de Controlo				•	•	•			
(Kachaner et al., 2016)	Painéis de Controlo				•		•			
(Sharma, 2019)	Quadro analítico para o contexto VUCA					•				•
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Roteiro de tecnologia	•					•	•		
(Yoshikuni & Albertin, 2018)	Sistema de Informação Estratégica	•	•	•	•		•	•	•	
(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	Técnicas de Colaboração coletiva	•					•			
(Dommissé & Oosthuizen, 2004)	Teoria da desconstrução da cadeia de valor	•	•				•	•		
(Belt & Bashore, 2000)	Teoria dos Jogos	•					•	•		

Nota. Elaboração própria. Dimensão processo estratégico: A = Análise; F = Formulação; I = Ação (Implementação); M = Monitorização. A = Ajustamento. Dimensão VUCA: V = Volatilidade; I = Incerteza; C = Complexidade. A = Ambiguidade.

Após a identificação das etapas do processo estratégico e das componentes do ambiente VUCA (ver Tabela 45), posicionaram-se as FE na matriz de cobertura do processo estratégico (ver Tabela 46). Esta matriz apresenta a perspetiva da visão sociológica parcial (investigadores)

relativamente às FE a utilizar no processo estratégico em contexto de ambiente VUCA. Nesta fase, a matriz é preenchida apenas com as FE identificadas na visão sociológica através dos contributos dos investigadores. A visão sociológica ficará completa com a incorporação dos contributos dos docentes (ver CAPÍTULO VI - VISÃO SOCIOLÓGICA (DOCENTES) E ECONÓMICA (CONSULTORES); MÉTODO DELPHI).

Tabela 46

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica (Investigadores)

			Componentes do ambiente VUCA			
	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
Processo Estratégico	1. Arquitetura	Análise	Análise das partes interessadas; Cenários; Colaboração coletiva; Ferramentas para Espaços mentais; Gartner Hype Cycle; Modelação financeira; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Modelo de Previsão estatística; Opções Reais; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos;	Análise comparativa; Cenários; Estratégia Oceano Lunar; Gartner Hype Cycle; Método Delphi; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos	Método Delphi; Sistema de Informação Estratégica	Análise das partes interessadas; Estratégia Oceano Lunar; Método Delphi; Opções Reais; Quadro analítico para o contexto VUCA
		Formulação	Análise comparativa; Análise multicritério; Cenários; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Sistema de Informação Estratégica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	Backcasting; Cenários; Estratégia Oceano Lunar; Sistema de Informação Estratégica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	Análise multicritério; Backcasting; Sistema de Informação Estratégica	Estratégia Oceano Lunar; Backcasting
	2. Ação		Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Sistema de Informação Estratégica	
	3. Adaptação	Monitorização	Análise comparativa; Painéis de controlo; Sistema de Informação Estratégica	Sistema de Informação Estratégica	Sistema de Informação Estratégica	
		Ajustamento	Painéis de controlo			Quadro analítico para o contexto VUCA

Nota. Elaboração própria. A área a cinzento identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18).

Foi elaborada uma ficha para cada uma das 21 FE identificadas, de modo a descrever as suas características (ver Apêndice T). Uma parte da informação relativa às características das FE foi obtida consultando outra literatura científica, de forma a completar as variáveis descritivas das FE. Não foi objetivo deste estudo detalhar com profundidade as características cada uma das FE identificadas.

No ponto seguinte, apresenta-se a discussão dos resultados da visão sociológica parcial (investigadores).

6. Discussão da Visão Sociológica Parcial (Investigadores)

De acordo com Torracco (2016), uma RSL deve conseguir dar resposta às questões de investigação. Neste ponto, discutimos as respostas sob a perspetiva da visão sociológica (investigadores), que tem por objetivo responder à questão de partida e à primeira questão derivada.

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

Esta primeira questão visa obter respostas para compreender de que forma as FE apoiam as cinco subetapas do processo estratégico (análise, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento), face aos efeitos e impactos das quatro componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Para dar resposta, analisou-se os resultados obtidos na Tabela 46, onde se retiraram as seguintes considerações sob a perspetiva da visão sociológica (investigadores):

- (a) As FE estratégicas não cobrem todos os quadrantes da matriz. Existem quatro quadrantes que não têm FE:
 - ação/ambiguidade,
 - monitorização/ambiguidade,
 - ajustamento/incerteza,
 - ajustamento/complexidade.
- (b) Existem nove quadrantes com uma a duas FE: análise/complexidade; formulação/ambiguidade, ação/volatilidade, ação/incerteza, ação/complexidade, monitorização/incerteza, monitorização/complexidade, ajustamento/volatilidade e ajustamento/ambiguidade).
- (c) A maior parte das FE estão concentradas nos quadrantes arquitetura/volatilidade.
- (d) Cruzando com a informação relativa aos impactos identificados na revisão da literatura (ver Tabela 18), identificaram-se treze quadrantes em que há impacto das componentes VUCA no processo estratégico - o processo estratégico fica exposto em dois quadrantes:
 - no quadrante monitorização/ambiguidade: o impacto pode consubstanciar-se na fragilização da decisão, na medida que existe dificuldade em interpretar a

informação de carácter mais ambíguo (ex. informação conflituante) de apoio à tomada de decisão.

- no quadrante ajustamento/incerteza: o impacto pode consubstanciar-se no desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987).

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

A primeira questão derivada pretende obter informação para a construção de um *toolkit* de FE de apoio à GE em contexto de ambiente turbulento (VUCA).

Retiraram-se as seguintes considerações sob a perspetiva da visão sociológica:

- (a) O *toolkit* é composto por 21 FE.
- (b) Destaca-se uma concentração de FE em dois eixos. O primeiro refere-se ao eixo arquitetura (análise e formulação)/volatilidade, o que poderá denotar uma maior preocupação com a componente volatilidade e os seus efeitos: incapacidade de antecipar (Giones et al., 2019), necessidade de obter continuamente informação (Mason, 2007) e a dificuldade de formular estratégias (Perrott, 2008). O segundo refere-se ao eixo arquitetura (análise e formulação)/incerteza, o que poderá denotar uma maior preocupação com a componente incerteza e a necessidade de despende mais recursos e tempo na análise do ambiente (Milliken, 1987) e com o processo de decidir quais as estratégias a adotar (Şener, 2012; Shinkle et al., 2013).
- (c) Após a análise do período de surgimento da FE, classificando como anterior a 1990 ou posterior a 1990 (ver Tabela 44), constata-se que um pouco mais de metade das FE identificadas (52,4%) surgiu antes de 1990, o que poderá indiciar uma preferência por parte dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais. O *toolkit* não inclui nenhuma FE identificada no estudo de Vuorinen et al. (2018). O estudo de Vuorinen identificou 88 novas FE que surgiram no período de 1990 a 2015. A utilização de FE anteriores a 1990 em detrimento de FE mais atuais pode também sugerir que os investigadores não estão interessados em investigar FE menos disseminadas.

No ponto seguinte, apresenta-se as conclusões da visão sociológica parcial (investigadores).

7. Conclusões da Visão Sociológica Parcial (Investigadores)

Neste ponto, discutimos as respostas às nossas questões de investigação sob a perspectiva da visão sociológica (investigadores). Constituem conclusões parciais e preliminares, na medida em que as conclusões finais serão sobre as três visões integradas.

- (a) O processo estratégico não apresenta um **grau de cobertura absoluto**, uma vez que aparenta estar exposto aos efeitos de algumas componentes do ambiente VUCA.
- (b) A **cobertura é incompleta** existem quadrantes sem FE (n=4).
- (c) A **cobertura é desequilibrada** existem quadrantes com muitas FE (n=5), cinco ou mais FE), quadrantes com poucas FE (n=9, uma a duas FE)].
- (d) O *toolkit* de FE pode ser considerado **conservador**, na medida em que 52,4% das FE surgiram antes de 1990.

8. Limitações e Direções Futuras

A RSL poderá sofrer de limitações, das quais se destacam as seguintes:

- (a) Não considera artigos científicos que não destacam o VUCA no seu texto, mas podem destacar individualmente uma ou várias das suas componentes: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.
- (b) Não considera a opinião de outros investigadores que tenham eventualmente produzido artigos científicos que podem contemplar opiniões contrárias relativamente às FE identificadas.
- (c) Dificuldade de determinar com precisão em que medida uma FE consegue minimizar ou eliminar os efeitos das componentes do ambiente VUCA, pelo que, apesar de existirem muitas FE em determinados quadrantes, isso não significa necessariamente que esse quadrante esteja mais protegido do que um quadrante apoiado por apenas uma FE.
- (d) O posicionamento matricial (etapas do processo estratégico *versus* componentes VUCA) nem sempre está fundamentado com profundidade no artigo científico, pelo que a análise se suportou essencialmente numa abordagem qualitativa e não quantitativa.

Abordar as limitações revela algumas direções importantes para a investigação futura:

- (a) Identificação e análise de artigos científicos centrados na crítica às FE, com a exposição das suas limitações no contexto do ambiente VUCA.

- (b) Identificação e análise de artigos científicos que apontem FE eficazes, especificando separadamente cada uma das componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

CAPÍTULO V - VISÃO EMPRESARIAL (GESTORES DE EMPRESAS): REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

1. Introdução

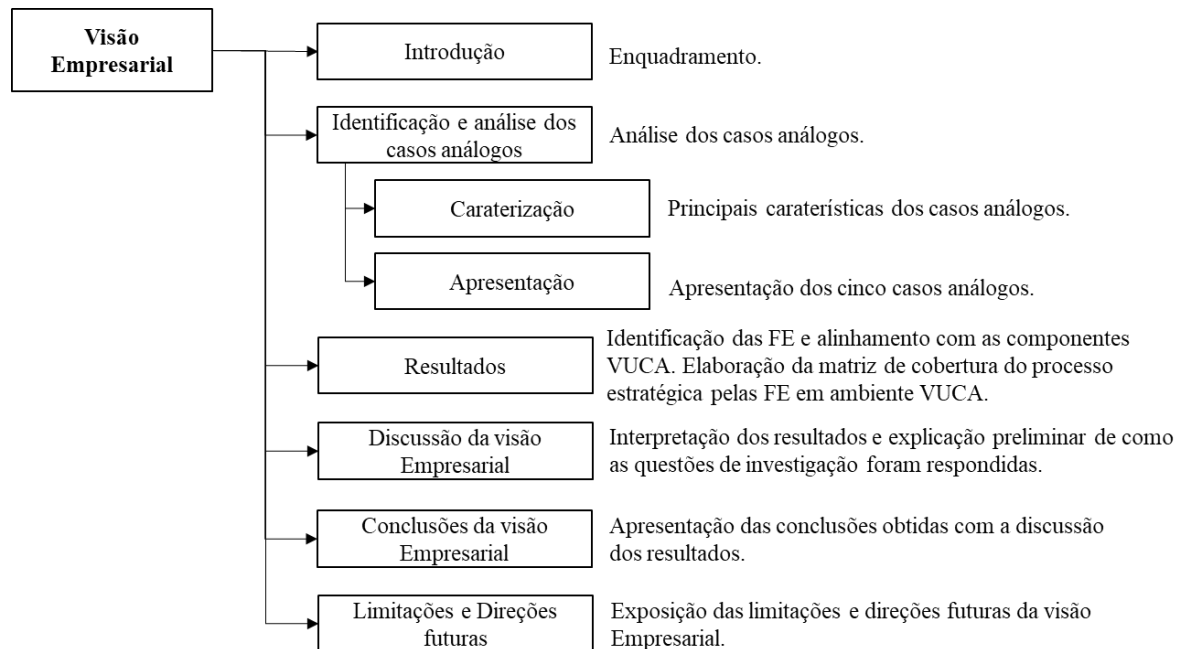
O presente capítulo apresenta o processo de obtenção da visão empresarial, bem como os seus resultados, a sua discussão e as conclusões parciais. O capítulo irá terminar com a exposição das limitações e direções futuras.

A obtenção da visão empresarial (*insiders* das organizações) tem por objetivo identificar as FE utilizadas pelos gestores das empresas com responsabilidades na GE. A identificação das FE da visão empresarial assenta numa revisão integrativa da literatura envolvendo a análise de estudos científicos (casos análogos) que apresentam FE identificadas através da consulta aos gestores de empresas.

Na Figura 19, apresenta-se o esquema processual do capítulo da visão empresarial (gestores de empresas).

Figura 19

Processo da Visão Empresarial (Casos Análogos)



Nota. Elaboração própria.

2. Identificação e Análise dos Caso Análogos

2.1. Caso Análogo de Suporte

O estudo de Qehaja et al. (2017) identificou as dez FE mais usadas através da análise de 27 estudos publicados entre 1993 e 2015: Análise SWOT, *Benchmarking*, Análise PEST, *What if analysis*, Declaração de visão e missão, 5 Forças de Porter, Análise financeira, Fatores críticos de sucesso, Análise de custo benefício e Satisfação de clientes.

O estudo tinha por objetivo identificar as FE utilizadas por gestores de empresas para a obtenção de melhores desempenhos organizacionais. Como metodologia de investigação, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre estudos empíricos de FE através do *Google Scholar*. Foram utilizados os seguintes termos de pesquisa: “*strategic management tools and techniques, strategic planning tools and techniques, strategy tools, usage, use and empirical findings*”. Os resultados obtidos foram classificados e analisados em várias dimensões: (a) país/global, (b) dimensão (ex. pequena, média e grande), (c) período de publicação (ex. 1990-1999, 2000-2009 e 2010-2015), (d) nível de desenvolvimento económico do país (ex. desenvolvido, em desenvolvimento e transição), e (e) setor de atividade. Alguns resultados indicam que existe diferenças na utilização de FE tendo em conta o tamanho das empresas (empresas maiores usam mais FE) e o nível de desenvolvimento da economia (países desenvolvidos usam mais variedade de FE). A análise SWOT surge como a FE mais usada em todas as dimensões.

Uma das limitações reconhecidas pelos autores está na possibilidade de terem sido utilizados diferentes questionários nos 27 estudos recolhidos na revisão sistemática da literatura.

2.2. Identificação dos Casos Análogos

Foram identificados cinco estudos de FE (casos análogos) através de um processo de seleção já descrito no CAPÍTULO III - 5.4 Recolha de Informação: Casos Análogos Identificados.

São muitos os estudos (casos análogos) que procuram apresentar um *toolkit* de FE que possa ajudar as empresas na seleção de FE (Qehaja et al., 2017). Ao longo dos últimos 30 anos, muitos investigadores debruçaram-se sobre este tema, o que confirma a informação obtida na

revisão da literatura sobre a importância atual da GE e das FE para se fazer GE, mesmo no contexto turbulento do ambiente de negócios.

Na Tabela 47, apresentam-se os estudos identificados ordenados pelo ano de publicação, destacando a revista e a sua classificação pelo Scimago Journal & Country Rank.

Tabela 47

Casos Análogos Identificados - Visão Empresarial

#	Casos análogos (título)	Referências	Revista	Quartil ^a
1	<i>How to manage the management tools</i>	(Rigby, 1993)	<i>Planning Review</i>	Q3
2	<i>Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors</i>	(Grant, 2003)	<i>Strategic Management Journal</i>	Q1
3	<i>Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK</i>	(Gunn & Williams, 2007)	<i>Strategic Change</i>	Q2
4	<i>Investigation of strategic management tools and techniques</i>	(Afonina & Chalupský, 2013)	<i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>	Q3
5	<i>Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times</i>	(Tassabehji & Isherwood, 2014)	<i>Strategic Change</i>	Q2

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências. ^a Scimago Journal & Country Rank. Q = Quartil.

2.3. Caraterização

Neste ponto, iremos analisar e caraterizar os casos análogos em várias dimensões. Na Tabela 48 e na Tabela 49, caraterizam-se as metodologias e os objetivos utilizados em cada um dos estudos identificados.

Tabela 48

Caraterização dos Casos Análogos: Objetivo/Resultados e Metodologias

#	Casos análogos: Tema	Referências	Objetivo/Resultados	Metodologia
1	Ferramentas Estratégicas para gerir condicionantes da performance	(Rigby, 1993)	Identificação das FE utilizadas na gestão de quatro condicionantes da performance.	Aplicação de um inquérito a 40 clientes da Bain & Company.
2	Adaptações ao planeamento em ambientes turbulentos	(Grant, 2003)	Identificação de práticas de planeamento para ambientes voláteis e incertos e de 7 FE.	Entrevistas s 28 responsáveis do planeamento das 8 maiores empresas de petróleo e gás da <i>Fortune Global 500</i> .

#	Casos análogos: Tema	Referências	Objetivo/Resultados	Metodologia
3	Ferramentas Estratégicas em uso (Reino Unido: 2007)	(Gunn & Williams, 2007)	Identificação do nível de uso de 15 FE sugeridas por Clark (1997).	Aplicação de um questionário aos CEO de empresas do Reino Unido. Obtiveram-se 149 respostas.
4	Ferramentas Estratégicas: Uso <i>versus</i> Satisfação (República Checa)	(Afonina & Chalupský, 2013)	Classificação de 31 FE numa matriz que relaciona o uso com a satisfação. As 31 FE foram sugeridas por vários estudos.	Aplicação de um questionário aos participantes de um MBA na República Checa. Obtiveram-se 74 respostas.
5	Ferramentas Estratégicas para tempos turbulentos	(Tassabehji & Isherwood, 2014)	Identificação do nível de uso de 14 FE para inovar em tempos turbulentos. As 14 FE foram sugeridas por vários estudos.	Aplicação de um questionário a gestores. Obtiveram-se 458 respostas.

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

Tabela 49

Caraterização dos Casos Análogos: Número de Ferramentas Estratégicas, Instrumento de Recolha de Informação, Fonte e Variáveis de Análise e Escalas de Consenso

#	Casos análogos	Referências	N.º de Ferramentas Estratégicas	Instrumento de Recolha	Fonte	Variáveis de análise e Escalas de Consenso
1	Ferramentas Estratégicas para gerir condicionantes da performance	(Rigby, 1993)	22 FE para condicionantes da performance	Questionário	Gestores de empresas	FE cruzam 4 dimensões (matricial).
2	Adaptações ao planeamento em ambientes turbulentos	(Grant, 2003)	Práticas de planeamento (7 FE) para ambientes voláteis e incertos	Entrevistas	Gestores de empresas	
3	Ferramentas Estratégicas em uso (Reino Unido: 2007)	(Gunn & Williams, 2007)	15 FE mais usadas no Reino Unido	Revisão da literatura. Questionário	Gestores de empresas	Matriz: uso categoria (académicos e profissionais) (matricial).
4	Ferramentas Estratégicas: Uso <i>versus</i> Satisfação (República Checa)	(Afonina & Chalupský, 2013)	31 FE (uso/satisfação) na Chéquia (República Checa)	Revisão da literatura. Questionário <i>online</i>	Gestores de empresas	Matriz: uso <i>versus</i> satisfação (matricial). Likert 3 pontos
5	Ferramentas Estratégicas para tempos turbulentos	(Tassabehji & Isherwood, 2014)	Guia das 14 FE para tempos turbulentos no Reino Unido e Nova Zelândia	Revisão da literatura. Questionário <i>online</i>	Gestores de empresas	Likert 3 pontos. Matriz: ambiente <i>versus</i> turbulência (matricial).

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem cronológica das referências.

Nos casos análogos, os autores utilizaram metodologias distintas de investigação para a recolha de FE: (a) Revisão de literatura de estudos anteriores, (b) Aplicação de inquéritos e entrevistas, e (c) Utilização de painel de peritos. Na maior parte dos estudos, as FE foram selecionadas de estudos anteriores e confrontadas em inquéritos a executivos de empresas, de modo a testar a sua utilização. Alguns estudos centraram a sua análise em países específicos (ex. Reino Unido, Nova Zelândia e Lituânia), enquanto outros têm uma abrangência global, envolvendo países de vários continentes.

Outros autores, para além de determinarem o nível de utilização, classificaram as FE em múltiplas dimensões. Rigby (1993) agrupou as FE por condicionantes à performance das organizações (ex. satisfazer as necessidades dos clientes, criar capacidades distintivas, explorar fragilidade dos concorrentes e integração de processos), de modo a que os utilizadores compreendessem a sua função e pudessem seleccionar as FE em função das suas necessidades.

Houve autores que necessitaram de aplicar análises matriciais para analisar o nível de utilização das FE. Afonina e Chalupský (2013) classificaram matricialmente as FE em função dos graus de uso e da satisfação por parte dos executivos das empresas, o que permitiu identificar as “super” FE (ex. SWOT, 5 forças de Porter e Análise de custo benefício) pelo elevado nível de uso e de satisfação. Tassabehji e Isherwood (2014) utilizaram uma matriz que relacionou a dimensão foco (externo ou interno) com a dimensão tempo (estático ou dinâmico), proporcionando aos gestores um modelo de seleção de FE em função do contexto do seu planeamento.

Os vários *toolkits* analisados apresentam diferenças, mas também pontos de contacto na sua composição de FE. Existem FE que aparecem em apenas alguns estudos (ex. Estratégia Oceano Azul, *PIMS - The Profit Impact of Market Strategy*, PESTEL, Matriz BCG, etc.) e outras que surgem em quase todos os estudos (ex. 5 Forças de Porter e Análise da cadeia de valor), o que nos parece normal, visto que aparentemente a seleção de FE pode ser vista por múltiplos prismas. Parece-nos assim que a diversidade não representa conflito ou dúvida, mas sim a relevância e a riqueza da multiplicidade refletida na existência de várias linhas de investigação.

No ponto seguinte, são apresentados e desenvolvidos os cinco casos análogos identificados.

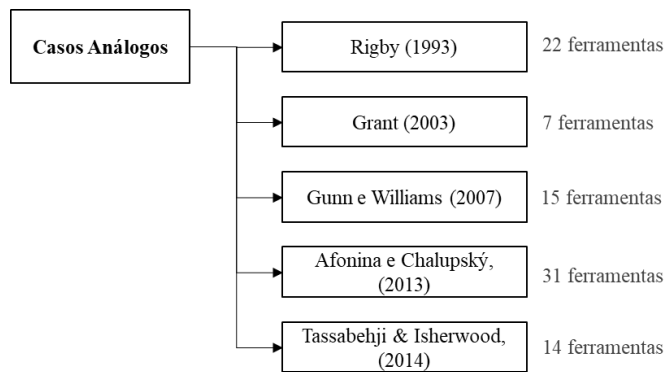
2.4. Apresentação dos Casos

Muitas das designações das FE foram mantidas em inglês devido à inexistência de uma designação mais precisa e comum em português. Em alguns casos, por não existir um maior desenvolvimento sobre as funcionalidades das FE e pela sua designação ser pouco comum, não foi possível determinar o seu propósito (ex. *Excellence, Strategic Sourcing, New Product Acceptance, Analysis, Learning Organizations*, etc.).

A estrutura deste ponto apresenta-se na Figura 20.

Figura 20

Casos Análogos: Estudos Sobre Ferramentas Estratégicas (Visão Empresarial)



Nota. Elaboração própria.

2.4.1. Caso Análogo 1

Rigby (1993) realizou um inquérito a 40 clientes da Bain & Company de forma a determinar quais os elementos na estratégia que condicionavam a performance da organização. Numa segunda etapa, associou 22 ferramentas que pudessem apoiar a organização na gestão das condicionantes (ver Tabela 50).

Tabela 50*Ferramentas Estratégicas para Gestão de Condicionantes da Performance*

#	Ferramenta	Condicionantes da estratégia			
		Satisfazer as necessidades dos clientes	Criar capacidades distintivas	Explorar fragilidade dos concorrentes	Integração de processos
1	<i>Benchmarking</i>		•	•	
2	5 Forças de Porter		•	•	
3	Competências centrais		•		
4	Reengenharia	•	•		
5	<i>Empowerment</i> ⁴¹		•		•
6	Retenção de clientes	•			•
7	Qualidade total	•	•		
8	Competição baseada no tempo		•		•
9	Gestão descentralizada		•		•
10	Excelência	•	•		
11	Curva da experiência		•		
12	Cenários			•	•
13	Inteligência competitiva			•	
14	Gestão baseada em atividades		•		
15	Declaração de Missão	•	•		•
16	Produção <i>agile</i> ⁴²		•		
17	Abastecimento estratégico		•		
18	Análise de valor do acionista				•
19	<i>7-S McKinsey framework</i>				•
20	Aprendizagem organizacional	•			•
21	Sistemas dinâmicos				•
22	Análise da cadeia de valor	•	•	•	

Nota. Rigby (1993).

2.4.2. Caso Análogo 2

Grant (2003) explora como as oito maiores empresas da indústria do petróleo (listadas em 1997 na *Fortune Global 500*: *Royal Dutch/Shell*, *Exxon*, *Mobil*, *British Petroleum*, *Elf Aquitaine*, *Texaco*, *ENI* e *Amoco*) adaptaram as práticas de planeamento estratégico a um mundo rápido e imprevisível. No seu estudo são identificadas as seguintes adaptações no planeamento estratégico: (a) Descentralização da tomada de decisão com vista a aumentar a velocidade da tomada de decisão; (b) Redução do horizonte temporal do planeamento face ao aumento da imprevisibilidade; (c) Aumento da informalidade do processo de planeamento (ex. menos ênfase na documentação e mais foco na discussão e partilha de ideias com reuniões mais curtas); (d) Alteração do conteúdo dos planos estratégicos (ex. mais foco na direção em detrimento do planeamento detalhado e avaliação regular da performance); (e) Apoio de consultores externos na utilização dos modelos e técnicas de planeamento estratégico (ex.

⁴¹ Capacitação/empoderamento.⁴² Ágil.

Análise de Porter, Avaliação de competências, Análise de valor para o acionista, Teoria dos jogos, Análise PIMS - *The Profit Impact of Market Strategy*, Estratégia de Marketing e Fatores Críticos de Sucesso); e (f) Criação de canais e fóruns de comunicação para partilha de conhecimento.

Apesar da adaptação aparentemente bem-sucedida do sistema de planeamento estratégico ao ambiente turbulento, o estudo apontou o impacto limitado dos processos de planeamento estratégico na qualidade das decisões estratégicas.

2.4.3. Caso Análogo 3

Gunn e Williams (2007) realizaram um estudo com aplicação de um inquérito aos CEO (*Chief Executive Office*) de 149 organizações do Reino Unido, públicas e privadas, de pequena, média e grande dimensão, pertencendo a todos os setores de atividade. Os resultados obtidos permitiram classificar em ranking as 15 FE mais usadas (ver Tabela 51). A análise SWOT destaca-se por ser usada por cerca de 70% das 149 organizações.

Tabela 51

Ferramentas Estratégicas Mais Usadas (Reino Unido: 2007)

Ranking	Ferramenta Estratégica	Uso (%)
1	SWOT	70
2	<i>Benchmarking</i>	60
3	Fatores Críticos de Sucesso	51
4	Análise de concorrentes	38
5	Análise de <i>stakeholders</i>	35
6	Competências centrais	32
7	<i>Balanced Scorecard</i>	30
8	Cenários	28
9	Análise do ciclo de vida	23
10	Análise de cultura	23
11	Mapeamento de <i>stakeholders</i>	22
12	Análise de cadeia de valor	20
13	Análise de capacidades	15
14	5 Forças de Porter	13
15	<i>7-S McKinsey framework</i>	11

Nota. Gunn e Williams (2007).

2.4.4. Caso Análogo 4

Afonina e Chalupský (2013) realizaram um estudo entre 2010 e 2011 com aplicação de um inquérito a 74 participantes de um programa de MBA da Faculdade de Negócios e Gestão da República Checa. Os participantes do inquérito eram quadros médios e superiores envolvidos na GE das suas organizações e estas eram constituídas por empresas de pequena, média e grande dimensão. Os autores questionaram os participantes sobre a utilização e satisfação relativamente às 31 FE compiladas de estudos anteriores elaborados por vários autores. Os resultados obtidos permitiram classificar as FE em quatro grupos (ver Tabela 52): (a) FE rudimentares (uso reduzido e baixa satisfação), (b) FE especializadas (uso reduzido e elevada satisfação), (c) FE contundentes (baixo uso e elevada satisfação), e (d) FE poderosas (elevado uso e elevada satisfação).

Tabela 52*Ferramentas Estratégicas: Relação entre Uso e Satisfação*

		Satisfação	
		Baixa	Elevada
Uso	Elevada	(Ferramentas contundentes) <i>Benchmarking</i> Análise de abandono de clientes	(Ferramentas poderosas) SWOT Análise de satisfação de clientes Análise de preço Análise de atitudes de colaboradores Análise de custo benefício 5 Forças de Porter Análise de nível de serviço Segmentação de mercado Análise de opiniões de clientes Análise de quota de mercado Análise de rentabilidade de cliente
	Baixa	(Ferramentas rudimentares) Análise do plano de compras do cliente Análise de ganho e perda Análise do portfólio Eficácia da publicidade <i>Balanced Scorecard</i> Análise de aceitação de novos produtos Análise ABC Ciclo de vida do produto Análise da cadeia de valor Equilíbrio de marca Análise de lacunas Valor de tempo de vida do cliente Rácio de orçamento <i>Net Promoter Score</i>	(Ferramentas especializadas) Rentabilidade relativa Análise do valor do cliente

Nota. Adaptado de “Investigation of strategic management tools and techniques” de A. Afonina & V. Chalupský, 2013. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 61(4), p.836. <https://doi.org/10.11118/actaun201361040833>.

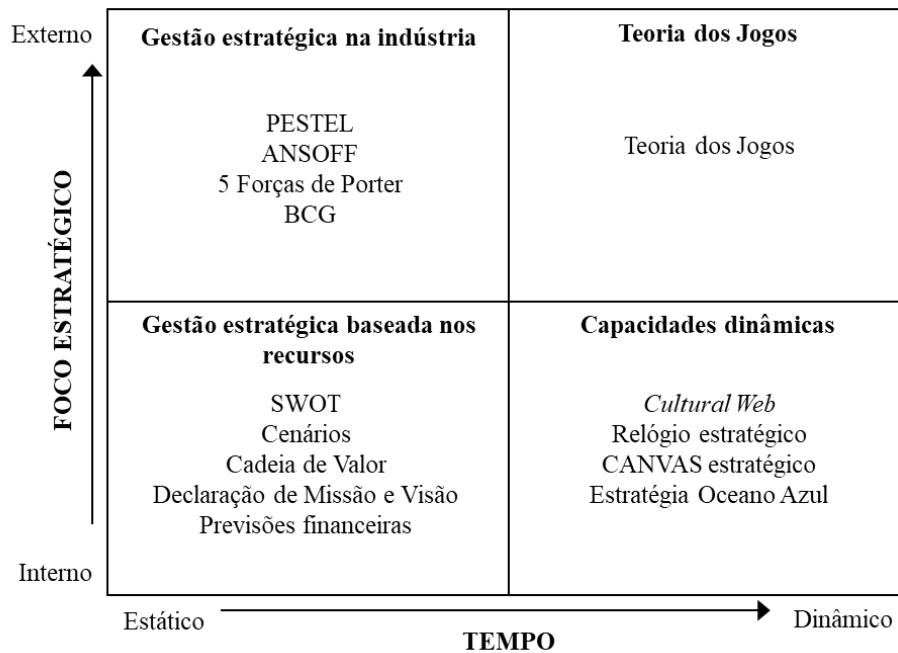
2.4.5. Caso Análogo 5

Tassabehji e Isherwood (2014), através da aplicação de um inquérito a gestores seniores com responsabilidades na tomada de decisão de empresas de vários setores de atividade e em diferentes geografias internacionais, os autores investigaram quais as FE que os gestores estavam a adotar para fazer face a um ambiente em mudança. No inquérito aos gestores, foram apresentados 14 modelos de GE que estavam identificados na literatura como os mais conhecidos. As conclusões do estudo permitiram a elaboração de uma Matriz de classificação das FE (*CaST – Categorized strategy tools framework*) que relaciona a dimensão foco (externo

ou interno) com a dimensão tempo (estático ou dinâmico) (ver Figura 21), proporcionando aos gestores um modelo de seleção de FE em função do contexto do seu planeamento.

Figura 21

Matriz de Classificação de Ferramentas Estratégicas [Categorized Strategy Tools (CaST) Framework]



Nota. Adaptado de “Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times” de R. Tassabehji & A. Isherwood, 2014, *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 23, p.67. <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>. Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd.

3. Resultados

Os cinco estudos apresentam um total de 67 FE distintas. Para não causar fadiga na investigação, optou-se por apresentar uma *shortlist*⁴³ de FE (Rengarajan et al., 2021), tendo sido selecionadas as FE que surgem em pelo menos dois estudos. A declaração de missão e visão não foi incluída, por não existir consenso se constitui uma FE (Hakala & Vuorinen, 2020, p.8). As FE que surgem com mais frequência na visão empresarial são: 5 Forças de Porter, a Análise da cadeia de valor, o método dos Cenários, a análise SWOT e a análise comparativa (*Benchmarking*).

A Tabela 53 apresenta as onze FE identificadas na visão empresarial, ordenadas pela frequência com que surgiram nos estudos e classificadas pela data de surgimento da FE.

Tabela 53

Ferramentas Estratégicas da Visão Empresarial

#	Ferramentas estratégicas	Frequência	Período de surgimento da ferramenta estratégica	
			Anterior a 1990	Posterior a 1990
1	5 Forças de Porter <i>Porter's five forces</i>	5	●	
2	Análise da cadeia de valor <i>Value chain analysis</i>	4	●	
3	Cenários <i>Scenario planning</i>	3	●	
4	SWOT <i>SWOT</i>	3	●	
5	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	3	●	
6	Modelo 7-S McKinsey <i>7-S McKinsey framework</i>	2	●	
7	Competências nucleares <i>Core competences</i>	2		●
8	Análise de valor do acionista <i>Shareholder value analysis</i>	2	●	
9	Fatores Críticos de Sucesso <i>Critical Success Factors</i>	2	●	
10	Balanced Scorecard <i>Balanced Scorecard</i>	2		●
11	Teoria dos Jogos <i>Game theory</i>	2	●	
Total			n = 9 (81,8%)	n = 2 (18,2%)

⁴³ Lista reduzida.

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela frequência.

As seguintes FE não foram colocadas no *Toolkit* da visão empresarial, uma vez que apenas surgem em um único estudo: Estratégia Oceano Azul, Rentabilidade relativa, *Net Promoter Score*, Análise de nível de serviço, Análise de lacunas, Análise de opiniões de clientes, Gestão descentralizada, Análise de preço, Qualidade total, Análise de quota de mercado, Análise de custo benefício, Análise de rentabilidade de cliente, *Empowerment*, Análise de satisfação de clientes, Análise de concorrentes, Análise de Stakeholders, Mapeamento de Stakeholders, Análise de aceitação de novos produtos, Previsões Financeiras, Análise do ciclo de vida, Reengenharia, Análise do plano de compras do cliente, Segmentação de mercado, Análise do portfólio, Valor de tempo de vida do cliente, Análise do valor do cliente, Eficácia da publicidade, Análise PIMS - *The Profit Impact of Market Strategy*, Equilíbrio de marca, Aprendizagem organizacional, Excelência, Ansoff, Gestão baseada em atividades, Avaliação de competências, Inteligência competitiva, Análise de atitudes de colaboradores, *Marketing Strategy*, BCG, PESTEL, Abastecimento estratégico, Produção *agile*, CANVAS estratégico, Rácio de orçamento, Análise ABC, Relógio estratégico, Ciclo de vida do produto, Retenção de clientes, Análise de abandono de clientes, Sistemas dinâmicos, Competição baseada no tempo, Análise de ganho e perda, *Cultural Web*, Análise da cultura organizacional, Curva da experiência e Análise de capacidades.

Para a elaboração da matriz de cobertura do processo estratégico na perspectiva empresarial com o objetivo de obter informações para responder à questão de partida: QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? - procedeu-se à identificação da(s) componente(s) do ambiente VUCA endereçada pela FE, bem como à(s) etapa(s) do processo estratégico onde se insere (ver Tabela 54). Das onze FE, foram analisadas oito, uma vez que as restantes já tinham sido analisadas e classificadas na visão sociológica (investigadores).

Tabela 54

Classificação das Ferramentas Estratégicas nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Visão Empresarial

#	Ferramentas Estratégicas	Componente(s) do ambiente VUCA	Etapas do processo estratégico
1	5 Forças de Porter <i>Porter's five forces</i>	Incerteza - proteger-se da competição e das ameaças (Lynch, 2018, p.91)	Análise (Lynch, 2018, p.95). Formulação - identificação de estratégias (Whittington et al., 2020, p.65)
2	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	Volatilidade e Incerteza ^a	Análise, Formulação e Monitorização ^a
3	Análise da cadeia de valor <i>Value chain analysis</i>	Complexidade - decomposição das atividades da empresa (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.120). Converte atividades complicadas em componentes mais pequenas e mais simples (Hakala & Vuorinen, 2020, p.19)	Análise e Formulação - diagnosticar a vantagem competitiva e definir meios para a criar e manter (Porter, 2004, p.59)
4	Análise de valor do acionista <i>Shareholder value analysis</i>	Incerteza - elabora previsões de <i>cash flow</i> (Blyth et al., 1986). Ambiguidade - estabiliza um <i>framework</i> de análise que melhora comunicação organizacional (Blyth et al., 1986)	Análise e Formulação - orientar investimentos estratégicos (Furrer et al., 2007)
5	Balanced Scorecard <i>Balanced Scorecard</i>	Complexidade e Ambiguidade - representação visual da estratégia (Kaplan & Norton, 2004b, p.xiii)	Implementar - Traduzir a estratégia em ação (Kaplan & Norton, 2004b, p.xi). Monitorização e Ajustamento - avaliar performance, estratégia e ajustar (Kaplan & Norton, 2008c, p.233)
6	Cenários <i>Scenario planning</i>	Volatilidade e Incerteza ^a	Análise e Formulação ^a
7	Competências nucleares <i>Core competences</i>	Ambiguidade - clarificar o caminho estratégico para os gestores (Enginoğlu & Arikan, 2016)	Análise e Formulação - identificação das competências necessárias e as ações a tomar para obtê-las (Prahalad, 1993)
8	Fatores Críticos de Sucesso <i>Critical Success Factors</i>	Incerteza - orientações para o futuro (Leidecker & Bruno, 1984)	Análise - gera <i>inputs</i> para a análise do ambiente (Leidecker & Bruno, 1984). Formulação - Orienta a estratégia para a sua obtenção dos fatores críticos de sucesso (Grant, 2020, p.80)
9	Modelo 7-S McKinsey <i>7-S McKinsey framework</i>	Complexidade - interações e alinhamento entre as sete forças (Peters, 2011)	Análise e Formulação - função de diagnosticar e prescrever o alinhamento organizacional (Kaplan, 2005)
10	SWOT <i>SWOT</i>	Volatilidade e Incerteza - identificar ameaças e oportunidades (Whittington et al., 2020, p.112).	Análise - análise do ambiente (Whittington et al., 2020, p.112).
11	Teoria dos Jogos <i>Game theory</i>	Volatilidade e Incerteza ^a	Análise ^a

Nota. Elaboração própria. ^a já identificada pela RSL.

Após a identificação das etapas do processo estratégico e das componentes do ambiente VUCA (ver Tabela 54), posicionaram-se as FE na matriz de cobertura do processo estratégico

(ver Tabela 55). Esta matriz apresenta a perspectiva da visão empresarial (gestores de empresas) relativamente às FE a utilizar no processo estratégico em contexto de ambiente VUCA.

Tabela 55

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Empresarial (Gestores de Empresas)

			Componentes do ambiente VUCA			
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
	1. Arquitetura	Análise	Cenários; SWOT; Teoria dos Jogos	5 Forças de Porter; Análise comparativa; Análise de valor do acionista; Cenários; Fatores Críticos de Sucesso; SWOT; Teoria dos Jogos	Análise da cadeia de valor; Modelo 7-S McKinsey	Análise de valor do acionista; Competências nucleares
		Formulação	Análise comparativa; Cenários	5 Forças de Porter; Análise de valor do acionista; Cenários; Fatores Críticos de Sucesso	Análise da cadeia de valor; Modelo 7-S McKinsey	Análise de valor do acionista; Competências nucleares
	2. Ação				Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
	3. Adaptação	Monitorização	Análise comparativa		Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
		Ajustamento			Balanced Scorecard	Balanced Scorecard

Nota. Elaboração própria. A área a cinzento identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18).

Foi elaborada uma ficha para cada uma das onze FE identificadas, de modo a descrever as suas características (ver Apêndice U). Uma parte da informação relativa às características das FE foi obtida consultando outra literatura científica, de forma a completar as variáveis descritivas das FE. Não foi objetivo deste estudo detalhar com profundidade as características cada uma das FE identificadas.

No ponto seguinte, apresenta-se a discussão dos resultados da visão empresarial.

4. Discussão da Visão Empresarial

Neste ponto, discutimos as respostas sob a perspectiva da visão empresarial, que tem por objetivo responder à questão de partida.

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

A questão de partida visa obter respostas para compreender de que forma as FE apoiam as cinco subetapas do processo estratégico (análise, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento), face aos efeitos e impactos das quatro componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Para dar resposta à questão de partida (parcialmente), analisaram-se os resultados obtidos na Tabela 55, onde se retiraram as seguintes considerações sob a perspectiva da visão empresarial:

- (a) As FE estratégicas não cobrem todos os quadrantes da matriz. Existem cinco quadrantes que não têm FE (ex. ação/volatilidade, ação/incerteza, monitorização/incerteza, ajustamento/volatilidade e ajustamento/incerteza).
- (b) Existem doze quadrantes com uma a duas FE.
- (c) A maior parte das FE estão concentradas no quadrante arquitetura/incerteza.
- (d) Cruzando com a informação relativa aos impactos identificados na revisão da literatura (ver Tabela 18), identificaram-se treze quadrantes em que há impacto das componentes VUCA no processo estratégico. O processo estratégico fica exposto em dois quadrantes:
 - no quadrante ação/volatilidade: o impacto pode consubstanciar-se na fragilização da implementação da estratégia, na medida em que a volatilidade torna mais difícil a implementação da estratégia (Perrott, 2008) e pode fazer com que os planos fiquem obsoletos antes de estarem totalmente implementados (Mason, 2007).
 - no quadrante ajustamento/incerteza: o impacto pode consubstanciar-se no desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987).

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

A primeira questão derivada pretende obter informação para a construção de um *toolkit* de FE de apoio à GE em contexto de ambiente turbulento (VUCA).

Retiraram-se as seguintes considerações sob a perspectiva da visão empresarial:

- (a) O *toolkit* é composto por onze FE.

- (b) Destaca-se uma concentração de FE no eixo arquitetura (análise e formulação/incerteza). Poderá denotar uma maior preocupação com a componente incerteza, nomeadamente, a necessidade de despende mais recursos e tempo na análise do ambiente (Milliken, 1987), o aumento da dificuldade no processo de decidir quais as estratégias a adotar (Şener, 2012; Shinkle et al., 2013) e a necessidade de reajustamentos da estratégia e do modelo de negócio (Schoemaker et al., 2018).
- (c) Após a análise do período de surgimento da FE, classificando-a como anterior a 1990 ou posterior a 1990 (ver Tabela 53) à semelhança da visão sociológica (investigadores), constata-se que a maioria das FE identificadas (81,8%) surgiu antes de 1990, o que poderá indiciar uma preferência dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais. Reflete também algum alinhamento com as conclusões do estudo de Qehaja et al. (2017), onde se identificaram as dez FE mais utilizadas e verificou-se que todas tinham surgido antes de 1990. Seguindo a linha de raciocínio de Clark (1997) e Rengarajan et al. (2021), estas podem ser também mais simples de utilizar.
- (d) Confrontando as onze FE da visão empresarial com o Top 10 das ferramentas de gestão mais populares das empresas identificadas no estudo de Rigby e Bilodeau (2018) para o período de 2003-2017, surgem três em comum: Análise comparativa (*Benchmarking*), *Balanced Scorecard* e Competências nucleares. Apesar de a comparação não poder ser direta, uma vez que nem todas as ferramentas de gestão do estudo de Rigby são estratégicas, deixa algum conforto a existência de alinhamento em pelo menos três.

No ponto seguinte, apresentam-se as conclusões dos resultados da visão empresarial.

5. Conclusões da Visão Empresarial

Neste ponto, discutimos as respostas às nossas questões de investigação sob a perspetiva da visão empresarial (gestores de empresas). Constituem conclusões parciais e preliminares, na medida em que as conclusões finais serão sobre as três visões integradas.

- (a) O processo estratégico não apresenta um **grau de cobertura absoluto**, uma vez que aparenta estar exposto aos efeitos de algumas componentes do ambiente VUCA.
- (b) A **cobertura é incompleta**. Existem quadrantes sem FE (n=5)].

- (c) A **cobertura é desequilibrada**. Existem quadrantes com muitas FE (n=2, cinco ou mais FE) e quadrantes com poucas FE (n=12, uma a duas FE).
- (d) O *toolkit* de FE pode ser considerado **ultraconservador**, na medida em que 81,8% de FE surgiram antes de 1990. O elevado número de FE anteriores a 1990 pode indiciar que os gestores das empresas se mantêm conservadores, evitando experimentar novas FE onde poderiam estar também a acrescentar mais incerteza à GE da empresa.

6. Limitações e Direções Futuras

Este estudo poderá sofrer de limitações, das quais se destacam as seguintes:

- (a) A primeira limitação deste estudo está na sua abordagem e foco essencialmente qualitativo (revisão integrativa da literatura).
- (b) Podem existir outros estudos sobre FE em contexto da visão empresarial que não foram incluídos nesta análise porque não estavam referenciados pelo estudo de Qehaja et al. (2017) ou porque não pertenciam a estudos do quartil 1, 2 e 3 e que poderiam ter contribuído com mais FE.
- (c) Os cinco estudos analisados contemplam FE identificadas até 2014. Atualmente, podem estar a ser usadas outras FE pelas empresas.
- (d) Existem FE que estão apenas na posse das empresas. Mclarney (2003) refere que muitas das empresas que participaram no seu estudo têm as suas próprias FE, tendo muitas delas criado os seus próprios *frameworks* de planeamento por cenários.
- (e) Conforme referido na Introdução do CAPÍTULO III - pode existir contaminação entre a perspetiva empresarial e a perspetiva económica. De acordo com Lopes e António (2012), existe um processo de transferência de conhecimento e práticas dos consultores para as empresas clientes. Acresce ainda que não houve forma de determinar se os gestores de empresas já foram consultores.
- (f) Dificuldade de determinar com precisão em que medida uma FE consegue minimizar ou eliminar os efeitos das componentes do ambiente VUCA, pelo que, apesar de existirem muitas FE em determinados quadrantes, isso poderá não significar necessariamente que esse quadrante esteja mais protegido do que um quadrante apoiado por apenas uma FE.
- (g) O posicionamento matricial (etapas do processo estratégico *versus* componentes VUCA) nem sempre está fundamentado com profundidade nos artigos científicos,

pelo que a análise e interpretação se suportou essencialmente numa abordagem qualitativa e não quantitativa.

Abordar as limitações revela algumas direções importantes para a investigação futura:

- (h) Identificação de FE num contexto de um estudo quantitativo, inquerindo gestores com responsabilidades em GE de empresas portuguesas.

CAPÍTULO VI - VISÃO SOCIOLÓGICA (DOCENTES) E ECONÓMICA (CONSULTORES): MÉTODO DELPHI

1. Introdução

O presente capítulo apresenta parte da visão sociológica complementar (docentes) e a visão económica (consultores). Serão apresentados os seus resultados, a sua discussão e as conclusões parciais. O capítulo irá terminar com a exposição das limitações metodológicas e direções futuras.

Para a obtenção da visão sociológica complementar⁴⁴ (docentes) e empresarial (consultores), optou-se pela aplicação do método Delphi em Tempo Real aos peritos de GE, de modo a identificar as FE nas respetivas perspetivas de cada visão.

Conforme já referido no CAPÍTULO III - aspetos relevantes do surgimento e desenvolvimento da GE estão centrados na confluência de três fontes distintas: (a) Academia (investigadores e docentes), (b) Gestores de empresas com responsabilidades de GE, e (c) Consultores de GE (Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.41). Para os autores, esta conjugação permitiu que a GE obtivesse um equilíbrio entre a teoria e a prática, na medida que o seu conhecimento foi sendo fundado pela investigação académica e pela experiência prática das empresas e dos consultores.

Segundo Hussey (1998, p.3), a GE não se teria desenvolvido se não tivesse o suporte de um forte grupo de apoiantes, nomeadamente os investigadores que estudam e pensam sobre o tema e os consultores que aplicam os conceitos no contexto real das empresas. O autor dá o exemplo da matriz BCG e da matriz GE-McKinsey de como os consultores contribuíram fortemente para a evolução da GE (p.9).

A utilização das FE deve ser observada num contexto baseado na sua aplicação prática nas organizações (Qehaja et al., 2017), o que releva a importância da obtenção da perspetiva dos consultores de gestão.

Por outro lado, a importância da GE está patente no ensino (visão sociológica - docentes). Só nos EUA, existem mais de 400 escolas de Gestão e a maioria delas oferece cursos de Planeamento Estratégico ou GE (Bolland, 2020). Tassabehji e Isherwood (2014) e Jarzabkowski e Wilson (2006) destacaram a importância dos docentes sobre os praticantes de

⁴⁴ A visão sociológica (parcial) na perspetiva dos investigadores, foi obtida com a RSL e será agregada neste capítulo à visão sociológica dos docentes de GE.

GE. No entanto, Webster et al. (1989) refere que existe um *gap* entre a teoria e a prática que poderá ter origem no desconhecimento das FE.

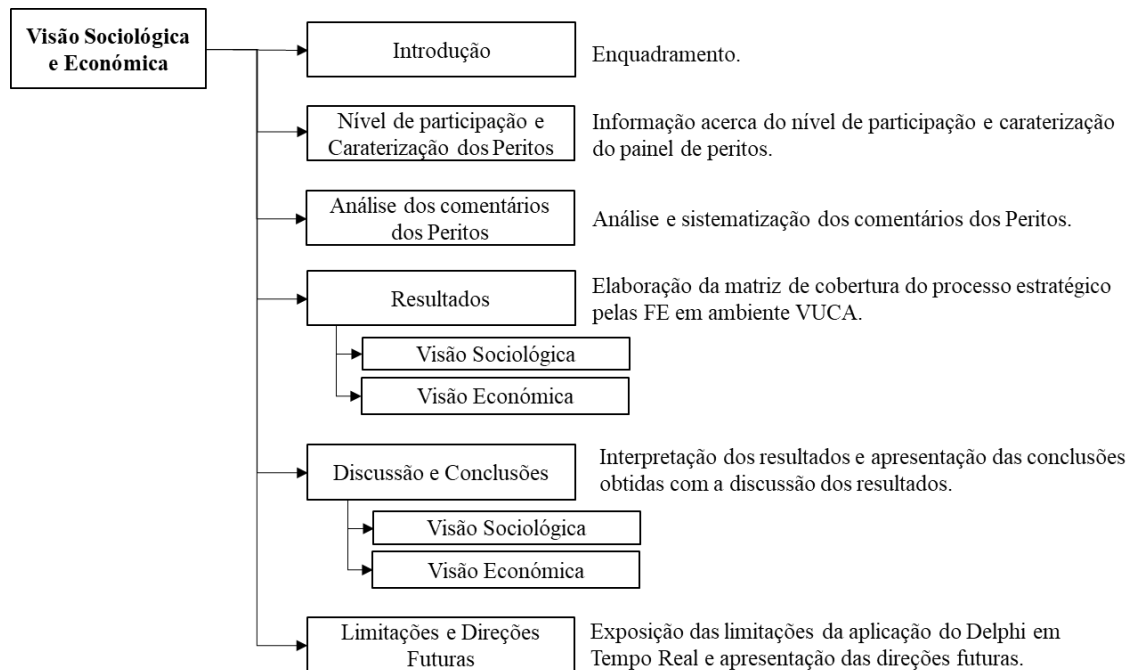
Neste enquadramento, está alicerçada a obtenção das visões sociológica e económica que será sistematizada na matriz de cobertura do processo estratégico pelas FE (ver Tabela 27).

Como já referido anteriormente, existe alguma expectativa de contaminação entre as diferentes perspetivas e fontes.

Na Figura 22, apresenta-se o esquema processual da estrutura do capítulo da visão sociológica complementar (docentes) e económica (consultores).

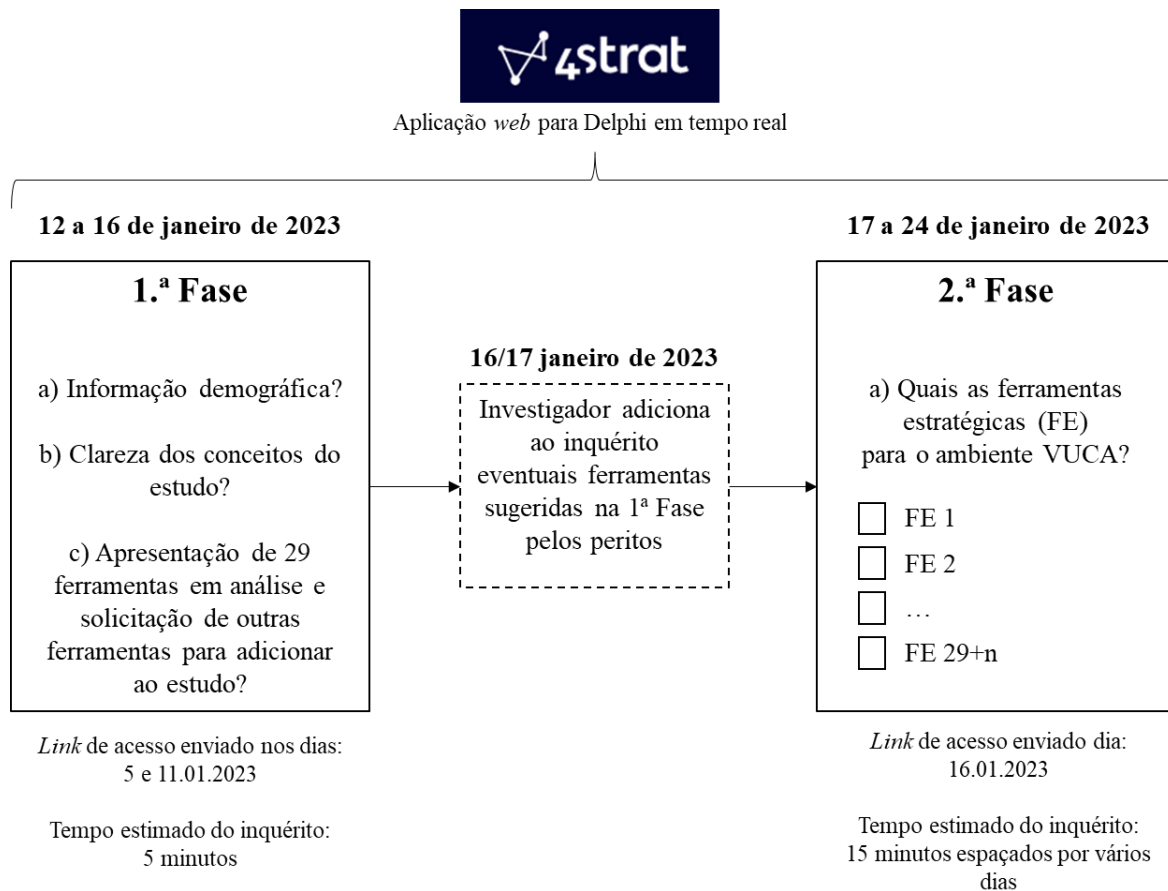
Figura 22

Processo de Aferição da Visão Sociológica Complementar (Docentes) e Visão Económica (Consultores)



Nota. Elaboração própria.

Na Figura 23, apresenta-se o esquema das fases do processo do método Delphi. Apesar de inicialmente estar previsto que a 2.^a fase terminasse no dia 24.01.2023, a data final foi adiada para o dia 31.01.2023, conforme já explicado no CAPÍTULO III - 6.7.4.

Figura 23*Fases do Método Delphi em Tempo Real**Nota.* Elaboração própria.

2. Nível de Participação e Caracterização dos Peritos

2.1. Nível de Participação dos Peritos

Foram convidados 150 peritos docentes, tendo respondido positivamente 39. Na primeira fase do Delphi, dos 39 docentes que aceitaram participar, 36 concluíram-na com sucesso (dois não responderam e um foi excluído por não ter experiência mínima de cinco anos em GE). Dos 36 docentes que transitaram para a segunda fase, responderam 36, o que representa uma taxa de conclusão de 100%.

Relativamente aos consultores, foram convidados 50, tendo respondido positivamente 43. Na primeira fase do Delphi, dos 43 consultores que aceitaram participar, 40 concluíram-na

com sucesso (três não responderam). Dos 40 consultores que transitaram para a segunda fase, responderam 37, o que representa uma taxa de conclusão de 92,5%.

A taxa de participação em ambos os grupos de peritos pode ser considerada bastante boa, na medida em que Linstone et al. (2002, p.127) considera que um valor de 71% é já bastante gratificante. Destaca-se o grupo de docentes que não registou desistências entre a 1.^a e a 2.^a fase.

O painel final de peritos apresenta um número considerado adequado, tendo em conta que vários autores recomendam uma dimensão de 5-30 peritos (Ogden et al., 2005; Okoli & Pawlowski, 2004; Rowe & Wright, 2001). A dimensão do painel de peritos tem impacto na eficácia do método Delphi, na medida que painéis compostos por mais peritos geram mais conhecimento e um maior leque de perspetivas (Rowe & Wright, 2001).

Na Tabela 56, apresenta-se informação comparativa relativa à participação dos peritos docentes e consultores que concluíram o Delphi.

A maioria dos docentes leu o manual de apoio (63,9%) contra 45,9% dos consultores. Dos peritos que leram o manual, a maioria respondeu avaliando na escala de Likert de 5 pontos com (4-Concordo ou 5-Concordo fortemente), considerando que o documento era claro (84,6% docentes e 72,2% dos consultores). Em ambos os grupos, não houve respostas com a classificação 1-Discordo fortemente ou 2-Discordo.

Tabela 56*Nível de Participação no Método Delphi em Tempo Real*

Nível de participação	Docentes	Consultores
a) N° de peritos convidados para o estudo	150	50
b) N° de peritos que aceitaram o convite	39	43
c) N° peritos que concluíram o Delphi (1. ^a e 2. ^a fase)	36	37
d) 1. ^a Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário:		
Duração (dias)	5	5
N° de peritos que concluíram	36	40
Taxa de conclusão	92,3%	93,0%
N° de peritos que leram o manual	23	17
Clareza da informação do manual (% de 4 e 5 na escala de Likert de 5 pontos)	84,6%	72,2%
N° total de comentários	4	6
N° de novas FE sugeridas	21	25
e) 2. ^a Fase - Aplicação do questionário final:		
Duração (dias)	15	15
N° de peritos que transitaram da 1. ^a fase	36	40
N° de peritos que concluíram	36	37
Taxa de conclusão	100,0%	92,5%
N° total de comentários	7	1

Nota. Elaboração própria.

2.2. Caracterização dos Peritos

Foi entregue aos Júris da prova de Doutorado, com carácter de confidencialidade, uma síntese biográfica dos peritos de GE com a seguinte informação: (a) Nome e apelido, (b) Instituição de Ensino/Empresa de Consultoria, (c) Nível de educação/Posição hierárquica, (d) Anos de experiência em GE, (e) Nota biográfica sintética, e (f) Adicional: ORCID, CIENCIAVITAE, Researchgate e LinkedIn (ver Apêndice L).

A Tabela 57 apresenta a caracterização dos peritos docentes (n=36) que completaram o método Delphi em Tempo Real.

Tabela 57

Participantes no Método Delphi, Frequência e Percentagem (Docentes)

Peritos	n	%
a) Idade:		
Maior ou igual a 50	25	69,4
35 a 49	10	27,8
20 a 34	1	2,8
a) Anos de experiência:		
Mais de 15	31	86,1
10 a 15	2	5,6
5 a 10	3	8,3
b) Instituições de ensino portuguesas	33	
c) Nível de educação:		
Doutoramento	31	86,1
Mestrado	2	5,6
Licenciatura	3	8,3
Outro		
d) Artigos publicados de GE	21	58,3
e) Exerce/exerceu consultoria em GE	25	69,4

Nota. Elaboração própria.

O painel de peritos apresenta uma idade média de 55,5 anos, com 69,4% dos peritos com idade superior ou igual a 50 anos. Praticamente todos os peritos exerceram toda a sua atividade profissional durante o período VUCA (1990-2023), pelo que o ambiente VUCA é conhecido por todos. Destaca-se a elevada experiência em GE com 86,1% dos peritos com mais de 15 anos de experiência. São vários os autores que identificam cinco anos como mínimo para a classificação de perito no contexto Delphi (Caldeira & Rkibi, 2022; Meyer et al., 2021). No nível de educação, 86,1% dos peritos têm o doutoramento. Apenas 8,3% apresentam a licenciatura.

No painel de peritos, estão representadas 33 instituições de ensino portuguesas distintas (ver Tabela 58). A variedade de *backgrounds* importa para garantir um espectro completo de opiniões (Loo, 2002).

Foram também identificadas experiências em quatro instituições internacionais (ex. Universidade de Macau, UESTC - University of Electronic Science and Technology of China (Chengdu), Lulea University of Technology (Suécia) e University of New England (Austrália)). Ao nível das instituições portuguesas, destaca-se a participação das seguintes instituições com mais de uma representação (ex. Universidade Católica Portuguesa - Lisboa, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Instituto Politécnico de Leiria, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa, ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém, Universidade Católica Portuguesa - Porto, Universidade do Algarve, Universidade Europeia e Universidade Nova).

Tabela 58

Instituições de Ensino Portuguesas do Painel de Peritos (Docentes)

#	Frequência	Instituição de ensino portuguesas
1	4	Universidade Católica Portuguesa - Lisboa
2	3	ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa
3	2	Instituto Politécnico de Leiria
4	2	ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa
5	2	ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém
6	2	Universidade Católica Portuguesa - Porto
7	2	Universidade do Algarve
8	2	Universidade Europeia
9	2	Universidade Nova
10	1	AESE Business School
11	1	FEP - Faculdade de Economia do Porto
12	1	IAEM - Instituto de Altos Estudos Militares
13	1	Instituto Politécnico da Guarda
14	1	Instituto Politécnico da Maia
15	1	Instituto Politécnico de Beja
16	1	Instituto Politécnico de Portalegre
17	1	Instituto Politécnico de Santarém
18	1	Instituto Politécnico de Setúbal
19	1	Instituto Politécnico de Tomar
20	1	Instituto Politécnico de Viseu
21	1	IPA - Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos
22	1	IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing
23	1	ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
24	1	ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
25	1	ISG - Instituto Superior de Gestão
26	1	ISPAB - Instituto Superior de Paços de Brandão
27	1	IST - Instituto Superior Técnico
28	1	UAL - Universidade Autónoma de Lisboa
29	1	Universidade de Aveiro
30	1	Universidade de Évora
31	1	Universidade Lusíada (Porto)
32	1	Universidade Lusófona de Lisboa
33	1	Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela frequência.

Mais de metade dos peritos docentes (58,3%) publicou artigos científicos na área de GE, o que poderá ajudar a integrar as suas opções de FE na visão sociológica dos investigadores obtida na RSL.

Anteriormente, foi referida a possibilidade de existência de contaminação entre fontes. Este aspeto veio a verificar-se uma vez que a grande maioria dos peritos docentes (69,4%) exerceu ou exercia a função de consultor de estratégia, o que poderá indiciar alguma contaminação com a visão económica dos consultores.

A Tabela 59 apresenta a caracterização dos peritos consultores (n=37) que completaram o método Delphi em Tempo Real.

Tabela 59

Participantes no Método Delphi, Frequência e Percentagem (Consultores)

Peritos	n	%
a) Idade:		
Maior ou igual a 50	17	45,9
36 a 49	19	51,4
20 a 34	1	2,7
a) Posição:		
Gestão de topo	26	70,3
Gestão intermédia	10	27,0
Outra	1	2,7
b) Anos de experiência:		
Mais de 15	30	81,1
10 a 15	3	8,1
5 a 10	4	10,8
c) Empresas de consultoria	27	
d) Nível de educação:		
Doutoramento	1	2,7
Mestrado	25	67,6
Licenciatura	11	29,7
Outra		
e) Exerce/exerceu docência de GE	13	35,1

Nota. Elaboração própria.

O painel de peritos apresenta uma idade média de 50,2 anos, com 45,9% dos peritos com idade superior ou igual a 50 anos. Praticamente todos os peritos exerceram toda a sua atividade profissional durante o período VUCA (1990-hoje), pelo que o ambiente VUCA é conhecido por todos. Destaca-se a elevada experiência em GE com 81,1% dos peritos com mais de 15 anos de experiência. São vários os autores que identificam cinco anos como mínimo para a classificação de perito no contexto Delphi (Caldeira & Rkibi, 2022; Meyer et al., 2021). A maioria dos peritos está posicionada profissionalmente na gestão de topo (70,3%), seguida da posição intermédia (27%). Segundo Saunders et al. (2016, p.273), quanto mais elevado for o nível executivo, maior a probabilidade de contribuir com melhor informação para o estudo.

No painel de peritos, estão representadas 27 empresas de consultoria que atuam em Portugal e na figura de consultor individual (Tabela 60).

A variedade de *backgrounds*, neste caso, a diversidade de empresas, importa para garantir um espectro completo de opiniões (Loo, 2002). Ao nível das empresas portuguesas, destaca-se a participação das seguintes organizações/consultores independentes com mais de uma representação (ex. Accenture, Deloitte, EY - Ernst & Young, Consultor independente, KPMG, Arthur D. Little, Capgemini, Cluster Advisory, inCentea e SFORI - Strategy For Improvement).

Tabela 60*Empresas de Consultoria do Painel de Peritos (Consultores)*

#	Frequência	Consultoras
1	14	Accenture
2	5	Deloitte
3	5	EY - Ernst & Young
4	4	Consultor independente
5	3	KPMG
6	2	Arthur D. Little
7	2	Capgemini
8	2	Cluster Advisory
9	2	inCentea
10	2	SFORI - Strategy For Improvement
11	1	ALVA
12	1	BI4all
13	1	Brighten Consulting
14	1	CGI
15	1	Darefy
16	1	Devoteam
17	1	Global Praxis
18	1	Lancastre Consulting
19	1	Mazars
20	1	McKinsey
21	1	Mercer
22	1	Newbridge Digital
23	1	Neyond
24	1	PwC - PricewaterhouseCoopers
25	1	Roland Berger
26	1	Terra Projetos
27	1	UQ Consult
28	1	YellowScire

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela frequência.

Ao nível de educação, a maioria dos peritos consultores apresenta o título de mestrado (67,6%), seguido da licenciatura (29,7%). Uma parte substancial dos peritos (35,1%) exerceu ou exercia a função de docente de estratégia, o que poderá indiciar alguma contaminação com a visão sociológica dos docentes.

3. Análise aos Comentários dos Peritos

No método Delphi, os peritos podem comentar aspetos que consideram relevantes, comentar as suas opções e ler os comentários dos outros peritos para suportar as suas escolhas (Gordon & Pease, 2006). Vários peritos colocaram comentários durante as duas fases do processo Delphi. Alguns dos comentários da 1.^a fase ajudaram a completar a questão da 2.^a fase relativamente às observações de que algumas FE não eram propriamente ferramentas. Houve, no entanto, peritos que destacaram a importância do estudo, a relevância das FE apresentadas e a intenção de refletir sobre o próprio *toolkit* de FE. Na Tabela 61, apresentam-se os comentários colocados por ambos os grupos de peritos nas duas fases do estudo Delphi.

Tabela 61

Comentários dos Peritos Obtidos no Delphi

#	Fase	Tipo de Perito	Comentário	Perito	Síntese do comentário
1	1	Docente	<i>“Há várias ferramentas que não considero ferramentas. Outras não conheço.”</i>	Anónimo 75	Algumas não são ferramentas. Algumas ferramentas não conheço.
2	1	Docente	<i>“Nenhuma das etapas do processo estratégico é mais importante do que as outras.”</i>	Anónimo 75	Todas as etapas do processo estratégico são igualmente importantes.
3	1	Docente	<i>Não chamaria de ferramentas algumas das indicadas. Outras são muito genéricas.”</i>	Anónimo 76	Algumas não são ferramentas. Algumas são muito genéricas.
4	1	Docente	<i>“Não conheço algumas. Outras não são de estratégia propriamente dita (e.g. opções reais, estatística). Não está aqui a BCG, a Matriz de Ansoff e o quadrado estratégico.”</i>	Anónimo 83	Algumas ferramentas não conheço. Algumas não são estratégicas.
5	1	Consultor	<i>“A incerteza aborda-se com preparação para vários cenários e com flexibilidade. A complexidade com competências e tecnologia. A ambiguidade faz parte do pensamento estratégico. Para pensar estratégia é preciso saber lidar com ambiguidade. Agora a volatilidade tem uma expressão temporal que limita a capacidade de resposta, por melhor que a empresa esteja preparada.”</i>	Anónimo 75	Abordagem ao VUCA.
6	1	Consultor	<i>“É melhor uma estratégia sofrível bem implementada do que uma excelente estratégia que não sai da gaveta ou é mal implementada.”</i>	Anónimo 75	Destaca a etapa ação (implementação).
7	1	Consultor	<i>“Sempre tive muita dificuldade em compartimentar a Volatilidade, a Incerteza e a Ambiguidade...”</i>	Anónimo 35	Dificuldade em definir componentes VUCA.
8	1	Consultor	<i>“No contexto VUCA, o horizonte temporal e a profundidade de estratégias precisam de ser reduzidos e tornar-se mais interativos para permitir correções de rota.”</i>	Anónimo 114	Abordagem ao VUCA.
9	1	Consultor	<i>“Nada a acrescentar. A diversidade e a abrangência conceptual e de aplicação das ferramentas propostas parecem-me (mais do que) adequadas.”</i>	Anónimo 22	Toolkit de FE completo.

#	Fase	Tipo de Perito	Comentário	Perito	Síntese do comentário
10	1	Consultor	<i>“Nenhuma ferramenta a acrescentar.”</i>	Anónimo 91	Toolkit de FE completo.
11	2	Docente	<i>“Muito grato pela oportunidade. Reputo este questionário como muito importante numa área nevrálgica para o crescimento e competitividade económica e desenvolvimento da nossa sociedade.”</i>	Anónimo 5	Relevância do questionário Delphi.
12	2	Docente	<i>“A SWOT dinâmica e a TOWS para mim são a mesma coisa. Cruza elementos da SWOT identificando ações que podem ser tomadas para por exemplo, aproveitar S e superar T. Atenção que do que me parece há um aspeto fundamental que não está a ser avaliado - a ordem pela qual são aplicadas as ferramentas.”</i>	Anónimo 44	Alerta de FE iguais e da não consideração da ordem da sua aplicação.
13	2	Docente	<i>“A utilização de uma dada ferramenta estratégica dependerá muito do contexto e, por experiência, considero que só a utilização complementar de várias ferramentas permite obter um resultado ajustado à situação concreta.”</i>	Anónimo 29	A seleção das FE depende muito do contexto.
14	2	Docente	<i>“Note que respondi em vários dos casos anteriores dando uma avaliação, mas parece-me que várias não são ferramentas, ainda que sejam formas de pensar e analisar que auxiliam no processo.”</i>	Anónimo 34	Algumas não são ferramentas.
16	2	Docente	<i>“Muito interessante. Além de ter ficado a conhecer algumas ferramentas que me eram desconhecidas, irá também permitir uma reflexão sobre as metodologias da estratégia que tínhamos como adquiridas.”</i>	Anónimo 83	Algumas ferramentas não conheço. Relevância do questionário Delphi. Vou refletir sobre as FE.
16	2	Docente	<i>“5 forças de Porter mais adequada em setores industriais. Cadeia de valor crucial na visão da empresa e individualização das suas atividades. Benchmarking primordial na análise concorrencial direta e orientação estratégica e tática.”</i>	Anónimo 26	Destaque à adequação de FE.
17	2	Consultor	<i>“Vou tentar regressar para comparar resultados e renovar a minha própria perceção.”</i>	Anónimo 24	Vou refletir sobre as FE.

O comentário do perito anónimo 44 referiu que estavam a ser utilizadas duas designações diferentes (sugeridas por dois peritos docentes durante a 1.^a fase) para a mesma FE [SWOT dinâmica = SWOT cruzada (TOWS)]. Após confirmação com o estudo de Weihrich (1982) optou-se por designá-la apenas como SWOT dinâmica ou *TOWS matrix*. De acordo com Vaitkevičius et al. (2006), uma FE pode surgir com designações diferentes, pelo que o investigador deve corrigir este tipo de situações.

4. Resultados

Neste ponto, são apresentados os resultados obtidos nas visões sociológica e económica.

A avaliação do consenso foi realizada através do cálculo da percentagem de concordância (percentagem de respostas igual ou superior a 70% que estão classificadas com 5

ou mais pontos na escala de Likert de 7 pontos) e a mediana (no intervalo de [5;7]) (Boulkedid et al., 2011).

Na análise da informação obtida dos peritos docentes e consultores, foram retirados os contributos que apresentavam um nível de confiança “baixa” ou “modesta” (escala de resposta relativa à confiança: 1. Baixa, 2. Modesta, 3. Alta, 4. Perfeita). A informação foi estruturada de modo a poder analisar-se as FE por: percentagem de concordância, mediana, percentagem de FE não consideradas FE, percentagem de FE desconhecidas e a classificação na escala de Likert de 7 pontos.

4.1. Visão Sociológica Complementar (Docentes)

Na Tabela 62, apresentam-se os resultados obtidos com os peritos docentes de GE.

Foram identificadas onze FE consensuais sugeridas pelos docentes durante o processo Delphi: 5 Forças de Porter, Análise da cadeia de valor, Análise comparativa (*Benchmarking*), *Balanced Scorecard*, Cenários, Competências Nucleares, Fatores Críticos de Sucesso, SWOT, Análise concorrencial, PESTAL e SWOT dinâmica.

As três FE que surgem com mais frequência de consenso na visão sociológica complementar (docentes) são: Cenários (88,2%), Fatores Críticos de Sucesso (80,0%) e Análise concorrencial (75,9%).

Tabela 62

Análise do Consenso das Ferramentas Estratégicas - Docentes

#	Ferramentas Estratégicas (FE)	Concordância %	Mediana	Não é FE %	Não conhece %	Likert 7 pontos						
						1	2	3	4	5	6	7
1	5 Forças de Porter ⁴⁵	73,5	6,0	0,0	0,0	0	3	2	4	6	10	10
2	Análise da cadeia de valor	73,5	6,0	0,0	0,0	0	0	5	4	4	15	7
3	Análise das partes interessadas	61,8	5,5	2,9	8,6	0	2	2	6	4	11	6
4	Análise de valor para o acionista	47,1	4,0	2,9	14,3	0	1	3	8	9	7	1
5	Análise multicritério	52,9	5,0	8,6	5,7	0	2	1	8	9	8	2
6	Avaliação comparativa (<i>Benchmarking</i>)	70,6	5,5	0,0	2,9	0	3	0	6	7	12	6
7	<i>Backcasting</i>	29,4	2,5	47,2	0,0	0	1	2	5	3	6	2
8	<i>Balanced Scorecard</i>	70,6	5,0	0,0	0,0	2	1	1	6	11	6	8
9	Cenários	88,2	7,0	0,0	2,9	0	0	1	2	4	6	21
10	Competências Nucleares (Centrais)	73,5	6,0	2,9	2,9	0	0	1	6	7	9	10
11	Estratégia Oceano Lunar	30,0	0,0	52,9	2,9	0	1	3	1	4	5	1

⁴⁵ Também designada por Análise Estrutural da Indústria – 5 forças de competitivas.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

#	Ferramentas Estratégicas (FE)	Concordância %	Mediana	Não é FE %	Não conhece %	Likert 7 pontos						
						1	2	3	4	5	6	7
12	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	80,0	6,0	0,0	0,0	0	1	5	0	8	9	8
13	Ferramentas para Espaços Mentais	26,7	0,0	61,8	0,0	0	0	1	3	7	2	0
14	<i>Gartner Hype Cycle</i>	20,0	0,0	66,7	0,0	0	1	2	3	4	0	2
15	Gestão Lean	50,0	4,5	0,0	0,0	1	4	6	4	6	8	2
16	Método Delphi	56,7	5,0	3,2	0,0	1	3	5	3	7	9	2
17	Modelação Financeira	43,3	4,0	15,6	3,1	2	3	4	3	8	5	1
18	Modelo 7-S McKinsey	46,7	4,0	3,2	3,2	2	3	4	5	2	9	4
19	Modelo de avaliação comparativo e Processo analítico hierárquico	20,0	3,0	41,2	0,0	1	2	6	4	4	3	0
20	Modelos de previsão estatística	36,7	4,0	3,2	6,5	2	2	5	7	6	5	1
21	Opções Reais	28,6	2,0	30,3	18,2	0	4	3	2	2	3	3
22	Painéis de controlo (<i>Dashboards</i>)	67,9	5,0	3,4	0,0	0	3	0	5	6	10	4
23	Quadro analítico para o contexto VUCA	57,1	5,0	35,3	0,0	0	1	0	4	5	10	2
24	Roteiro de Tecnologia	42,9	3,5	45,7	2,9	0	2	1	2	4	7	2
25	Sistema de Informação Estratégico (SIS)	60,7	5,0	19,4	0,0	0	2	2	3	5	7	6
26	SWOT	71,4	6,0	0,0	0,0	1	3	3	1	3	12	6
27	Técnicas de colaboração coletiva (<i>Crowdsourcing</i>)	39,3	4,0	25,0	0,0	0	7	1	5	4	6	1
28	Teoria da desconstrução da cadeia de valor	42,9	4,0	33,3	0,0	0	2	3	5	5	5	2
29	Teoria dos Jogos	39,3	4,0	6,7	6,7	0	3	7	4	5	2	5
30	8 etapas da gestão da mudança	46,4	4,0	10,3	0,0	0	3	3	6	6	6	2
31	Análise concorrencial	75,9	6,0	0,0	0,0	0	1	0	6	4	14	5
32	Capacidades Dinâmicas	69,0	5,0	12,5	6,3	0	0	2	3	6	10	5
33	Ciclo de vida dos produtos	62,1	5,0	0,0	3,3	0	3	1	6	7	10	2
34	<i>Design thinking</i>	58,6	5,0	13,3	3,3	0	0	3	4	6	8	4
35	Estratégias genéricas de Porter	62,1	5,0	0,0	6,7	1	1	5	3	4	10	4
36	Matriz Ansoff	65,5	5,0	3,3	3,3	1	2	4	2	8	7	4
37	Matriz BCG	62,1	5,0	0,0	0,0	0	3	4	5	7	7	4
38	Matriz GE/McKinsey	62,1	5,0	3,3	0,0	0	3	3	5	8	6	4
39	<i>McKinsey's three horizons model</i>	37,9	4,0	37,5	0,0	0	2	3	4	2	5	4
40	Modelo de Bouquerel	6,9	0,0	79,4	0,0	0	3	1	1	1	1	0
41	PESTAL	72,4	6,0	6,7	0,0	0	1	4	1	4	11	7
42	Prisma do desempenho	20,7	1,0	52,9	0,0	1	4	1	3	3	4	0
43	Quadrado estratégico	24,1	2,0	54,3	0,0	0	2	3	3	1	6	1
44	<i>Soft Systems Methodology</i>	20,7	0,0	57,1	0,0	0	4	2	2	1	6	0
45	<i>Stakeholders salience model</i>	27,6	0,0	52,9	2,9	0	3	2	1	3	4	2
46	<i>Star Model</i>	17,2	0,0	69,4	0,0	0	3	1	1	3	1	2
47	<i>Strategy Canvas</i>	55,2	6,0	12,9	0,0	0	1	3	7	0	10	6
48	SWOT dinâmica	72,4	6,0	6,5	0,0	0	0	2	5	4	11	7
49	TOWS (SWOT cruzada)	51,7	5,0	22,6	0,0	0	0	2	6	4	5	7
50	VRIO	69,0	6,0	26,5	0,0	0	2	2	0	2	13	6

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela concordância e mediana. Fundo cinzento identifica FE consensuais entre os docentes.

A Tabela 63 apresenta as onze FE identificadas na visão sociológica (docentes), classificadas pela percentagem de concordância e pela data de surgimento da FE.

Tabela 63

Ferramentas Estratégicas da Visão Sociológica - Docentes

#	Ferramentas estratégicas	Concordância %	Período de surgimento da ferramenta estratégica	
			Anterior a 1990	Posterior a 1990
1	Cenários <i>Scenario planning</i>	88,2	●	
2	Fatores Críticos de Sucesso <i>Critical Success Factors</i>	80,0	●	
3	Análise da concorrência <i>Competitor Analysis</i>	75,9	●	
4	5 Forças de Porter <i>Porter's five forces</i>	73,5	●	
5	Cadeia de Valor <i>Value chain analysis</i>	73,5	●	
6	Competências nucleares <i>Core competences</i>	73,5		●
7	PESTAL <i>PESTEL</i>	72,4	●	
8	SWOT dinâmica <i>TOWS matrix</i>	72,4	●	
9	SWOT <i>SWOT</i>	71,4	●	
10	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	70,6	●	
11	Balanced Scorecard <i>Balanced Scorecard</i>	70,6		●
Total			n = 9 (81,8%)	n = 2 (18,2%)

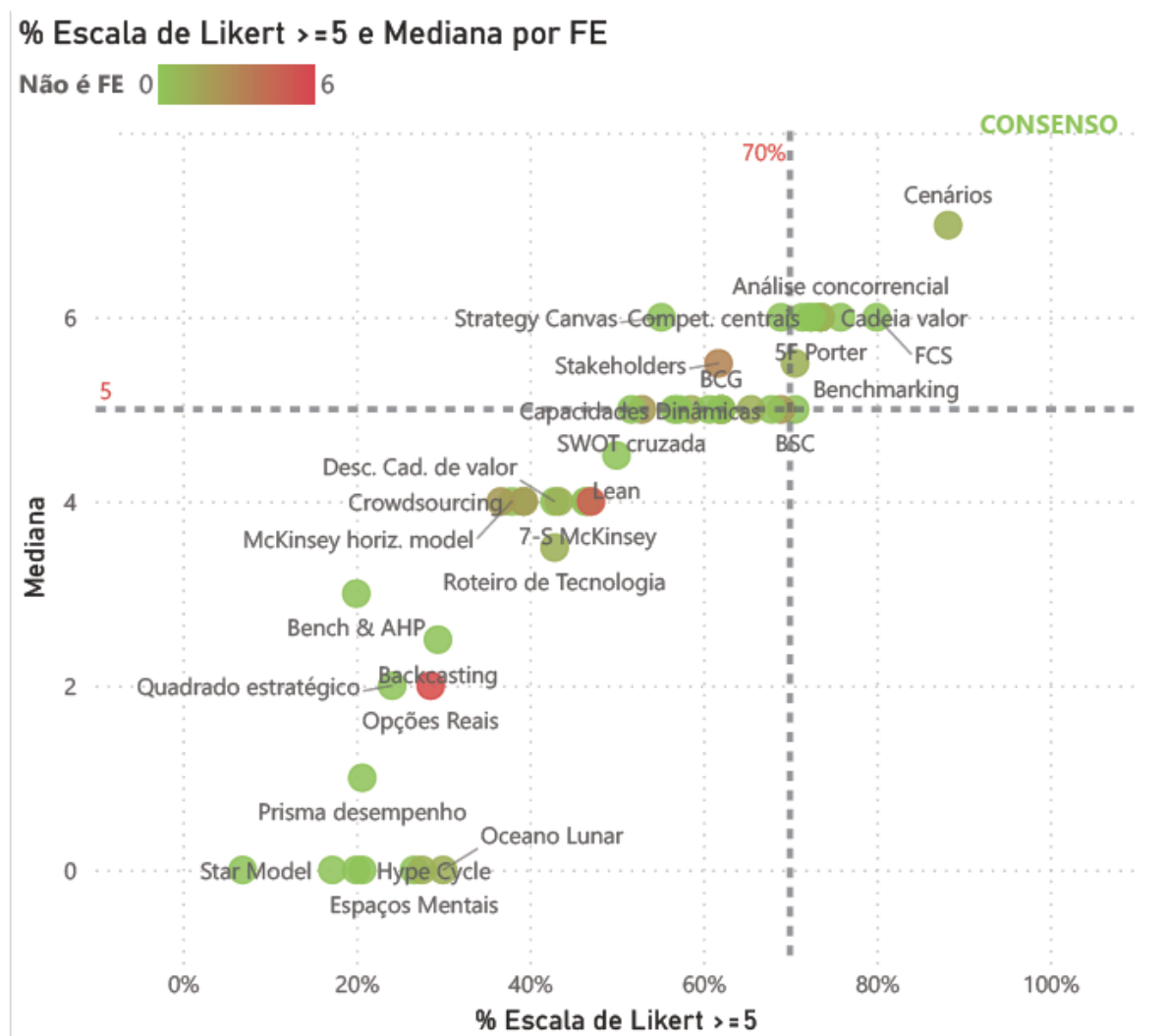
Nota. Elaboração própria. Ordenação pela concordância.

Na Figura 24, apresenta-se o posicionamento matricial das FE analisadas no método Delphi, relacionando a percentagem de acordo, medida através da Escala de Likert de 7 pontos

e a mediana. Foi ainda destacado através do espectro de cores: Verde - Encarnado, o número de peritos que desclassificaram a FE, ou seja, que não a consideraram uma FE. No canto superior direito, posicionam-se as onze FE selecionadas pelo consenso obtido através dos peritos de GE.

Figura 24

Matriz de Ferramentas Estratégicas: Percentagem de Concordância versus Mediana (Docentes)



Nota. Elaboração própria. Utilização da aplicação Power BI da Microsoft.

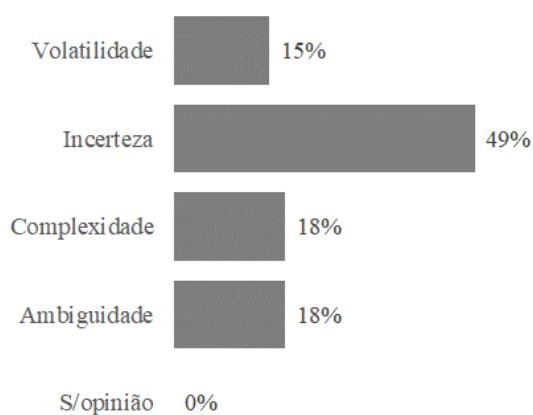
Várias FE foram marcadas como desconhecidas dos peritos. Destacam-se no Top 5 Modelo Bouquerel (n=27), *Star model* (n=25), *Hype Cycle da Gartner* (n=24), Ferramentas para espaços mentais (n=21) e *Soft Systems Methodology* (n=20).

Oito FE foram desclassificadas por vários peritos, na medida em que não as consideram FE. Destacam-se as FE que foram selecionadas por pelo menos dois peritos: Opções reais (n=6), Análise de valor para o acionista (n=5), *Stakeholders* (n=3), Multicritério (n=2), Previsão estatística (n=2), Teoria dos Jogos (n=2), Capacidades dinâmicas (n=2) e Estratégias genéricas de Porter (n=2).

No método Delphi, foi pedido aos peritos docentes para identificar as componentes do ambiente VUCA que consideravam mais desafiantes para a GE. A incerteza foi a opção escolhida, tendo recebido 49% das opções dos peritos (ver Figura 25).

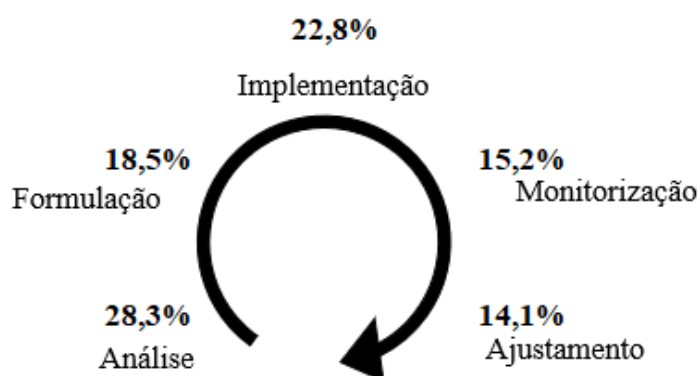
Figura 25

Componentes VUCA mais Desafiantes para as Empresas - Docentes



Nota. Elaboração própria.

Foi também perguntado aos peritos qual a(s) etapa(s) do processo estratégico que consideravam mais importantes.

Figura 26*Etapas do Processo Estratégico Mais Importantes - Docentes**Nota.* Elaboração própria.

O cruzamento dos resultados (ver Figura 25 e Figura 26) permite identificar o ponto crítico na relação análise (28,3%) /incerteza (49%). No entanto, a implementação tem uma expressão relevante (22,8%), pelo que poderá também aqui existir um segundo ponto crítico.

Para a elaboração da matriz de cobertura do processo estratégico com o objetivo de obter informações para responder à questão de partida deste estudo - QP. Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? - procedeu-se à identificação da(s) componente(s) do ambiente VUCA endereçada pela FE, bem como à(s) etapa(s) do processo estratégico onde se insere (ver Tabela 64). Apenas foram analisadas três FE, uma vez que as restantes já tinham sido analisadas no enquadramento das outras perspetivas.

Tabela 64

Classificação das Ferramentas Estratégica nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Docentes

#	Ferramentas Estratégicas	Componente(s) do ambiente VUCA	Etapas do processo estratégico
1	5 Forças de Porter <i>Porter's five forces</i>	Incerteza ^b	Análise e Formulação ^b
2	Análise comparativa <i>Benchmarking</i>	Volatilidade e Incerteza ^a	Análise, Formulação e Monitorização ^a
3	Análise concorrencial <i>Competitor analysis</i>	Volatilidade, incerteza e Ambiguidade - antecipar mais rapidamente e de forma mais clara novas oportunidades (Bergen & Peteraf, 2002).	Análise - análise dos concorrentes de modo a ajudar na formulação estratégica (Prescott & Smith, 1987)
4	Balanced Scorecard <i>Balanced Scorecard</i>	Complexidade e Ambiguidade ^b	Ação, Monitorização e Ajustamento ^b
5	Cadeia de Valor <i>Value chain analysis</i>	Complexidade ^b	Análise e Formulação ^b
6	Cenários <i>Scenario planning</i>	Volatilidade e Incerteza ^a	Análise e Formulação ^a
7	Competências nucleares <i>Core competences</i>	Ambiguidade ^b	Análise e Formulação ^b
8	Fatores Críticos de Sucesso <i>Critical Success Factors</i>	Incerteza ^b	Análise e Formulação ^b
9	PESTAL <i>PESTLE</i>	Volatilidade e Incerteza - antecipar mudanças e identificar oportunidades e ameaças (Whittington et al., 2020, p.36, p.112)	Análise - análise macroambiental (Whittington et al., 2020, p.34)
10	SWOT <i>SWOT</i>	Volatilidade e Incerteza ^b	Análise ^b
11	SWOT dinâmica <i>TOWS matrix</i>	Volatilidade, Incerteza e Complexidade - ambiente dinâmico e incerto (Wehrich, 1982) e complexo (Ravanavar & Charantimath, 2012)	Análise e Formulação - analisa o ambiente externo e interno e indica alternativas estratégicas (Wehrich, 1982)

Nota. Elaboração própria. ^a já identificada pela RSL. ^b já identificada na revisão integrativa da literatura (visão empresarial).

Após a identificação das etapas do processo estratégico e das componentes do ambiente, posicionaram-se as FE na matriz de cobertura do processo estratégico (ver Tabela 65). Esta matriz apresenta a perspetiva da visão sociológica (docentes) relativamente às FE a utilizar no processo estratégico em contexto de ambiente VUCA.

Tabela 65

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica (Docentes)

			Componentes do ambiente VUCA			
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
	1. Arquitetura	Análise	Análise concorrencial; Cenários; PESTAL; SWOT; SWOT dinâmica	5 Forças de Porter; Análise concorrencial; Análise comparativa; Cenários; Fatores Críticos de Sucesso; PESTAL; SWOT; SWOT dinâmica	Cadeia de valor; SWOT dinâmica	Análise concorrencial; Competências nucleares
		Formulação	Análise comparativa; Cenários; SWOT dinâmica	5 Forças de Porter; Cenários; Fatores Críticos de Sucesso; SWOT dinâmica	Cadeia de valor; SWOT dinâmica	Competências nucleares
	2. Ação				Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
	3. Adaptação	Monitorização	Análise comparativa		Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
		Ajustamento			Balanced Scorecard	Balanced Scorecard

Nota. Elaboração própria.

Foi elaborada uma ficha para cada uma das onze FE identificadas, de modo a descrever as suas características (ver Apêndice V). Uma parte da informação relativa às características das FE foi obtida consultando outra literatura científica, de forma a completar as variáveis descritivas das FE. No ponto CAPÍTULO VI - 5. Discussão e Conclusões, serão discutidos os resultados e elaboradas as conclusões.

No ponto seguinte, apresenta-se a visão sociológica completa (investigadores e docentes).

4.2. Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes)

Para completar a visão sociológica, elaborou-se a matriz de cobertura do processo estratégico integrando os contributos dos investigadores (obtidos na RSL) com os contributos dos docentes (obtidos no método Delphi) (ver Tabela 66). A matriz da visão sociológica integra 30 FE distintas, sendo que 21 FE foram identificadas na RSL (investigadores) e onze FE foram identificadas no método Delphi (docentes). Ambas as visões têm em comum duas FE (Cenários e Benchmarking).

Tabela 66

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes)

			Componentes do ambiente VUCA			
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
	1. Arquitetura	Análise	Análise concorrencial; Análise das partes interessadas; Cenários; Colaboração coletiva; Ferramentas para Espaços mentais; Gartner Hype Cycle; Modelação financeira; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Modelo de Previsão estatística; Opções Reais; PESTAL; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; SWOT; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos	5 Forças de Porter; Análise comparativa; Análise concorrencial; Cenários; Estratégia Oceano Lunar; Fatores Críticos de Sucesso; Gartner Hype Cycle; Método Delphi; PESTAL; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; SWOT; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos	Cadeia de valor; Método Delphi; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica	Análise concorrencial; Análise das partes interessadas; Competências nucleares; Estratégia Oceano Lunar; Método Delphi; Opções Reais; Quadro analítico para o contexto VUCA
		Formulação	Análise comparativa; Análise multicritério; Cenários; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	5 Forças de Porter; Backcasting; Cenários; Estratégia Oceano Lunar; Fatores Críticos de Sucesso; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	Cadeia de valor; Análise multicritério; Backcasting; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica	Competências nucleares; Estratégia Oceano Lunar; Backcasting
	2. Ação		Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard
	3. Adaptação	Monitorização	Análise comparativa; Painéis de controlo; Sistema de Informação Estratégica	Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard
		Ajustamento	Painéis de controlo		Balanced Scorecard	Balanced Scorecard; Quadro analítico para o contexto VUCA

Nota. Elaboração própria. A área a cinzento identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18).

No Apêndice T, Apêndice U e Apêndice V, encontram-se as fichas descritivas para cada uma das FE identificadas. No ponto CAPÍTULO VI - 5. Discussão e Conclusões, serão discutidos os resultados e elaboradas as conclusões.

No ponto seguinte, apresentam-se os resultados da visão económica (consultores).

4.3. Visão Económica (Consultores)

Na Tabela 67, apresentam-se os resultados obtidos com os peritos consultores de GE.

Foram identificadas sete FE consensuais sugeridas pelos consultores durante o processo Delphi: Cenários, SWOT dinâmica, Cadeia de Valor, *Design Thinking*, Identificação de tendências e Previsões, SWOT e Matriz BCG.

As três FE que surgem com mais frequência de consenso na visão económica (consultores) são: Cenários (88,1%), SWOT dinâmica (81,8%) e Análise da Cadeia de Valor (78,6%).

Tabela 67

Análise do Consenso das Ferramentas Estratégicas - Consultores

#	Ferramentas Estratégicas (FE)	Concordância %	Mediana	Não é FE %	Não conhece %	Likert 7 pontos						
						1	2	3	4	5	6	7
1	5 Forças de Porter	50,0	4,5	3,4	0,0	1	2	3	4	5	6	7
2	Análise da cadeia de valor	78,6	5,0	3,3	0,0	1	1	2	9	4	8	3
3	Análise das partes interessadas	50,0	4,5	23,5	5,9	0	0	1	5	11	5	7
4	Análise de valor para o acionista	42,9	4,0	15,6	9,4	0	2	3	5	7	3	4
5	Análise multicritério	32,1	4,0	27,6	3,4	0	1	4	6	7	2	4
6	Avaliação comparativa (<i>Benchmarking</i>)	67,9	5,0	0,0	3,3	1	1	2	7	4	3	2
7	<i>Backcasting</i>	25,0	0,0	53,3	0,0	0	1	3	6	10	7	2
8	<i>Balanced Scorecard</i>	42,9	4,0	0,0	3,4	1	2	1	3	3	3	1
9	Cenários	82,1	6,0	12,9	0,0	0	1	2	13	4	5	3
10	Competências Nucleares (Centrais)	53,6	5,0	21,9	0,0	0	0	0	2	6	8	11
11	Estratégia Oceano Lunar	15,4	0,0	68,8	3,1	0	0	1	8	7	5	4
12	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	61,5	5,0	0,0	20,7	0	0	1	4	3	1	0
13	Ferramentas para Espaços Mentais	7,7	0,0	69,7	6,1	0	0	0	5	11	5	2
14	<i>Gartner Hype Cycle</i>	26,9	0,0	41,4	13,8	0	1	0	5	2	0	0
15	Gestão Lean	38,5	4,0	17,2	6,9	0	0	2	4	5	1	1
16	Método Delphi	50,0	4,5	33,3	3,3	1	1	5	4	9	2	0
17	Modelação Financeira	61,5	5,0	6,5	9,7	0	1	1	4	9	2	2
18	Modelo 7-S McKinsey	69,2	6,0	13,8	0,0	0	1	3	5	4	9	4
19	Modelo de avaliação comparativo e	23,1	0,0	53,1	6,3	0	2	0	4	5	9	5

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

#	Ferramentas Estratégicas (FE)	Concordância %	Mediana	Não é FE %	Não conhece %	Likert 7 pontos						
						1	2	3	4	5	6	7
	Processo analítico hierárquico											
20	Modelos de previsão estatística	50,0	4,5	3,4	0,0	0	2	1	4	2	4	0
21	Opções Reais	19,2	0,0	62,5	6,3	0	2	5	8	6	5	2
22	Painéis de controlo (<i>Dashboards</i>)	53,8	5,0	0,0	14,3	0	0	3	2	5	0	0
23	Quadro analítico para o contexto VUCA	38,5	0,0	48,4	6,5	0	1	4	4	4	7	4
24	Roteiro de Tecnologia	30,8	3,0	42,4	6,1	0	0	2	1	3	4	4
25	Sistema de Informação Estratégico (SIS)	30,8	1,5	37,5	12,5	1	1	2	5	5	0	3
26	SWOT	76,9	5,0	0,0	0,0	1	2	3	1	5	4	0
27	Técnicas de colaboração coletiva (<i>Crowdsourcing</i>)	50,0	4,5	20,0	10,0	0	2	0	5	9	7	5
28	Teoria da desconstrução da cadeia de valor	46,2	4,0	35,3	5,9	1	1	0	5	7	6	1
29	Teoria Jogos	65,4	5,0	6,1	18,2	2	0	1	5	6	6	0
30	6 Sigma	38,5	4,0	13,3	6,7	1	1	2	4	10	6	1
31	<i>Benefits Management</i>	27,3	0,0	44,8	20,7	4	0	2	7	8	3	0
32	<i>Business Model Innovation</i>	63,6	5,0	29,6	3,7	0	0	1	2	1	4	2
33	<i>Charts and Storylines</i>	45,5	3,5	0,0	44,4	0	0	0	4	4	4	6
34	<i>Design Thinking</i>	77,3	6,0	0,0	0,0	0	2	1	2	5	1	4
35	<i>Focus group discussion</i>	68,2	5,0	0,0	4,2	1	2	1	1	4	10	5
36	<i>Innovation Portfolio Management</i>	68,2	5,0	22,2	3,7	0	3	0	5	7	2	6
37	<i>Kaizen</i>	31,8	4,0	12,0	12,0	0	2	0	3	5	7	3
38	<i>Lean Innovation</i>	45,5	4,0	21,4	10,7	2	1	2	6	3	5	0
39	<i>Marketing-mix analysis</i>	63,6	5,0	12,0	0,0	1	0	1	5	7	4	1
40	Matriz Ansoff	36,4	4,0	50,0	0,0	0	2	1	5	5	6	3
41	Matriz BCG	72,7	5,5	0,0	0,0	0	2	0	4	3	4	2
42	Matriz GE/McKinsey	68,2	5,0	16,0	0,0	0	0	2	5	5	9	3
43	McKinsey horizont Model	40,9	4,0	48,0	0,0	0	1	1	3	5	9	2
44	OKR	50,0	4,5	43,3	0,0	0	0	0	4	4	3	2
45	<i>Open Innovation</i>	50,0	4,5	37,9	10,3	0	0	2	3	9	2	1
46	<i>Parallel thinking</i>	22,7	0,0	51,9	11,1	0	0	1	3	6	3	2
47	PESTEL	54,5	5,0	29,6	3,7	0	1	1	3	2	2	1
48	<i>Prime Value Chain</i>	22,7	0,0	63,3	3,3	0	0	2	3	9	2	2
49	<i>Product Perf. Analysis</i>	36,4	4,0	25,0	14,3	0	0	0	5	3	1	1
50	<i>Structured brainstorming</i>	63,6	5,0	0,0	15,4	0	1	0	8	6	1	1
51	SWOT dinâmica	81,8	5,0	14,8	0,0	0	0	0	7	7	4	4
52	<i>Trends Spotting & Forecasting</i>	77,3	5,0	4,2	0,0	0	0	0	3	8	9	3
53	<i>Value 360</i>	50,0	4,5	46,9	3,1	0	0	1	4	10	3	5
54	VRIO	27,3	0,0	74,2	0,0	1	1	0	3	4	4	3

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela concordância e mediana. Fundo cinzento identifica FE consensuais entre os consultores.

A Tabela 68 apresenta as sete FE identificadas na visão económica (consultores) classificadas pela frequência e pela data de surgimento da FE.

Tabela 68*Ferramentas Estratégicas da Visão Económica - Consultores*

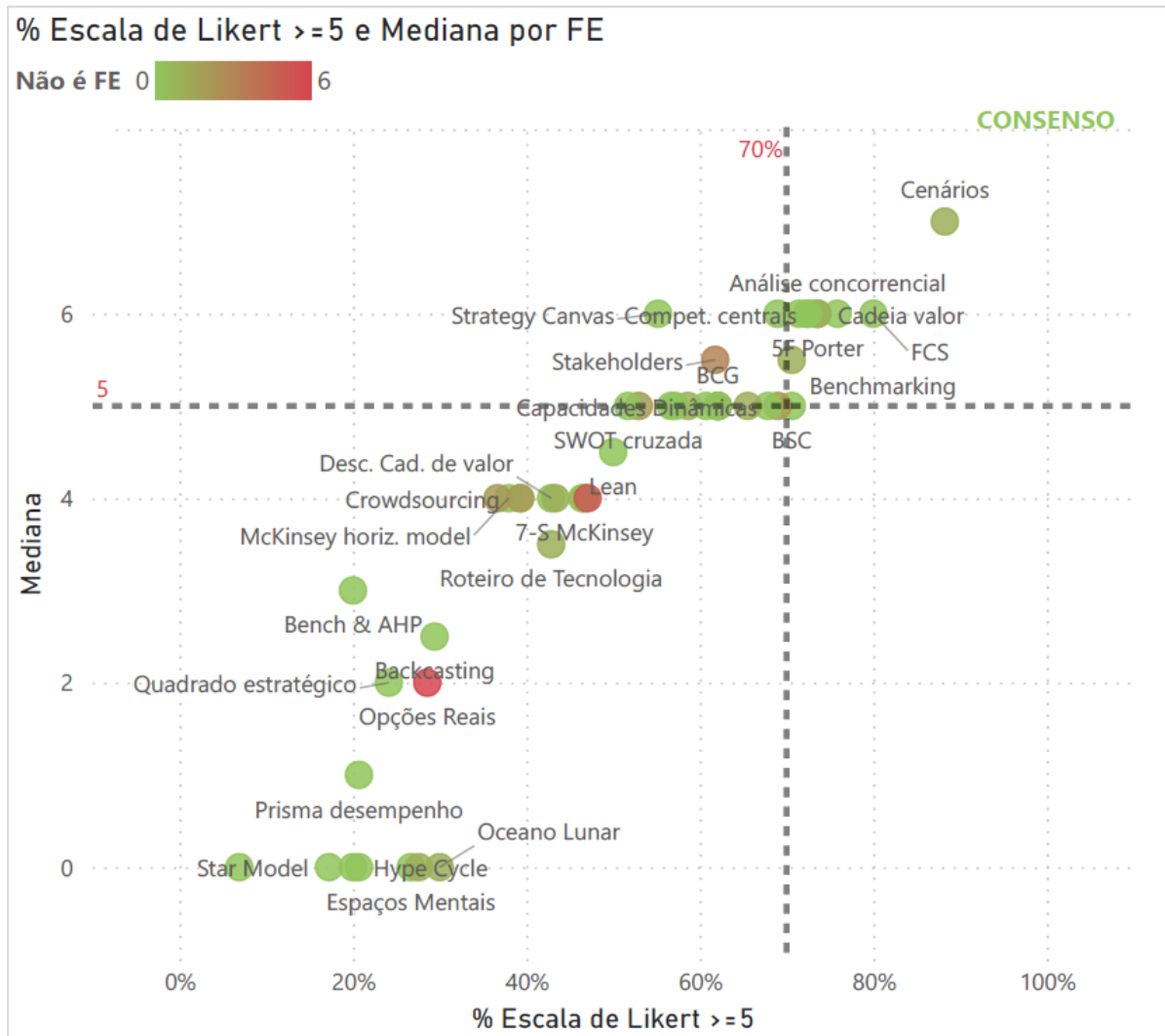
#	Ferramentas estratégicas	Concordância %	Período de surgimento da ferramenta estratégica	
			Anterior a 1990	Posterior a 1990
1	Cenários <i>Scenario planning</i>	82,1	●	
2	SWOT dinâmica <i>TOWS matrix</i>	81,8	●	
3	Cadeia de Valor <i>Value chain analysis</i>	78,6	●	
4	Design Thinking <i>Design Thinking</i>	77,3		●
5	Identificação de tendências & Previsões <i>Trends Spotting & Forecasting</i>	77,3	●	
6	SWOT <i>SWOT</i>	76,9	●	
7	Matriz BCG <i>BCG Matrix model</i>	72,7	●	
Total			n = 6 (85,7%)	n = 1 (14,3%)

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela concordância.

Na Figura 27, apresenta-se o posicionamento matricial das FE analisadas no método Delphi, relacionando a percentagem de acordo, medida através da Escala de Likert de 7 pontos e a mediana. Foi ainda destacado através do espectro de cores: Verde - Encarnado, o número de peritos que desclassificaram a FE, ou seja, que não a consideraram uma FE. No canto superior direito, posicionam-se as sete FE selecionadas pelo consenso obtido através dos peritos de GE.

Figura 27

Matriz de Ferramentas Estratégicas: Percentagem de Concordância versus Mediana (Consultores)



Nota. Elaboração própria. Utilização da aplicação Power BI da Microsoft.

Várias FE foram marcadas como desconhecidas dos peritos. Destacam-se no Top 5 Ferramentas para espaços mentais (n=23), VRIO (n=23), Oceano Lunar (n=20), Opções reais (n=20) e *Prime Value Chain* (n=19).

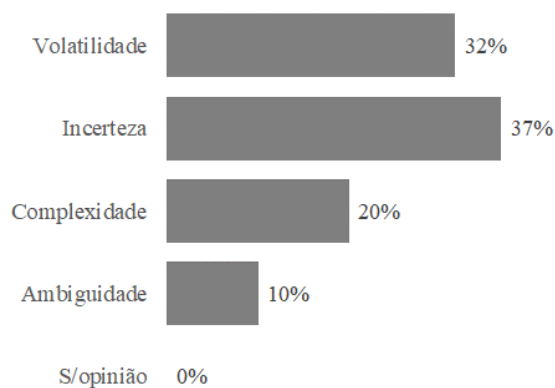
19 FE foram desclassificadas por vários peritos, na medida em que não as consideraram FE. Destacam-se as FE que foram selecionadas por pelo menos dois peritos: *Charts and Storylines* (n=12), *Benefits Management* (n=12), Teoria Jogos (n=6), Fatores Críticos de Sucesso (n=6), *Gartner Hype Cycle* (n=4), Sistema de Informação Estratégica (n=4), *Product Performance Analysis* (n=4), *Dashboards* (n=4), *Structured brainstorming* (n=4), *Parallel thinking* (n=4), *Open Innovation* (n=3), *Crowdsourcing* (n=3), *Lean Innovation* (n=3), *Análise*

do valor para o acionista (n=3), Kaizen (n=3), Modelação Financeira (n=3), Ferramentas para Espaços Mentais (n=2), Opções Reais (n=2), *Benchmarking & AHP* (n=2), Quadro VUCA (n=2), Roteiro de Tecnologia (n=2), Desconstrução da Cadeia de valor (n=2), Análise de *Stakeholders* (n=2), Gestão Lean (n=2) e 6 Sigma (n=2).

No método Delphi, foi pedido aos peritos consultores para identificar as componentes do ambiente VUCA que consideravam mais desafiantes para a GE. A “incerteza” foi a opção mais escolhida, tendo recebido 37% das seleções dos peritos, seguida da “volatilidade” com 32% (ver Figura 28).

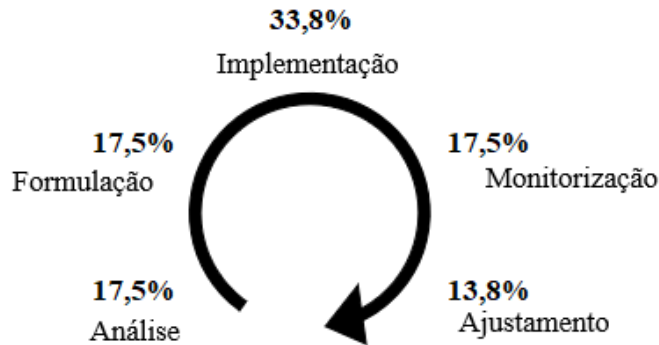
Figura 28

Componentes VUCA mais Desafiantes para as Empresas - Consultores



Nota. Elaboração própria.

Foi também perguntado aos peritos qual(ais) a(s) etapa(s) do processo estratégico que consideravam mais importante(s) (ver Figura 29). A etapa “ação/implementação” foi a opção mais escolhida, tendo recebido 33,8% das seleções dos peritos.

Figura 29*Etapas do Processo Estratégico Mais Importantes - Consultores*

Nota. Elaboração própria.

O cruzamento dos resultados (ver Figura 28 e Figura 29) permite identificar o ponto crítico na relação ação (implementação) (33,8%)/incerteza (37%).

Para a elaboração da matriz de cobertura do processo estratégico com o objetivo de obter informações para responder à questão de partida: QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA? - procedeu-se à identificação da(s) componente(s) do ambiente VUCA endereçada pela FE, bem como à(s) etapa(s) do processo estratégico onde se insere (ver Tabela 69). Apenas foram analisadas três FE, uma vez que as restantes já tinham sido analisadas no enquadramento das outras perspetivas.

Tabela 69

Classificação das Ferramentas Estratégicas nas Componentes VUCA e Etapas do Processo Estratégico - Consultores

#	Ferramentas Estratégicas	Componente(s) do ambiente VUCA	Etapas do processo estratégico
1	Design Thinking <i>Design Thinking</i>	Complexidade - uma forma de lidar com a realidade complexa (Johansson-Sköldberg et al., 2013)	Formulação - desenvolver produtos, serviços e estratégias (Brown, 2008)
2	Identificação de tendências & Previsão <i>Trends Spotting & Forecasting</i>	Volatilidade e Incerteza - descobrir o futuro de modo a reduzir a instabilidade e descobrir os problemas que têm origem na incerteza (Powers, 2018).	Análise - extrair e analisar significados das tendências, de modo a ajudar nas recomendações do que as empresas devem fazer amanhã (Powers, 2018).
3	Matriz BCG <i>BCG Matrix model</i>	Volatilidade e Complexidade - visualizar e antecipar diferentes necessidades e potencialidades num <i>portfolio</i> de negócios (Whittington et al., 2020, p.257).	Formulação - desenhado especificamente para a formulação de estratégias (David & David, 2017, p.258).

Nota. Elaboração própria.

Após a identificação das etapas do processo estratégico e das componentes do ambiente VUCA, posicionaram-se as FE na matriz de cobertura do processo estratégico (ver Tabela 70). Esta matriz apresenta a perspectiva da visão económica (consultores) relativamente às FE a utilizar no processo estratégico em contexto de ambiente VUCA.

Tabela 70

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Visão Económica (Consultores)

			Componentes do ambiente VUCA			
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
	1. Arquitetura	Análise	Cenários; Identificação de tendências & Previsões; SWOT; SWOT dinâmica	Cenários; Identificação de tendências & Previsões; SWOT; SWOT dinâmica	Cadeia de valor; SWOT dinâmica	
		Formulação	Cenários; Matriz BCG; SWOT dinâmica	Cenários; SWOT dinâmica	Design thinking; Cadeia de valor; Matriz BCG; SWOT dinâmica	
	2. Ação					
	3. Adaptação	Monitorização				
		Ajustamento				

Nota. Elaboração própria. A área a **cinzento** identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18).

Foi elaborada uma ficha para cada uma das sete FE identificadas, de modo a descrever as suas características (ver Apêndice W). Uma parte da informação relativa às características das FE foi obtida consultando outra literatura científica, de forma a completar as variáveis descritivas das FE.

No ponto seguinte, apresentam-se a discussão e conclusões dos resultados da visão sociológica e económica.

5. Discussão e Conclusões

Neste ponto, discutimos e apresentamos as conclusões dos resultados sob a perspetiva das visões sociológica (investigadores e docentes) e económica (consultores), que tem por objetivo responder a questão de partida e a segunda questão derivada.

QP-Qual o grau de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA?

A primeira questão visa obter respostas para compreender de que forma as FE apoiam as cinco subetapas do processo estratégico (análise, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento), face aos efeitos e impactos das quatro componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

QD1-Qual o *toolkit* de FE para o ambiente VUCA?

A segunda questão pretende obter informação para a construção de um *toolkit* de FE de apoio à GE em contexto de ambiente turbulento (VUCA).

5.1. Visão Sociológica Integral (Investigadores e Docentes)

Para dar resposta à questão de partida (parcialmente), analisaram-se os resultados obtidos na Tabela 66, onde se retiraram as seguintes considerações sob a perspetiva da visão sociológica:

- (a) As FE cobrem praticamente todos os quadrantes da matriz. Existe apenas um quadrante que não tem FE (ajustamento/incerteza).
- (b) Existem dez quadrantes com apenas uma a duas FE.
- (c) A maior parte das FE está concentrada no quadrante arquitetura/volatilidade, seguido de arquitetura/incerteza.
- (d) Cruzando com a informação relativa aos impactos identificados na revisão da literatura (ver Tabela 18), identificaram-se treze quadrantes em que há impacto das componentes VUCA no processo estratégico. O processo estratégico fica exposto em um quadrante: no quadrante ajustamento/incerteza - o impacto pode consubstanciar-se no desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987).

Para dar resposta à primeira questão derivada (parcialmente), retiraram-se as seguintes considerações:

- (a) O *toolkit* é composto por 30 FE.
- (b) Destaca-se uma concentração de FE no eixo arquitetura análise/volatilidade, o que poderá denotar uma maior preocupação com a incapacidade de antecipar (Giones et al., 2019; Malewska, 2015; Milliken, 1987; Sullivan, 2012), e na necessidade de estar continuamente a obter informação para compreender o ambiente (Mason, 2007), na medida que este fica rapidamente obsoleto (Malewska, 2015; Norton & Kaplan, 1996) já que os concorrentes e clientes tornaram-se demasiado imprevisíveis (McGrath, 2013).
- (c) A consideração do ponto anterior parece contradizer em parte os resultados obtidos com os peritos docentes no método Delphi. Quando questionados sobre as componentes VUCA mais desafiantes para as empresas e as etapas do processo estratégico mais importantes, os peritos destacaram o ponto crítico análise/incerteza (ver Figura 25 e Figura 26). Este aspeto pode indiciar que, apesar de os docentes e investigadores estarem sob a mesma perspetiva (sociológica), podem ter visões diferentes sobre o processo e as componentes do VUCA.
- (d) Após a análise do período de surgimento da FE, classificando-a como anterior a 1990 ou posterior a 1990 (ver Tabela 44 e Tabela 63), constata-se que uma parte significativa das FE identificadas (60,0%) surgiu antes de 1990, o que poderá indiciar uma preferência dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais. Reflete também algum alinhamento com as conclusões do estudo de Qehaja et al. (2017), onde se identificaram as dez FE mais utilizadas e verificou-se que todas tinham surgido antes de 1990. O *toolkit* apenas inclui uma FE identificada no estudo de Vuorinen et al. (2018) - *Balanced Scorecard*. O estudo de Vuorinen identificou 88 novas FE que surgiram no período de 1990 a 2015. A utilização de FE anteriores a 1990 em detrimento de FE mais atuais pode também sugerir que os investigadores e docentes não estão muito interessados em investigar e ou ensinar FE menos populares.
- (e) Na visão sociológica (docentes), oito FE foram classificadas como “não FE”. Este conflito de concordância pode estar suportado em várias causas: (a) Algumas FE não detêm o consenso geral. Hakala e Vuorinen (2020) referem no seu estudo que não existe uma linha clara que separe as FE de outras ferramentas de gestão; (b) A própria estabilização do conceito de FE nem sempre é clara, uma vez que pode ser

utilizada de forma mais alargada para identificar *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), ou utilizada de forma mais fechada (Hakala & Vuorinen, 2020).

- (f) Das 50 FE analisadas, 16 foram sinalizadas como desconhecidas por pelo menos dez peritos, o que poderá ter explicação na existência de muitas FE (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Stenfors et al., 2007).

Serão agora apresentadas algumas conclusões parciais e preliminares, na medida em que as conclusões finais serão sobre as três visões integradas:

- (a) O processo estratégico apresenta um **grau de cobertura quase absoluto**, uma vez que apenas aparenta estar exposto aos efeitos das componentes do ambiente VUCA num quadrante (incerteza/ajustamento). O impacto desta exposição pode ser, segundo Milliken (1987), o desconhecimento de respostas ou opções disponíveis.
- (b) A **cobertura é desequilibrada**. Existem quadrantes com muitas FE (n=6, cinco ou mais FE), quadrantes com poucas FE (n=10, duas ou menos FE) e quadrantes sem FE (n=1).
- (c) O *toolkit* de FE pode ser considerado **conservador**, na medida em que 60,0% de FE surgiram antes de 1990. O elevado número de FE anteriores a 1990 pode indiciar que a academia é conservadora, evitando investigar e ensinar novas FE.

Com o cruzamento com as restantes FE das visões empresarial e económica, ficará completa a apresentação do *toolkit* de FE, onde serão discutidas e apresentadas as conclusões finais.

5.2. Visão Económica (Consultores)

Para dar resposta à questão de partida (parcialmente), analisaram-se os resultados obtidos na Tabela 70, onde se retiraram as seguintes considerações sob a perspetiva da visão económica:

- (a) As FE não cobrem todos os quadrantes da matriz. Existem 14 quadrantes que não têm FE (ex. análise/ambiguidade; formulação/ambiguidade; ação; monitorização e ajustamento).
- (b) A maior parte das FE está concentrada no quadrante arquitetura/volatilidade.
- (c) Cruzando com a informação relativa aos impactos identificados na revisão da literatura (ver Tabela 18), identificaram-se 13 quadrantes em que há impacto das

componentes VUCA no processo estratégico. O processo estratégico fica exposto em sete quadrantes:

- análise/ambiguidade: incapacidade de determinar com precisão ameaças e oportunidades antes de se tornarem letais (Kail, 2011) e a existência de informação pouco clara ou mesmo conflitante (Kaplan & Jarzabkowski, 2006);
- ação/volatilidade: torna mais difícil a implementação da estratégia (Perrott, 2008) e os planos ficam obsoletos antes de estarem totalmente implementados (Mason, 2007);
- monitorização/volatilidade: as mudanças imprevisíveis e rápidas colocam pressão no processo de decisão e aprovação (Perrott, 2008);
- monitorização/complexidade: sobrecarga de informação que pode “congelar” a tomada de decisão (Bennett & Lemoine, 2014);
- monitorização/ambiguidade: dificuldade em interpretar a informação (Giones et al., 2019);
- quadrante ajustamento/incerteza: o impacto pode consubstanciar-se no desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987);
- ajustamento/ambiguidade: dificuldade em organizar respostas (Giones et al., 2019).

Para dar resposta à primeira questão derivada (parcialmente), retiraram-se as seguintes considerações:

- (a) O *toolkit* é composto por sete FE.
- (b) Destaca-se uma concentração de FE no eixo arquitetura análise/volatilidade, o que poderá denotar uma maior preocupação com a componente volatilidade.
- (c) A consideração do ponto anterior parece ir de encontro aos resultados obtidos com os peritos consultores no método Delphi. Quando questionados sobre as componentes VUCA mais desafiantes para as empresas, os peritos destacaram a incerteza e a volatilidade (ver Figura 28).
- (d) Após a análise do período de surgimento da FE, classificando-a como anterior a 1990 ou posterior a 1990 (ver Tabela 68) constata-se que a maioria das FE identificadas (85,7%) surgiu antes de 1990, o que poderá indiciar uma preferência dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais.
- (e) 19 FE foram classificadas como “não FE”. Este conflito de concordância pode estar suportado em várias causas:

- Algumas FE não detêm o consenso geral. Hakala e Vuorinen (2020) referem no seu estudo que não existe uma linha clara que separe as FE de outras ferramentas de gestão.
 - A própria estabilização do conceito de FE nem sempre é clara, uma vez que pode ser utilizada de forma mais alargada para identificar *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) ou utilizada de forma mais fechada (Hakala & Vuorinen, 2020).
- (f) Das 54 FE analisadas, 20 foram sinalizadas como desconhecidas por pelo menos dez peritos, o que poderá ter explicação na existência de muitas FE (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Stenfors et al., 2007).

Com o cruzamento com as restantes FE das visões empresarial e económica, ficará completa a apresentação do *toolkit* de FE, onde serão discutidas e apresentadas as conclusões finais).

Serão agora apresentadas algumas conclusões parciais e preliminares, na medida em que as conclusões finais serão sobre as três visões integradas.

- (a) O processo estratégico apresenta um **grau de cobertura muito reduzido**, uma vez que aparenta estar exposto aos efeitos das componentes do ambiente VUCA em sete quadrantes.
- (b) **Não há FE identificadas para as etapas ação e adaptação**, o que pode indicar que os consultores estão apenas focados na análise e formulação estratégica, afastando-se das etapas subsequentes que eventualmente estarão exclusivamente sob a responsabilidade das empresas (clientes).
- (c) O *toolkit* de FE **aparenta ser reduzido** (n=7 FE). Pode estar explicado pelo facto de os consultores pretenderem minimizar o risco de falhar as análises. Bolland (2020) alertava para o facto de que a existência de muitas FE aumenta as hipóteses de se usar métodos inadequados para tomar decisões estratégicas, já que podem facilmente produzir análises contraditórias.
- (d) O *toolkit* de FE pode ser considerado **ultraconservador**, na medida em que 85,7% de FE surgiram antes de 1990. O elevado número de FE anteriores a 1990 pode indiciar que os consultores se mantêm ultraconservadores, evitando prescrever novas FE aos seus clientes.

Com o cruzamento com as restantes FE das visões empresarial e económica, ficará completa a apresentação do *toolkit* de FE, onde serão discutidas e apresentadas as conclusões finais).

6. Limitações e Direções Futuras

A aplicação do método de Delphi em Tempo Real poderá sofrer de limitações, das quais se destacam as seguintes:

- (a) Os dados obtidos a partir das duas fontes de especialistas (docentes de estratégia e consultores de estratégia) nas duas fases do exercício Delphi realizados no âmbito deste estudo aparentam fornecer uma boa visão geral do espectro FE para o ambiente VUCA. No entanto, a profundidade da análise é limitada pela natureza do próprio Delphi. Embora o método Delphi contemple a análise integrada de dados qualitativos e quantitativos, o presente estudo pode necessitar de complementar-se com outros instrumentos de recolha para aumentar a validade dos dados.
- (b) Apesar do anonimato ser considerado por muitos autores como uma vantagem inequívoca do método Delphi, Goodman (1987) refere duas desvantagens:
 - Existe um risco inerente que o anonimato dos peritos possa conduzir a uma falta de responsabilização pelas opiniões expressas no estudo.
 - Não-existência de oportunidade para os participantes elaborarem dentro do seu ponto de vista.
- (c) Apesar de considerarmos como muito positivo o número de participantes de peritos de GE que concluiu ambas as fases (docentes = 36, consultores = 37), a reduzida taxa de desistência (taxa de conclusão sempre acima de 92%), o nível de experiência (86,1% dos docentes e 81,1% dos consultores com mais de 15 anos), a diversidade de instituições de ensino superior (n=33) e empresas de consultoria (n=27), pode ter ficado aquém o nível de comentários de apoio ou críticas entre os diferentes peritos relativamente às FE sugeridas.
- (d) Não foi possível a utilização de uma escala linear de 0 a 10 conforme recomendada inicialmente pelo especialista em inquéritos e análise estatística, devido à limitação técnica do software.

Abordar as limitações revela algumas direções importantes para a investigação futura:

- (a) Complementar o estudo com a utilização de inquéritos e entrevistas, com vista a potenciar a triangulação e aumentar a validade dos dados.
- (b) Determinar as razões pelas quais os quadrantes da matriz de cobertura do processo estratégico não apresentam FE.

CAPÍTULO VII - VISÃO EMPRESARIAL PORTUGUESA - ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO (TESTE AO *TOOLKIT*)

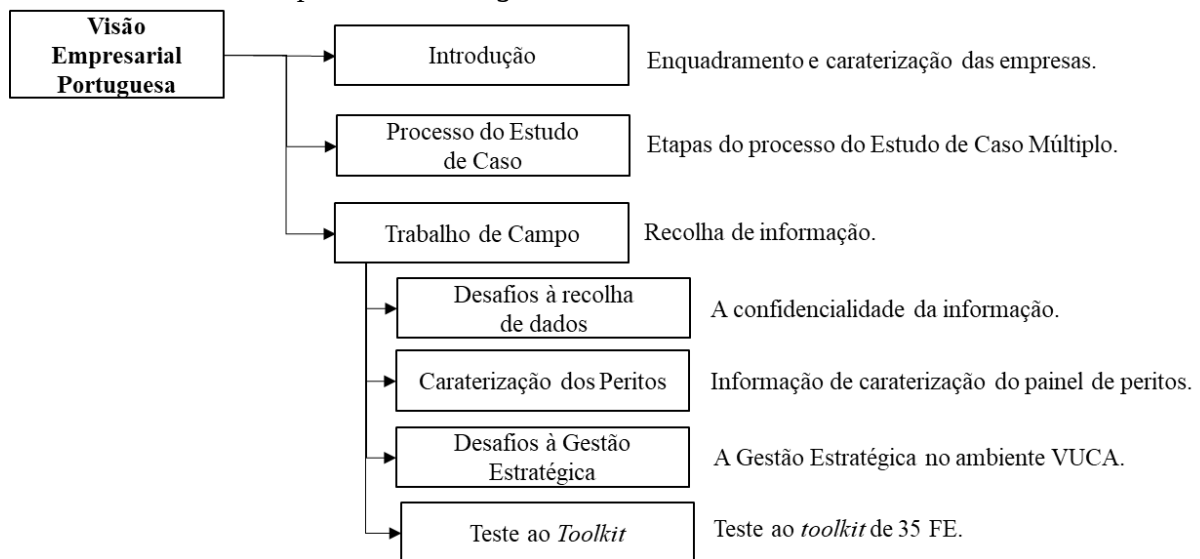
1. Introdução

O presente capítulo apresenta os resultados do teste ao *toolkit* de 35 FE obtidas da conjugação das três visões (sociológica, empresarial e económica). A apresentação da discussão, conclusões, contributos para a academia e para a gestão, limitações metodológicas e direções futuras, será efetuada no capítulo final.

Na Figura 30, apresenta-se o esquema processual da estrutura do capítulo da visão empresarial portuguesa (estudo de caso múltiplo).

Figura 30

Processo da Visão Empresarial Portuguesa



Nota. Elaboração própria.

Nos pontos seguintes, serão caracterizadas sucintamente as empresas utilizadas no estudo do caso múltiplo.

1.1. Breve Caracterização da Empresa - Cateringpor



Designação da empresa: Cateringpor

Data de fundação: 1992

Forma legal: Sociedade anónima (51% TAP)

Capital social: 3.500.000 euros

Setor de atividade: Serviços de alimentos e bebidas (Catering de aviação)

Dimensão da empresa: Grande empresa

Nº de trabalhadores: 1.332 (2023)

Volume de vendas: 75.000.000 euros (2022)

Ativo líquido: 20.000.000 euros (2022)

Localização da sede: Rua C, Edifício 59, Lisboa, 1749-036 Lisboa

Geografia(s) de atuação: Portugal (exportações para 12 países)

A Cateringpor é uma empresa portuguesa de grande dimensão que atua há 29 anos no setor dos serviços de alimentos e bebidas, nomeadamente no *catering* de aviação. A empresa constitui-se através de uma *joint venture*⁴⁶ entre o grupo TAP (acionista maioritário) e a Lufthansa Sky Chefs em 1994. Desde dezembro de 2020, a Gate Gourmet, maior *player*⁴⁷ mundial do setor, adquiriu a participação da Lufthansa, integrando a Cateringpor numa rede de negócios presente em 42 países. A Cateringpor gere uma operação multi-cozinha no aeroporto de Lisboa, confeccionando 40 mil refeições/dia para cerca de 210 voos. Tem como clientes: TAP, Azul, Fly Emirates, TAAG, Delta Airlines, American Airlines, Turkish Airlines, ETIHAD, Sata, EuroAtlantic e Air Canada.

Site: <https://www.cateringpor.pt/>

⁴⁶ Acordo entre empresas que estabelecem uma aliança estratégica.

⁴⁷ Ator/interveniente principal.

1.2. Breve Caracterização da Empresa - Grupo Vila Galé



Designação da empresa: Grupo Vila Galé

Data de fundação: 1986

Forma legal: Sociedade Anónima

Capital social: 22.062.600 euros

Setor de atividade: Promoção, construção e gestão de empreendimentos turísticos

Dimensão da empresa: Grande empresa

Nº de trabalhadores: 3.800 (2022)

Volume de vendas: 208.595.940 euros (2022)

Ativo líquido: 318.086.457 euros (2022)

Localização da sede: Portugal (Oeiras)

Geografia(s) de atuação: Portugal e Brasil

O grupo Vila Galé foi fundado em 1986 e encontra-se atualmente posicionado no ranking das 169 maiores empresas hoteleiras a nível mundial, sendo considerado o segundo maior grupo hoteleiro português. Dedicar-se à exploração e gestão das unidades hoteleiras que integram o grupo e à realização e construção de novos empreendimentos turísticos. Atualmente, é responsável pela gestão de 38 unidades hoteleiras: (28 em Portugal e 10 no Brasil), com um total de 8.432 quartos e 19.380 camas, contando com cerca de 3.800 funcionários. O capital da Vila Galé, S.A. é 100% português e o conselho de administração é composto pelo seu presidente e fundador Jorge Rebelo de Almeida e Gonçalo Rebelo de Almeida.

Site: <https://www.vilagale.com/pt/>

1.3. Breve Caracterização da Empresa - Grupo Nabeiro



Designação da empresa: NABEIROGEST – SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.

Data de fundação: 1961

Forma legal: Sociedade Anónima

Capital social: 2.202.025 euros

Setor de atividade: sociedade gestora de participações sociais, as quais se dedicam á produção e comercialização de alimentação e bebidas, imobiliário, indústria e serviços, distribuição, turismo e restauração

Dimensão da empresa: Grande empresa

Nº de trabalhadores: 4.385 (2022)

Volume de vendas: 454 milhões de euros (2022)

Ativo líquido: 539 milhões de (2022)

Localização da sede: Avenida Calouste Gulbenkian – 7370-025 Campo Maior

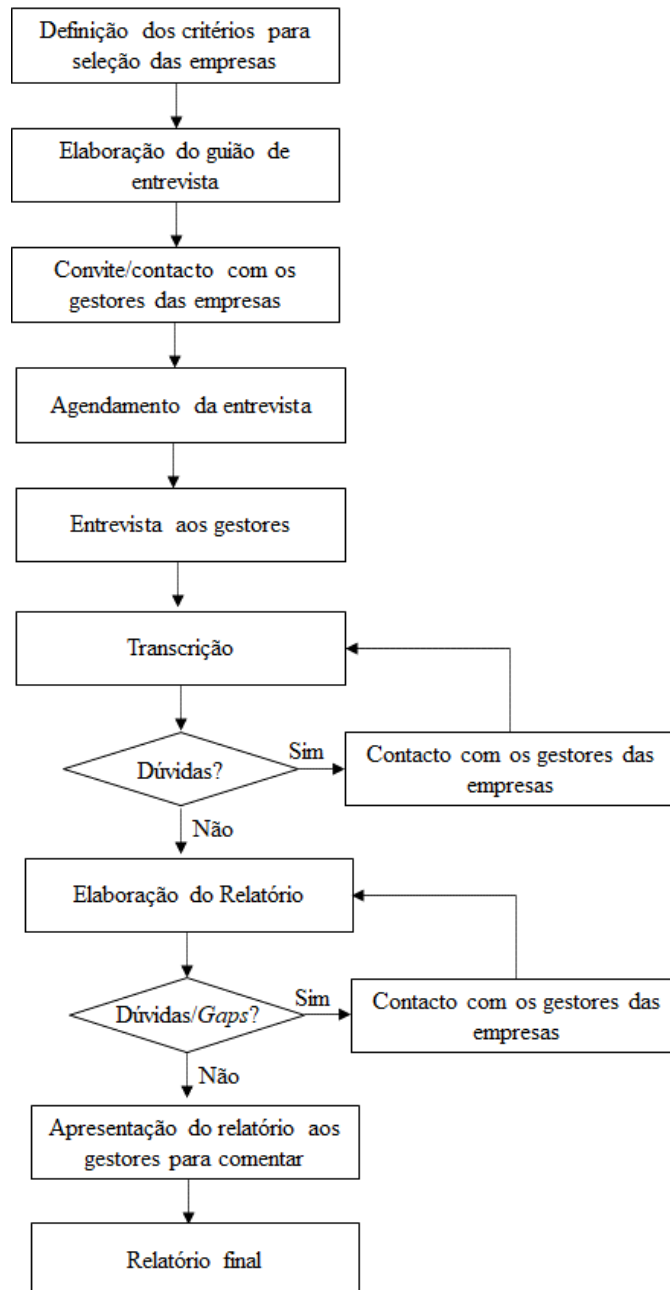
Geografia(s) de atuação: 40 países

O Grupo Nabeiro tem origem na vila de Campo Maior (distrito de Portalegre) em 1961 pela mão do seu fundador Rui Nabeiro, onde é criada a marca Delta Cafés. Em 1998, nasce o Grupo Nabeiro - Delta Cafés, contando atualmente com mais de 20 empresas de vários setores de atividade: alimentação e bebidas (Nova Delta, Adega Mayor, Camelo Cafés, etc.), imobiliário (Nabeiraimóvel), indústria e serviços (Delta Serviços, Nabeirauto, TecniDelta, etc.), distribuição (ex. Delta Foods Brasil, Novadelta Suíça, etc.) e turismo e restauração (Nabeirotel).

Site: <https://www.gruponabeiro.com/>

2. Processo do Estudo de Caso

Na Figura 31, apresenta-se o esquema do processo de recolha de informação no contexto do estudo de caso múltiplo.

Figura 31*Processo de Recolha de Informação no Estudo de Caso*

Nota. Elaboração própria.

Foram realizadas três entrevistas com aplicação de questionários semiestruturados, presenciais (*face-to-face*⁴⁸). Segundo Cozby e Bates (2015, p.145), as entrevistas *face-to-face* requerem que entrevistado e entrevistador se encontrem. Apesar de se constituir como uma opção dispendiosa em termos de consumo de tempo, as entrevistas *face-to-face* constituem o

⁴⁸ Contactar alguém no mesmo local.

método dominante em entrevistas onde existem vantagens na percepção da voz, entoação, linguagem corporal, e possibilita a criação de um bom ambiente para a entrevista (Opdenakker, 2006).

Foram comunicados aos entrevistados o âmbito do estudo, os objetivos da investigação e as etapas já concluídas.

Durante as entrevistas, foram tomadas notas escritas. As entrevistas foram registadas num gravador áudio e, posteriormente, transcritas para ficheiros Microsoft Word. Foi pedida autorização aos entrevistados para se proceder à gravação áudio da entrevista, uma vez que, segundo Opdenakker (2006), aumenta o rigor na recolha de informação. No fim de cada entrevista, os relatórios foram imediatamente elaborados.

Devido ao grau de confidencialidade da estratégia, as entrevistas não foram complementadas com os documentos estratégicos (ex. planos estratégicos, planos operacionais, relatórios de monitorização e relatórios de atividade). Durante a elaboração do relatório, sempre que surgiram dúvidas ou *gaps*⁴⁹ de informação, estas foram esclarecidas, entrando novamente em contacto com os entrevistados. Após a elaboração do relatório, foi enviado aos responsáveis das empresas para obter a sua validação, bem como comentários adicionais.

Na Tabela 71, apresenta-se a ordem da realização das entrevistas, os entrevistados/função, as respetivas empresas a que pertencem e data e duração da entrevista.

Tabela 71

Caraterização das Entrevistas Realizadas

Ordem da Entrevista	Entrevistado/Função	Empresa	Data/Duração da Entrevista
1. ^a	Nuno Batista (CEO)	Cateringpor	24.05.2023/ 56 minutos
2. ^a	Gonçalo Rebelo de Almeida (CEO)	Grupo Vila Galé	29.05.2023/ 58 minutos
3. ^a	Miguel Ribeirinho (<i>Corporate Affairs</i>) ⁵⁰	Grupo Nabeiro	1. ^a entrevista: 31.05.2023/ 1h12minutos 2. ^a entrevista: 15.06.2023 20 minutos

Nota. Elaboração própria.

⁴⁹ Falta de informação.

⁵⁰ Ligação entre o negócio e partes interessadas.

No caso do Grupo Nabeiro, na primeira entrevista, o áudio ficou danificado, pelo que foi solicitada uma nova entrevista (via plataforma Zoom) de forma a obter as respostas necessárias.

O guião de entrevista utilizado encontra-se no Apêndice S.

3. Trabalho de Campo

3.1. Desafios na Recolha de Informação

Durante o processo de recolha de informação, não foi possível a obtenção dos documentos de planeamento estratégico (ex. plano estratégico, diagnósticos e relatórios de monitorização) nem as normas/procedimentos internos que confirmem ou definam o processo estratégico, etapas, ferramentas, intervenientes e responsabilidades, devido ao seu grau de confidencialidade exposto pelos entrevistados.

Existiram alguns aspetos da transcrição dos ficheiros de áudio que geraram dúvidas durante a análise, mas que foram prontamente esclarecidos com o contacto por *e-mail* com os entrevistados.

3.2. Caracterização dos Entrevistados

Na Tabela 72, apresenta-se uma breve caracterização dos entrevistados. Destaca-se o seu nível hierárquico elevado e os anos de experiência em GE. No Apêndice R, apresenta-se uma síntese da nota biográfica dos três entrevistados.

Tabela 72*Caraterização dos Entrevistados no Estudo de Caso Múltiplo*

	Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
Informação pessoal:			
Nome do entrevistado	Nuno Batista	Gonçalo Rebelo de Almeida	Miguel Ribeirinho
Idade	45	49	55
Informação profissional:			
Função	CEO	CEO	<i>Corporate Affairs</i>
Posição hierárquica	Gestão de topo	Gestão de topo	Gestão de topo
Antiguidade na empresa (anos)	2	27	20
Experiência e conhecimento em GE:			
Experiência em GE (anos)	5	16	20
Experiência em GE na empresa (anos)	2	16	20
Nível de conhecimento de GE	Médio	Médio	Médio
Experiência em GE em outras empresas	Sim	Não	Não
Educação:			
Área de educação	Gestão	Direito	Economia
Nível da área de educação	Mestrado	Licenciatura	Mestrado
Educação complementar em gestão			
Docente de GE	Não	Não	Sim
Consultor de GE	Não	Não	Não

Nota. Elaboração própria.

Todos os entrevistados autorizaram por escrito a identificação do seu nome neste estudo.

3.3. Desafios à Gestão Estratégica

A quarta e última questão de investigação está enquadrada na visão empresarial portuguesa e procura testar o grau de utilização do *toolkit* de 35 FE (obtido nos capítulos anteriores) com os três gestores com responsabilidades em GE das três grandes empresas portuguesas, bem como perceber se e como as FE se adaptaram ao mundo VUCA.

Nos pontos seguintes, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas.

3.3.1. Adaptação da Gestão Estratégica ao ambiente VUCA

Na Tabela 73, apresenta-se algumas respostas obtidas durante as entrevistas efetuadas aos gestores das empresas no contexto da GE e do ambiente VUCA. Em seguida, as respostas serão apresentadas em detalhe, analisadas, discutidas, confrontadas com a literatura e retiradas considerações.

Tabela 73*Síntese da Análise da Gestão Estratégica e VUCA no Contexto do Estudo de Caso Múltiplo*

Empresa		Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
GE	Importância da GE	<i>“Determinante para o futuro da empresa”; “Tem tido muito sucesso para nos guiar”.</i>	<i>“O resultado é positivo”; “Sempre fomos crescendo ao ritmo que queríamos... e isso tem a ver com o pensamento estratégico”.</i>	<i>“Muito importante”; “De forma muito positiva (avaliação do sucesso da gestão estratégica)”.</i>
	Compreensão do que é o VUCA	<i>“Já ouvi falar do conceito VUCA, mas não fui a fundo”.</i>	Sim.	Sim.
VUCA	Componente VUCA mais desafiante	Volatilidade e Incerteza.	Incerteza.	Volatilidade (<i>“as coisas desaparecem”</i>) e Incerteza (<i>“As certezas de hoje não são as certezas de amanhã”</i>).
	Componente VUCA não desafiante		Complexidade e Volatilidade.	
	Eventos VUCA	COVID-19, guerra da Ucrânia, inflação, escassez de recursos humanos.	Crises económicas, erupção do vulcão da Islândia, COVID-19, inflação, guerra da Ucrânia, incêndios (ex. Serra do Algarve, Serra da Estrela).	COVID-19, guerra da Ucrânia, inflação, escassez de recursos humanos, alterações climáticas e alterações nas gerações.
	Estratégias de adaptação ao VUCA no processo	<i>“modelo simples de planeamento estratégico”; “consolidar toda a informação numa plataforma”; “dashboards”; “...sala de guerra Obeya”; “Porque gerir estratégia é gerir informação da melhor forma de forma rápida e precisa.”; aumentar a frequência de atualização do plano estratégico.</i>	<i>“Deixamos de fazer projeções a 5 anos”; “Foco muito no ano e um pouco mais”; “à frente é tão incerto que se deixa de focar”; “estar sempre com a preocupação de gerir como se estivessemos em ambiente adverso”</i>	Reduzir o horizonte temporal do plano estratégico. <i>“No passado foi de 4 anos e neste momento estamos a trabalhar para 2 anos mais 2”.</i>
	Estratégia de adaptação ao VUCA no conteúdo estratégico	<i>“Diversificação (para outros negócios e geografias)” (reduzir a dependência de uma única área - aviação).</i>	<i>“nós sempre fomos muito, muito cautelosos e muito contidos do ponto de vista da gestão, nomeadamente dos custos” (ganhar margem para reduzir impactos de períodos menos favoráveis); “(manter) o nível de endividamento baixo”.</i>	
Proc	Processo estratégico	Entendido como complexo e pouco ágil. Ciclo PDCA.		Ciclo PDCA

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Empresa	Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
Etapa do processo estratégico mais importante	Ação, Monitorização e Ajustamento; Envolvimento de todos em todas as decisões; <i>“parece que ninguém tem tempo para a estratégia”</i> .	Formulação (<i>“O nosso negócio a nível de compromisso com estas escolhas, é muito elevado.”</i>); <i>“É talvez (etapa) mais difícil para nós”</i> .	Formulação: Convencer acerca da estratégia (ex. entrar no mercado de cápsulas de café; envolver as pessoas na solução). Implementação (<i>“... também é um caso muito desafiante”</i>).
Análise	Análise SWOT (revista anualmente).	<i>“...intuitivo”; “...know how⁵¹ acumulado”; “é um setor onde os clientes participam muito ativamente, cabe-nos a nós ler (TripAdviser, etc.)”</i> ; Não é feito um diagnóstico estratégico, apenas ponto de situação	Análise SWOT dinâmica. Auscultação dos interesses dos stakeholders (acionista, clientes, consumidores, comunidade e colaboradores).
Formulação	<i>Top-down⁵²</i> ; Plano Estratégico	<i>Top-down</i> ; <i>“...é um bocado intuitivo”</i> ;	<i>Top-down e bottom-up⁵³</i> (<i>“Quando o top-down não se encontra com o bottom-up, há negociação”</i>). <i>“Casa estratégica”</i> = Plano Estratégico.
Ação	Sponsor (coordena a área onde o projeto se insere); projetos (alimentam os objetivos estratégicos, têm um <i>champion⁵⁴</i>) e ações de melhoria.	<i>“Planos de ação/atividades anual”</i> ; <i>“reuniões conjuntas com pessoas envolvidas nas áreas”</i> .	<i>“Planos de ação (atividade) por business unit (unidade de negócios)”</i> .
Monitorização	Objetivos estratégicos /KPI (trimestralmente via <i>dashboards</i>); reuniões mensais para discutir a estratégia (sala de hotel); projetos (acompanhados semanalmente pelo departamento de melhoria contínua na sala de guerra Obeya - via <i>dashboards</i>); ações de melhoria contínua (diariamente); CRM para acompanhar todos os riscos que afetam o negócio.	Microsoft Power BI (<i>dashboards</i>), Data Scientists, KPI.	Microsoft Power BI (<i>dashboards</i>), KPI. Reuniões mensais e trimestrais (Grupo) com o <i>steering committee⁵⁵</i> .
Ajustamento	Plano estratégico (estratégias, KPI e metas) atualizado anualmente pela equipa de direção; envolver todos nas decisões; <i>“Garantir alinhamento</i>	Núcleo duro de (10 a 12) diretores de diferentes áreas que se envolve em todas as decisões.	Plano estratégico (<i>“Casa estratégica”</i>) atualizado de 2 em 2 anos pelo <i>steering committee</i> . Reunião anual de <i>deep</i>

⁵¹ Conhecimento.

⁵² De cima pra baixo.

⁵³ De baixo para cima.

⁵⁴ Líder do projeto.

⁵⁵ Grupo de responsáveis da empresa que assumem a definição da direção da empresa.

Empresa	Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
	<i>estratégico em tudo quanto estamos a decidir”.</i>		<i>dive⁵⁶ com o steering committee.</i>

Nota. Elaboração própria.

É indiscutível a importância da GE para as empresas, conforme destacado na revisão de literatura apresentada no início deste estudo. A GE tem sido considerada uma questão fundamental que explica o sucesso ou o fracasso de uma empresa (Rumelt et al., 1991). A sua relevância é referida por muitos autores como uma prática que entrega resultados que são irrefutáveis, na medida em que é considerada uma área crítica para a continuidade de qualquer organização (David & David, 2017, p.360), sendo até reforçada a sua aplicação no contexto dos ambientes turbulentos (Millar et al., 2018; Weston, 2020). Em alinhamento, os três entrevistados também confirmaram a relevância da GE para o sucesso empresarial dos seus negócios.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“A gestão estratégica é o primeiro passo onde começa tudo. É determinante para o futuro da empresa. Não há nenhum slide que seja apresentado que não diga o objetivo estratégico (a que se refere). O desenho do planeamento estratégico, até agora como existe, é um bom guião e acho que tem tido muito sucesso para nos guiar”.*

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“O resultado é positivo (ter gestão estratégica). Pelo menos da forma como ela (a empresa) tem crescido sempre de forma consolidada. Sempre fomos crescendo ao ritmo que queríamos (resultado da estratégia)”.*

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Muito importante (a gestão estratégica). De forma muito positiva (avaliação do sucesso da gestão estratégica). “Claramente (avaliação do impacto da gestão estratégica para o sucesso do Grupo Nabeiro)”.*

A GE é considerada uma matéria de elevada importância para as três empresas. No caso do Grupo Vila Galé e do Grupo Nabeiro, o seu sucesso ao longo dos anos está ligado à existência de GE. Para a Cateringpor, que só recentemente começou a aplicar a GE, o seu plano estratégico assume-se como um guião orientador que tem tido sucesso em conduzir a empresa nos últimos dois anos.

Como referido na revisão de literatura, o processo estratégico refere-se à forma como as estratégias são formadas, implementadas e modificadas (Chakravarthy & White, 2012, p.182; Whittington et al., 2020, p.21). De acordo com Grant (2020, pp.133-134), o processo estratégico

⁵⁶ Reuniões de equipa para resolver um determinado assunto/problema.

é definido como a abordagem sistematizada para obter informação, partilhar perceções, conduzir análises, chegar a decisões, garantir consistência entre as várias decisões e comprometer os gestores com ações e metas de desempenho. Segundo Mintzberg et al. (2009, p.51), existem centenas de modelos que descrevem o processo estratégico apresentados em inúmeros livros e também na posse de muitos consultores.

No caso da Cateringpor, o processo estratégico é constituído por uma abordagem *top-down*, sistematizada e formal, onde o plano estratégico assume uma posição central e diretora. Das várias etapas do processo estratégico, foi destacado pelo CEO a ação, a monitorização e o ajustamento como as etapas mais importantes.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Estamos no desafio de como é que garantimos através da monitorização contínua que a estratégia é executada de acordo como a idealizámos (ação/implementação). O grande desafio aqui é que haja um envolvimento de todos em todas as decisões que a empresa toma (ajustamento)”*.

O plano estratégico é revisto anualmente por toda a equipa de direção e contém os objetivos estratégicos (por vezes também designados por pilares estratégicos), estratégias, projetos, KPI e metas. Os KPI permitem a monitorização da performance dos objetivos estratégicos. Estão também definidos KPI financeiros para medir os resultados financeiros da operação. A nível operacional, existem os projetos que alimentam os objetivos estratégicos. Também no contexto operacional existem ainda as ações de melhoria. Os projetos são coordenados pela figura do “*champion*” e são monitorizados semanalmente, enquanto as ações de melhoria são acompanhadas diariamente. Cabe ao departamento de melhoria contínua a coordenação do acompanhamento dos projetos na sala de “guerra” Obeya, utilizando *dashboards*. É ainda utilizado um sistema de CRM para acompanhar todos os riscos que afetam o negócio. O processo estratégico foi ainda classificado como complexo e pouco ágil, na medida em que está a ser implementado pela primeira vez na empresa.

No caso do Grupo Nabeiro, o processo estratégico é constituído por uma abordagem mista: *top-down versus bottom-up*, sistematizada e formal, onde o plano estratégico (designado por Casa Estratégica) assume uma posição central e diretora para um horizonte temporal de dois anos mais dois. Este documento é atualizado anualmente pelo *steering committee*. Na análise estratégica, prioriza-se a auscultação dos interesses dos *stakeholders* (acionistas, comunidade, clientes, consumidores e colaboradores). Das várias etapas do processo estratégico, foi destacada a formulação como a mais importante e a implementação foi também classificada como desafiante. A Casa Estratégica é composta por pilares, objetivos estratégicos, iniciativas (também designadas por estratégias), KPI e metas (quantitativas e qualitativas). Foi

construída a figura de “host⁵⁷” para cada pilar. Foi referido que existe alguma amplitude na arquitetura concetual do planeamento estratégico.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] “...*estou agora a pensar, há pessoas que de facto chamam estratégias e não iniciativas, portanto, nem sempre é comum a toda a gente o mesmo léxico*”.

A nível operacional, é elaborado o Plano de Ação (também designado por plano de atividades) e Orçamento. Após as atividades estarem “*minimamente*” aprovadas, avança-se para a orçamentação. Para o acompanhamento, são realizadas três reuniões anuais internas no grupo. Existe também uma reunião de *deep dive* anual sobre o que está a acontecer e como deverá ser o plano estratégico dali para a frente.

O Grupo Vila Galé tem um processo estratégico constituído por uma abordagem também *top-down*, de carácter mais informal, onde não existe a figura física de plano estratégico. Este aspeto contesta em parte a afirmação de David (2011, p.16), ao referir que o processo estratégico é tipicamente mais formal em organizações de maior dimensão e nas pequenas tende a haver um processo mais informal.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “*Não há um plano formal (plano estratégico). Estas linhas (objetivos) não estão todas escritas, estão muitas vezes ditas, não há um documento tipo Livro Branco do que é que vamos fazer*”.

Apesar de o plano estratégico não estar formalizado na existência de um documento físico, existe uma estratégia que tem demonstrado ser de sucesso, como se comprova pelo crescimento contínuo do grupo empresarial Vila Galé.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “...*tenho linhas (objetivos)*”.

No entanto, o processo de formulação estratégica assume um carácter informal e mais intuitivo, suportado essencialmente por todo o conhecimento acumulado ao longo dos anos pelos seus responsáveis.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “...*é um bocado intuitivo (processo de formulação dos objetivos estratégicos). ... (temos, muito) know-how acumulado*”.

No processo estratégico, participa um núcleo duro de diretores de diferentes áreas (ex. marketing e vendas, área de RH e operações) que se envolve nas decisões e dá o seu contributo.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “...*núcleo de 10, 12 pessoas que estão muito envolvidas*”.

⁵⁷ Hospedeiro/anfitrião (do pilar estratégico).

Foi referido que não participam no processo estratégico elementos externos à empresa (ex. consultores).

Não é feito um diagnóstico estratégico, apenas ponto de situação.

Ao nível operacional, já existe o Plano de Ação e Orçamento onde são identificadas as iniciativas (por vezes designadas por medidas) da responsabilidade de cada área.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Nós temos um plano de atividades anual. Tem orçamento e tem um plano de ações para diferentes áreas e que, por norma, está escrito, ou seja, eu identifico as medidas ou as iniciativas que vou fazer”*.

A monitorização é realizada com recurso a *dashboards*, através de uma equipa técnica interna focada na análise de dados.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Temos um business analyst (analista de negócio)... e está aqui dedicado a fazer tratamento de dados e de informação. Ele é o homem dos dashboards. É um setor onde os clientes participam muito ativamente, cabem-nos a nós ler (ex. TripAdvisor)”*.

Das várias etapas do processo estratégico, foi destacada a formulação como a mais importante devido ao elevado nível de comprometimento que se assume quando se aponta uma direção de investimento.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Eu acho que o primeiro desafio, em qualquer setor, e eu vou falar em particular do nosso... em determinada altura é definir esse próprio caminho. Acaba por ser a decisão mais importante. E talvez a mais difícil. O nosso negócio a nível de compromisso com estas escolhas é muito elevado. Porque eu vou escolher um território, eu vou ficar muito amarrado àquele território. A nível de investimento inicial é muito pesado e, portanto, não é propriamente a coisa... vamos abrir um escritório comercial em Angola... que, se não correr bem, dois anos depois fecho aquilo”*.

Foi também considerado difícil obter o consenso das decisões estratégicas entre os vários atores decisores, em parte pelo grau de incerteza e também pela elevada responsabilidade financeira das decisões de investimento.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Há sempre alguma dificuldade em convencer as pessoas que esta é a estratégia certa, e eu diria que, muitas vezes, convenceremos a nós próprios que é a estratégia certa. Porque não há...certezas absolutas”*.

No Grupo Nabeiro, foi também destacado o desafio em convencer quanto à estratégia a prosseguir (ex. estratégia de entrada no mercado de cápsulas de café, bem como envolver os colaboradores na solução).

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] “...envolver as pessoas na solução e não serem meros recipientes de uma estratégia top-down. E este é o desafio da atualidade. ... as pessoas querem sentir que a organização lhes pertence. Garantir que as pessoas estão alinhadas com o propósito, que se entregam, que se identificam, que se sentem bem”.

O que está em linha com as afirmações de Şener (2012) e Shinkle et al. (2013) quando referem que na incerteza é mais difícil decidir quais as ações a adotar.

Apesar das diferenças entre as empresas na representação dos seus processos de GE e na terminologia que usaram para descrevê-los, as semelhanças foram suficientes para **identificar um planeamento "genérico"** enquadrado no processo de GE (ver Tabela 74), o que está em linha com a afirmação de Mintzberg et al. (2009, p.51) ao referir que existem muitos modelos para o processo estratégico. Foi também destacado na revisão de literatura que, no ambiente incerto, a GE tem de ser um processo permanente e dinâmico, capaz de gerar uma aprendizagem organizacional coletiva (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015), o que se veio a identificar no processo estratégico das três empresas: (a) processo cíclico com várias etapas; (b) participação de muitos *stakeholders* internos e externos (processo participativo); e (c) gerador de informação para potenciar decisões e melhorias (ajustamento).

Tabela 74*Síntese das Características do Processo de Gestão Estratégica*

Empresa	Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
Análise	SWOT revista anualmente.	Processo informal e intuitivo. Suporte no <i>“know how acumulado”</i> . Ponto de situação anual.	SWOT dinâmica. Auscultação dos interesses dos <i>stakeholders</i> (acionista, clientes, consumidores, comunidade e colaboradores).
Formulação	Plano Estratégico a 3 anos. Conceitos: Objetivos estratégicos (pilares estratégicos), estratégias, projetos, KPI e metas.	Conceitos: Linhas (objetivos estratégicos)	“Casa Estratégica” a 2 anos. Conceitos: Pilares, objetivos estratégicos, iniciativas (ou estratégias); KPI e metas.
Ação	Plano de Ação anual. Sala de guerra Obeya.	Plano de Ação anual.	Plano de Ação (ou de atividades) operacional.
Monitorização	KPI para objetivos estratégicos e KPI financeiros. <i>Dashboards</i> . CRM.	Indicadores de referência (último ano e melhor ano). <i>Dashboards</i> . <i>Data analyst</i> ⁵⁸ .	KPI através de <i>Dashboards</i> .
Ajustamento	Anualmente com o Conselho de Administração e equipa de direção de primeira linha.	Conselho de Administração e diretores das diferentes áreas.	Anualmente com o conselho de administração e diretores (<i>steering committee</i>).

Nota. Elaboração própria.

Todos os entrevistados estavam a par do conceito VUCA e identificaram as componentes de incerteza e volatilidade como as mais desafiantes. Na literatura, foi confirmado que o ambiente VUCA criou um grande desafio para o processo de planeamento estratégico das organizações (Baaji & Reinmoeller, 2018, p xviii; Du & Chen, 2018; Kaplan & Jarzabkowski, 2006; Millar et al., 2018). Robinson et al. (2017) referem que o ambiente VUCA tornou-se a realidade que muitos executivos seniores enfrentam diariamente quando tomam decisões estratégicas e mesmo operacionais.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Estamos a ler o mercado, estamos a ler fornecedores, clientes, e acho que imprevisibilidade ou incerteza está sempre latente. Como é que vamos gerir estas novas gerações é um fenómeno que ninguém consegue explicar (referência à forma como as novas gerações encaram as relações laborais)”*.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Eu diria que a incerteza”*.

⁵⁸ Analista de dados.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“A incerteza e a volatilidade. ...são os fatores que mais afetam a cadeia de fornecimento para uma indústria como a nossa...”*.

Isto está em linha com as conclusões obtidas com o método Delphi ao nível dos consultores e docentes especialistas em GE, onde a incerteza (mais destacada) e a volatilidade surgem como as componentes do ambiente VUCA mais desafiantes para a GE.

No entanto, a volatilidade foi “desvalorizada” por um entrevistado, na medida em que sempre existiu efeitos da volatilidade no negócio, pelo que a empresa já está habituada a lidar com ela.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Nós estamos habituados a gerir com essa volatilidade. Vamos lá ver, eu desde que me lembro que nós sempre temos tipo um cenário económico volátil. Portanto eu estou cá a trabalhar desde 1997 e já apanhei 3 crises. Com perfis diferentes, em 2000, depois 2008, depois agora (2022/2023)”*.

Relativamente à componente da complexidade, foi referida por um entrevistado como não preocupante.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“A complexidade eu leio-a sempre como a mais simples de resolver. Porque é aquela que é mais dominável. Ou seja, com mais dedicação, mais empenho, mais meios, mais estudo, mais horas, mais o que quer que seja, se consegue encontrar, eu acho que a mente humana consegue mitigar (a complexidade), vai dedicar mais esforço, eventualmente vai demorar mais tempo, mas consegue mitigar.”*

Nenhum dos entrevistados referiu a ambiguidade como um desafio para as suas empresas.

Na literatura é praticamente unânime que o nível de turbulência dos ambientes onde as empresas competem aumentou significativamente nos últimos anos (Ansoff et al., 2019, p.25; Camillus & Datta, 1991; David & David, 2017, p.35; Grant, 2003; Johansen, 2007; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Reeves & Candelon, 2022, p.xi; Tassabehji & Isherwood, 2014; Thorén & Vendel, 2018). Os entrevistados foram questionados sobre o aumento da intensidade das componentes VUCA ao longo dos últimos anos. A maioria das respostas aponta positivamente para este efeito, aliando-se assim com as conclusões da revisão narrativa da literatura.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Eu tenho a sensação que é maior (intensidade das componentes do ambiente VUCA). A dinâmica do mundo é diferente, é mais rápida. Não há tanta estabilidade”*.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Claramente, de forma exponencial (aumento da intensidade da incerteza e da volatilidade)”*.

No caso da Cateringpor, a resposta não é clara relativamente ao aumento da intensidade das componentes do ambiente VUCA. No entanto, é referido que o mundo também melhorou substancialmente.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Há mais acesso à informação. As plataformas digitais estão mais desenvolvidas do que nunca. Eu acho que temos acesso a tudo, como não tínhamos há 20 ou 30 anos atrás”.*

Os eventos VUCA identificados pelos entrevistados centram-se essencialmente nos eventos vividos nos últimos anos (ex. crise pandémica da COVID-19, guerra na Ucrânia, inflação e escassez de recursos humanos). Foi referido por um entrevistado outros exemplos VUCA que tiveram impacto no setor de atividade.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Há uns anos atrás, o vulcão da Islândia, que perturbou o tráfego aéreo na Europa. ..., os incêndios na serra do Algarve que perturbaram os fluxos turísticos. (No) ano passado aconteceu com a Serra da Estrela e nós temos lá uma unidade hoteleira que a meio de agosto, quando aconteceram os incêndios, aquilo perturbou claramente o fluxo de reservas”.*

Para além da crise pandémica da COVID-19, da guerra na Ucrânia, da inflação e da escassez de recursos humanos, o Grupo Nabeiro destacou também como desafios VUCA as alterações climáticas e geracionais.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“...alterações climáticas. ...cada geração é uma geração ... e a Delta vai ter também um desafio diferente com a próxima geração e, portanto, as gerações pensam e vêem as marcas com perspetivas diferentes”.*

É referido que o VUCA pode vir de eventos muitos específicos que afetam apenas alguns setores ou de eventos mais globais que afetam muitos setores de atividade. Existe também a perceção de que as componentes do ambiente VUCA estão a aumentar (incerteza e a volatilidade). No entanto, o mundo também tem apresentado melhorias significativas (mais informação, mais tecnologia). A crise pandémica da COVID-19, a guerra na Ucrânia, o aumento da inflação e a escassez de recursos humanos, são identificados como eventos com características VUCA vividos pelas três empresas nos últimos anos (2020 a 2023).

O VUCA aparenta estar em desequilíbrio, na medida em que se assemelha mais a um “VUca” - a complexidade e a ambiguidade surgem em segundo plano. A complexidade é desvalorizada e a ambiguidade não tem expressão no discurso dos entrevistados. Esta observação parece ser corroborada pelas conclusões parciais obtidas nos capítulos anteriores em que a cobertura do processo estratégico por FE em ambiente VUCA, que apesar de aparentar ser abrangente, está desequilibrada (ou então focalizada nas componentes da incerteza e da

volatilidade, eventualmente por serem as mais desafiantes), eventualmente pela desvalorização das componentes de complexidade e ambiguidade. Estas considerações entram parcialmente em conflito com algumas conclusões obtidas na revisão narrativa da literatura, onde foi destacado que as componentes do ambiente VUCA geram impactos negativos nas várias etapas do processo estratégico (ver Tabela 17) e que a GE pode estar a ser influenciada pelo ambiente VUCA, na medida em que este traz novos desafios para a GE das organizações, fragilizando todas as etapas do processo da mesma.

Na revisão de literatura, foi referenciado a existência de várias críticas à GE tradicional (Thorén & Vendel, 2018), destacando-se a necessidade de novas abordagens e métodos para a GE em contexto VUCA (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). No entanto, os entrevistados não aparentam estar a modificar substancialmente o processo de GE em virtude do ambiente VUCA.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Eu penso que é melhor seguir um modelo simples em termos de planeamento estratégico. ... (ter uma) plataforma de informação de gestão da estratégica. Porque gerir estratégia é gerir informação de forma rápida e precisa. ... haja um envolvimento de todos em todas as decisões que a empresa”.*

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“está-se a gerir para horizontes temporais mais curtos. Porque aquilo que eu acho que é a conclusão de um cenário mais volátil e mais incerto é que a pessoa também deixa de perder tanto tempo a olhar muito para a frente, porque para a frente é tão incerto que se deixa de focar. Isso aconteceu (aumentar a tempestividade das reuniões no período da Covid-19)”.*

De acordo com Hakala e Vuorinen (2020), as organizações aprenderam a viver com o facto de que não conseguem planear meticulosamente como faziam no passado.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“No passado foi 4 anos e neste momento estamos para os 2 (horizonte temporal do plano estratégico) mais 2”.*

O processo estratégico não parece estar a sofrer alterações disruptivas face ao ambiente VUCA. Existem, no entanto, alguns aspetos detetados nas entrevistas que apontam algumas alterações/preocupações nas várias empresas, mas sem convergência absoluta entre elas: (a) Simplificar o processo de planeamento estratégico, necessidade de suportar a decisão com mais e melhor informação, informação mais rápida e rigorosa e consenso alargado dos decisores (ex. Cateringpor pretende simplificar o processo de planeamento estratégico e implementar uma plataforma de informação de GE e promover o alinhamento da decisão); (b) Redução do horizonte de planeamento estratégico e aumento da frequência das reuniões de tomada de decisão (ex. Grupo Vila Galé aposta na projeção de pouco mais de um ano e

intensificar o acompanhamento); e (c) Redução do horizonte de planeamento estratégico (ex. Grupo Nabeiro passou de 4 anos para 2 + 2 anos o horizonte do plano estratégico).

Nas entrevistas notou-se que as adaptações ao ambiente VUCA acontecem também por via das próprias estratégias das empresas.

Na Cateringpor, a estratégia para a mitigação das componentes do ambiente VUCA assenta na diversificação do negócio e na qualificação em FE entre todos os colaboradores.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] “...*não diversificavam o negócio... (pelo) que não estavam preparadas para o evento disruptivo no nível que foi à COVID-19. A expansão do negócio para outras áreas de negócio fora do setor da aviação... vai permitir à empresa não estar dependente apenas do turismo que na sua base é que alimenta muita aviação. ... update*⁵⁹ *de ferramentas estratégicas... (para) toda a equipa de direção. ... estamos aqui com uma pós-graduação de Lean Six Sigma para toda a direção. Estamos a ter aulas dentro da empresa com a Universidade Nova de Lisboa, portanto,... queremos garantir que todas as ferramentas estão disponíveis para todos e que há uma aprendizagem conjunta.*”.

No Grupo Vila Galé, a aposta para mitigar a incerteza passa por ter uma postura cautelosa na GE dos custos.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “*Nós usamos muito os fenómenos de incerteza para manter uma política muito contida do ponto de vista dos custos. Porque é uma variável que nós conseguimos controlar melhor. E o que é que isto permite? Que quando as coisas estão a correr bem, se eu não disparar nos custos, eu estou nos anos bons a aumentar significativamente a margem, mas também se houver um cenário adverso, eu tenho uma margem de segurança grande*”.

3.3.2. Teste ao Toolkit de 35 Ferramentas Estratégicas

O objetivo do teste ao *toolkit* de 35 FE obtido com os contributos das visões sociológica, empresarial e económica, consiste em perceber em que medida os gestores das grandes empresas portuguesas utilizam as FE identificadas no *toolkit*.

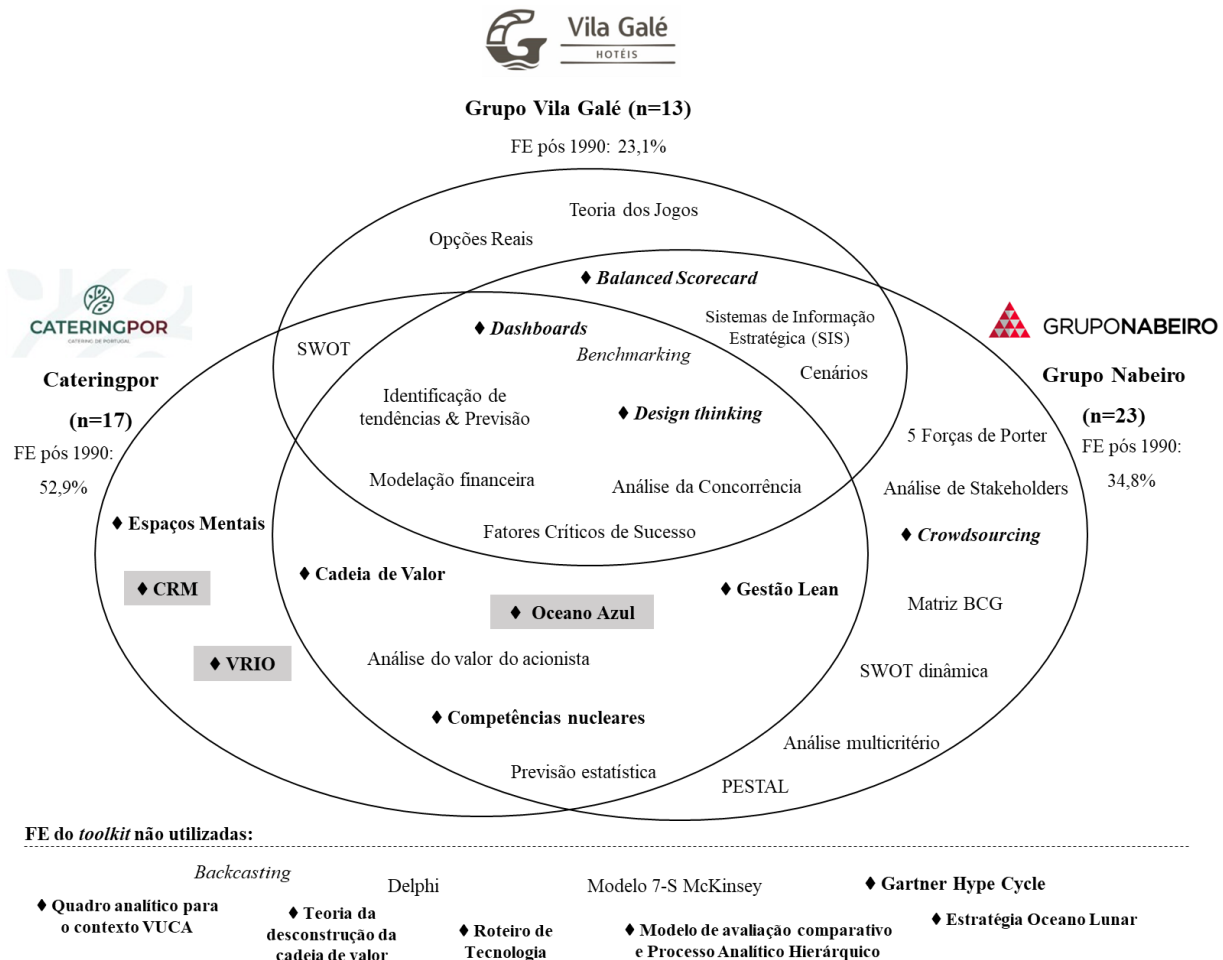
Neste ponto, são apresentadas e analisadas as FE utilizadas pelas empresas estudadas no enquadramento do estudo de caso múltiplo.

⁵⁹ Atualização.

A Figura 32 apresenta os pontos de contacto das FE entre as três empresas, as FE utilizadas exclusivamente por cada uma das empresas e identifica as FE que estão fora do *toolkit* de 35 FE.

Figura 32

Ferramentas Estratégicas das Empresas do Estudo de Caso Múltiplo



Nota. Elaboração própria. ♦ Surgimento da FE posterior a 1990; **Box cinzenta** = FE fora do *toolkit* de 35 FE.

É indiscutível a importância das FE para fazer GE. As três empresas utilizam várias FE no seu processo de GE. Destaca-se o Grupo Nabeiro com 23 FE, seguido da Cateringpor com 17 FE e o Grupo Vila Galé com 13 FE. Confrontando estes números com os apresentados no estudo de 2017 da Bain & Company, em que identificou uma média de 7,5 FE utilizadas pelas empresas (Rigby & Bilodeau, 2018), verifica-se que as empresas em estudo duplicam o número de FE em utilização. A necessidade de utilização de mais FE pode indiciar a preocupação com as componentes do ambiente VUCA e a necessidade de maior apoio de FE para o processo de GE, o que está em linha com vários autores identificados na revisão de literatura, que referem que, perante a turbulência, os responsáveis pelo planeamento estratégico

devem alargar o seu repertório de FE (Courtney et al., 1997; Mclarney, 2003; Ramírez & Selsky, 2016; Vuorinen et al., 2018). No entanto, estas considerações podem colocar em causa a afirmação evidenciada na revisão de literatura por Bolland (2020) que alertava para o facto de que a existência de muitas FE aumenta as hipóteses de se usar métodos inadequados para tomar decisões estratégicas, já que podem facilmente produzir análises contraditórias. Nestes casos em particular, o número de FE aparenta ser adequado, uma vez que as três empresas em análise têm pelo menos 30 anos de existência, apresentando um crescimento com sucesso económico indiscutível.

São identificadas sete FE de consenso entre as três empresas: *Análise da concorrência, Benchmarking, Dashboards, Design thinking*, Fatores Críticos de Sucesso, Identificação de tendências & Previsão e Modelação financeira. No entanto, são também identificados outros pontos de contacto de segundo nível entre os pares de empresas ao nível das FE (ver Figura 32). De 29 FE distintas identificadas, existem 17 FE que estão em consenso em pelo menos duas empresas. Apenas ficaram como FE em utilização exclusiva por cada empresa 12 FE. **Aparenta existir um núcleo duro de 17 FE** que são utilizadas por pelos menos duas empresas. Este nível de consenso pode reforçar a identificação das FE em contexto do estudo de caso múltiplo, na medida em que sugere uma convergência entre as três grandes empresas em análise.

A Cateringpor destaca-se entre as três empresas como a que tem um *toolkit* de FE com maturidade mais baixa (mais modernas), na medida em que 52,9% das FE que utiliza surgiram após 1990 (ex. *Análise da cadeia de valor, Competências nucleares, CRM, Dashboards, Design thinking, Espaços mentais, Estratégia Oceano Azul, Gestão Lean e VRIO*). O Grupo Nabeiro e o Grupo Vila Galé apresentam respetivamente 34,8% e 23,1% de FE que surgiram após 1990. Estes dois grupos empresariais apresentam valores que estão em linha com os valores identificados no CAPÍTULO V - VISÃO EMPRESARIAL (GESTORES DE EMPRESAS): REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA (27,3% de FE que surgiram após 1990). À exceção da Cateringpor, as empresas denotam uma postura ultraconservadora da utilização de FE. Conforme referido nas conclusões preliminares do capítulo anterior, o elevado número de FE anteriores a 1990 pode indiciar que **os gestores das empresas se mantêm conservadores**, evitando experimentar novas FE que podem acrescentar mais incerteza à GE da empresa ou podem simplesmente não querer arriscar falhar perante os seus acionistas. Também pode indiciar uma **preferência dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais**, conforme visto nas conclusões do capítulo anterior.

Apenas foram identificadas três FE que não constavam do *toolkit* de 35 FE: CRM (Gestão de Relacionamento de Clientes), Estratégia Oceano Azul e VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). O Grupo Vila Galé foi a única empresa que não utiliza FE fora do *toolkit*. **O *toolkit* de 35 FE aparenta cobrir o espectro de FE utilizadas pelas grandes empresas, na medida em que apenas foram identificadas três que não estavam incluídas no *toolkit*. Este aspeto pode reforçar a pertinência do *toolkit* de 35 FE obtido com as visões sociológica, empresarial e económica.**

Na Tabela 75, apresenta-se a síntese de algumas respostas obtidas durante as entrevistas efetuadas às empresas no contexto das FE.

Tabela 75

Síntese da Análise das Ferramentas Estratégicas no Contexto do Estudo de Caso Múltiplo

Empresa		Cateringpor	Grupo Vila Galé	Grupo Nabeiro
Entrevistado		Nuno Batista	Gonçalo Rebelo de Almeida	Miguel Ribeirinho
FE	FE do toolkit/ % de FE do toolkit (visão sociológica, empresarial e económica)	<i>Benchmarking</i> ; Análise da Cadeia de Valor; Análise da concorrência; Análise de valor para o acionista; Cenários; Competências nucleares; <i>Design Thinking</i> ; FCS; Ferramentas para espaços mentais; Gestão Lean; Identificação de tendências e previsão; Modelação financeira; Modelos de previsão estatística; <i>Dashboards</i> ; SWOT. 42,9% (n=15).	<i>Benchmarking</i> ; Análise da concorrência; <i>Balanced Scorecard</i> ; Cenários; <i>Design thinking</i> ; FCS; Identificação de tendências e previsões; Modelação financeira; Modelos de previsão estatística; Opções reais; <i>Dashboards</i> ; SIS; SWOT; <i>Crowdsourcing</i> ; Teoria dos Jogos. 37,1% (n=13).	5 Forças de Porter; <i>Benchmarking</i> ; Cadeia de Valor; Análise da Concorrência; Análise das partes interessadas; Análise de valor para o acionista; Análise multicritério; <i>Balanced Scorecard</i> ; Cenários; Competências nucleares; <i>Design thinking</i> ; FCS; Gestão Lean; Identificação de tendências e previsões; Matriz BCG; Modelação financeira; Modelos de previsão estatística; <i>Dashboards</i> ; PESTAL; SIS; SWOT dinâmica; <i>Crowdsourcing</i> . 62,6% (n=22).
	FE fora do toolkit (visão sociológica, empresarial e económica)	CRM; Gestão Lean; Oceano Azul; VRIO		Oceano Azul
	Critérios de seleção de FE	Simplicidade compreensão, eficácia.	Simplicidade compreensão, eficácia.	Simplicidade de compreensão, simplicidade de aplicação, rapidez de aplicação e eficácia.
	Satisfação com as FE	Sim: “ <i>eficazes</i> ”; “ <i>permitem apoiar o processo estratégico no contexto VUCA</i> ”.	Sim: “ <i>satisfação elevada com as ferramentas estratégicas utilizadas</i> ”; “ <i>... podem não resolver, mas permitem mitigar o VUCA</i> ”.	Sim: “ <i>Bastante satisfeito</i> ”.
	Fontes de conhecimento de FE	Universidades, Formação, consultores, colaboradores internos, livros e experiência profissional nas empresas por onde trabalharam.	Universidades, consultores, colaboradores internos.	Universidades, consultores, colaboradores internos.

Nota. Elaboração própria.

Analisando a satisfação das FE utilizadas no contexto das empresas e a sua eficácia na mitigação das componentes do ambiente VUCA, houve unanimidade pelos três entrevistados.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] “*Claro que sim (ajudam a minimizar as componentes VUCA)*”.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] “*Pode não resolver, mas mitigam (as componentes VUCA). Elevado (satisfação com as FE utilizadas)*”.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Bastante satisfeito (com as ferramentas estratégicas). Sim (permitem apoiar o processo estratégico em contexto VUCA)”*.

As FE parecem satisfazer os responsáveis da GE das empresas, na medida em que apoiam o processo de GE e ajudam a mitigar os efeitos das componentes do ambiente VUCA. Esta consideração parece colidir com algumas das conclusões da revisão de literatura, onde vários autores referem a necessidade de novas FE. Rengarajan et al. (2021) referem que as FE mais populares não são as ideais para lidar com os ambientes dinâmicos. Vários autores questionam as FE tradicionais e apelam à necessidade de novas FE para fazer face aos ambientes turbulentos (Rengarajan et al., 2021; Stenfors et al., 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vecchiato, 2015). Afonina (2015) argumenta que os gestores estão à procura de FE capazes de apoiar o planeamento e garantir vantagem competitiva. Esta colisão surge reforçada quando se questionam os entrevistados se necessitam de novas FE.

É referido pelos entrevistados que não existe necessidade de mais FE. No entanto, existe abertura a novas FE e vontade de conhecer novas FE.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Sim (interessado em conhecer novas FE). Porque eu acho que o conhecimento é que determina o sucesso”*.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Acho que não (não há necessidade de mais FE)”*.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Agora se nós precisamos para já (de mais ferramentas estratégicas)? no momento em que estamos, não. Exatamente (há abertura a novas ferramentas estratégicas?)”*.

Quando os entrevistados são questionados sobre os critérios para a seleção de uma FE, surge a unanimidade em duas características: simplicidade de aplicação e eficácia.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Penso que a simplicidade de aplicação é fundamental. A eficácia também”*.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Simplicidade de aplicação e eficácia”*.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Simplicidade de compreensão, simplicidade de aplicação, rapidez de aplicação e eficácia”*.

As duas características evidenciadas parecem estar em linha com as conclusões dos vários autores identificados na revisão de literatura, que concluíram que os **utilizadores das FE preferem as mais simples de usar em detrimento das mais complexas** (Clark, 1997; Rengarajan et al., 2021), e a preferência por FE que surgiram antes de 1990 parece denotar uma escolha por parte dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais,

conforme apurado no estudo de Qehaja et al. (2017) quando identificou as 10 FE mais usadas, logo entendidas como as mais eficazes.

No entanto, quando se questiona se é fácil selecionar as FE, não obtemos consenso.

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“A pergunta é, se é fácil (selecionar FE), se é assim tão fácil, não é? Porque há tantas ferramentas. Que se quisermos aplicar muitas... depois baralhamos”*. O que está em linha com a afirmação de Vaitkevicius et al. (2006) ao referir que o crescimento do número de FE tem como consequência o aumento da dificuldade da escolha da FE por parte dos gestores.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Eu acho que há bastantes FE, como prova essa lista (35 FE do toolkit). Não sei se é fácil selecionar. Não sei que resposta é que dê”*.

Apenas uma empresa referiu a facilidade de selecionar FE.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Sim (é fácil selecionar as FE)”*.

É também referido que as FE devem ser escolhidas em função de vários aspetos ou setores:

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Uma empresa de serviços, imagino eu, pelo que sei é muito diferente de uma empresa industrial, toda a lógica de construção da estratégia é muito diferente”*.

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“Eu acho que (as FE devem ser escolhidas) consoante os momentos ou o propósito”*.

Apesar de uma empresa não conseguir responder à questão sobre a facilidade de seleção de FE para a GE da empresa, a **seleção de FE não parece constituir um problema para a maioria das empresas em análise**. Na revisão de literatura, Hakala e Vuorinen (2020, p.1) referiram que não existe um único *toolkit* de FE capaz de servir todas as situações, sendo que as FE mais apropriadas serão aquelas que permitem dar resposta aos desafios de cada situação. Esta afirmação foi também confirmada por Jarzabkowski et al. (2013), ao afirmarem que podem existir contextos específicos que alteram a lógica de seleção das FE e a configuração do *toolkit* por parte dos seus especialistas. No contexto do método Delphi, um especialista em GE (anónimo 29) referiu *“A seleção das FE depende muito do contexto”*. Em alinhamento com a revisão de literatura foi referido por duas das empresas que a **escolha das FE pode estar dependente do tipo de setor de atividade, momento ou propósito**.

Ao nível das fontes de acesso às FE, destacam-se em unanimidade as universidades, os consultores e os próprios colaboradores internos, sendo também referenciado a formação e a experiência profissional nas empresas onde já trabalharam. O estudo de Jarzabkowski et al.,

(2013) encontra evidências de um forte impacto da teoria (academia) nos praticantes em contexto das escolas de gestão. Esta evidência é também partilhada por Tassabehji e Isherwood, (2014).

[Entrevistado - Nuno Batista (Cateringpor)] *“Estamos a ter aulas dentro da empresa com a Universidade Nova de Lisboa (pós-graduação em Lean Six Sigma), portanto, exatamente queremos garantir que todas as ferramentas estão disponíveis para todos e que há uma aprendizagem conjunta.”*

[Entrevistado - Gonçalo Almeida (Grupo Vila Galé)] *“diferentes fontes (o acesso as FE)”*.

[Entrevistado - Miguel Ribeirinho (Grupo Nabeiro)] *“Universidades, consultores e colaboradores internos. Muitos dos nossos colaboradores têm muito know how”*.

Todas as empresas mencionaram universidades e consultores como fontes de FE em utilização na empresa. Este aspeto pode sugerir contaminação ao nível da visão sociológica e económica, o que poderá indicar que as FE utilizadas no contexto da visão empresarial das empresas portuguesas terá uma forte componente de influência dos docentes e consultores, como se pode observar analisando a percentagem de FE que cada empresa utiliza das respetivas visões (ver Tabela 76). Este aspeto foi referido por Lopes e António (2012) quando destacaram que os consultores são responsáveis pela transferência de conhecimento e práticas para os seus clientes (empresas).

Enquanto o *toolkit* de FE do Grupo Nabeiro absorve quase a totalidade das FE da visão sociológica (docentes), a Cateringpor e o Grupo Vila Galé tem uma proximidade maior à visão económica (consultores).

Tabela 76

Percentagem de Ferramentas Estratégicas Comuns às Visões Sociológica (Docentes), Empresarial e Económica

	Visão sociológica (docentes)	Visão económica (consultores)	Visão empresarial (gestores empresas com responsabilidade em GE)
Cateringpor	54,5% (n=6)	57,1% (n=4)	54,5% (n=6)
Grupo Vila Galé	54,5% (n=6)	57,1% (n=4)	54,5% (n=6)
Grupo Nabeiro	90,0% (n=9)	85,7% (n=6)	81,8% (n=9)

Nota. Elaboração própria. Box cinzenta = % FE comuns mais elevada.

A discussão e conclusões deste capítulo serão apresentadas no capítulo seguinte (capítulo final).

CAPÍTULO VIII - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES - INTEGRAÇÃO DAS TRÊS VISÕES (SOCIOLÓGICA, EMPRESARIAL E ECONÓMICA)

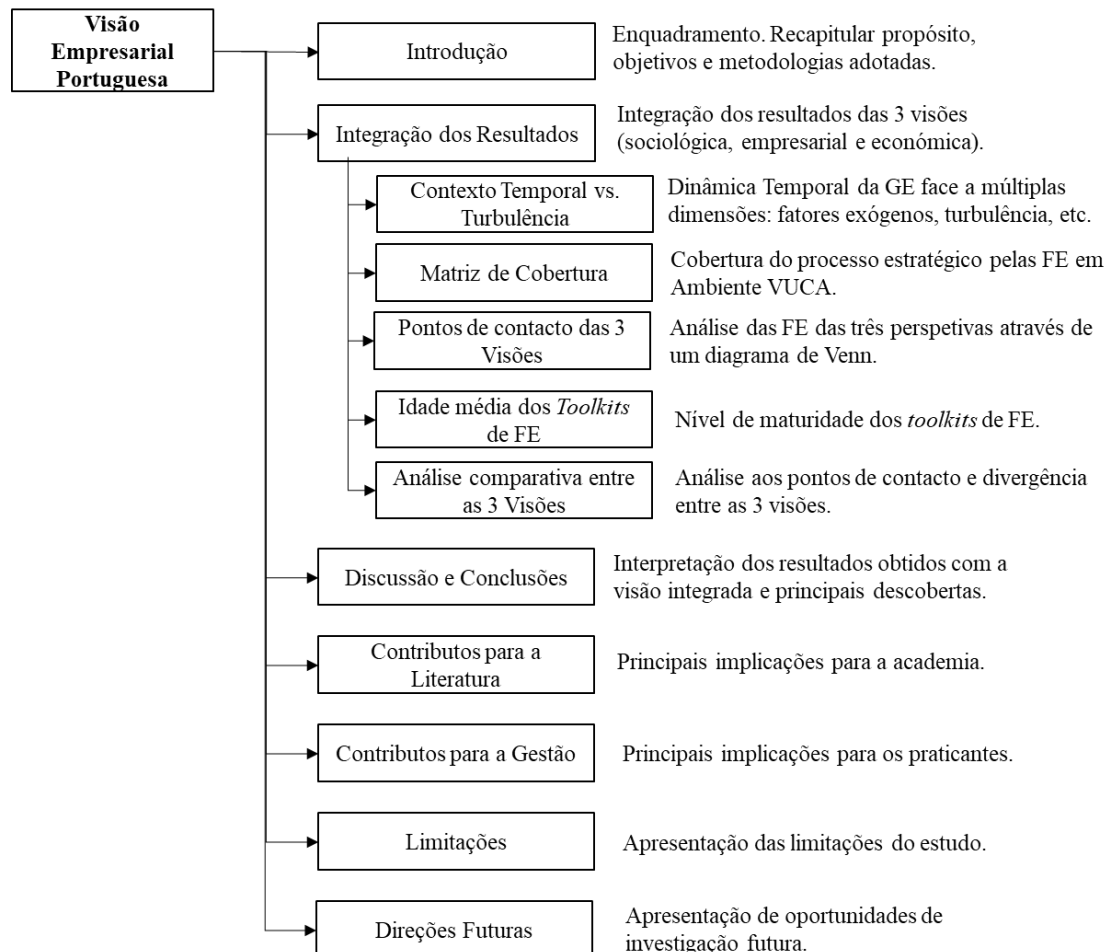
1. Introdução

O presente capítulo apresenta os resultados da integração das três visões (sociológica, empresarial e económica), a sua discussão e as conclusões obtidas. O capítulo irá terminar com a exposição dos contributos, das limitações metodológicas e perspectivas futuras.

Na Figura 33, apresenta-se o esquema processual da estrutura do capítulo discussão e conclusões.

Figura 33

Processo da Discussão e Conclusões



Nota. Elaboração própria.

Segundo Robinson et al. (2017), as decisões estratégicas estão a ser tomadas em contextos caracterizados pelo efeito da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a que Johansen e Euchner (2013) designam por ambiente “VUCA”.

A GE atual é referida como tendo várias limitações nos contextos de elevada turbulência (Thorén & Vendel, 2018). Surge assim a necessidade de aplicar métodos mais contemporâneos e inovadores, que usem abordagens simplificadas, rápidas, criativas e interativas (Weston, 2020). Por outro lado, o crescimento do número de FE têm como consequência o aumento da dificuldade da escolha da FE por parte dos gestores (Vaitkevičius et al., 2006).

É consensual que as FE desempenham um papel essencial na GE das organizações (Rengarajan et al., 2021; Vaitkevičius et al., 2006; Vuorinen et al., 2018), pelo que é assim fundamental perceber quais os modelos, métodos ou procedimentos que os especialistas estão a selecionar para fazer GE e para se adaptarem ao contexto dos ambientes turbulentos (Qehaja et al., 2017; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Rengarajan et al., 2021).

De acordo com Campenhoudt et al. (2017, p.343), antes de iniciarmos as discussões, iremos recapitular o propósito deste estudo, os seus objetivos e a metodologia adotada.

O propósito central deste estudo é descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (investigadores, docentes, gestores das empresas e consultores) e analisar e descrever as suas práticas em contexto da aplicação de FE no ambiente turbulento em que as organizações estão a operar atualmente (VUCA).

O presente capítulo pretende analisar e discutir os resultados obtidos através dos diferentes instrumentos de recolha de informação/dados que se iniciaram após a revisão narrativa da literatura:

- (a) RSL - Permitiu a obtenção parcial da visão sociológica (investigadores de GE) através da análise de 21 artigos científicos publicados entre 1990 e 2021 que apresentam 21 FE em contexto do ambiente VUCA.
- (b) Revisão integrativa da literatura (casos análogos) - Permitiu a obtenção da visão empresarial através da análise de cinco estudos científicos publicados entre 1993 e 2014 que apresentam 11 FE identificadas através da consulta aos gestores das empresas com responsabilidades na GE.
- (c) Método de Delphi em Tempo Real - Permitiu a obtenção da visão sociológica complementar (docentes) e da visão económica (consultores) realizada em 2023, onde foram consultados especialistas de GE, 36 docentes de estratégia e 37 consultores de estratégia, permitindo a identificação de 11 FE (docentes) e 7 FE (consultores).

- (d) Estudo de caso múltiplo - Permitiu a obtenção da visão empresarial portuguesa através da entrevista a três gestores com responsabilidades em GE de três grandes empresas portuguesas (Cateringpor, Grupo Vila Galé e Grupo Nabeiro), com vista a perceber se e como a GE se adaptou ao mundo VUCA, bem como testar o uso do *toolkit* de 35 FE obtido com as três perspetivas.

Através dos resultados deste estudo, pretende-se adquirir um maior entendimento sobre as FE que são valorizadas por especialistas em GE em ambiente VUCA e gerar contributos de conhecimento nas três perspetivas em análise.

Neste contexto, foram formulados quatro objetivos que deram lugar a uma pergunta de partida e três derivadas:

- (a) Identificar as etapas do processo estratégico mais expostas às componentes do ambiente VUCA.
- (b) Identificar as FE mais adequadas para a GE em ambiente VUCA.
- (c) Identificar e analisar os pontos de contacto e divergência entre as três visões.
- (d) Testar o uso do *toolkit* de FE no contexto das grandes empresas portuguesas.

2. Integração dos Resultados das Visões Sociológica, Empresarial e Económica

A integração dos vários estudos foi realizada através da incorporação dos resultados em três visões, tendo em consideração as quatro fontes (investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores) - *Toolkit* de 35 FE.

2.1. Contexto Temporal versus Turbulência

Importa analisar o *toolkit* das três visões, enquadrado na evolução temporal da GE, confrontando as 35 FE identificadas simultaneamente com as dimensões que “ajudaram” a GE evoluir, nomeadamente, os fatores exógenos e os seus impactos no ambiente ao nível da turbulência.

Na Figura 34, apresenta-se um esquema temporal onde se posicionam as FE de cada uma das quatro fontes de especialistas de GE das três visões, confrontando-as com várias dimensões analisadas na revisão da literatura:

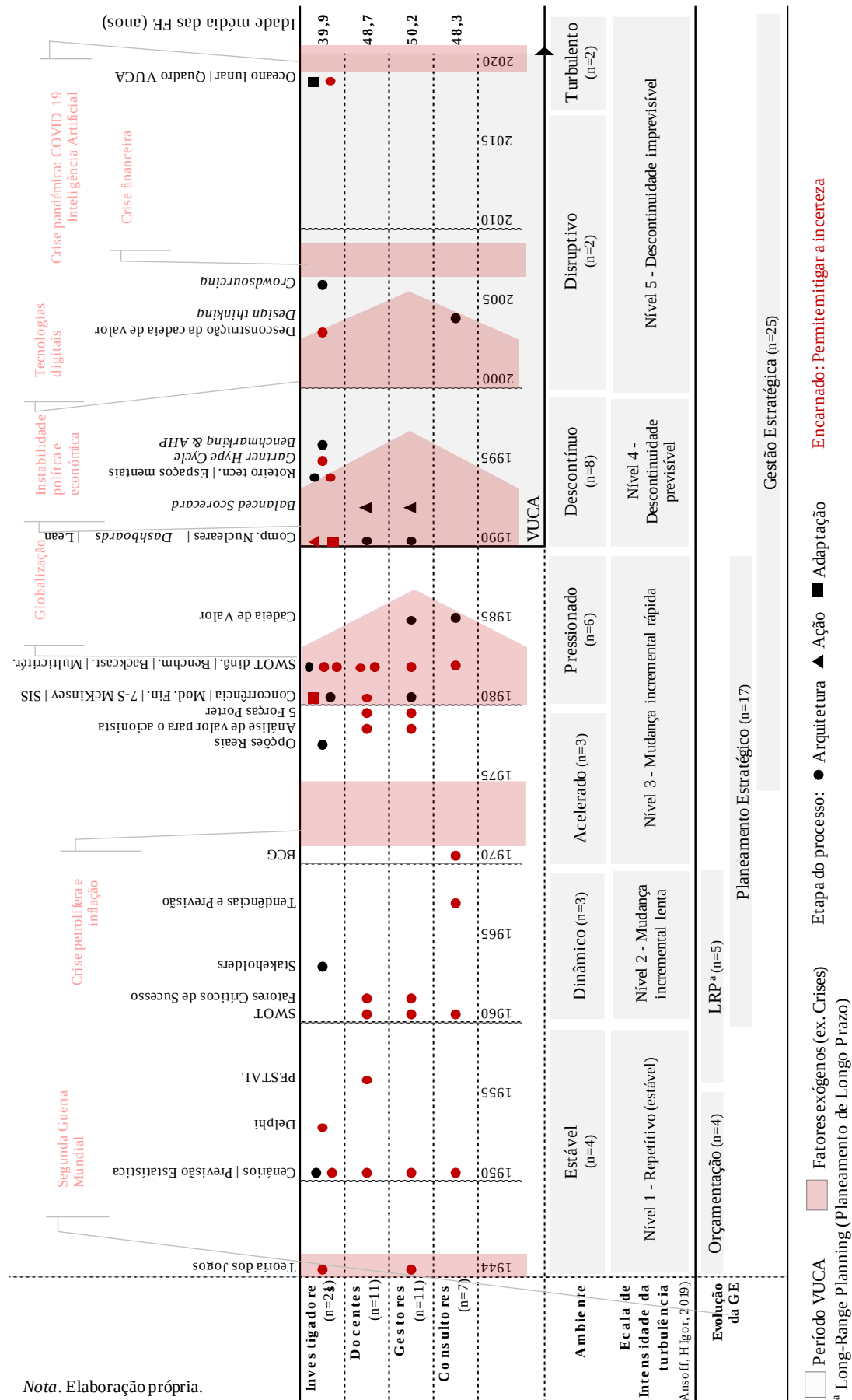
- (a) Data de surgimento da FE.
- (b) Idade média das FE do *toolkit* por fonte de especialista.
- (c) Período VUCA [1990-Hoje].

- (d) Foco da FE na etapa do processo estratégico (Arquitetura, Ação, Adaptação).
- (e) FE com foco na componente “incerteza” do VUCA.
- (f) Evolução da GE (Orçamentação → *Long Range Planning* → Planeamento Estratégico → Gestão Estratégica).
- (g) Escala de cinco níveis de intensidade da turbulência (Igor Ansoff et al., 2019).
- (h) Classificação do estado da turbulência apresentada na revisão narrativa da literatura (Estável → Dinâmico → Acelerado → Pressionado → Descontínuo → Disruptivo → Turbulento).
- (i) Fatores externos (eventos/crises - Segunda Guerra Mundial, Crise petrolífera e inflação dos anos 70, Globalização, Tecnologias digitais, Crise financeira dos anos 90, Crise pandémica da Covid-19).

Os resultados da análise da Figura 34 sugerem que o *toolkit* de 35 FE aparenta constituir-se no período pré-VUCA, avançando ainda um pouco pelos primeiros anos do período VUCA até ao nível 4 da descontinuidade previsível identificado na escala de intensidade de turbulência de Igor Ansoff et al. (2019). Conforme referido na revisão narrativa da literatura, apesar de terem surgido inúmeras FE, estas aparentam não ter conseguido conquistar os especialistas em GE.

Figura 34

Contexto Temporal das Ferramentas Estratégicas versus Incremento da Turbulência do Ambiente



Da análise da Figura 34, destacam-se os seguintes aspetos:

- (a) **A maior parte das FE do toolkit (62,9%) surgiu antes do início do período VUCA.** Praticamente todas as FE que surgem no período VUCA são identificadas pelos investigadores (ex. *Dashboards*, *Gestão Lean*, *Roteiro de Tecnologia* e *Gartner Hype Cycle*).
- (b) **O toolkit apenas tem cinco FE que surgiram a partir do ano 2000.** Apesar de terem surgido muitas FE desde 1995 (Vuorinen et al., 2018), no estudo de Qehaja et al. (2017) onde se identificaram as dez FE mais utilizadas entre 27 estudos publicados no período de 1993-2015, verificou-se que todas tinham surgido antes de 1990. Os especialistas de GE parecem não estar recetivos a novas FE, o que poderá ter várias causas, nomeadamente, preferirem as mais simples (Clark, 1997; Rengarajan et al., 2021), desconfiança relativamente às novas FE (Rengarajan et al., 2021) ou desconhecimento, conforme identificado no método Delphi nas várias respostas dos docentes e consultores especialistas em GE.
- (c) **O final do período do planeamento estratégico e início do período da gestão estratégica (1977-1996) concentram um número elevado de FE (n=12).** Segundo Grant (2003) durante os anos 80 e 90, houve uma rápida difusão da utilização das FE. É também neste período que as empresas se veem confrontadas com os impactos da globalização.
- (d) **A maior parte das FE (n=21) permite lidar com a componente “incerteza”,** o que está em linha com os resultados obtidos com o método Delphi em que a “incerteza” foi identificada como a componente VUCA que gera mais desafios para as empresas.
- (e) **A quase totalidade das FE está orientada para a etapa da arquitetura,** o que aparenta estar em linha com os resultados de vários estudos semelhantes (Clark, 1997; Glaister & Richard, 1999; Vuorinen et al., 2018), que confirmam o comprometimento dos especialistas em GE com as etapas da análise e formulação estratégica.

2.2. Matriz de Cobertura do Processo Estratégico

As FE obtidas das três visões posicionaram-se na matriz de cobertura do processo estratégico (ver Tabela 77). Esta matriz apresenta a perspetiva global, na medida em que

expõem de forma integrada as visões sociológica, empresarial e económica relativamente às FE a utilizar no processo estratégico em contexto das componentes do ambiente VUCA. No total, foram identificadas 35 FE distintas obtidas nas respetivas visões [contributos de FE: visão sociológica (n=30), visão empresarial (n=11) e visão económica (n=7); 7 comuns em duas perspetivas e 3 comuns em três perspetivas].

Tabela 77

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Três Visões (Sociológica, Empresarial e Económica)

			Componentes do ambiente VUCA			
	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade
Processo Estratégico	1. Arquitetura	Análise	Análise concorrencial; Análise das partes interessadas; Cenários ; Colaboração coletiva; Ferramentas para Espaços mentais; Gartner Hype Cycle; Identificação de tendências & Previsão; Modelação financeira; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Modelo de Previsão estatística; Opções Reais; PESTAL; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; SWOT ; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos	5 Forças de Porter; Análise comparativa; Análise concorrencial; Análise de valor do acionista; Cenários ; Estratégia Oceano Lunar; Fatores Críticos de Sucesso; Gartner Hype Cycle; Identificação de tendências & Previsão; Método Delphi; PESTAL; Roteiro de tecnologia; Sistema de Informação Estratégica; SWOT ; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor; Teoria dos Jogos	Cadeia de valor ; Método Delphi; Modelo 7-S McKinsey; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica	Análise concorrencial; Análise das partes interessadas; Análise de valor do acionista; Competências nucleares; Estratégia Oceano Lunar; Método Delphi; Opções Reais; Quadro analítico para o contexto VUCA
		Formulação	Análise comparativa; Análise multicritério; Cenários ; Matriz BCG; Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	5 Forças de Porter; Análise de valor do acionista; Backcasting; Cenários ; Estratégia Oceano Lunar; Fatores Críticos de Sucesso; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica; Teoria da desconstrução da cadeia de valor	Cadeia de valor ; Análise multicritério; Backcasting; Design thinking; Matriz BCG; Modelo 7-S McKinsey; Sistema de Informação Estratégica; SWOT dinâmica	Análise de valor do acionista; Competências nucleares; Estratégia Oceano Lunar; Backcasting
	2. Ação		Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Gestão Lean; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard
	3. Adaptação	Monitorização	Análise comparativa; Painéis de controlo; Sistema de Informação Estratégica	Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard; Sistema de Informação Estratégica	Balanced Scorecard
		Ajustamento	Painéis de controlo		Balanced Scorecard	Balanced Scorecard; Quadro analítico para o contexto VUCA

Nota. Elaboração própria. A área a **cinzento** identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18). FE a **bold** destaca FE de consenso nas três perspetivas.

Para analisar o foco das FE em contexto do processo e do ambiente VUCA, foi contabilizado o número de FE por quadrante, por etapa do processo estratégico e por componente do VUCA (ver Tabela 78).

Tabela 78

Matriz de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA - Número de Ferramentas Estratégicas por Quadrante

			Componentes do ambiente VUCA				
Processo Estratégico	Etapas	Subetapas	Volatilidade	Incerteza	Complexidade	Ambiguidade	
	1. Arquitetura	Análise	18	17	5	8	$\Sigma = 28$
		Formulação	9	9	8	4	$\Sigma = 16$
	2. Ação		2	2	2	1	$\Sigma = 3$
	3. Adaptação	Monitorização	3	1	2	1	$\Sigma = 4$
		Ajustamento	1		1	2	$\Sigma = 3$
				$\Sigma = 23$	$\Sigma = 19$	$\Sigma = 10$	$\Sigma = 10$

Nota. Elaboração própria. A área a **cinzento** identifica zonas de impacto das componentes do ambiente VUCA no processo estratégico identificadas na revisão da literatura (ver Tabela 18). Os números parciais de FE identificados em cada etapa e em cada elemento do ambiente VUCA podem parecer “conflitantes” com o total de FE distintas identificadas (n=35). No entanto, a justificação assenta na existência de FE que se repetem no processo estratégico e nas componentes do ambiente VUCA.

Da análise da Tabela 78, destacam-se os seguintes aspetos:

- As 35 FE aparentam cobrir a totalidade da matriz. Apenas um quadrante não apresenta FE: ajustamento/incerteza.
- A subetapa da análise é a que apresenta o maior número de FE (n=28), seguida da subetapa da formulação (n=16).
- É a etapa de arquitetura que tem acesso a um maior número de FE (n=32; existe repetição de FE nem algumas subetapas).
- Existem dois quadrantes que lideram destacadamente no número de FE. São os quadrantes análise/volatilidade (n=18) e análise/incerteza (n=17).

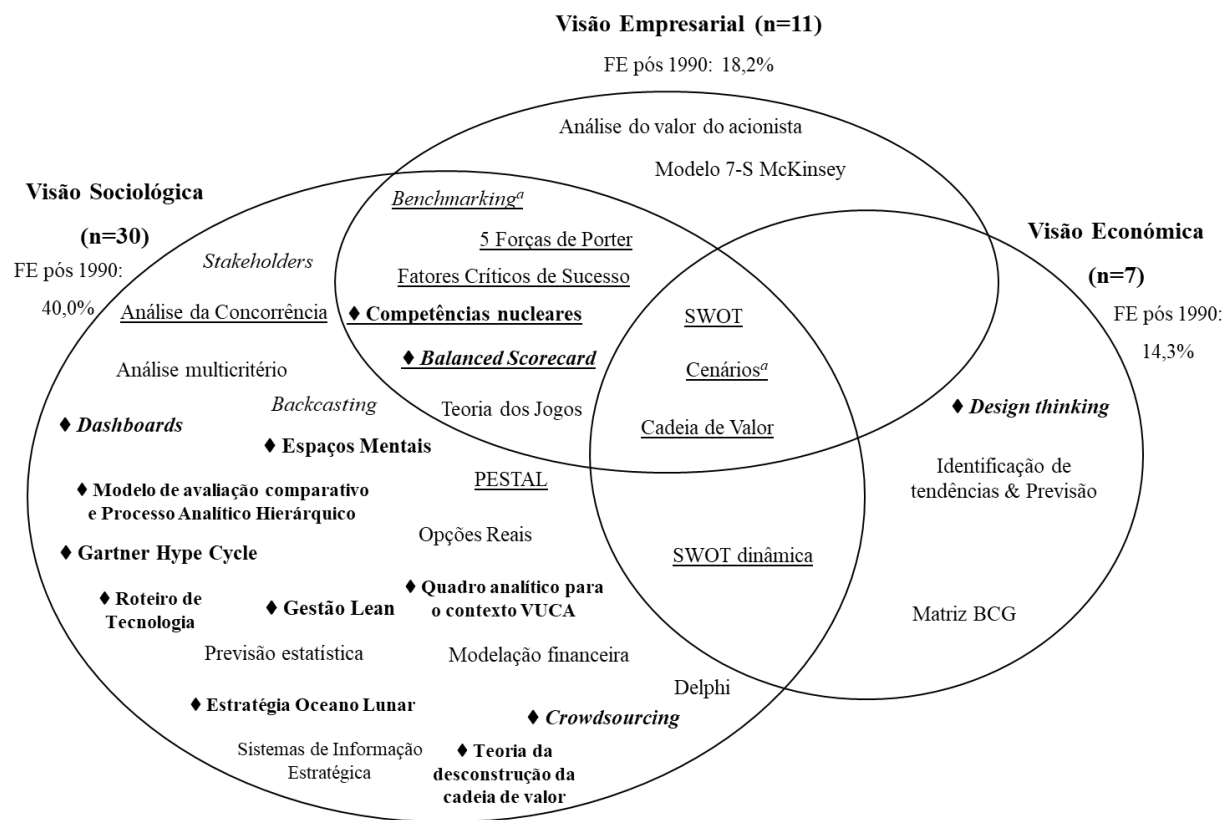
- (e) São as subetapas de ação/implementação, monitorização e ajustamento que têm acesso ao menor número de FE (n=3, n=4 e n=3).
- (f) O *toolkit* apresenta um maior número de FE para fazer face à volatilidade (n=23) e depois à incerteza (n=19), e aparenta estar mais exposto às componentes complexidade (n=10) e ambiguidade (n=10).
- (g) À medida que se avança nas etapas do processo estratégico e nas componentes do ambiente VUCA, o número de FE diminui. Este efeito poderá indicar que:
 - Não existem FE para apoiar a GE nestes quadrantes.
 - Constituem quadrantes sem grande exposição ao VUCA ou etapas do processo estratégico não consideradas muito relevantes.

Os primeiros resultados parecem indicar que os responsáveis pela arquitetura têm, de alguma forma, um conjunto vasto de FE que cobre as componentes do ambiente VUCA, enquanto que os responsáveis pela implementação e adaptação estão eventualmente mais fragilizados em FE que ajudem na implementação da estratégia, nas decisões de adaptação estratégica e na implementação de medidas corretivas.

As organizações parecem ter mais suporte na etapa da arquitetura e, eventualmente, estão mais protegidas para gerirem a volatilidade e a incerteza.

2.3. Pontos de Contacto das Ferramentas Estratégicas nas Três Visões

Na Figura 35, utiliza-se a representação gráfica de um diagrama de Venn para a apresentação das 35 FE, destacando-se os pontos de contacto entre as três visões, o que permite juntar as FE em três grupos: (a) Dimensão 1 - FE identificadas por três visões, (b) Dimensão 2 - FE identificadas por duas visões, e (c) Dimensão 3 - FE identificadas por apenas uma visão.

Figura 35*Diagrama de Venn da Integração das Três Visões*

Nota. Elaboração própria. ♦ (e **bold**) Surgimento da FE posterior a 1990; Sublinhado - Perspetiva dos docentes. ^a FE comuns entre investigadores e docentes.

Da análise da Figura 35, destacam-se os seguintes aspetos:

- Apenas três FE têm o consenso das três visões: Análise SWOT, Método dos Cenários e Análise da Cadeia de Valor. Sete FE têm o consenso de duas visões. As restantes 25 FE são apresentadas exclusivamente por cada uma das visões.
- Em todas as visões, a maioria das FE surgiu antes de 1990, destacando-se as visões empresarial e económica como as que têm mais FE anteriores a 1990.

2.4. Idade Média dos *Toolkits* de Ferramentas Estratégicas

Na Tabela 79, identifica-se a idade de cada uma das FE do *toolkit* e posicionam-se as fontes das visões em análise na respetiva FE. Determinou-se assim a idade média do *toolkit* de FE identificadas em cada fonte: investigadores (39,9 anos), docentes de GE (48,7 anos),

gestores de empresas com responsabilidade na GE (50,2 anos) e consultores de estratégia (48,3 anos).

Tabela 79

Idade das Ferramentas Estratégicas por Fonte

#	Ferramenta Estratégica	Ano de fundação da FE	Idade até 2023	Investigadores	Gestores	Docentes	Consultores
1	5 Forças de Porter	1979	44		•	•	
2	Análise comparativa (<i>Benchmarking</i>)	1982	41	•	•	•	
3	Análise da cadeia de valor	1985	38		•	•	•
4	Análise da Concorrência	1980	43			•	
5	Análise das partes interessadas (<i>Stakeholders</i>)	1963	60	•			
6	Análise de valor do acionista	1978	45		•		
7	Análise multicritério	1979	44	•			
8	<i>Backcasting</i>	1982	41	•			
9	<i>Balanced Scorecard</i>	1992	31		•	•	
10	Cenários	1950	73	•	•	•	•
11	Competências nucleares	1990	33		•	•	
12	<i>Design thinking</i>	2004	19				•
13	Estratégia Oceano Lunar	2019	4	•			
14	Fatores Críticos de Sucesso	1961	62		•	•	
15	Ferramentas para Espaços Mentais	1994	29	•			
16	<i>Gartner Hype Cycle</i>	1995	28	•			
17	Gestão Lean	1990	33	•			
18	Identificação de tendências e previsão	1967	56				•
19	Matriz BCG	1970	53				•
20	Método Delphi	1953	70	•			
21	Modelação financeira	1980	43	•			
22	Modelo 7-S McKinsey	1980	43		•		
23	Modelo de avaliação comparativo e Processo Analítico Hierárquico	1996	27	•			
24	Modelos de previsão estatística	1950	73	•			
25	Opções Reais	1977	46	•			
26	Painéis de controlo (<i>Dashboards</i>)	1990	33	•			
27	PESTAL	1956	67			•	
28	Quadro analítico para o contexto VUCA	2019	4	•			
29	Roteiro de Tecnologia	1994	29	•			
30	Sistema de Informação Estratégica	1980	43	•			
31	SWOT	1960	63		•	•	•
32	SWOT dinâmica	1982	41			•	•
33	Técnicas de <i>Crowdsourcing</i>	2006	17	•			
34	Teoria da desconstrução da cadeia de valor	2003	20	•			
35	Teoria dos Jogos	1944	79	•	•		
Idade média das FE em cada fonte				39,9	50,2	48,7	48,3

Nota. Elaboração própria. Ordenação pela ordem alfabética das FE.

2.5. Análise Comparativa entre as Três Visões

Na Tabela 80, sistematizam-se as principais características individuais de cada uma das fontes (investigadores, docentes, gestores e consultores), agrupadas pela respetiva visão (sociológica, empresarial e económica).

Tabela 80

Comparação das Principais Características das Três Visões

Critérios de comparação		Visão Sociológica		Visão Empresarial	Visão Económica
Atores da visão (fontes)		Investigadores	Docentes	Gestores de empresas	Consultores
Nº FE identificadas		21	11	11	7
Nº total de FE distintas		30			
		35			
FE comuns		SWOT, Cenários e Cadeia de Valor			
FE com mais identificações		Cenários	Cenários	5 Forças de Porter	Cenários
Nº FE exclusivas da visão		18	2	2	3
Antiguidade das FE (<1990) / Tipo de <i>toolkit</i>		52,4% (n=11)	81,8% (n=9)	81,8% (n=9)	85,7% (n=6)
		60,0% (n=18)			
		62,9% (n=22)			
				Conservador	
Idade média das FE (anos)		42,0		50,2	48,3
Etapa do processo estratégico	com mais FE	Análise (n=17)	Análise (n=10)	Análise (n=10)	Análise e Formulação (n=5)
		Análise (n=26)			
	com menos FE	Ação e Ajustamento (n=2)	Ação e Ajustamento (n=1)	Ação e Ajustamento (n=1)	Ação, Monitorização e Ajustamento (n=0)
		Implementação e Ajustamento (n=3)			
Componente VUCA	com mais FE	Volatilidade (n=17)	Incerteza (n=8)	Incerteza (n=7)	Volatilidade (n=5)
		Volatilidade (n=21) e Incerteza (n=17)			
	com menos FE	Complexidade (n=4)	Complexidade e Ambiguidade (n=3)	Complexidade e Ambiguidade (n=3)	Ambiguidade (n=0)
		Complexidade e Ambiguidade (n=13)			
Quadrante(s) da matriz desprotegido(s)		Monit./Ambig. Ajust./Incert.; (n=2)	Ação/Volat.; Ajust./Incert. (n=2)	Ação/Volat.; Ajust./Incert. (n=2)	Anál./Ambig.; Ação /Volat; Monit./Volat; Monit./Compl.; Monit./Ambig.; Ajust./Incert.; Ajust./Ambig. (n=7)
		Ajust./Incert. (n=1)			
VUCA mais desafiante			Incerteza		Incerteza/ Volatilidade
Etapa do processo estratégico mais importante			Análise		Implementação

Nota. Elaboração própria.

3. Discussão e Conclusões

Segundo Creswell e Clark (2018, p.216), após a apresentação dos resultados, o investigador deve interpretá-los. Os autores referem ainda que, no contexto do método qualitativo, este ponto deve apresentar a explicação de como as questões de investigação foram respondidas pelas descobertas obtidas no estudo qualitativo. Adicionalmente, as descobertas devem ser comparadas com os estudos anteriores identificados na literatura. Destacam também que, neste ponto, os investigadores devem trazer as suas experiências de forma a avaliar as descobertas obtidas numa perspetiva pessoal.

Neste ponto, discutimos e apresentamos as conclusões dos resultados para as questões de investigação sob a perspetiva integrada das três visões: sociológica, empresarial e económica.

3.1. QP-Qual o Grau de Cobertura do Processo Estratégico pelas Ferramentas Estratégicas em Ambiente VUCA?

A questão de partida visa obter respostas para compreender de que forma as FE apoiam as cinco subetapas do processo estratégico (análise, formulação, ação/implementação, monitorização e ajustamento), face aos efeitos e impactos das quatro componentes do ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

Para dar resposta à questão de partida, analisaram-se os resultados obtidos na Tabela 77, onde se retiraram as seguintes considerações:

- (a) As 35 FE distintas aparentam cobrir a totalidade da matriz. Apenas um quadrante não apresenta FE: ajustamento/incerteza. Cruzando com a informação relativa aos impactos identificados na revisão narrativa da literatura (ver Tabela 18), identificaram-se 13 quadrantes em que há impacto das componentes VUCA no processo estratégico. O processo estratégico fica exposto em um quadrante: ajustamento/incerteza - o impacto pode consubstanciar-se no desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987). A exposição ao VUCA é mínima (apenas no quadrante ajustamento/incerteza). O que parece indicar que **o grau de cobertura é praticamente total**. O processo estratégico aparenta estar protegido das componentes do ambiente VUCA
- (b) Nas etapas da ação e adaptação, existem dez quadrantes que têm apenas uma ou duas FE. A cobertura aparenta estar desequilibrada na distribuição de FE, quer no

processo quer relativamente às componentes do ambiente VUCA. **Alguns quadrantes do processo estratégicos podem estar expostos ao VUCA.** A existência de dez quadrantes que têm apenas uma a duas FE pode fragilizar o grau de cobertura do processo estratégico face às componentes do ambiente VUCA, na medida em que existem menos opções de FE para os especialistas de GE.

- (c) Existem dois quadrantes que lideram destacadamente no número de FE. São os quadrantes análise/volatilidade (n=18) e análise/incerteza (n=17), seguidos dos quadrantes formulação/volatilidade (n=9) e formulação/incerteza (n=9). Parece assim existir uma concentração de FE nos quadrantes arquitetura/volatilidade e incerteza. As relações entre **análise e formulação com a volatilidade e incerteza aparentam constituir quatro pontos críticos** na relação processo estratégico *versus* componentes do ambiente VUCA, na medida em que os especialistas de GE têm acesso a um número significativo de FE.
- (d) É a etapa de arquitetura que tem acesso a um maior número de FE (n=23). A subetapa da análise é a que apresenta o maior número de FE (n=28), seguida da subetapa da formulação (n=16). É a etapa da ação e as subetapas da monitorização e ajustamento que têm acesso ao menor número de FE (n=3, n=4 e n=3). Os resultados parecem indicar um desequilíbrio acentuado na distribuição de FE nas etapas do processo estratégico. Existem mais opções de FE na etapa da arquitetura do que nas etapas da ação e ajustamento, o que vai de encontro aos resultados do estudo de Vuorinen et al. (2018). Os especialistas em GE parecem ter **uma maior preocupação com a etapa da arquitetura.**
- (e) O *toolkit* apresenta um maior número de FE para fazer face à volatilidade (n=22) e menos FE para as componentes complexidade (n=10) e ambiguidade (n=10). Aparenta um desequilíbrio na distribuição de FE para mitigar os efeitos das componentes do ambiente VUCA. Existe praticamente o dobro das opções de FE para a volatilidade e incerteza do que para a complexidade e ambiguidade, o que parece indicar **uma preocupação maior com a volatilidade e incerteza do ambiente.**
- (f) O VUCA parece ser mais “VU”. Os desafios aparentam estar centrados nas componentes da volatilidade e incerteza, e o processo de GE está focalizado na etapa da arquitetura. Utilizando o trabalho de Mintzberg e Waters (1985) sobre a formação das estratégias, aparenta existir uma **postura centrada essencialmente numa abordagem estratégica deliberada** (derivada do foco de FE na etapa

arquitetura), e insuficiente (ou despreocupada) no contexto da abordagem estratégica emergente (derivada do menor número de FE nas etapas de ação e ajustamento).

A cobertura do processo estratégico pelas 35 FE em ambiente VUCA é praticamente total, na medida em que existem FE em 19 dos 20 quadrantes da matriz de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA. No entanto, existem dois aspetos a considerar que podem fragilizar este nível de cobertura.

O primeiro refere-se à existência de um quadrante onde as componentes do ambiente VUCA têm impacto e que se encontra sem nenhuma FE: ajustamento/incerteza. O impacto para a empresa poderá ser o desconhecimento das respostas ou opções disponíveis (Milliken, 1987), fragilizando as decisões de adaptação estratégica (Vuorinen et al., 2018) e as medidas corretivas (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015), o que poderá consubstanciar-se na incapacidade de ajustar a estratégia.

O segundo aspeto refere-se à existência de dez quadrantes com apenas uma a duas FE. Destes dez quadrantes, quatro estão expostos às componentes do ambiente VUCA, podendo estar a sofrer vários impactos:

- (a) Ação/volatilidade - a estratégia fica mais difícil de ser implementada (Perrott, 2008), na medida em que os planos podem ficar obsoletos antes de estarem totalmente implementados (Mason, 2007), o que poderá inviabilizar a implementação da estratégia definida.
- (b) Monitorização/complexidade - gera uma sobrecarga de informação que pode “congelar” a tomada de decisão (Bennett & Lemoine, 2014) e procrastinar a decisão, na medida em que paralisa o processo de decisão.
- (c) Monitorização/ambiguidade - dificulta a interpretação da informação (Perrott, 2008), o que pode ter como consequência a fragilização da decisão.
- (d) Ajustamento/ambiguidade - dificuldade em organizar respostas (Giones et al., 2019), o que pode ter como impacto a incapacidade de ajustar a estratégia.

Não existem evidências de que o número de FE seja um indicador do grau de proteção do quadrante face às componentes do ambiente VUCA. Um quadrante com poucas FE pode indiciar que as que existem são suficientes para mitigar o impacto das componentes VUCA. No caso dos docentes, estes identificam como ponto crítico o quadrante análise/incerteza e é neste quadrante onde apresentam o maior número de FE. No entanto, os consultores identificam a ação/incerteza como o quadrante crítico, mas não apresentem nenhuma. Este aspeto pode indicar que os consultores estão apenas focados na análise e formulação estratégica, afastando-

se das etapas subsequentes que eventualmente estarão exclusivamente sob a responsabilidade das empresas (clientes).

3.2. QD1-Qual o *Toolkit* de Ferramentas Estratégicas para o Ambiente VUCA?

A primeira questão derivada pretende obter informação para a construção de um *toolkit* “guia” de apoio à utilização de FE em contexto de ambiente turbulento (VUCA).

Para dar resposta à questão, e após a análise dos resultados obtidos, retiraram-se as seguintes considerações:

- (a) A conjugação das três perspetivas permitiu **identificar 35 FE distintas** que tiveram origem nas seguintes fontes: visão sociológica - investigadores e docentes (30 FE), visão empresarial - gestores de empresas (11 FE) e visão económica - consultores (7 FE). A importância da consolidação do conhecimento da GE através da confluência de várias fontes, da investigação académica e da experiência prática dos consultores e das empresas foi destacada por Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41). **Confirmou-se a existência de um *toolkit* multidimensional composto por 35 FE distintas para apoio à GE em contexto do ambiente VUCA.** Todas as fontes analisadas (investigadores, docentes, gestores de empresas com responsabilidade na GE e consultores de estratégia) recomendam FE para a GE, o que parece indicar que **a GE não se faz sem utilização de FE**. Na literatura são muitos os autores que destacaram que as FE desempenham um papel essencial na GE das empresas (Qehaja et al., 2017; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Rengarajan et al., 2021; Vaitkevičius et al., 2006; Vuorinen et al., 2018), podendo ser utilizadas em todas as etapas do processo estratégico (Afonina & Chalupský, 2013; Qehaja et al., 2017). O *toolkit* aparenta estar em equilíbrio em três dimensões:
 - As FE equilibram três perspetivas: visão sociológica, visão empresarial e visão económica.
 - As FE equilibram a teoria (investigadores e docentes) com a prática (gestores de empresas com responsabilidade na GE e consultores de estratégia).
 - As FE equilibram os contributos dos *outsiders* das empresas (investigadores, docentes e consultores de estratégia) com os *insiders* nas empresas (gestores das empresas com responsabilidade na GE). A confluência de FE através de várias fontes (*insiders* nas empresas *versus outsiders* das empresas; e investigadores/docentes *versus* praticantes) vem não só equilibrar, mas também

robustecer o *toolkit* de FE. Isto parece confirmar a afirmação de Navas-López e Guerras-Martín (2018, p.41) quando se referem à contribuição do modelo ABC (*Academics, Business, Consultants*) para o crescimento da disciplina da GE e para o equilíbrio entre a teoria e a prática. **A diversidade existente face às múltiplas dimensões que contribuíram com FE para o *toolkit* pode constituir, na prática, um ponto forte do *toolkit* de FE.**

(b) Constataram-se **diferenças na classificação de FE**. Não existe total consenso na estabilização da própria designação de FE nem na classificação de FE:

- Segundo Afonina e Chalupský (2013), os modelos e técnicas de GE não têm uma designação única que seja aceite de forma generalizada pelos diferentes autores. Jarzabkowski e Kaplan (2015) referem que o conceito “tool” é um termo genérico utilizado para identificar *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos.
- A classificação de FE nem sempre é clara, na medida em que algumas das ferramentas não detêm o consenso geral de constituírem FE. Este aspeto está refletido na literatura e foi confirmado durante a fase de aplicação do método Delphi em Tempo Real, quando, dentro da mesma fonte, vários especialistas (docentes e consultores) comentaram que não consideravam determinadas FE em análise como FE (ex. “algumas não são ferramentas” anónimos docentes 75, 76 e 83).

Não existe um dicionário padrão de gestão. Vários autores atribuem significados diferentes ao mesmo conceito (Hussey, 1998, p.4). É provável que a diversidade do conceito de FE e a amplitude do âmbito de classificação de FE possam contribuir para diminuir algum consenso entre os vários especialistas. Este aspeto confirmou-se na revisão da literatura, onde os próprios termos-chave do planeamento assumem diferentes interpretações (Pacio, 2004). No entanto, o sucesso e a vitalidade da GE estão associados aos numerosos elementos conceptuais existentes que permitem explorar um vasto número de elementos teóricos e práticos (Nag et al., 2007). **As várias linhas de pensamento entre as diferentes fontes podem ser entendidas como um sinal da riqueza da matéria de GE, da sua abrangência e do entusiasmo dos seus intervenientes.**

(c) Foram identificados **três níveis distintos de consenso** nas FE do *toolkit*. O *toolkit* é composto por 35 FE distintas que podem ser classificadas em três níveis, de acordo com o nível de consenso relativamente às três perspetivas analisadas neste estudo (sociológica, empresarial e económica): Primeiro nível (FE de total

consenso) - três FE que obtiveram o consenso das três perspetivas (Análise SWOT, Método dos Cenários e Análise da Cadeia de Valor). Segundo nível (FE de elevado consenso) - sete FE que obtiveram o consenso de duas perspetivas: *Benchmarking*, 5 Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso, Competências Nucleares, *Balanced Scorecard*, Teoria dos Jogos e SWOT dinâmica). Terceiro nível (FE sem consenso entre perspetivas) - 25 FE que foram selecionadas apenas por uma perspetiva, maioritariamente oriundas da visão sociológica, facto que pode parecer normal, já que esta visão procura a exaustividade. As dez FE identificadas no primeiro e segundo nível representam 28,6% das FE. Este contexto parece indicar que **não existe um consenso total sobre as FE do toolkit**. No entanto, parece-nos que as FE do primeiro e segundo nível, podem constituir o núcleo duro de FE (Top 10) a considerar para fazer GE (ver Tabela 81).

Tabela 81

Ferramentas Estratégicas da Primeira e Segunda Dimensão - Top 10

#	Ferramenta Estratégica	Perspetivas/ Ranking		
		Soc ^a	Emp	Eco
1	5 Forças de Porter	0/4	1	
2	Cenários	1/1	3	1
3	Cadeia de Valor	0/5	2	3
4	SWOT dinâmica	0/8		2
5	Fatores Críticos de Sucesso	0/2	9	
6	Competências Nucleares	0/6	7	
7	<i>Benchmarking</i>	2/10	5	
8	SWOT	0/9	4	8
9	<i>Balanced Scorecard</i>	0/11	10	
10	Teoria dos Jogos	21/0	11	

Nota. Ordenação pelo ranking conjugado das três perspetivas (quatro fontes). Soc = Perspetiva sociológica; Emp = Perspetiva empresarial; Eco = Perspetiva económica. ^a Decomposição do ranking por investigadores/docentes.

O consenso obtido pode ser estruturado em três dimensões distintas:

- Dimensão 1 - FE com consenso entre três perspetivas (8,6%).
- Dimensão 2 - FE com consenso entre duas perspetivas (20,0%).
- Dimensão 3 - FE com consenso apenas na própria perspetiva (71,4%).

A não existência de um consenso total entre perspetivas poderá ser explicado através dos seguintes aspetos:

- Desafios específicos de determinadas situações. De acordo com Hakala e Vuorinen (2020, p.1), não existe um único *toolkit* de FE capaz de servir para todas as situações, sendo que as FE mais apropriadas serão aquelas que permitem dar resposta aos desafios de cada situação. No contexto do método Delphi, um especialista em GE (anónimo 29) referiu “A seleção das FE depende muito do contexto”.
 - Diferença entre os grupos de especialistas de GE. De acordo com Jarzabkowski e Kaplan (2015), é natural que diferentes intervenientes (ex. docentes, gestores e consultores) possam escolher diferentes FE devido às suas diversas fontes de poder (ex. hierarquia: gestão de topo e intermédia) - quanto maior o nível hierárquico, maior a liberdade na seleção da FE; aos variados níveis de educação e domínio da FE - quanto maior o nível de educação, maior a confiança na seleção da FE; e aos resultados obtidos com a sua aplicação. Na aplicação do exercício Delphi em Tempo Real, 86,1% dos docentes têm o doutoramento e 70,3% dos consultores pertencem à gestão de topo, o que traz para estas duas fontes uma maior confiança e liberdade na seleção das FE. Os investigadores podem estar a promover abordagens mais exaustivas/universais (Anastassopoulos, et. al., 1988, pp.23-25).
- (d) *Toolkit* FE com **maturidade elevada**. Após a análise do período de surgimento da FE, classificando-a como anterior a 1990 ou posterior a 1990 (ver Tabela 44, Tabela 63 e Tabela 68), constata-se que a maioria das FE identificadas (62,9%) surgiu antes de 1990, o que poderá indiciar uma preferência dos utilizadores por FE mais testadas em detrimento das FE mais atuais (eventualmente menos testadas). Reflete também algum alinhamento com as conclusões do estudo de Qehaja et al. (2017), onde se identificaram as dez FE mais utilizadas entre 27 estudos e verificou-se que todas tinham surgido antes de 1990. O *toolkit* apenas inclui uma FE identificada no estudo de Vuorinen et al. (2018) - *Balanced Scorecard*. O estudo de Vuorinen identificou 88 novas FE que surgiram no período de 1990 a 1995. Os resultados parecem estar alinhados com a revisão narrativa da literatura, já que vários estudos referiam uma postura clássica na GE e tinham destacado a necessidade de novas FE face ao contexto do ambiente turbulento (Rengarajan et al., 2021; Stenfors et al., 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vecchiato, 2015). **O *toolkit* pode ser caracterizado como muito conservador**, na medida em que 62,9% das FE que o compõem surgiram antes de 1990. Este aspeto denota um nível de conservadorismo

elevado entre os especialistas de GE, o que pode sugerir pouca abertura a novas FE. Conforme analisado na revisão narrativa da literatura, podem existir várias causas para este comportamento:

- preferência por FE mais testadas e consequentemente legitimadas (Rengarajan et al., 2021).
- preferência por FE mais simples de utilizar (Clark, 1997; Rengarajan et al., 2021), o que pode sugerir que os especialistas em GE não pretendem acrescentar mais incerteza (a um contexto já incerto) com a aplicação de FE mais atuais, mas menos testadas e eventualmente mais complexas.
- desconfiança relativamente às novas FE (Rengarajan et al., 2021).
- desconhecimento das FE, conforme identificado no método Delphi nas várias respostas dos docentes e consultores especialistas em GE.

- (e) **Concentração** de FE na etapa arquitetura com foco nas componentes da volatilidade e incerteza. Destaca-se uma concentração de FE em dois eixos. O primeiro é o eixo arquitetura análise/volatilidade (n=18), o que poderá denotar uma maior preocupação com a incapacidade de antecipar (Giones et al., 2019; Malewska, 2015; Milliken, 1987; Sullivan, 2012), e na necessidade de estar continuamente a obter informação para compreender o ambiente (Mason, 2007), na medida em que este fica rapidamente obsoleto (Malewska, 2015; Norton & Kaplan, 1996) já que os concorrentes e clientes tornaram-se demasiado imprevisíveis (McGrath, 2013). O segundo eixo é o da arquitetura análise/incerteza (n=17), o que poderá denotar uma preocupação com a componente incerteza sobre o estado do ambiente e a necessidade de despender mais recursos e tempo na análise do ambiente (Milliken, 1987). **O toolkit aparenta estar desequilibrado, na medida em que está essencialmente preocupado com a volatilidade e a incerteza e focado no apoio da etapa de arquitetura estratégica** (análise e formulação), deixando as etapas de ação e adaptação com menos opções de FE. No entanto, este “desequilíbrio” também pode ser entendido como um **toolkit focado nos pontos críticos** - arquitetura *versus* (volatilidade e incerteza), conforme se pode analisar na matriz de cobertura de cada uma das quatro fontes, o que poderá estar a confirmar a adequação do *toolkit* aos contextos de volatilidade e incerteza também validados no exercício Delphi pelos docentes e consultores de estratégia como as componentes mais desafiantes do VUCA.

(f) **Alinhamento** com outros estudos. Quando comparadas as dez FE classificadas na primeira dimensão (FE destacadas por três perspectivas) e na segunda dimensão (FE destacadas por duas perspectivas) com os resultados da análise de vários estudos no contexto da revisão sistemática da literatura realizada no estudo de (Qehaja et al., 2017) e as FE destacadas na revisão narrativa da literatura (ver Tabela 9), obtêm-se os seguintes resultados:

- cinco FE do *toolkit* estão incluídas nas dez FE do estudo de Qehaja et al. (2017): 5 Forças de Porter, Análise SWOT, *Benchmarking*, Fatores Críticos de Sucesso e Método dos Cenários. O estudo de Qehaja obteve os contributos de 27 estudos que apresentaram FE entre 1993-2015.
- sete FE do *toolkit* e quatro das dez mais consensuais estão incluídas nas dez FE mais destacadas na revisão integrativa da literatura.
- seis FE do *toolkit* estão incluídas nas onze FE destacadas na revisão narrativa da literatura (ver Tabela 9).

As dez FE de maior consenso no *toolkit* apresentam um **alinhamento bastante significativo com os casos análogos da revisão integrativa da literatura**. Este alinhamento pode reforçar a relevância das FE identificadas, principalmente na primeira e segunda dimensão de consenso.

(g) Surgem várias FE que atuam em múltiplos quadrantes, na medida em que servem várias etapas do processo estratégico e permitem (ex. cenários, *Balanced Scorecard*, 5 Forças de Porter, SWOT, *Backcasting* e Matriz BCG). Como exemplo, temos: Cenários (análise/volatilidade, análise/incerteza, formulação/volatilidade, formulação/incerteza); *Balanced Scorecard* (ação/complexidade, ação/ambiguidade, monitorização/complexidade, monitorização/ambiguidade, ajustamento/complexidade e ajustamento/ambiguidade). A existência de FE que atuam em múltiplos quadrantes da matriz do processo estratégico *versus* componente do ambiente VUCA podem ser designadas como FE multifacetadas e por isso, eventualmente usufruir da designação de “**Super tool**”.

Confirmou-se a existência de um *toolkit* multidimensional, composto por 35 FE distintas para apoio à GE em contexto do ambiente VUCA. A diversidade existente face às múltiplas dimensões que contribuíram com FE para o *toolkit* pode constituir, na prática, um ponto forte do *toolkit* de FE. Não existe um consenso total sobre as FE do *toolkit*. O *toolkit* pode ser caracterizado como conservador, na medida em que 62,9% das FE que o compõem surgiram

antes de 1990. Não existe total consenso na estabilização da própria designação de FE nem na classificação de FE. No entanto, as diferentes linhas de pensamento entre as várias fontes podem ser entendidas como um sinal da riqueza da matéria de GE, da sua abrangência e do entusiasmo dos seus intervenientes. O *toolkit* aparenta estar desequilibrado, na medida em que está essencialmente preocupado com a volatilidade e a incerteza, e focado no apoio da etapa de arquitetura estratégica. No entanto, este “desequilíbrio” também pode ser entendido como um *toolkit* focado nos pontos críticos - arquitetura *versus* (volatilidade e incerteza). As dez FE de maior consenso no *toolkit* apresentam um alinhamento bastante significativo com os casos análogos da revisão integrativa da literatura. Este alinhamento pode reforçar a relevância das FE identificadas no contexto deste estudo científico.

3.3. QD2-Quais as Diferenças entre a Visão Sociológica, Empresarial e Económica nas Ferramentas Estratégicas?

A segunda questão derivada visa identificar e analisar os pontos de contacto e divergência entre as visões sociológica, empresarial e económica, de forma a melhorar a compreensão relativamente às perspetivas de quem investiga, de quem ensina, de quem usa e de quem prescreve as FE.

Para dar resposta à questão, retiraram-se as seguintes considerações:

- (a) As 35 FE identificadas através de quatro fontes distintas são, na maioria **FE que surgiram antes de 1990**: investigadores (52,4%), docentes (81,8%), gestores de empresas com responsabilidades em GE (85,7%) e consultores de GE (71,4%). Destacam-se as visões empresarial e económica como as que têm FE com maior maturidade no seu *toolkit*, apresentando respetivamente valores de 81,8% e 85,7%. A visão sociológica apresenta as FE com menor maturidade (mais atuais). No entanto, quando se analisa separadamente os docentes de GE, estes apresentam FE com maturidade praticamente idêntica às visões empresarial e económica (81,8%). **As três perspetivas são muito conservadoras relativamente às FE dos seus toolkits, destacando-se as visões empresarial e económica como ultraconservadoras.** Conforme referido nas considerações da QP, este aspeto denota um nível de conservadorismo elevado entre os especialistas de GE, o que pode sugerir pouca abertura a novas FE. Conforme analisado na revisão da literatura, podem existir várias causas para este comportamento, causas essas já identificadas no contexto da QD1.

A aproximação dos docentes aos consultores pode ter que ver com a existência de efeitos de contaminação nas perspetivas. Esta contaminação foi identificada no exercício do método Delphi:

- docentes/consultores: 69,4% dos docentes exerceu/exerce consultadoria em estratégia.
- consultores/docentes: 35,1% dos consultores exerceu/exerce a função de docentes de estratégia.

Os investigadores, apesar de conservadores, introduzem no seu *toolkit* FE inovadoras (ex. *Gartner Hype Cycle*, Ferramentas para Espaços Mentais, Estratégia de Oceano lunar, *Backcasting* e Roteiro de tecnologia), muitas delas consideradas desconhecidas pelos especialistas de GE no contexto do exercício Delphi. **Este facto pode estar associado a uma maior liberdade em contexto do pensamento científico, permitindo assumir riscos em relação à inovação e onde o erro também gera conhecimento.**

- (b) **Número de FE do *toolkit***⁶⁰: visão sociológica (n=30 FE), visão empresarial (n=11 FE) e visão económica (n=7 FE). A visão sociológica apresenta um maior número de FE (n=30) comparada com as outras duas visões. É a visão económica que apresenta o menor número de FE (n=7 FE). A discrepância do número de FE apresentadas no contexto da visão sociológica é praticamente três vezes mais do que as outras visões. O número de FE apresentadas nos casos análogos estudados na revisão integrativa da literatura (ver Tabela 49) varia entre 7 e 31. Analisando o número de FE, a visão empresarial apresenta onze e a visão económica apresenta sete, um número substancialmente menor do que as 30 FE apresentadas na visão sociológica, mas em linha com o número de FE analisadas nos cinco casos análogos. O número de FE das visões económica parece estar alinhado com o número de ferramentas apresentado pela Bain & Company no seu relatório de 2015 que analisou os resultados de um inquérito a 13.000 executivos de 70 países, concluindo que, em 2014, as empresas utilizavam em média 7,0 ferramentas. No seu estudo de 2017 publicado em 2018, este número sobe para 7,5 após estar a cair quatro anos consecutivos (Rigby & Bilodeau, 2018). O *toolkit* de FE apresentado pela visão económica aparenta ser reduzido (n=7 FE). Pode estar explicado pelo facto de os consultores pretenderem minimizar o risco de falhar as suas análises.

⁶⁰ Importa realçar que existem FE comuns entre as várias perspetivas.

Bolland (2020) alertava para o facto de que a existência de muitas FE aumenta as hipóteses de se usar métodos inadequados para tomar decisões estratégicas, já que podem facilmente produzir análises contraditórias.

- (c) As três visões apresentam **pontos de contacto nas FE** identificadas. Apenas três FE do *toolkit* (8,6%) estão no ponto de contacto central das três visões: Análise SWOT, Método dos Cenários e Análise da Cadeia de Valor. O *toolkit* de FE apresenta uma maior aproximação entre a visão empresarial e a visão sociológica, com a visão empresarial a partilhar 81,8% das suas FE com a visão sociológica. No entanto, ao decompor-se a visão sociológica em investigadores e docentes, destaca-se a proximidade da visão empresarial à fonte dos docentes de estratégia e não à fonte dos investigadores. **Na análise do consenso de FE, verifica-se uma maior aproximação da visão empresarial à visão sociológica, destacando-se o contacto entre a visão empresarial e a sociológica complementar (docentes).** Esta colagem entre os gestores das empresas com responsabilidades em GE e os docentes de estratégia pode ter fundamento num eventual impacto da academia nos seus alunos. Webster (1989) referia que as diferenças entre a teoria e prática no contexto da GE estavam suportadas na falta de familiaridade com as FE por parte dos praticantes. No entanto, após quase meio século, o estudo de Jarzabkowski et al., (2013) encontra evidências de um forte impacto da teoria (academia) nos praticantes em contexto das escolas de gestão. Esta evidência é também partilhada por (Tassabehji & Isherwood, 2014). Tendo sido referido que os consultores apoiam a GE das empresas, nomeadamente nos contextos de incerteza do ambiente e da complexidade organizacional (Lopes et al., 2014), e que existe uma aproximação entre estas duas perspetivas derivada da relação de serviços entre ambas (Anastassopoulos, 1988), esperava-se uma maior partilha de FE entre a visão económica e empresarial. Este aspeto não se destacou, na medida em que estas perspetivas partilham apenas três FE (SWOT, Cenários e Cadeia de Valor).
- (d) A incerteza é a componente VUCA com mais FE na visão empresarial e a volatilidade nas visões económica e sociológica. No entanto, a fonte dos docentes volta a colar-se à visão empresarial no que diz respeito ao aspeto da incerteza. Apesar de ter mais FE para a volatilidade, a visão sociológica distribui quase em igualdade as suas FE pelas componentes volatilidade e incerteza. No exercício Delphi, os consultores destacaram como as componentes mais desafiantes do VUCA a incerteza e a volatilidade, praticamente com a mesma magnitude. As

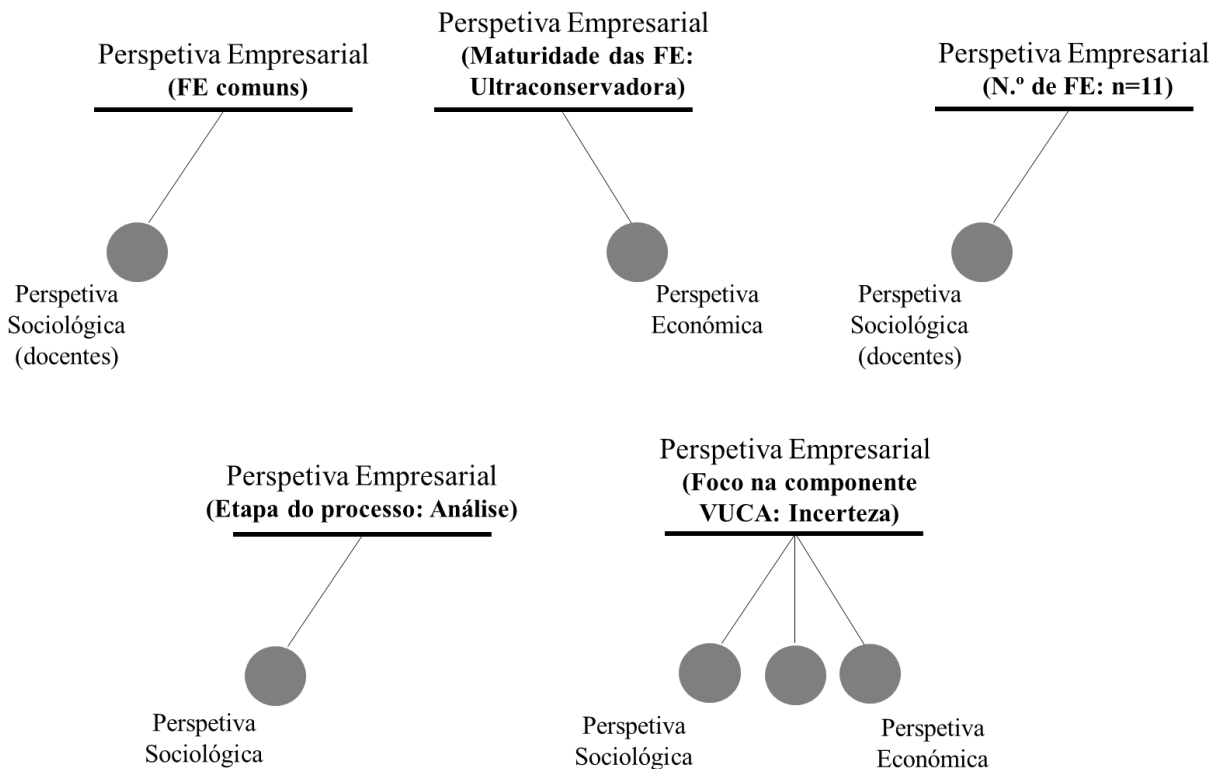
componentes da ambiguidade e da complexidade são as que têm acesso a menos FE. No caso da visão económica, não apresenta nenhuma FE para a ambiguidade. **Na análise do foco às componentes do ambiente VUCA, aparenta existir um alinhamento entre as visões empresarial, económica e sociológica, onde a incerteza é amplamente destacada, seguida da volatilidade. A incerteza e a volatilidade apresentam-se assim como potencialmente preocupantes, o que está em linha com as informações obtidas no exercício Delphi consultando os docentes e consultores de estratégia.** A visão económica aparenta não considerar a componente ambiguidade, não apresentando aqui nenhuma FE.

- (e) As etapas da análise e da formulação são as que apresentam mais FE em todas as visões e as etapas da ação, monitorização e ajustamento as que apresentam menos FE. No caso da visão económica, esta não apresenta nenhuma FE para as etapas da ação, monitorização e ajustamento. **Relativamente à distribuição das FE pelas várias etapas do processo estratégico, aparenta existir um alinhamento entre as três visões que se consubstancia num maior número de FE na etapa da arquitetura e um menor número nas etapas da ação, monitorização e ajustamento.** Ao nível dos consultores, a aparente não existência de FE nas etapas da ação, monitorização e ajustamento pode estar a indicar que os consultores apenas estão focados na análise e formulação estratégica, afastando-se das etapas subsequentes que eventualmente estarão exclusivamente sob a responsabilidade das empresas (clientes).

As três perspetivas analisadas sugerem a existência de algumas diferenças entre si, mas aparentam ter mais semelhanças. À semelhança da metáfora do pêndulo utilizada por Hoskisson e Hitt (1999), observa-se uma lógica pendular na visão empresarial (ver Figura 36), aproximando-se da visão sociológica [partilha de FE comuns (docentes); etapa do processo estratégico com mais FE: análise estratégica; n.º de FE (docentes)], afastando-se desta para se aproximar da visão económica (maturidade do *toolkit* de FE) e aproximando-se simultaneamente das outras visões (foco da componente do ambiente VUCA: incerteza). Podem existir algumas causas para este movimento pendular:

- (a) Aproximação à visão sociológica complementar (partilha de FE comuns) - Conforme já referido nas conclusões do estudo de Jarzabkowski et al., (2013), poderá explicar-se pelo impacto da academia nos praticantes em contexto das escolas de gestão.

- (b) Aproximação à visão sociológica (etapa do processo estratégico com mais FE: análise estratégica) - O estudo de Vuorinen et al. (2018) destacou a existência de FE essencialmente na etapa da arquitetura (não distinguindo análise de formulação). Segundo os autores, este foco na arquitetura poderia indiciar uma abordagem mais deliberada em vez de emergente no contexto da investigação científica. À semelhança do já referido na alínea (a), a perspetiva sociológica, em particular os docentes, pode estar a influenciar a perspetiva empresarial.
- (c) Aproximação à visão económica (maturidade do toolkit de FE: ultraconservador) - Conforme já referido, pode indiciar que os gestores das empresas e os consultores evitam experimentar novas FE que poderiam acrescentar mais incerteza à GE da empresa ou podem simplesmente não querer arriscar a falhar perante os seus acionistas e clientes.
- (d) Aproximação das visões sociológica e económica (foco da componente do ambiente VUCA: Incerteza) - Parece-nos que há aqui um consenso alargado, na medida em que todas as perspetivas destacam a componente da incerteza como um grande desafio.
- (e) Afastamento das visões sociológica e económica (número de FE: n=11) - O número de FE é praticamente metade da perspetiva sociológica e o dobro da perspetiva económica. No entanto, este número é idêntico à perspetiva sociológica complementar (docentes), podendo assim estar suportado na influência da academia, conforme já referido na alínea (a).

Figura 36*Lógica Pendular da Visão Empresarial*

Nota. Elaboração própria.

3.4. QD3-Como se Adaptou a Gestão Estratégica das Grandes Empresas Portuguesas ao Mundo VUCA?

A terceira e última questão derivada está enquadrada na visão empresarial portuguesa e é respondida em contexto de estudo de caso múltiplo, através da análise de três grandes empresas portuguesas. A questão visa perceber **se e como as FE se adaptaram ao mundo VUCA**, bem como **testar o grau de utilização do toolkit de 35 FE** obtido nos capítulos anteriores com o estudo das visões sociológica, empresarial e económica.

Através das respostas obtidas com as entrevistas aos responsáveis das empresas, e após a sua codificação e análise, retiraram-se as seguintes considerações:

- Parece ser evidente a importância da GE e das FE para fazer GE. **As empresas analisadas investem recursos substanciais para fazer GE.** Continua a ser unânime a relevância da GE e a utilização de FE para a GE das empresas. Em momento algum existiu, durante este estudo, a sinalização de aspetos que pudessem colocar em causa a GE ou a utilização de FE.

- (b) Existem algumas diferenças entre os processos de GE das empresas (ex. processo formal *versus* processo informal; processo analítico *versus* processo intuitivo; horizonte temporal; desafios ao processo estratégico; etc.), mas também existem pontos comuns [ex. abordagem *top-down*; objetivos estratégicos; iniciativas/estratégias/medidas; KPI; metas; planos de ação; núcleo “duro” de decisores (*steering committee*)]. De forma diferenciada entre as várias empresas, são destacadas como as etapas do processo de GE mais desafiantes: formulação estratégica, ação e ajustamento. A etapa de análise não é referenciada, eventualmente por ser uma das etapas com mais apoio de FE, como verificado nas conclusões do capítulo anterior.
- (c) As empresas têm estado expostas ao VUCA e sentem que as suas componentes têm aumentado de intensidade ao longo dos anos. No entanto, estão apenas preocupadas com as componentes de incerteza e volatilidade. A complexidade parece estar controlada e a ambiguidade nunca é referida como um desafio, **pelo que podemos dizer que o VUCA pode estar em desequilíbrio - VUCA**.
- (d) Aparenta **existir convergência entre as FE utilizadas entre as três empresas** (existem 17 FE que estão em consenso em pelo menos duas empresas). À semelhança das conclusões dos pontos anteriores (3.2 QD1 e 3.3 QD2), parece não existir um *toolkit* de FE universal. Existindo tantas FE disponíveis, como referido na literatura, o contexto específico de cada empresa pode estar a selecionar as FE ideais e a criar “universos paralelos” de *toolkits* de FE. Esta evidência parece ser corroborada pelas conclusões do capítulo anterior (3.3 QD2).
- (e) O *toolkit* de 35 FE **aparenta cobrir o espectro de FE utilizadas pelas três grandes empresas**, na medida em que apenas foram identificadas três que não estavam incluídas no *toolkit*.
- (f) As FE são identificadas essencialmente nas **universidades**, através de **consultores** e de **colaboradores internos**, e selecionadas pela sua **simplicidade** e **eficácia**.
- (g) Também em alinhamento com o ponto anterior (3.3 QD2), as FE utilizadas pelas empresas podem estar “contaminadas” pelas visões sociológica (docentes) e económica (consultores), na medida em que a maioria das FE está nestas duas perspetivas. O Grupo Nabeiro destaca-se com a sua proximidade à visão sociológica (docentes), enquanto a Cateringpor e o Grupo Vila Galé têm uma proximidade maior à visão económica (consultores).

- (h) As FE não são uma “solução milagrosa”, mas **ajudam a minimizar as componentes do VUCA** e, por isso, as empresas estão satisfeitas com as FE e **não veem necessidade de utilizar mais FE.**

Na revisão narrativa da literatura, foi referido a existência de concordância entre vários autores de que as práticas de GE tradicional são, de alguma forma, ineficazes em ambientes turbulentos (Brown & Eisenhardt, 1997; Camillus & Datta, 1991; Eric et al., 2007; Pricop, 2012; Thorén & Vendel, 2018; Weston, 2020) e que vários autores referem a necessidade de novas abordagens, métodos e competências no âmbito da GE face ao contexto VUCA (Rengarajan et al., 2021; Stenfors et al., 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014; Vecchiato, 2015). Courtney et al. (1997) referiu que é necessário abordar a estratégia de uma forma nova e diferente. Do ponto de vista de Pricop (2012), destaca-se a necessidade de uma abordagem mais dinâmica da GE. Vuorinen et al. (2018) e Kaivo-oja e Lauraeus (2018) destacam que seria útil o desenvolvimento de novos modelos de GE.

Procurando agora dar resposta à nossa questão de investigação (QD3):

O processo estratégico das empresas não parece estar a sofrer alterações disruptivas nem radicais face ao ambiente VUCA. Também não se evidencia que as empresas tenham ou queiram alterar a forma como fazem GE para continuar a operar neste ambiente turbulento. O VUCA pode estar em desequilíbrio (VUca) na medida em que os desafios parecem vir quase em exclusividade das componentes de incerteza e volatilidade, pelo que somos tentados a afirmar que o mundo é apenas VU. As FE, apesar da sua elevada maturidade (idade), continuam a cumprir a sua função, pelo que os gestores estão satisfeitos com a sua legitimidade, simplicidade e eficácia. A GE das três grandes empresas portuguesas não parece ter tido a necessidade de efetuar grandes adaptações para fazer face ao mundo VUCA (ou será VU?), pelo que eventualmente, poderá estar a confirmar-se a poderosa ferramenta que é a GE “clássica”, corroborada pela evidência do seu elevado grau de imunidade face aos efeitos do ambiente caótico atual. Este aspeto parece confirmar a afirmação de Ansoff et al. (2019, p.23) de que a estratégia é uma ferramenta poderosa para lidar com os contextos de mudança, e não há dúvidas de que se paga a si própria.

3.5. Respostas às Questões de Investigação, Concretização de Objetivos de Investigação e Principais Descobertas

De acordo com Saunders et al. (2016, p.642), as conclusões devem conseguir dar resposta a várias questões de investigação: Em que medida o estudo deu resposta às questões de investigação? Em que medida o estudo atingiu os objetivos de investigação? Quais são as principais descobertas?

3.5.1. *Em que Medida o Estudo deu Resposta às Questões de Investigação?*

Apesar de as opções metodológicas (Estudo qualitativo → Estudo qualitativo → Estudo qualitativo/quantitativo) terem sido explicadas e as suas limitações identificadas, os resultados obtidos com este estudo permitiram a recolha de informação/dados através dos vários instrumentos científicos (RSL, revisão integrativa da literatura, Método Delphi em Tempo Real e estudo de caso múltiplo), contribuindo para a edificação de resultados e a sua discussão à luz da revisão da literatura, permitindo também retirar várias considerações multidimensionais sobre a experiência dos especialistas de GE para todas as questões de investigação que foram colocadas inicialmente.

3.5.2. *Em que Medida o Estudo Atingiu os Objetivos de Investigação?*

O propósito central do estudo consistia em descrever as experiências dos especialistas em GE sob múltiplas perspetivas (investigadores, docentes, gestores das empresas e consultores) e analisar e descrever as suas práticas em contexto da aplicação de FE no ambiente turbulento em que as organizações estão a operar atualmente (VUCA). Apesar das limitações dos vários instrumentos de recolha de informação/dados, foi possível obter, analisar, integrar, discutir e tirar considerações dos contributos em matéria de FE para o ambiente VUCA fornecidos pelas quatro fontes distintas de especialistas de GE tendo em conta as suas experiências no seu contexto específico: quais as FE que se estão a investigar, quais as FE destacadas por quem ensina, quais as FE destacadas por quem utiliza e quais as FE destacadas por quem prescreve. Neste contexto, foi possível discutir e apresentar várias considerações enquadradas sobre os contributos esperados apresentados no início deste estudo.

3.5.3. *Quais São as Principais Descobertas?*

As conclusões do estudo admitem várias considerações já apresentadas ao longo deste capítulo e que podem ser sistematizadas nas seguintes linhas de pensamento:

- (a) **A cobertura do processo estratégico pelas 35 FE em ambiente VUCA é praticamente total**, na medida em que existem FE em 19 dos 20 quadrantes da matriz de cobertura do processo estratégico pelas FE em ambiente VUCA.
- (b) **Confirmou-se a existência de um *toolkit* multidimensional composto por 35 FE** distintas para apoio à GE em contexto do ambiente VUCA. Não existe um consenso total sobre as FE do *toolkit*. A diversidade existente face às múltiplas dimensões que contribuíram com FE para o *toolkit* pode constituir, na prática, um ponto forte do *toolkit* de FE. O *toolkit* pode ser caracterizado como conservador, na medida em que 62,9% das FE que o compõem surgiram antes de 1990. O *toolkit* aparenta estar desequilibrado, na medida em que está essencialmente preocupado com a volatilidade e a incerteza, e focado no apoio da etapa de arquitetura estratégica. No entanto, este “desequilíbrio” também pode ser entendido como um *toolkit* focado nos pontos críticos - arquitetura *versus* (volatilidade e incerteza).
- (c) **As três perspetivas analisadas (sociológica, empresarial e económica) sugerem a existência de algumas diferenças entre si, mas aparentam ter mais semelhanças.** A visão empresarial funciona numa lógica pendular, aproximando-se da visão sociológica, afastando-se desta para se aproximar da visão económica ou aproximando-se simultaneamente das outras visões.
- (d) **É indiscutível a relevância da GE para as empresas, bem como a utilização de FE para fazer GE. Em momento algum, os especialistas de GE referiram a possibilidade da GE ser feita sem o apoio de FE.**

Para a GE, existirá sempre um *toolkit* de FE, como se comprova pela produção nos últimos 30 anos de dezenas de estudos científicos sobre esta matéria. A própria relevância da matéria está refletida na variedade de abordagens, metodologias e fontes (ex. estudos quantitativos e qualitativos; inúmeras ferramentas de obtenção de informação: inquéritos, entrevistas, revisão da literatura, revisão sistemática da literatura e método Delphi; variedade das fontes: investigadores, docentes, gestores de empresas e consultores), bem como nas dimensões de análise realizada no contexto dos vários estudos das FE (ex. FE analisadas em contexto de: processo estratégico, turbulência do ambiente, uso, uso *versus* satisfação,

condicionantes à performance, foco interno *versus* foco externo, custos de utilização e fontes de informação indispensáveis).

Concluimos assim que dificilmente poderá existir ou vir a existir um *toolkit* único (universal), o que está alinhado com as conclusões de Hakala e Vuorinen (2020, p.1), e como se comprova quando se analisam todos os *toolkits* apresentados na revisão integrativa da literatura (casos análogos), onde se constatou a existência de “universos paralelos” de *toolkits* de FE. As FE dos *toolkits* tendem a variar em função de muitos aspetos: contexto específico de aplicação (Jarzabkowski & Kaplan, 2015); simplicidade de aplicação (Clark, 1997); credenciadas e testadas com sucesso (Rengarajan et al., 2021); tipo de especialistas e nível de educação (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Apesar das variações de FE dos diferentes *toolkits*, que na nossa opinião deve ser entendido como um fator que caracteriza a riqueza e a vivacidade desta matéria, **prevalece um corpo comum de FE** que tem origem no consenso alargado de opiniões de especialistas em GE e que garante um conhecimento certamente validado para apoiar todos aqueles que investigam, ensinam, usam e prescrevem FE.

4. Contributos para a Literatura

Os resultados deste estudo proporcionam várias implicações potenciais para a literatura.

4.1. Contexto das Questões: QP, QD1 e QD2

Na introdução deste estudo, foram apresentadas algumas contribuições esperadas: Em que etapas do processo estratégico *versus* componentes VUCA devem ser desenvolvidas novas FE. Quais as FE para investigar/ ensinar/ testar/ abandonar. Neste contexto, destacam-se as seguintes implicações:

- (a) Com base na Tabela 1, obter indicações para orientar a investigação. Para os investigadores: Equacionar abandonar a investigação de FE identificadas na RSL (pela própria fonte) ou investigar na procura de evidências científicas da sua eficácia. Investigar sem prioridade as FE identificadas por uma fonte. Investigar as FE identificadas por duas fontes diferentes. Investigar com prioridade as FE identificadas por três fontes diferentes. Abandonar a investigação e orientá-la para outras prioridades se as FE tiverem sido identificadas pelas quatro fontes, uma vez que não carecem de mais confirmação.

- (b) Como base na Tabela 1, obter indicações para orientar o ensino. Para os docentes: continuar a ensinar as FE da dimensão um e dois. No caso de não estarem a ensinar, começar a ensinar. Equacionar ensinar as FE que estão na dimensão três. Não dar prioridade ao ensino de FE que não estão no *toolkit*.
- (c) A identificação de um quadrante da matriz do processo estratégico *versus* componentes VUCA, sem FE (ajustamento/incerteza) e de outros dez (em que quatro estão expostas ao VUCA) com uma a duas FE podem sugerir aos investigadores a necessidade de desenvolver FE que possam ajudar a mitigar efeitos nocivos das componentes do ambiente VUCA.
- (d) Reforça a importância do ensino de GE.
- (e) Por último, este estudo destaca a importância das escolas de gestão (docentes) na transmissão das FE para os praticantes.

4.2. Contexto da Questão: QD3

Os resultados deste estudo proporcionam várias implicações potenciais para a academia (teóricos):

- (a) Incentivar os investigadores na procura de evidências científicas, nomeadamente através de metodologias quantitativas, envolvendo um número maior de empresas, que possam confirmar/testar o *toolkit* de FE obtido dos responsáveis de GE das três grandes empresas portuguesas.
- (b) Parece que as FE “apenas” necessitam de ter duas características para cumprirem a sua missão com sucesso e serem popularizadas pelos seus utilizadores:
 - Simplicidade.
 - Eficácia.

Os investigadores são responsáveis pelo desenvolvimento de muitas FE (Vuorinen et al., 2018), pelo que devem procurar assegurar que estas duas características estão presentes nas FE que venham a desenvolver. Os docentes devem privilegiar o ensino de FE que tenham asseguradas as duas características atrás referidas.

- (c) Apesar de a literatura científica mencionar a necessidade de novas FE, os gestores das três grandes empresas portuguesas referiram que não necessitam de mais FE. Importa perceber através de estudos quantitativos se esta consideração se mantém quando se questiona de forma mais alargada (amostra representativa) outras grandes empresas portuguesas.

- (d) Perceber as causas associadas à duplicação do número de FE em utilização nas empresas analisadas, relativamente ao número de FE apresentadas no estudo de 2017 da Bain & Company, em que se identificou uma média de 7,5 FE utilizadas pelas empresas (Rigby & Bilodeau, 2018). Pode a necessidade de utilização de mais FE indiciar a preocupação com as componentes do ambiente VUCA e a necessidade de maior apoio de FE para o processo de GE?
- (e) Incentivar os investigadores na procura de evidências científicas, através de metodologias quantitativas, que possam confirmar o eventual desequilíbrio do VUCA, pela relevância dada às componentes de incerteza e volatilidade em detrimento das componentes de complexidade e ambiguidade.

5. Contributos para a Gestão

Os resultados deste estudo proporcionam várias implicações potenciais para a gestão (praticantes):

5.1. Contexto das Questões: QP, QD1 e QD2

Implicações potenciais para a gestão:

- (a) Melhora o conhecimento das FE e, por isso, pode acelerar e facilitar a seleção da FE adequada. Vaitkevičius et al. (2006) referem que o crescimento do número de FE tem como consequência o aumento da dificuldade da escolha de FE por parte dos gestores das empresas.
- (b) Para os gestores das empresas e consultores de estratégia, este quadro proporciona fácil acesso a um conjunto de 35 FE classificadas de acordo com o seu foco na mitigação dos efeitos das componentes do ambiente VUCA e pela fase em que servem no processo estratégico. Constitui assim um *toolkit* matricial para a seleção da FE em contexto VUCA.
- (c) Com base na Tabela 1, obter indicações para orientar o uso/prescrição. Continuar a usar/prescrever as FE da dimensão um e dois. No caso de não estarem a usar/prescrever, começar a usar/prescrever. Equacionar usar/prescrever as FE que estão na dimensão três. Não dar prioridade a usar/prescrever FE que não estão no *toolkit*.

- (d) Mantém a relevância da GE para as organizações, na medida em que se apresentam várias visões (sociológica, empresarial e económica) que continuam a investigar, ensinar, usar e prescrever a GE, onde se destaca o consenso, a diversidade e vivacidade da disciplina.
- (e) Fornece evidências de que os gestores das empresas e os consultores, mesmo em contexto do ambiente VUCA, exercem GE e utilizam FE. Estas evidências podem influenciar organizações que pretendem utilizar outras FE que não foram identificadas neste *toolkit* ou que pretendem abandonar a GE em contexto VUCA.
- (f) A identificação de um quadrante da matriz do processo estratégico *versus* componentes VUCA, sem FE (ajustamento/incerteza) e de outros dez (em que quatro estão expostas ao VUCA) com uma a duas FE pode sugerir aos consultores, na medida em que estes desenvolvem muitas FE (Stenfors et al., 2007), a necessidade de desenvolver FE que possam ajudar a mitigar efeitos nocivos das componentes do ambiente VUCA.

5.2. Contexto da Questão: QD3

Implicações potenciais para a gestão:

- (a) Poderão oferecer um contributo útil para que os responsáveis de GE das grandes empresas portuguesas possam refletir sobre as suas práticas no processo de GE da sua empresa em contexto do ambiente VUCA e, eventualmente, equacionar a adoção de algumas práticas partilhadas neste estudo. As empresas referem algumas práticas no processo de GE em contexto VUCA (ex. simplificar o processo de planeamento; obtenção de mais e melhor informação para o suporte à decisão; obtenção de informação mais rápida; promover o alinhamento alargado na decisão; redução do horizonte temporal do planeamento e aumento da frequência das reuniões de tomada de decisão).
- (b) Para além das práticas no processo de GE para a mitigação dos efeitos das componentes do ambiente VUCA, as empresas também podem obter mitigação através da aplicação de estratégias específicas (ex. diversificação de negócio, reforço de competências internas em FE e assumir uma postura cautelosa na GE dos custos).
- (c) É apresentado por todas as empresas um conjunto comum de elementos conceptuais da GE [ex. objetivos estratégicos; iniciativas/estratégias/medidas; KPI; metas;

planos de ação; núcleo “duro” de decisores (ex. *steering committee*)] que podem assim esclarecer questões sobre a GE e a sua amplitude conceptual. Estes conceitos estão em linha com os termos-chave identificados na revisão de literatura.

- (d) Em linha com os contributos apresentados no ponto anterior (5.1), as considerações obtidas com o estudo do caso múltiplo mantêm a relevância da GE para as organizações, na medida em que as três empresas valorizam a GE, investem recursos na GE e fundamentam o seu sucesso empresarial ao longo dos anos na sua aplicação.
- (e) Também em linha com os contributos apresentados no ponto anterior (5.1), as considerações deste estudo fornecem evidências de que os gestores das empresas, mesmo em contexto do ambiente VUCA, exercem GE e utilizam FE. Estas evidências podem dissuadir (ou acautelar) as organizações que pretendem utilizar novas FE não identificadas neste *toolkit*, ou fazê-las equacionar abandonar FE que estejam atualmente em utilização por não fazerem parte do *toolkit*.
- (f) Por fim, os contributos deste estudo podem ainda fazer com que as empresas reconsiderem qualquer decisão de abandonar a GE em contexto VUCA.

6. Limitações

Este estudo de investigação, pela complexidade estrutural que assumiu, poderá sofrer de limitações, das quais se destacam as seguintes:

- (a) A primeira limitação deste estudo está na sua abordagem metodológica com foco essencialmente qualitativo: Estudo qualitativo → Estudo qualitativo → Estudo qualitativo /quantitativo → Estudo qualitativo).
- (b) Os conceitos de FE e de classificação de FE não são totalmente claros e podem gerar ambiguidade na interpretação e seleção de FE. Este assunto é discutido na literatura Hakala e Vuorinen (2020, p.9) e foi perceptível durante a aplicação do método Delphi aos docentes e consultores de estratégia (ex. de comentários de peritos: “algumas não são FE” anónimo 75, 76 e 83).
- (c) Este estudo não conseguiu obter as FE que estão apenas na posse das empresas ou dos consultores. Mclarney (2003) refere que muitas das empresas que participaram no seu estudo têm as suas próprias FE, tendo muitas delas criado os seus próprios *frameworks* de planeamento. Hakala e Vuorinen (2020, p.2) também referem que

existem muitas FE que se mantêm secretamente na posse dos profissionais de estratégia.

- (d) Podem existir contextos específicos que alteram a lógica de seleção das FE e a configuração do *toolkit* por parte dos seus especialistas (Jarzabkowski et al., 2013).
- (e) Existem efeitos de contaminação nas perspetivas:
 - Perspetiva sociológica: docentes/consultores, 69,4% dos docentes exerceu/exerce consultadoria estratégica.
 - Perspetiva económica: consultores/docentes, 35,1% dos consultores exerceu/exerce a função de docente de estratégia.

Esta contaminação pode estar a fragilizar a perceção clara dos contributos entre a visão sociológica e visão económica.

Ao nível dos investigadores (visão sociológica parcial) e dos gestores das empresas (visão empresarial), não foi possível determinar a existência de contaminação.

- (f) Existem FE no *toolkit* que foram “desclassificadas” (não consideradas FE) por docentes (Opções reais, Análise de valor para o acionista, Análise de *Stakeholders*, Multicritério, Previsão estatística e Teoria dos Jogos) e por consultores (Teoria Jogos, Fatores Críticos de Sucesso, Sistema de Informação Estratégica, *Dashboards*, Análise do valor para o acionista, Modelação Financeira, Ferramentas para Espaços Mentais, Opções Reais, *Benchmarking & AHP*, Quadro VUCA, Roteiro de Tecnologia, Análise de *Stakeholders*, Gestão *Lean*) no contexto do método Delphi.
- (g) O posicionamento matricial (etapas do processo estratégico versus componentes VUCA) nem sempre está fundamentado com profundidade no artigo científico, pelo que a análise se suportou essencialmente numa abordagem qualitativa e não quantitativa.

No contexto do estudo de caso múltiplo, destacam-se as seguintes limitações:

- (a) A primeira limitação está na sua abordagem metodológica com foco essencialmente qualitativo: estudo de caso múltiplo. O estudo de caso é criticado pela sua aparente incapacidade de generalizar (Yin, 2018, p.20). No entanto, este estudo em particular, constituindo-se como caso de estudo múltiplo (três grandes empresas portuguesas), permite de alguma forma mitigar a crítica à generalização (p.62).
- (b) Os casos analisados são de setores de atividade diferentes [Cateringpor - Serviços de alimentos e bebidas (Catering de aviação); Grupo Vila Galé - Promoção, construção e gestão de empreendimentos turísticos; Grupo Nabeiro - Sociedade

gestora de participações sociais, as quais se dedicam á produção e comercialização de alimentação e bebidas, imobiliário, indústria e serviços, distribuição, turismo e restauração], pelo que não permite também generalizar as conclusões em termos de setor de atividade empresarial.

- (c) Utilização de apenas um tipo de fonte de informação - entrevista. Os aspetos de confidencialidade, inerentes ao contexto empresarial, bloquearam o acesso a documentos de planeamento e documentos reguladores de processo de GE. Não foi por isso possível triangular a informação com documentos das empresas que pudessem apresentar evidências sobre as FE utilizadas ou características/regras/procedimentos de referência internos dos seus processos de GE.
- (d) Outra limitação identificada prende-se com a impossibilidade de observar *in loco*⁶¹ o processo de GE no contexto das empresas analisadas.

7. Direções Futuras

Com base nas conclusões, apresentam-se várias oportunidades de investigação futura no contexto das FE em ambiente VUCA:

- (a) Com base na limitação deste estudo estar essencialmente ancorado numa abordagem metodológica de carácter qualitativo, e apesar das metodologias utilizadas estarem justificadas e bem documentadas relativamente às suas limitações, importa testar a relevância dos resultados do *toolkit* identificado através de uma metodologia quantitativa (ex. com a aplicação de inquéritos a um universo mais alargado de docentes, gestores e consultores de GE).
- (b) Análise do *toolkit* com especialistas de GE (docentes, consultores e gestores de empresas) num contexto “descontaminado”, de modo a perceber de que forma se altera a constituição do *toolkit*.
- (c) Análise do *toolkit* à luz de contextos específicos que alteram a lógica de seleção das FE por parte dos especialistas (Jarzabkowski et al., 2013), pelo que será relevante a identificação desses contextos específicos e a análise dos critérios de reconfiguração dessas decisões na seleção das FE.

⁶¹ No próprio local.

- (d) Análise da reconfiguração do *toolkit* à luz das várias amplitudes de classificações de FE em contexto dos vários atores especialistas de GE.
- (e) Outra linha de investigação poderá estar centrada na análise de potenciais variações do *toolkit* em contexto de diferentes setores de atividades e de diferentes dimensões de empresas.
- (f) Análise das razões subjacentes ao conservadorismo detetado ao nível das FE nas três perspetivas analisadas.
- (g) Apesar de estarem sob a mesma perspetiva, os investigadores e docentes apresentam diferenças, pelo que importa realizar uma análise mais profunda a estas duas fontes.
- (h) Analisar as causas subjacentes à desclassificação de algumas FE por parte dos peritos (docentes e consultores) que participaram no método Delphi e estão incluídas no *toolkit* (Opções reais, Análise de valor para o acionista, Análise de *Stakeholders*, Multicritério, Previsão estatística e Teoria dos Jogos, Fatores Críticos de Sucesso, Sistema de Informação Estratégica, *Dashboards*, Modelação Financeira, Ferramentas para Espaços Mentais, Opções Reais, *Benchmarking* & AHP, Quadro VUCA, Roteiro de Tecnologia, Análise de *Stakeholders*, Gestão *Lean*).
- (i) No contexto do estudo de caso múltiplo, alargar as entrevistas a mais empresas para potenciar o aumento da replicação das considerações obtidas e explorar o conteúdo estratégico (estratégias formuladas) utilizado para a mitigação dos efeitos das componentes do ambiente VUCA (incerteza e volatilidade).
- (j) Os gestores das três grandes empresas referiram práticas no processo de GE e na própria estratégia que permitem mitigar efeitos das componentes VUCA (ex. simplificação o processo de planeamento; obtenção de mais e melhor informação para o suporte à decisão; diversificação de negócio; reforço de competências internas em FE e adoção de uma postura cautelosa na GE dos custos), pelo que importa perceber se a gestão do ambiente volátil e incerto não está a ser complementada através das práticas e estratégias.

REFERÊNCIAS

- Abraham, B., & Ledolter, J. (2005). *Statistical Methods for Forecasting*. Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9780470316610>
- Abraham, J. (2019). Risk Management in Banking Sector in the Vuca World: How Pnb Was Defrauded of Rs . 11 , 400 Crores? *ABS International Journal of Management*, 7(1), 52–58.
- Adcroft, A., & Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10–28.
<https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Aengenheyster, S., Cuhls, K., Gerhold, L., Heiskanen-Schüttler, M., Huck, J., & Muszynska, M. (2017). Real-Time Delphi in practice — A comparative analysis of existing software-based tools. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 15–27.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.023>
- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>
- Afonina, A., & Chalupský, V. (2013). Investigation of strategic management tools and techniques. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(4), 833–840. <https://doi.org/10.11118/actaun201361040833>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *The Academy of Management Review*, 37(3), 355–375.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0146>
- Alaloul, W. S., Liew, M. S., & Zawawi, N. A. W. A. (2016). Identification of coordination factors affecting building projects performance. *Alexandria Engineering Journal*, 55(3), 2689–2698. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2016.06.010>
- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2009). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change*, 17(7–8), 281–293. <https://doi.org/10.1002/jsc.833>
- Aldehayyat, J. S., Khattab, A. A. A., & Anchor, J. R. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, 34(4), 477–490.
<https://doi.org/10.1108/01409171111117898>
- Ali, N. Bin, & Usman, M. (2018). Reliability of search in systematic reviews: Towards a quality assessment framework for the automated-search strategy. *Information and Software Technology*, 99(May 2017), 133–147.

<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.02.002>

- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking*, 15(3), 257–291. <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>
- Anastassopoulos, J. (1988). *Strategor: Stratégie, structure, décision, identité* (Interéditions (ed.)).
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, H. I. (1990). *Strategic management*. Macmillan. [https://doi.org/DOI 10.1007/978-1-349-02971-6](https://doi.org/DOI%2010.1007/978-1-349-02971-6)
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, Igor, Kipley, D., Lewis, A., Helm-stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Arbel, A., & Orgler, Y. E. (1990). An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 27–37. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90058-J](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90058-J)
- Arcadinho, A., Folque, A., & Leal Da Costa, C. (2020). Como garantir a qualidade de uma investigação? O papel da revisão sistemática de literatura. In Nico, L. Prates, & B. Nico (Eds.), *Educação Alentejana* (pp. 77–82). DE FACTO EDITORES. <http://hdl.handle.net/10174/29365>
- Baaji, M., & Reinmoeller, P. (2018). *Mapping a winning strategy* (1st ed.). Emerald Publishing Limited.
- Bank of Thailand. (2020). *Bank of Thailand's Strategic Plan 2020-2022 - Central Bank in a Transformative World*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batista, C., Souza, E., Neto, J., & Dornela, J. (2012). Proposta de data mart para análise de faturamento de empresa de varejo utilizando software livre. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(2), 163–180.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Baur, F., Koch, G., Prugl, R., & Malorny, C. (2012). Identifying Future Strategic Options for the Automotive Industry. *Zukünftige Entwicklungen in Der Mobilität*, 273–286. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7117-3_22
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibod, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as

- organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Begun, J. (1999). Strategic cycling: Shaking complacency in healthcare strategic planning. *Journal of Healthcare Management*, 44(5), 339–351.
- Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021). Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*, 8, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>
- Belt, J., & Bashore, E. (2000). Managed care strategic planning: the reality of uncertainty. *Healthcare Financial Management*, 54(5), 38–42.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bensley, J. (2020). *COVID-19: A Salutory Experience of VUCA*. QUETex Blog. <https://blogs.qut.edu.au/qutex/2020/08/10/covid-19-a-salutory-experience-of-vuca/>
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4–5), 157–169. <https://doi.org/10.1002/mde.1059>
- Bindra, S., Parameswar, N., & Dhir, S. (2019). Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, 28(6), 469–478. <https://doi.org/10.1002/jsc.2299>
- Bird, C. S. (1987). Combining strategies pays off fast, even in turbulent markets. *Planning Review*, 15(4), 36–41. <https://doi.org/10.1108/eb054198>
- Black, M., Matthews, L. R., & Millington, M. J. (2018). Using an adapted Delphi process to develop a survey evaluating employability assessment in total and permanent disability insurance claims. *Work*, 60(4), 539–548. <https://doi.org/10.3233/WOR-182761>
- Blosch, M., & Fenn, J. (2018). Understanding Gartner’s Hype Cycles. In *Gartner*.
- Blyth, M. L., Friskey, E. A., & Rappaport, A. (1986). Implementing the Shareholder Value. *Journal of Business Strategy*, 6(3), 48–58. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/eb039119> Downloaded
- Bolland, E. J. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management. In *Strategizing - New Thinking about Strategy, Planning and Management* (pp. 25–48). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-697-720201003>
- Boulkedid, R., Abdoul, H., Loustau, M., Sibony, O., & Alberti, C. (2011). Using and

- reporting the Delphi method for selecting healthcare quality indicators: A systematic review. *PLoS ONE*, 6(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0020476>
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy & Management* (1st ed, pp. 31–51). SAGE Publications Ltd.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Bradley, L., & Stewart, K. (2002). A Delphi study of the drivers and inhibitors of Internet banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20(6), 250–260. <https://doi.org/10.1108/02652320210446715>
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889–913. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10<889::AID-SMJ60>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<889::AID-SMJ60>3.0.CO;2-F)
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Brown, T. (2008, June). Applying Design Thinking: *Havard Business Review*, 1–10. <https://doi.org/10.1145/3347709.3347775>
- Busu, M. (2013). Game Theory in Strategic Management - Dynamic Games. Theoretical and Practical Examples. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(4), 645–654. <https://doi.org/10.25019/mdke/6.4.09>
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90–103. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002003>
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards - Comunicar eficazmente a informação de gestão* (1st ed.). Edições Almedina.
- Caldeira, J., & Rkibi, T. (2022). Research Guidelines for Real-Time Delphi Studies in Management: A Systematic Literature Review. *Theory and Applications in the Knowledge Economy 2022*.

- Camillus, J. C., & Datta, D. K. (1991). Managing strategic issues in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 24(2), 67–74. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90081-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90081-X)
- Campenhouddt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (1ed ed.). Gradiva.
- Carracedo, P., Puertas Medina, R., & Luisa Martí Selva, M. (2020). Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business. A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586–593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043>
- Chabot, M., & Bertrand, J. L. (2019). Complexity, interconnectedness and stability: New perspectives applied to the European banking system. *Journal of Business Research*, 129, 784–800. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.046>
- Chadha, S. (2017). VUCA Provoking world: the Future. *Human Capital*, 20(8), 14–19.
- Chakravarthy, B. (1997). A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. *Sloan Management Review*, 38(2), 69–82.
- Chakravarthy, B. S., & White, R. E. (2012). Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (1st ed, pp. 182–205). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608313.n9>
- Chakravarti, A. K., Vasanta, B., Krishnan, A. S. A., & Dubash, R. K. (1998). Modified delphi methodology for technology forecasting: case study of electronics and information technology in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(1–2), 155–165. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(97\)00081-4](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(97)00081-4)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts Institute of Technology.
- Chen, Y., Kilgour, D. M., & Hipel, K. W. (2007). Screening in multiple criteria decision analysis. *Decision Support Systems*, 45(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.12.017>
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417–427. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199711\)6:7<417::aid-jsc281>3.0.co;2-9](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199711)6:7<417::aid-jsc281>3.0.co;2-9)
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building Your Company ' S Vision Making Differences Matter : a New Paradigm for Managing Diversity Breaking the Functional Mind-Set in the Pitfalls of Parenting Mature Companies. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Collins, T., Rossetti, M., Nachtman, H., & Oldham, J. (2006). The use of multi-attribute utility theory to determine the overall best-in-class performer in a benchmarking study. *Benchmarking*, 13(4), 431–446. <https://doi.org/10.1108/14635770610676281>

- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 1–9.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *Leadership Quarterly*, 26(3), 307–322. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.002>
- Cooper, H. M. (1982). Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews. *Review of Educational Research*, 52(2), 291–302. <https://doi.org/10.3102/00346543052002291>
- Costa, R., & António, N. (2015). O Conceito de Consultoria de Gestão: Uma Análise à Luz do Campo de Pesquisa da Estratégia-como-Prática. *Estudos Do ISCA*, 4(11), 1.
- Costa, R., António, N., Sampaio, M., & Miguel, I. (2021). The boundaries in the area of knowledge transfer in management consulting. *Gestao e Producao*, 28(1), 1–16. <https://doi.org/10.1590/1806-9649.2020V28E4956>
- Courtney, H., Viguerie, P., & Kirkland, J. (1997). Strategy Under Uncertainty : Scenario Planning. *Harvard Business Review*, December, 1–14.
- Cozby, P., & Bates, S. (2015). Methods in behavioral research. In *Behaviour Research and Therapy* (12Th ed., Vol. 17, Issue 5). McGraw-Hill Education. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(79\)90091-3](https://doi.org/10.1016/0005-7967(79)90091-3)
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. (2009). Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Research Design 3rd Ed* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J., & Clark, J. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3 rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cummings, S., & Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?. The History of Long Range Planning. *Long Range Planning*, 42(2), 234–263. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.12.005>
- Da Silva, A. T. B., Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2012). A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. *Revista de Ciências Da Administração*, 14(32), 21–34. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p21>

- Dalkey, N. (1968). Predicting the Future. *Rand Corporation*, P-3948.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts.pdf. *Management Science*, 9(3), 458–467.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education Limited.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategy Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- de Loë, R. C., Melnychuk, N., Murray, D., & Plummer, R. (2016). Advancing the State of Policy Delphi Practice: A Systematic Review Evaluating Methodological Evolution, Innovation, and Opportunities. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.009>
- De Waal, G. A., & Knott, P. (2013). Innovation tool adoption and adaptation in small technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*, 17(3).
<https://doi.org/10.1142/S1363919613400124>
- DeCuir-Gunby, J. T., Marshall, P. L., & McCulloch, A. W. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. *Field Methods*, 23(2), 136–155.
<https://doi.org/10.1177/1525822X10388468>
- Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28–41.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>
- Depeige, A., & d’Andria, A. (2021). Towards a synchronous Delphi method for group decision support: structuring an integrative framework of internal co-opetition and its implications for managerial frameworks and guidelines. *Journal of Decision Systems*, 30(4), 345–377. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1894673>
- Dervitsiotis, K. (2004). Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5–6), 807–827. <https://doi.org/10.1080/14783360410001680251>
- Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: Evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206–219.
<https://doi.org/10.1108/1409170610665068>
- Dommissie, W., & Oosthuizen, H. (2004). Value chain deconstruction in the United Kingdom retail life insurance industry and resulting strategic options for new entrants to the

- market. *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 35(4), 11–20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v35i4.664>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper.
- Drucker, P. (1959). Long-Range Planning: Challenge to Management Science Peter. *Management Science*, 5(3), 238–249. <https://doi.org/doi.org/10.1287/mnsc.5.3.238>
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Eckerson, W. (2011). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (2nd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Eisenhardt, K. (1989). Building: Constructing identities. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.4324/9781351106573-2>
- Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16(5), 227–243. <https://doi.org/10.1002/jsc.797>
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Enginoğlu, D., & Arikan, L. (2016). Literature Review on Core Competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3), 120–127.
- Eric, W., Marc, B., Bas, K., & Pieter, W. (2007). *The Craft of Strategy Formation*. John Wiley & Sons Ltd.
- Fenn, J., & Raskino, M. (2008). *Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time*. Gartner.
- Few, S. (2008). *With Dashboards - Formatting and Layout Definitely Matter* (p. 11). Perceptual Edge.
- Freeman, E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, 19(4–5), 444–462. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>

- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020.
<https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Furrer, O., Rajendran, J., & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. *Management Decision*, 45(3), 372–392.
<https://doi.org/10.1108/00251740710745025>
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskiaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. In *A Handbook of Reserach Methods for Clinical & Health Psychology* (1ed ed.). Oxford University Press.
- Gadiesh, O., & Gilbert, J. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, 191–207.
- Galhanone, R., Geraldo, T., & Mazzon, J. (2011). Os estudos do futuro podem realmente prever o futuro? uma análise retrospectiva de duas abordagens. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(3), 3–33.
- Gary, E., & von der Gracht, A. (2015). The future of foresight professionals: Results from a global Delphi study. *Futures*, 71(2015), 132–145.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.03.005>
- Geist, M. (2010). Using the Delphi method to engage stakeholders: A comparison of two studies. *Evaluation and Program Planning*, 33(2), 147–154.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.06.006>
- Ghamdi, M. (2005). The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study. *International Journal of Management*, 22(3), 376–395.
- Ghoshal, S., & Westney, D. E. (1991). Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 17–31. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120103>
- Giannarou, L., & Zervas, E. (2014). Using Delphi technique to build consensus in practice. *International Journal of Business Science & Applied Managemen*, 9(2), 65–82.
- Gică, O., & Balint, C. (2012). Planning practices of SMEs in North-Western Region of Romania an empirical investigation. *Procedia Economics and Finance*, 3, 896–901.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00247-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00247-X)
- Giones, F., Brem, A., & Berger, A. (2019). Strategic decisions in turbulent times: Lessons

- from the energy industry. *Business Horizons*, 62(2), 215–225.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.003>
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., & Demirbag, M. (2009). A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. *Journal of Management Development*, 28(4), 361–379. <https://doi.org/10.1108/02621710910947380>
- Glaister, K., & Richard, J. (1999). Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22.
[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 1–30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.001>
- Goodman, C. M. (1987). The Delphi technique: a critique. *Journal of Advanced Nursing*, 12(6), 729–734. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1987.tb01376.x>
- Gordon, T., & Pease, A. (2006). RT Delphi: An efficient, “round-less” almost real time Delphi method. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321–333.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.005>
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284.
<https://doi.org/10.1177/1476127012452821>
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley & Sons.
- Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi Method. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, August, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- Hadaya, P., Cassivi, L., & Chalabi, C. (2012). IT project management resources and capabilities: a Delphi study. *International Journal of Managing Projects in Business*,

- 5(2), 216–229. <https://doi.org/10.1108/17538371211214914>
- Hakala, H., & Vuorinen, T. (2020). *Tools for Strategy* (J.-C. Spenser (ed.); 1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.107/9781108883757>
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99–109. <https://doi.org/10.1287/inte.18.3.99>
- He, H., António, N., & Rosa, Á. (2012). Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7823–7832. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2520>
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111–130. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00108.x>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: An Integrated approach, Theory & Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hinterhuber, H. H. (1994). The European Way to Lean Management. *International Executive*, 36(3), 275–290. <https://doi.org/10.1002/tie.5060360303>
- Ho, J. K.-K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478–6492.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Wet Publishing Company.
- Hong, P., Hong, S. W., Jungbae, J., Kihyun, R., & Hong, P. (2012). Evolving benchmarking practices : a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4–5), 444–462. <https://doi.org/10.1108/14635771211257945>
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. a. (1999). management : Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456. <http://jom.sagepub.com/content/25/3/417.short>
- Hussey, D. (1998). *Strategic management: from theory to implementation* (4th ed.). Butterworth-Heinemann.
- Iverson, S., & Jorgensen, J. (1986). Manufacturing Systems Delphi Study. *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, 18(2), 158–165. <https://doi.org/10.1080/07408178608975343>
- Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2013). “We Don’t Need No Education”-Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools.

- Journal of Management Inquiry*, 22(1), 4–24.
<https://doi.org/10.1177/1056492612460588>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
<https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2006). Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348–367.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>
- Johansen, B. (2007). *Sensing the Future to Compete in the Present* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08956308x5601003>
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146.
<https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy - Texts & Cases* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
<https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kachaner, N., King, K., Stewart, S., Kachaner, N., King, K., & Stewart, S. (2016). Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership*, 44(4), 26–31.
<https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0046>
- Kail, E. G. (2011). Leading in a VUCA environment: A is for Ambiguity. *Harvard Business Review*, 1–5.
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>
- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016–1025. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- Kaplan, R. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(2), 41–47. <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>
- Kaplan, R. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of*

- Management Accounting Research*, 3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 37–47.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (1st ed.). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004a). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 2–18.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004b). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Balanced Scorecard: Integrating Strategy Planning and Operational Execution : A Six-Stage System. *Harvard Business School*, 10(3), 1–16.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008c). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, S., & Jarzabkowski, P. (2006). Using Strategy Tools in Practice - How Tools Mediate Strategizing and Organizing. *Advanced Institute of Management Research Paper No. 047*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1309556>
- Kelleher, J., & Tierney, B. (2018). *Data Science*. Massachusetts Institute of Technology.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: A content analysis. *Tourism Management*, 24(6), 635–653. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00049-9)
- Ketchen, D., Boyd, B., & Bergh, D. (2007). Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643–658. <https://doi.org/10.1177/1094428108319843>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*.

- California Management Review*, 47(3), 1–23.
<https://doi.org/10.1177/0008125605047003>
- Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(23), 2276–2284. <https://doi.org/10.2146/ajhp070364>
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090–1105. <https://doi.org/10.1108/00251740610690630>
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 53(8), 1806–1822. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- Korpela, J. (1996). *Benchmarking Logistics Performance with an Application of the Analytic Hierarchy Process*. 43(3), 323–333.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kujawski, E. (2003). 4.7.3 Multi-Criteria Decision Analysis: Limitations, Pitfalls, and Practical Difficulties. *INCOSE International Symposium*, 13(1), 1169–1176.
<https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.2003.tb02692.x>
- Kume, V., & Leskaj, E. (2009). Strategic management aspects in Albanian companies. *JEL Classification*, 28(4), 717–843.
- Kutz, M. R., Ball, D. A., & Carroll, G. K. (2018). Contextual intelligence behaviors of female hospital managers in the United States. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 155–163. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1309819>
- Laamanen, T. (2017). Reflecting on the past 50 years of Long Range Planning and a research agenda for the next 50. *Long Range Planning*, 50(1), 1–7.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.001>
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy practices. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 50(4), 358–370.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002>
- Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 1–15.
- Le Roux, T., & Sutton, L. B. (2022). From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic? *Book of Abstracts of the 29 Th International Public Relations Research Symposium BledCom Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*, 86–

88.

- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574–582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>
- Leibold, M., Voelpel, S. C., & Tekie, E. B. (2004). Managerial levers in cultivating new mental space for business innovation. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 61–72. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v35i4.669>
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Leidner, D., & Galliers, R. (2003). *Strategic Information Management - Challenges and strategies in managing information systems* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Li, Q. (2013). Expert Systems with Applications A novel Likert scale based on fuzzy sets theory. *Expert Systems With Applications*, 40(5), 1609–1618. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.09.015>
- Linstone, H., Turoff, M., & Helmer, O. (2002). *The Delphi Method - Techniques and Applications* (E. Harold A. Linstone and Murray Turoff (ed.)).
- LoGiudice, S. H., Liebhaber, A., & Schöder, H. (2020). Overcoming the COVID-19 crisis and planning for the future. *Journal of Nuclear Medicine*, 61(8), 1096–1101. <https://doi.org/10.2967/jnumed.120.250522>
- Loiler, T., & Tellier, A. (2020). Lá stratégie: origines et champs d’investigations principaux. In T. Loiler & A. Tellier (Eds.), *Les Grands Auteurs en Stratégie* (2nd ed., pp. 7–21). Éditions EMS.
- Loo, R. (2002). The Delphi method: A powerful tool for strategic management. *Policing*, 25(4), 762–769. <https://doi.org/10.1108/13639510210450677>
- Lopes, R., & António, N. (2012). A «estratégia-como-prática» A tipologia dos nove domínios. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gest*, 13–25.
- Lopes, R., Antonio, N., Miguel, I., & Martinho, F. (2014). The Analysis of the Four Paradigms of Business Management consulting in Portugal in the Light of the Research Field of Strategy-as-practice. *Advances in Management & Applied Economics*, 4(3), 39–54.
- Lu, H. K., Tsai, S. C., Lin, P. C., Chu, K. C., & Chen, A. N. (2020). Toward a New Real-Time Approach for Group Consensus: A Usability Analysis of Synchronous Delphi

- System. *Group Decision and Negotiation*, 29(2), 345–370.
<https://doi.org/10.1007/s10726-020-09661-7>
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- MacCarthy, B. L., & Atthirawong, W. (2003). Factors affecting location decisions in international operations - A Delphi study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(7–8), 794–818.
<https://doi.org/10.1108/01443570310481568>
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategie a koncepty strategického managementu: Jsou pro studenty managementu rozpoznatelné? *E a M: Ekonomie a Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Malewska, K. (2015). Intuition in Managerial Decision-Making: The Results of the Empirical Study. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 254–261.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Niemiec, R. M. (2017). Using Public Crowds for Open Strategy Formulation: Mitigating the Risks of Knowledge Gaps. *Long Range Planning*, 50(3), 397–410. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.004>
- Martin, R., Lang, N., & Philipp, C.-S. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*, 23, 1–8.
- Mastop, H., & Faludi, A. (1997). Evaluation of strategic plans: The performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 24(6), 815–832.
<https://doi.org/10.1068/b240815>
- McGrath, R. (2013). Transient Advantage. In *Harvard Business Review* (Vol. 91, Issue 6, pp. 17–32).
- McKenna, H. P. (1994). The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 19(6), 1221–1225. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01207.x>
- Mclarney, V. (2003). Strategic Planning Processes in Chaotic Environments. *Vikalpa*, 28(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0256090920030103>
- Mele, D., & Parra, M. G. (2006). Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper No. 658*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.960663>
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Meyer, T., von der Gracht, H. A., & Hartmann, E. (2021). Technology foresight for

- sustainable road freight transportation: Insights from a global real-time Delphi study. *Futures & Foresight Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1002/ffo2.101>
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107–114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari Wilds of Strategic Management*. In *Free Press*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari* (2nd ed.). Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting of the strategy process_Mintzberg 1999. *Sloan Management Review*, Spring.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>
- Mitchell, V. W. (1991). The Delphi Technique: An Exposition and Application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3(4), 333–358. <https://doi.org/10.1080/09537329108524065>
- Moigne, L. (1977). *La théorie du système general: Théorie de la Modélisation* (1sr ed.). Presses Universitaires de France.
- Montgomery, D., Jennings, C., & Kulahci, M. (2016). *Introduction to Time Series Analysis and Forecasting* (2nd ed.). Wiley & Sons.

- Mosadeghrad, A. M. (2013). Verification of a quality management theory: Using a delphi study. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(4), 261–271.
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.55>
- Moslem, S., Mirzaee, S., Mirfakhredini, S. H., Nasser, A., & Sharifabadi, A. M. (2020). Compiling the Strategies of Alfa Mining Company and Prioritizing them by WASPAS Method. *Scientific Journal of Logistics*, 16(3), 447–463.
<https://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.473>
- Mota de Sousa, L. M., Furtado, C., Alves, C., Silva, S., & Castelão, H. (2018). Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação*, 1(1), 45–55.
<https://doi.org/10.33194/rper.2018.v1.n1.07.4391>
- Muhdi, L., Daiber, M., Friesike, S., & Boutellier, R. (2011). The crowdsourcing process: An intermediary mediated idea generation approach in the early phase of innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(4), 315–332.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.043052>
- Mullen, P. M. (2003). Delphi: Myths and reality. *Journal of Health Organization and Management*, 17(1), 37–52. <https://doi.org/10.1108/14777260310469319>
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10–16.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Nangia, M., & Mohsin, F. (2020). Identifying VUCA factors in a pandemic era - A framework focused on Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 931–936.
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.07.169>
- Naughton, B., Roberts, L., Dopson, S., Brindley, D., & Chapman, S. (2017). Medicine authentication technology as a counterfeit medicine-detection tool: A Delphi method study to establish expert opinion on manual medicine authentication technology in secondary care. *BMJ Open*, 7(5). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-013838>
- Navas-López, J. E., & Guerras-Martín, L. A. (2018). *Fundamentals of Strategic Management* (2nd ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Nedelko, Z., Potocan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E*

- a M: Ekonomie a Management*, 18(1), 28–45. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-1-003>
- Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior* (3rd ed.). Princeton University Press.
- O'Brien, F. (2009). Supporting the Strategy Process: A Survey of UK OR/ MS Practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 900–920. <https://doi.org/10.1057/jors.2011.2>
- Oboreh, J. S., & Umukoro, F. G. (2011). Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty on the Strategic Plans of Corporate Organizations. *Sacha Journal of Environmental Studies*, 1(1), 31–40.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and Fall - or Transformation? *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Ogden, J. A., Petersen, K. J., Carter, J. R., & Monczka, R. M. (2005). Supply management strategies for the future: A Delphi study. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 29–48. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103004.x>
- Ogilvy, J., & Schwartz, P. (2004). Plotting Your Scenarios. In *Global Business Network*. papers2://publication/uuid/DC3E008E-C279-4EA9-9179-BA131B10FF71
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Olson, K. (2010). An examination of questionnaire evaluation by expert reviewers. *Field Methods*, 22(4), 295–318. <https://doi.org/10.1177/1525822X10379795>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Qualitative Social Research*, 7(4), 13.
- Pacios, A. R. (2004). Strategic plans and long-range plans: Is there a difference? *Library Management*, 25(6), 259–269. <https://doi.org/10.1108/01435120410547913>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Screening in multiple criteria decision analysis. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pasanen, M. (2011). Strategic Management Tools and Techniques in SMEs. *Conference on Interdisciplinary Business Research*, Bangkok, Thailand.
- Paulus, T. M. (2023). Using Qualitative Data Analysis Software to Support Digital Research Workflows. *Human Resource Development Review*, 22(1), 139–148. <https://doi.org/10.1177/15344843221138381>

- Pautasso, M. (2013). Ten Simple Rules for Writing a Literature Review. *PLoS Computational Biology*, 9(7), 7–10. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003149>
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management* (1ed ed.). Elsevier.
- Perrott, B. E. (2008). Managing strategic issues in a turbulent environment. *Journal of General Management*, 33(3), 21–30.
- Peters, T. (2011). McKinsey 7-S Model: It continues to benefit leaders. *Leadership Excellence*, 28(10), 7–7.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. In *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide* (1 ed.). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Petticrew, Mark. (2001). Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions. *Bmj*, 322(7278), 98–2011.
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In *Handbook of Strategy and Management* (pp. 3–30). SAGE Publications Ltd.
- Phadnis, S. S. (2019). Effectiveness of Delphi- and scenario planning-like processes in enabling organizational adaptation: A simulation-based comparison. *Futures & Foresight Science*, 1(2), e9. <https://doi.org/10.1002/ffo2.9>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::aid-jsc332>3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199803/04)7:2<101::aid-jsc332>3.0.co;2-6)
- Pietrzak, & Paliszkievicz. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management*, 10(2), 149–161.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1st ed.). Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Powers, D. (2018). Thinking in trends: the rise of trend forecasting in the United States. *Journal of Historical Research in Marketing*, 10(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JHRM-09-2016-0021>
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Knowledge*

- and Strategy*, 41–60. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50003-4>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250151002>
- Prescott, J. E., & Smith, D. C. (1987). A project-based approach to competitive analysis. *Strategic Management Journal*, 8(5), 411–423. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080502>
- Pricop, O. C. (2012). Critical Aspects in the Strategic Management Theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.983>
- Qehaja, A., Kutllovci, E., & Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–599. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Rajasekar, J., & Raee, A. Al. (2014). Organizations' use of strategic planning tools and techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research*, 7(3), 59–177.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v7n3p159>
- Ramírez, R., & Selsky, J. W. (2016). Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios. *Long Range Planning*, 49(1), 90–102.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.002>
- Ravanavar, M., & Charantimath, M. (2012). Research and Development. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 87–90.
- Rayens, M. K., & Hahn, E. J. (2000). Building Consensus Using the Policy Delphi Method. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 1(4), 308–315.
<https://doi.org/10.1177/152715440000100409>
- Reeves, M., & Candelon, F. (2022). *Dynamic Business Strategy: Competing in a Fast-changing, Uncertain Context*. De Gruyter.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110755381>
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90, 76–83.
- Rengarajan, S., Moser, R., & Narayanamurthy, G. (2021). Strategy tools in dynamic environments – An expert-panel study. *Technological Forecasting and Social Change*, 165(December 2020), 120560. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120560>
- Rigby, D. (1993). How to manage the management tools. *Planning Review*, 21(6), 8–15.
<https://doi.org/10.1108/eb054443>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management Tools & Trends 2015 - Bain & Company. In *Business insights, Bain & Company*.

- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*.
- Robinson, J., Sinclair, M., Tobias, J., & Choi, E. (2017). More Dynamic Than You Think: Hidden Aspects of Decision-Making. *Administrative Sciences*, 7(3), 23.
<https://doi.org/10.3390/admsci7030023>
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162–188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- Rosca, I. G., & Moldoveanu, G. (2009). Management In Turbulent Conditions. *Journal of Economic Computation and Economic Cybernetics Studies And Research*, 2, 5–12.
- Rowe, G., & Wright, G. (2001). Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi Technique. In J. Armstrong (Ed.). *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (pp. 125–144). Boston. Kluwer Academic Publishers.
<https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Saldaña, J. (2016). Goodall’s Verbal Exchange Coding: An Overview and Example. *Qualitative Inquiry*, 22(1), 36–39. <https://doi.org/10.1177/1077800415603395>
- Sarikaya, A., Correll, M., Bartram, L., Tory, M., & Fisher, D. (2019). What do we talk about when we talk about dashboards? *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 25(1), 682–692. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2864903>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.
<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: Managing Yourself The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1), 131–134.
- Schonberger, M., Keller, P. G., & Maffei, F. (2018). Trends in strategic management – Do different keyword analysis approaches induce different results ? *Journal of Business Management*, 15(April), 1–33. <https://doi.org/10.32025/RIS18007>
- Schonberger, R. J. (2019). The disintegration of lean manufacturing and lean management. *Business Horizons*, 62(3), 359–371. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.004>
- Schühly, A., Becker, F., & Klein, F. (2020). *Real Time Strategy: When Strategic Foresight Meets Artificial Intelligence* (1st ed.). Emerald Publishing Limited.

- Schwarz, J. (2008). Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40(3), 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.08.018>
- Şener, İ. (2012). Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 169–177. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.990>
- Sengupta, C. (2004). *Financial Modeling Using Excel and VBA*. John Wiley & Sons Inc.
- Sevaguru, N., & Safa, M. (2005). Scenario planning approach to strategic management of small travel business in Malaysia. *International Journal of Business & Management Science*, 1(1), 65–81.
- Sharma, S. (2019). New Mantras in Strategic Management. *IBA Journal of Management and Leadership*, 10(2), 23–28.
- Shinkle, G., & Hundley, G. (2013). *Strategy in turbulent environments: Learning from firms in transition economies*. 1–22.
- Shinkle, G., Kriauciunas, A., Hundley, G., & Goudsmit, M. (2013). *Strategy in turbulent environments: Learning from firms in transition economies*. 1–22.
- Skjott, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Skulmoski, G., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*, 6(1), 1–21.
- Slater, S. F., & Atuahene-Gima, K. (2004). Conducting Survey Research in Strategic Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 1, 227–249. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(04\)01108-7](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(04)01108-7)
- Souza, I., & Takahashi, V. (2012). A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 04(02), 102–131. <https://doi.org/10.7444/fsrj.v4i2.110>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929–938. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.06.024>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

- Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review*, 14(1).
<https://doi.org/10.15458/2335-4216.1204>
- Sullivan, J. (2012). VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning. *Dr John Sullivan: Talent Management Thought Leadership*, 1–5.
- Taherdoost, H. (2018). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *SSRN Electronic Journal*, 5(3), 28–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Tapinos, E. (2005). *Strategic Development Process: Investigating the Relationship between Organisational Direction and Performance Measurement MEASUREMENT*. University of Warwick.
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23, 63–80. <https://doi.org/10.1002/jsc>
- Taveggia, T. C. (1974). Resolving Research Controversy Through Empirical Cumulation. *Sociological Methods & Research*, 2(4), 395–407.
<https://doi.org/10.1177/004912417400200401>
- Taylor, E. (2020). We Agree, Don't We? The Delphi Method for Health Environments Research. *Health Environments Research and Design Journal*, 13(1), 11–23.
<https://doi.org/10.1177/1937586719887709>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Gary, P., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tersine, R. J., & Riggs, W. E. (1976). The delphi technique: A long-range planning tool. *Business Horizons*, 19(2), 51–56. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90081-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90081-1)
- Thorén, K., & Vendel, M. (2018). Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 298–312.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2017-0072>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428.
<https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. (2016). Realoptions theory in strategic management. *Strategic*

- Management Journal*, 38(1), 42–63. <https://doi.org/10.1002/mdc3.13341>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Vaitkevičius, S. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience. *Engineering Economics*, 4(54), 70–77.
- Vaitkevičius, Sigitas, Merkys, G., & Savanevičienė, A. (2006). Model of strategic analysis tools typology. *Strateginės Analizės Instrumentų Tipologinis Modelis.*, 47(2), 99–109.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257–273. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032>
- von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies. Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525–1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Webster, J. L., Reif, W. E., & Bracker, J. S. (1989). The Manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Planning Review*, 17(6), 4–48. <https://doi.org/10.1108/eb054273>
- Wedley, W., Jung, R., & Merchant, G. (1979). Problem Solving the Delphi Way. *Journal of General Management*, 5(1), 23–36. <https://doi.org/10.1177/030630707900500103>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- Weston, M. J. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Nurse Leader*, 18(1), 54–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy Text & Cases* (12th ed.). Pearson Education Limited.
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3), 65–72. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45–55.

- Winkler, J., & Moser, R. (2016). Coping with strategic uncertainty: framework development and scenario derivation for a JV decision in the Russian truck industry. *Foresight*, 18(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2016-0002>
- Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking* (1st ed.). Free Press.
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>
- Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(2), 131–150. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(91\)90002-W](https://doi.org/10.1016/0040-1625(91)90002-W)
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>
- Yarger, H. R. (2006). Strategic Theory for the 21st century: The little book on big strategy. In *Strategy* (Issue February). Strategic Studies Institute (SSI).
- Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41–59. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.08.002>
- Yin, R. (1984). Case Study Research - Design and Methods. In *A World of Many* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.36019/9781978830349-005>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and applications: Designs and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Yoshikuni, A., & Albertin, A. (2018). Effects of Strategic Information Systems on Competitive Strategy and Performance Article information : *International Journal of Productivity and Performance Management* , 67(9), 2018–2045. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2017-0166>
- Yoshikuni, A., Favaretto, J., Albertin, A., & de Souza Meirelles, F. (2018). The influences of strategic information systems on the relationship between innovation and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 15(5), 444–459. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.3>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11–24.

<https://doi.org/10.1108/14635779410056859>

Zartha Sossa, J. W., Halal, W., & Hernandez Zarta, R. (2019). Delphi method: analysis of rounds, stakeholder and statistical indicators. *Foresight*, 21(5), 525–544.

<https://doi.org/10.1108/FS-11-2018-0095>

Legislação

Recomendação da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, Jornal Oficial da União Europeia, C(2003) 1422] 2003/361/CE.

APÊNDICES

Apêndice A - Artigos Aceites na Revisão Sistemática da Literatura

#	Título	Referências	N.º de Investigadores	Revista
1	Compiling the strategies of alfa mining company and prioritizing them by waspas method	(Moslem et al., 2020)	4	Scientific Journal of Logistics
2	Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges	(Thorén & Vendel, 2018)	2	Journal of Strategy and Management
3	The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)	2	Foresight
4	Effects of strategic information systems on competitive strategy and performance	(Yoshikuni & Albertin, 2018)	2	International Journal of Productivity and Performance Management
5	Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives	(Hong et al., 2012)	4	Benchmarking: An International Journal
6	Managerial levers in cultivating new mental space for business innovation	(Leibold et al., 2004)	3	South African Journal of Business Management
7	Strategic Planning - organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review.	(Vecchiato, 2015)	1	Foresight
8	Scenario Planning Approach to Strategic Management of Small Travel Business in Malaysia.	(Sevaguru & Safa, 2005)	2	International Journal of Business & Management Science
9	New Mantras in Strategic Management	(Sharma, 2019)	1	IBA Journal of Management & Leadership
10	Four best practices for strategic planning	(Kachaner et al., 2016)	3	Strategy & Leadership

#	Título	Referências	N.º de Investigadores	Revista
11	Strategic Planning Processes in Chaotic Environments: How to Calm a Turbulent Sea?	(McLarney, 2003)	1	Vikalpa
12	Proposta de data mart para análise de faturamento de empresa de varejo utilizando software livre	(Batista et al., 2012)	4	Revista Brasileira de Administração Científica
13	An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process	(Arbel & Orgler, 1990)	2	European Journal of Operational Research
14	Benchmarking logistics performance with an application of the analytic hierarchy process	(Korpela, 1996)	1	IEEE Transactions on Engineering Management
15	A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. (Portuguese)	(Da Silva et al., 2012)	3	Revista de Ciências da Administração
16	Strategic cycling: shaking complacency in healthcare strategic planning	(Begun, 1999)	1	Journal of healthcare management
17	A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva	(Souza & Takahashi, 2012)	3	Future Studies Research Journal
18	The European Way to Lean Management	(Hinterhuber, 1994)	1	The International Executive
19	Can future studies truly predict the future? a retrospective analysis of two approaches	(Galhanone et al., 2011)	3	Future Studies Research Journal
20	Value chain deconstruction in the United Kingdom retail life insurance industry and resulting strategic options for new entrants to the market	(Dommissie & Oosthuizen, 2004)	2	South African Journal of Business Management
21	Managed care strategic planning: the reality of uncertainty	(Belt & Bashore, 2000)	1	Journal of the Healthcare Financial Management Association

Nota. Elaboração própria.

Apêndice B - Artigos Excluídos na Revisão Sistemática da Literatura

Para garantir a máxima transparência (Torraco, 2016), apresentam-se os 61 estudos excluídos da RSL. Torraco refere que o leitor deve ter a capacidade de poder replicar a RSL. A exclusão está suportada na análise dos resumos e na aplicação dos critérios de exclusão.

#	Título	Referências
1	Modeling agility of supply chain	(Agarwal et al., 2007)
2	Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review.	(Ali, 2018)
3	Integration of the Quality Management and Strategic Management Systems into Unified Management System of Enterprises	(Andreeva et al., 2019)
4	Strategic cycling: shaking complacency in healthcare strategic planning	(Begun & Heatwole, 1999)
5	Managed care strategic planning: the reality of uncertainty	(Belt & Bashore, 2000)
6	Developing Strategic Thinking in Business Education	(Brătianu, 2015)
7	The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning	(Calatone et al., 2003)
8	A New Strategy Framework for Coping with Turbulence	(Chakravarthy, 1997)
9	An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organizations	(Chan, 2006)
10	A basic model for evaluating R&D performance: theory and application in Italy	(Coccia, 2001)
11	A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico	(da Silva et al., 2012)
12	The development of scenarios in strategic management of organizations: a literature study	(da Silva et al., 2012)
13	Financial Optimism and Entrepreneurial Satisfaction	(Dawson, 2017)
14	Strategic management of the potash industry in Russia	(Dmitrieva, 2017)
15	Strategic Management Concept and Market Restructuring as a Response to New Challenges of the World Financial Crisis	(Domazet et al., 2011)
16	Editor's Introduction.	(Dougherty, 2003)
17	Developing of Sustainability Balanced Scorecard for the Chemical Industry: Preliminary Evidence from a Case Analysis	(Fülöp et al., 2014)
18	Prospects of controlling systems in strategic management	(Gavel', 2016)
19	A change navigation-based, scenario planning process within a developing world context from an Afro-centric leadership perspective	(Geldenhuys & Veldsman, 2011)
20	Successful strategy making in Bupa not-for-profit provident. A case study and interview with Mr Ray King, chief executive of Bupa	(Ghobadian & O'Regan, 2011)
21	Comprehensive Framework for Strategic Formulation in Isfahan Power Plant by Marketing Approach	(Ghorbani, & Tababaei, 2013)
22	Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies.	(Greenley, 1995)

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

#	Título	Referências
23	Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications.	(Holm, 2006)
24	Strategic Management in Public Organizations: An Evidence Based Research Study	(Holzer, 2011)
25	Institutional Logic Migration and Industry Evolution in Emerging Economies: The Case of Telephony in India.	(Jain & Sharma, 2013)
26	The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption.	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)
27	A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA.	(Kemelgor, 2002)
28	The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms	(Kipley & Lewis, 2009)
29	Le caractère social du management stratégique des firmes d'une région ultrapériphérique: le cas de la Guadeloupe	(Macdissi & Hafsi, 2007)
30	The external environment's effect on management and strategy /A complexity theory approach	(Mason, 2007)
31	Strategic planning model for Startups: A case study of Iranian packaging industry	(Mazdeh et al., 2011)
32	Innovation and metamorphosis towards strategic resilience	(Morais-Storz et al., 2018)
33	The usefulness of strategic planning in a turbulent economic environment: a case of Zimbabwe during the period 2007-2009	(Mufudza et al., 2013)
34	Strategic planning for water utilities in developing countries	(Mugabi et al., 2007)
35	Strategic planning in construction professional service firms: a study of Irish QS practices.	(Murphy, 2013)
36	An evaluation of the relevance of the Miles & Snow strategic typology under present-day conditions of major environmental uncertainty - the emperor's new clothes or a paradigm shift?	(Oosthuizen, 1997)
37	Strategies for Managing Hospitality in a Turbulent Environment: Nigerian Experience.	(Oparanma et al., 2009)
38	A Strategic Management Approach for Sports and Olympic Organizations: The Deming management method	(Papaioannou & Kriemadis, 2017)
39	Advancing Strategic Management through Sustainable Finance	(Păun & Pinzaru, 2021)
40	Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle	(Pietrzak et al., 2015)
41	Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?	(Prahalad & Hamel, 1994)
42	Planning practices: a multiple case study in the high-performing banks	(Ridwan, 2017)
43	Management in turbulent conditions	(Rosca & Moldoveanu, 2009)
44	Weak signals as a flexible framing space for enhanced management and decision-making.	(Rossel, 2009)
45	Innovative Strategic Management: The Case of Mumbai Suburban Railway System	(Sehgal & Surayya, 2011)
46	Manda quem pode, mas até quando?	(Sensi filho et al., 2019)
47	Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance	(Shattock, 2000)

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

#	Título	Referências
48	Review and comparative characteristics of methodologies for the development of enterprise architecture	(Shteingart & Burmistrov, 2016)
49	Scenario-planning as a Stand-alone Tool for Strategic Foresight: Limitations and Options	(Sikander, 2016)
50	Paradigm Shift and Strategic Planning: Planning and Management in a Turbulent Decade	(Simsek, 1997)
51	La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta	(Suniaga et al., 2015)
52	Adapting a strategic management model to hospital operating strategies. A model development and justification	(Swinehart, 1995)
53	From operating efficiency to competitive edge: lessons from small firms in Botswana	(Temtime, 2008)
54	Strategic reconfiguration and management of retail centers creating competitive advantage through communicative competence	(Tore, 2002)
55	Strategic management and health workforce policy	(Valentine, 2000)
56	A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness.	(Walsh et al., 2011)
57	Theory, research, and practice in library management 4: creativity	(Walton, 2008)
58	Managing effectively in turbulent environments	(Waterhouse, 1992)
59	Determining firm's performance: moderating role of csr in renewable energy sector of Indonesia	(Widiyant et al., 2019)
60	A hybrid Z-number data envelopment analysis and neural network for assessment of supply chain resilience: a case study	(Yazdanparast et al., 2021)
61	Scientific and methodological approaches to the incorporation adaptation potential in enterprise management system strategic	(Zaitseva & Betina, 2017)

Nota. Elaboração própria.

Apêndice C - E-mail - Convite para os Peritos do Método Delphi

Texto do convite enviado por *e-mail* aos especialistas (docentes e consultores)

Assunto: Convite para participação no estudo: Ferramentas estratégicas de apoio ao processo estratégico em contexto do ambiente VUCA

Exmo(a). Senhor(a),
[Nome, Apelido]

O meu nome é Jorge Caldeira e estou atualmente a frequentar o Doutoramento em Gestão na Universidade Europeia centrado na Gestão Estratégica em ambiente VUCA.

Você pertence a um pequeno **grupo de peritos** que está a ser convidado para dar a sua opinião. O facto de ter sido seleccionado baseia-se no seu currículo, experiência e conhecimento sobre Gestão Estratégica.

O objetivo deste estudo é **identificar as ferramentas estratégicas capazes de apoiar as várias etapas do processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo)**.

O processo de recolha de informação está suportado no **método Delphi em Tempo Real**. As respostas são confidenciais e os resultados obtidos serão utilizados em agregado, destinando-se exclusivamente para fins académicos. A participação é realizada à distância, através da utilização de **software específico para ambiente web - Foresight Cockpit**.

Para poder contribuir para este estudo, apenas necessito que responda a um pequeno questionário. O questionário está dividido em 2 fases:

1.ª Fase (12 a 16 de janeiro de 2023): Objetivo - Caracterização do perito e análise exploratória, na medida que irá solicitar eventuais ferramentas estratégicas para serem incluídas na 2.ª Fase.

2.ª Fase (17 a 24 de janeiro de 2023): Objetivo - Identificação das ferramentas estratégicas utilizadas.

No início de cada fase irá receber os *links* de acesso à plataforma web do método Delphi.

O questionário não deverá demorar mais do que 20 minutos a responder. Durante o período do estudo, conhecerá as respostas agregadas do grupo de peritos, bem como os comentários que as suportam. Em qualquer momento, poderá reajustar a sua resposta.

Se conhecer alguém que possa participar neste estudo, agradeço que reencaminhe o convite.

Este estudo foi aprovado pela Universidade Europeia.

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* **jorge.luis.caldeira@gmail.com**, dias de semana ou fins de semana, ou sinta-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* **tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt**.

Obrigado pela sua ajuda. Espero vê-lo(a) em breve.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice D - E-mail - Link de Acesso à 1.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real

Texto do convite enviado por *e-mail* aos especialistas (docentes e consultores) que aceitaram participar no estudo

Assunto: Envio de link de acesso à 1.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real

Exmo(a). Senhor(a),
[Nome, Apelido]

Muito obrigado por ter aceite o convite para participar como perito.

O objetivo deste estudo é **identificar as ferramentas estratégicas capazes de apoiar as várias etapas do processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo)**.

A aplicação deste método divide-se em duas fases. A **1.ª Fase** constitui uma etapa de exploração. Tem por objetivo comentar os conceitos utilizados no estudo (VUCA, Processo estratégico e Ferramentas Estratégicas), de modo a evitar confusão quanto ao seu significado, reduzir a ambiguidade de interpretação dos resultados e permitir a aplicação de questões abertas de modo a gerar novas ideias para o questionário final da 2.ª Fase.

Recordo que a 1.ª Fase do estudo irá decorrer entre **12 a 16 de janeiro de 2023**.

O **link** apresentado permitir-lhe-á aceder imediatamente ao questionário na aplicação **Foresight Strategic Cockpit da 4strat**:

Link de acesso à 1.ª Fase: [Link]

O questionário foi concebido para ser autoexplicativo. No entanto, caso sinta a necessidade de esclarecer alguma questão, pode recorrer a dois documentos de apoio disponíveis na plataforma ou nos *links* em baixo:

Documento 1: **Manual de apoio** - Objetivo: Apresenta o método Delphi em Tempo Real e os conceitos utilizados neste estudo (VUCA, Processo estratégico e Ferramentas estratégicas).

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1yYi2s73VW29LBTAN419TqbZjeoYwDVfD/view?usp=sharing>

Documento 2: **Descritivo das ferramentas estratégicas** - Objetivo: Descreve as ferramentas estratégicas em análise. Estas ferramentas foram identificadas através de uma revisão sistemática da literatura. *Link:* <https://drive.google.com/file/d/16E47fdDl9M5FjYxGZVc9zrkewbRYNUdP/view?usp=sharing>

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* **jorge.luis.caldeira@gmail.com**, dias de semana ou fins de semana, ou sinta-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* **tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt**

Obrigado pelo seu tempo e partilha de conhecimento.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice E - E-mail - Mensagem para recordar o *Link* para os Peritos do Método Delphi

Texto para recordar o link de acesso enviado por *e-mail* aos especialistas (docentes e consultores) que aceitaram participar no estudo

Assunto: *Link* de acesso à 1.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real

Exmo(a). Senhor(a),
[Nome, Apelido]

Gostaria apenas de recordar que amanhã se inicia a 1.ª fase do método Delphi em Tempo Real.

As respostas são confidenciais. A participação é realizada à distância, através da utilização de **software específico para ambiente web - Foresight Cockpit**.

Link de acesso à 1.ª Fase: [Link]

O questionário está dividido em 2 fases:

1.ª Fase (12 a 16 de janeiro de 2023): Caracterização do perito e análise exploratória, na medida que irá solicitar eventuais ferramentas estratégicas para serem incluídas na 2.ª Fase.

2.ª Fase (17 a 24 de janeiro de 2023): Identificação das ferramentas estratégicas.

Durante o período do estudo, conhecerá as respostas agregadas do grupo de peritos, bem como os comentários que as suportam. Em qualquer momento, poderá reajustar a sua resposta. Utilize os comentários para defender as suas opções ou criticar as opções dos outros peritos.

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* **jorge.luis.caldeira@gmail.com**, dias de semana ou fins de semana, ou sintá-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* **tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt**.

Mais uma vez, obrigado pela sua ajuda.

Melhores cumprimentos,
Jorge Caldeira

Apêndice F - E-mail - Link de Acesso à 2.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real

Link de acesso à 2.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real (docentes e consultores)

Assunto: *Link de acesso à 2.ª Fase do Método Delphi em Tempo Real*

Exmo(a). Senhor(a),
[Nome, Apelido]

Muito obrigado por estar a participar neste estudo como Perito na área de Gestão Estratégica.

Você faz parte de um grupo de 36 Peritos Docentes (40 Peritos Consultores) de estratégia que concluiu esta fase. Poderá consultar os resultados desta fase no relatório provisório que se encontra no software. Síntese dos resultados:

- . 55,5 de idade média
- . 86% com >15 anos de experiência em gestão estratégica
- . 86% têm Ph.D.
- . 33 instituições de ensino representadas
- . 69% têm experiência em consultoria estratégica
- . 58% publicaram artigos de gestão estratégica
- . 49% identificam a "incerteza" como o principal desafio VUCA
- . 28% identificam a "análise estratégia" como a etapa mais importante do processo estratégico
- . 21 novas Ferramentas Estratégicas sugeridas

[Texto para Peritos Consultores]}

- . 49,9 de idade média
- . 81% com >15 anos de experiência em gestão estratégica
- . 68% têm mestrado.
- . 27 empresas de consultoria representadas
- . 70% pertencem ao top management
- . 35% exercem/exerceram docência de gestão estratégica

- . 37% identificam a "incerteza" como o principal desafio VUCA
- . 34% identificam a "implementação" como a etapa mais importante do processo estratégico
- . 25 novas Ferramentas Estratégicas sugeridas

Vou pedir-lhe só mais 5 minutos do seu tempo. O objetivo será avaliar as ferramentas sugeridas por todos os Peritos.

Esta 2.^a fase inicia-se hoje e irá decorrer até 24 de janeiro de 2023.

O link em baixo permitir-lhe-á aceder imediatamente ao questionário na aplicação Foresight Strategic Cockpit da 4strat:

Link de acesso à 2.^a Fase: [\\${link}](#)

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* jorge.luis.caldeira@gmail.com, dias de semana ou fins de semana, ou sinta-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt.

Obrigado pelo seu tempo e partilha de conhecimento.

Melhores cumprimentos,
Jorge Caldeira

Apêndice G - E-mail - Mensagem de Reforço para à Participação no Estudo

Texto enviado por *e-mail* aos especialistas (docentes e consultores)

Assunto: Participação no estudo de gestão estratégica através do método de Delphi

Exmo(a). Senhor(a),

Gostaria de recordar-lhe que o estudo ainda se encontra a decorrer e que o seu conhecimento sobre o tema irá contribuir para o resultado desta investigação. Veja os contributos dos outros peritos e sinta-se à vontade para comentar ou alterar as suas respostas.

Todas as respostas são confidenciais. Os resultados obtidos serão utilizados em agregado e destinam-se a fins meramente académicos. A sua participação é estritamente voluntária. Não existem respostas certas ou erradas.

Link de acesso: [Link]

O questionário não deverá demorar mais do que 5 minutos a responder. Durante o período do estudo, conhecerá as respostas agregadas do grupo de peritos, bem como os comentários que as suportam. Em qualquer momento, poderá reajustar a sua resposta.

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* **jorge.luis.caldeira@gmail.com**, dias de semana ou fins de semana, ou sinta-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* **tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt**

Obrigado pelo seu tempo e partilha de conhecimento.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice H - E-mail - Mensagem Final de Agradecimento e Convite para Reunião de Feedback (Teste Piloto ao Método Delphi)

Texto enviado por *e-mail* no dia 27.11.2022 aos especialistas (docentes e consultores) que participaram no teste piloto

Assunto: Fim do teste piloto através do método de Delphi

Exmo(a). Senhor(a),

Chegámos ao final do teste piloto.

Gostaria muito de agradecer a sua disponibilidade e partilha de conhecimento.

Peço que disponibilize apenas mais um minuto do seu tempo para o preenchimento do inquérito online. Link de acesso:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexFQExqsHdBQNAuVgE49izbuY0wzi_a9rd99DCLrR8gRQTYw/viewform

Teste piloto ao método Delphi

Fim do teste piloto ao método de Delphi.
Balanço síntese.

Investigador: Jorge Caldeira

 jorge.luis.caldeira@gmail.com (não compartilhado)
[Alternar conta](#)

*Obrigatório

1. Indique o seu nível de concordância relativamente às seguintes afirmações: *

	1-Discordo fortemente	2- Discordo	3- Neutro	4- Concordo	5- Concordo fortemente	Sem opinião
1. "O questionário demorou muito tempo a responder"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. "As instruções para o teste piloto eram claras"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. "Não existiam questões pouco claras ou ambíguas"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. "Faltavam questões relevantes"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. "O layout do questionário/aplicação era pouco claro e/ou pouco atrativo"	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Caso pretenda, adicione outros comentários ao teste piloto:

Sua resposta

Mais uma vez muito obrigado.
Jorge Caldeira

Em paralelo, o Professor Tawfiq Rkibi irá propor o agendamento de uma reunião de *feedback (online)* com os peritos que participaram neste teste. Nessa reunião, irei partilhar os resultados deste teste.

Caso queira enviar algum feedback adicional, poderá fazê-lo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* jorge.luis.caldeira@gmail.com.

Obrigado pelo seu tempo.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice I - E-mail - Mensagem Final de Agradecimento (Método Delphi Final)

Texto enviado por *e-mail* no dia 25.01.2023 aos especialistas (docentes e consultores) que participaram no estudo final

Assunto: Fim do estudo através do método de Delphi

Exmo(a). Senhor(a),

Chegámos ao final do estudo através da aplicação do método Delphi.

Gostaria muito de agradecer a sua disponibilidade e partilha de conhecimento.

Após a análise dos dados, será enviado para o seu *e-mail* um relatório síntese dos resultados obtidos.

Caso queira enviar algum *feedback* adicional, poderá fazê-lo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* jorge.luis.caldeira@gmail.com.

Muito obrigado pelo seu tempo.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice J - Painel de Peritos Docentes

Lista de docentes do painel de peritos.

#	Instituição de ensino	Nível de educação	Experiência em GE
1	Universidade Évora	Doutoramento	15 ou mais anos
2	ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa	Doutoramento	15 ou mais anos
3	Universidade Católica Portuguesa - Porto	Doutoramento	15 ou mais anos
4	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Doutoramento	15 ou mais anos
5	Instituto Politécnico de Tomar	Doutoramento	15 ou mais anos
6	Politécnico de Santarém - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Doutoramento	15 ou mais anos
7	Universidade de Aveiro	Doutoramento	15 ou mais anos
8	Universidade Europeia	Doutoramento	5 ou mais anos
9	Universidade Europeia	Doutoramento	15 ou mais anos
10	ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa	Doutoramento	15 ou mais anos
11	Politécnico da Guarda - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Mestrado	15 ou mais anos
12	AESE Business School	Licenciatura	15 ou mais anos
13	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa	Doutoramento	15 ou mais anos
14	Faculdade de Economia do Porto	Doutoramento	5 ou mais anos
15	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Doutoramento	10 ou mais anos
16	Universidade Lusíada Porto	Doutoramento	15 ou mais anos
17	Universidade do Algarve	Doutoramento	15 ou mais anos
18	Instituto Politécnico de Beja	Doutoramento	10 ou mais anos
19	Instituto Politécnico de Setúbal	Doutoramento	15 ou mais anos
20	Universidade Europeia	Doutoramento	15 ou mais anos
21	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	Licenciatura	15 ou mais anos
22	Instituto Politécnico de Viseu	Doutoramento	15 ou mais anos
23	Universidade Católica Portuguesa - Porto	Doutoramento	15 ou mais anos
24	Universidade de Aveiro	Doutoramento	15 ou mais anos
25	Universidade Nova	Doutoramento	15 ou mais anos
26	Instituto Superior Técnico	Doutoramento	15 ou mais anos
27	Universidade Portucalense	Doutoramento	15 ou mais anos
28	Universidade Católica Portuguesa	Doutoramento	5 ou mais anos

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

#	Instituição de ensino	Nível de educação	Experiência em GE
29	Instituto Politécnico de Portalegre	Doutoramento	15 ou mais anos
30	Universidade Autónoma	Doutoramento	15 ou mais anos
31	Universidade do Algarve	Doutoramento	15 ou mais anos
32	Instituto Politécnico de Leiria	Doutoramento	15 ou mais anos
33	ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa	Doutoramento	15 ou mais anos
34	Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos)	Mestrado	15 ou mais anos
35	Universidade Europeia	Licenciatura	15 ou mais anos
36	Universidade Nova	Doutoramento	15 ou mais anos

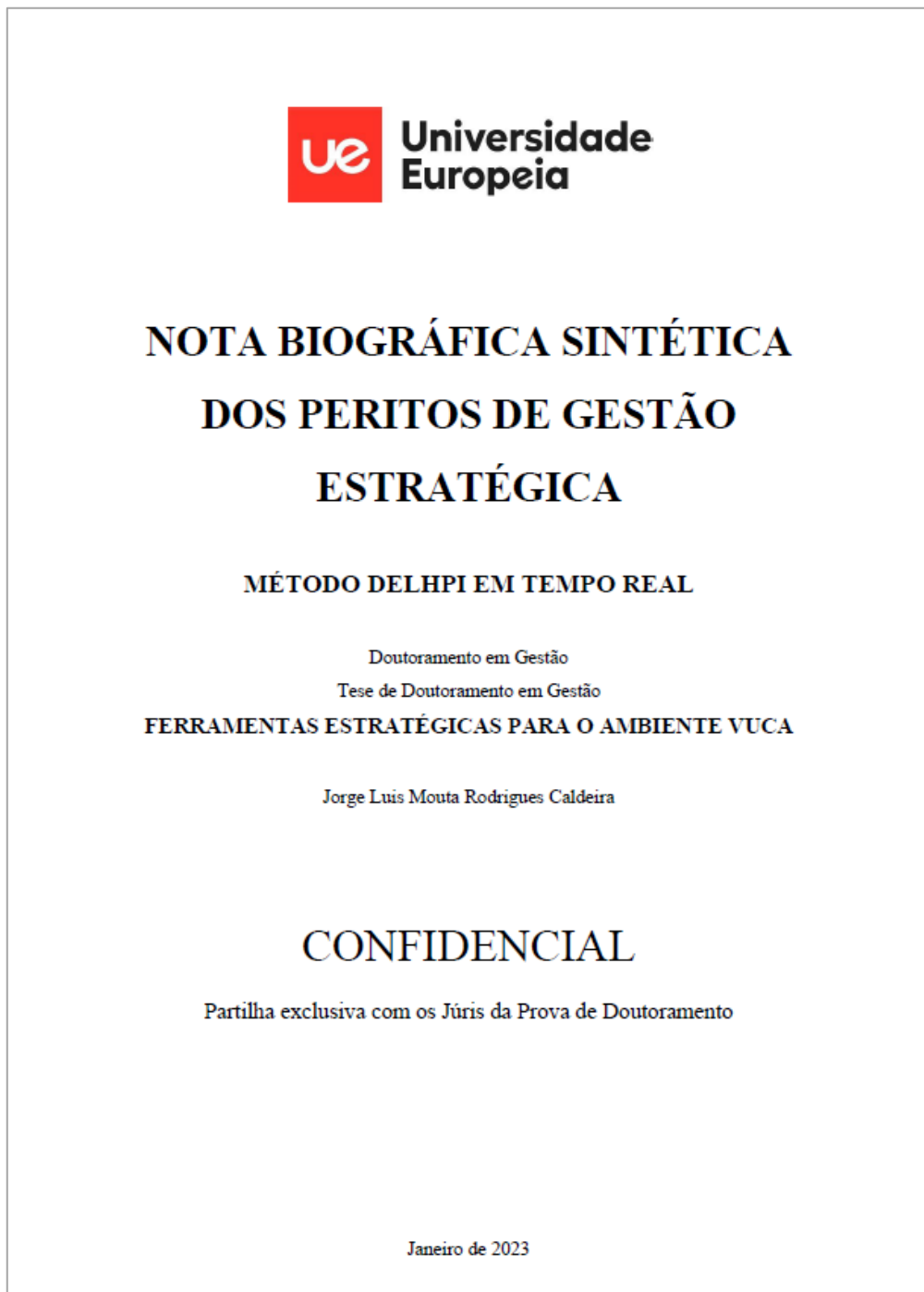
Apêndice K - Painei de Peritos Consultores

Lista de consultores do painel de peritos.

#	Empresa	Experiência em GE	Posição hierárquica
1	Accenture	15 ou mais anos	Gestão de topo
2	Cluster Advisory	15 ou mais anos	Gestão de topo
3	Accenture	15 ou mais anos	Gestão de topo
4	KPMG	15 ou mais anos	Gestão de topo
5	ALVA	15 ou mais anos	Gestão de topo
6	Global Praxis Group	15 ou mais anos	Gestão de topo
7	SFORI	15 ou mais anos	Gestão de topo
8	KPMG	15 ou mais anos	Gestão de topo
9	inCentea	15 ou mais anos	Gestão de topo
10	Independente	15 ou mais anos	Gestão de topo
11	Brighten Consulting	15 ou mais anos	Gestão de topo
12	Newbridge	15 ou mais anos	Gestão de topo
13	KPMG	15 ou mais anos	Gestão intermédia
14	Mazars	15 ou mais anos	Gestão de topo
15	inCentea	15 ou mais anos	Gestão de topo
16	NEYOND	15 ou mais anos	Gestão de topo
17	Darefy	15 ou mais anos	Gestão de topo
18	PWC	15 ou mais anos	Gestão intermédia
19	Accenture	15 ou mais anos	Gestão intermédia
20	Ascending	5 ou mais anos	Gestão intermédia
21	We consultants	15 ou mais anos	Gestão de topo
22	EY - Ernst & Young	15 ou mais anos	Gestão de topo
23	Independente	15 ou mais anos	Gestão de topo
24	SFORI	15 ou mais anos	Gestão de topo
25	Accenture	10 ou mais anos	Gestão de topo
26	Independente	15 ou mais anos	Gestão intermédia
27	Revisão Estratégica	5 ou mais anos	Gestão intermédia
28	Independente	15 ou mais anos	Gestão de topo
29	McKinsey	15 ou mais anos	Gestão intermédia
30	Accenture	5 ou mais anos	Gestão intermédia
31	Independente	5 ou mais anos	Gestão intermédia
32	Ernst & Young	10 ou mais anos	Gestão de topo
33	YellowScire	15 ou mais anos	Gestão de topo
34	Accenture	15 ou mais anos	Gestão de topo
35	Cluster Advisory	15 ou mais anos	Gestão de topo
36	Devoteam	10 ou mais anos	Gestão de topo
37	Lancastre Consulting	15 ou mais anos	Gestão intermédia

Apêndice L - Nota Biográfica Sintética dos Peritos de Gestão Estratégica (Docentes e Consultores) - Confidencial

Foi entregue aos Júris da prova de Doutoramento, com carácter de confidencialidade, uma síntese biográfica dos peritos de GE com a seguinte informação: 1. Nome e apelido, 2. Instituição de Ensino/Empresa de Consultoria, 3. Nível de educação/Posição hierárquica, 4. Anos de experiência em GE, 5. Nota biográfica sintética, e 6. Adicional: ORCID, CIENCIAVITAE, Researchgate e LinkedIn.



Apêndice M - Manual de Apoio ao Método Delphi em Tempo Real

Destinatários: Docentes e consultores de estratégia.

Objetivo: Obter contributos para a visão sociológica e económica.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

**CONCEITOS TEÓRICOS E FUNCIONALIDADES DA APLICAÇÃO
INFORMÁTICA**

Investigador: Jorge Luis Mouta Rodrigues Caldeira

Janeiro de 2023

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI
Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	4
2. MÉTODO DELPHI EM TEMPO REAL	5
2.1. MÉTODO DELPHI.....	5
2.2. APLICAÇÃO INFORMÁTICA.....	6
3. CONCEITOS	10
3.1. PROCESSO ESTRATÉGICO	10
3.2. VUCA	11
3.3. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....	12
4. BIBLIOGRAFIA	13

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI
Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

O manual de apoio está dividido em três partes.

A **primeira parte** apresenta um enquadramento do estudo (âmbito, objetivo e processo de recolha de informação).

A **segunda parte** explica o método Delphi em Tempo Real e aspetos centrais do software 

A **terceira parte** descreve os conceitos utilizados no estudo (Processo estratégico, VUCA e Ferramentas estratégicas).

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

1. ENQUADRAMENTO

Âmbito: Tese de Doutoramento na Universidade Europeia dentro do campo da gestão estratégica.

Objetivo: Recolha de dados com vista a identificação ferramentas estratégicas de apoio ao processo estratégico das organizações em contexto do ambiente VUCA.

Recolha de informação: Está suportada no método Delphi em Tempo Real. A participação é realizada à distância através da utilização de software específico para ambiente web. A recolha de informação será realizada através da aplicação de um questionário individual onde o anonimato é garantido.

Confidencialidade: Todas as respostas são confidenciais. Os resultados obtidos serão utilizados em agregado e destinam-se a fins meramente académicos. A sua participação é estritamente voluntária. Não existem respostas certas ou erradas.

Dúvidas: Para esclarecimentos adicionais ou questões relacionadas com este estudo, poderá contactar o investigador responsável (Jorge Caldeira) por telefone: 964 561 451 ou por e-mail: jorge.luis.caldeira@gmail.com, dias de semana ou fins de semana.

O seu conhecimento sobre o tema irá contribuir para o resultado desta investigação.

Muito obrigado pela sua colaboração e partilha do seu conhecimento.

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

2. MÉTODO DELPHI EM TEMPO REAL

2.1. MÉTODO DELPHI

Segundo Loo (2002), o método Delphi tem como características principais: 1. pressupõe um painel de peritos que pode representar a opinião de uma maioria sobre um determinado tema, 2. os participantes do painel de peritos têm uma representação anónima, 3. o moderador (investigador) elabora um conjunto de questionários e relatórios de *feedback* para os participantes, e 4. gera um relatório de resultados.

O método Delphi em Tempo Real foi desenvolvido em 2005 por Theodore Gordon e Adam Pease (Gordon & Pease, 2006). No seu estudo, os autores destacam que a grande vantagem do Delphi em Tempo Real está na não existência de rondas sequenciais, uma vez que está suportado numa única ronda, permitindo um ganho de eficiência obtido com a redução dos prazos da aplicação do método.

No Delphi em Tempo Real, os peritos devem visitar a aplicação várias vezes durante o período de tempo especificado, o que permite obter múltiplas interações numa única ronda (Geist, 2010).

Gary e von der Gracht (2015) destacam, como mais valia deste método, a possibilidade de o participante ter acesso imediato à resposta do grupo e poder ajustar a sua resposta de forma anónima.

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

2.2. APLICAÇÃO INFORMÁTICA

Software: FORESIGHT STRATEGIC COCKPIT

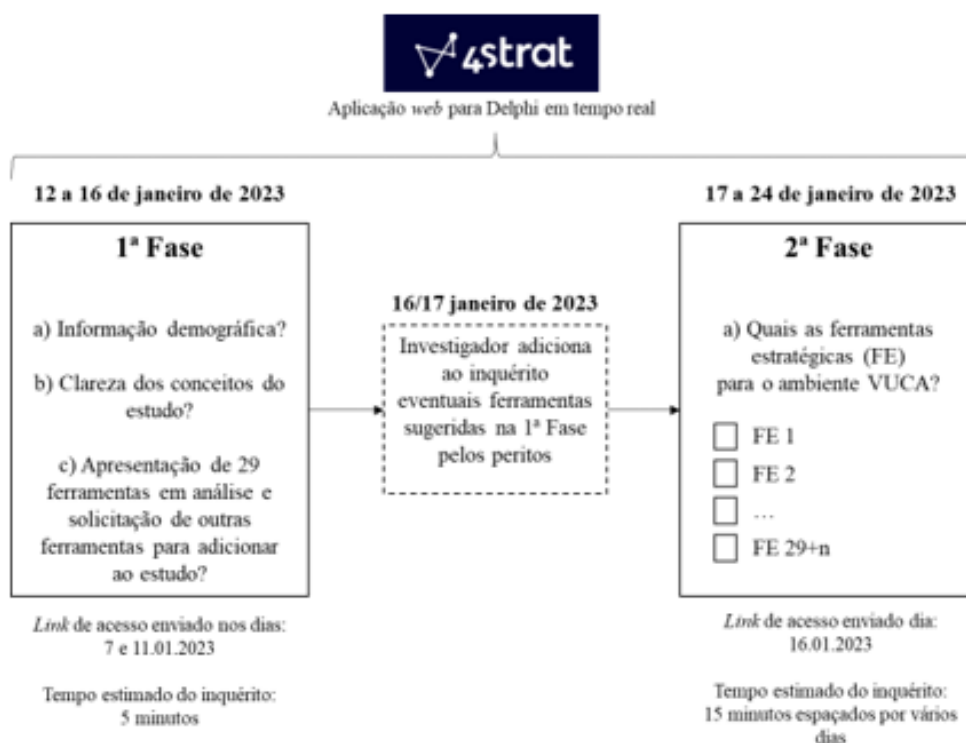
Acesso: Links de acesso são enviados por e-mail.

Duração: A duração da ronda é de 12 dias (12 a 24 de janeiro de 2023).

A participação neste estudo é realizada em duas fases (ver Figura 1).

Figura 1

Fases do Método Delphi em Tempo Real



Nota. Elaboração própria.

1ª Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário: Constitui uma etapa de exploração. Tem por objetivo a recolha de informação que permita caracterizar os peritos e obter comentários aos conceitos utilizados no estudo (Processo estratégico, VUCA e Ferramentas estratégicas), de modo a evitar confusão acerca

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

do seu significado e reduzir a ambiguidade de interpretação dos resultados. Nesta fase, serão apresentadas 29 ferramentas estratégicas identificadas na revisão de literatura, e pedido aos peritos se pretendem sugerir ferramentas adicionais para a 2.ª fase.

Exemplo de uma questão:

The screenshot shows a survey question interface. At the top, a blue header bar contains the text "1.1. Idade (anos)?". Below this, a light blue box contains the instruction "Enter a numerical value from 18 to 99." and a text input field. At the bottom of the interface, there are two buttons: "Save answer and update results" and "Next >". Three blue arrows point to these elements with labels: "Passo 1. Introduzir a resposta" points to the input field, "Passo 2. Gravar" points to the "Save answer and update results" button, and "Passo 3. Avançar para a questão seguinte" points to the "Next >" button.

No topo da página, surgirá uma barra de status. Em qualquer momento, poderá voltar atrás e reajustar as suas respostas.



Não se esqueça de ir gravando as suas respostas e consultando os resultados agregados às escolhas dos outros peritos.



Poderá visualizar os resultados através de gráficos onde é apresentada a média e a frequência das opções, bem como eventuais comentários dos peritos a suportar a decisão.

2ª Fase - Aplicação do questionário final: Tem por objetivo obter a perspetiva de grupo relativamente às melhores ferramentas estratégicas em contexto VUCA. Os

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

peritos terão acesso em tempo real aos resultados globais, aos comentários dos outros peritos, e poderão reajustar a sua resposta sempre que entenderem. Todo o processo será feito em anonimato.

1.1. Para cada ferramenta, indique o seu nível de acordo relativamente à seguinte afirmação: "Tenho evidências de que a ferramenta estratégica permite apoiar o processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (independentemente da minha preferência)"

Utilize os comentários para defender as suas opções ou criticar as opções dos outros peritos. Ajuste a sua resposta sempre que entender.

NÃO SE ESQUEÇA DE GRAVAR AS SUAS RESPOSTAS.

	Não conheço a ferramenta	1. Discordo totalmente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo totalmente
1. 5 Forças de Porter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Análise da cadeia de valor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Análise das partes interessadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Análise de valor para o acionista	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Análise multicritério	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Identifique o seu nível de confiança relativamente à sua opção:

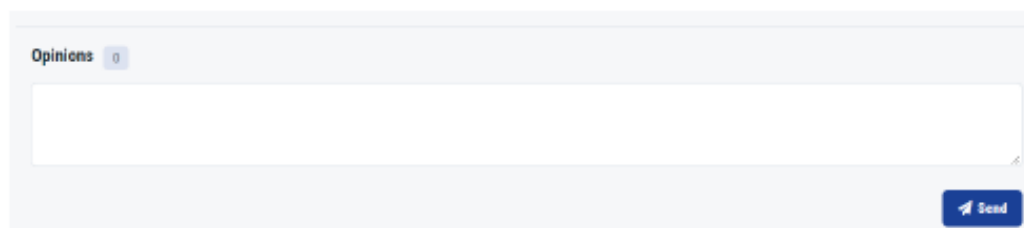
How confident are you about your answer?*

- ☐ Low confidence ☐ Modest confidence
☐ High confidence ☐ Perfect confidence

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

Não se esqueça de comentar as suas opções:



The screenshot shows a web interface for providing opinions. At the top, it says "Opinions" followed by a small grey box containing the number "0". Below this is a large, empty white rectangular text area. In the bottom right corner of the form, there is a blue button with a white paper plane icon and the word "Send" in white text.

No final do estudo, serão disponibilizados a todos os peritos participantes os resultados obtidos.

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI
Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

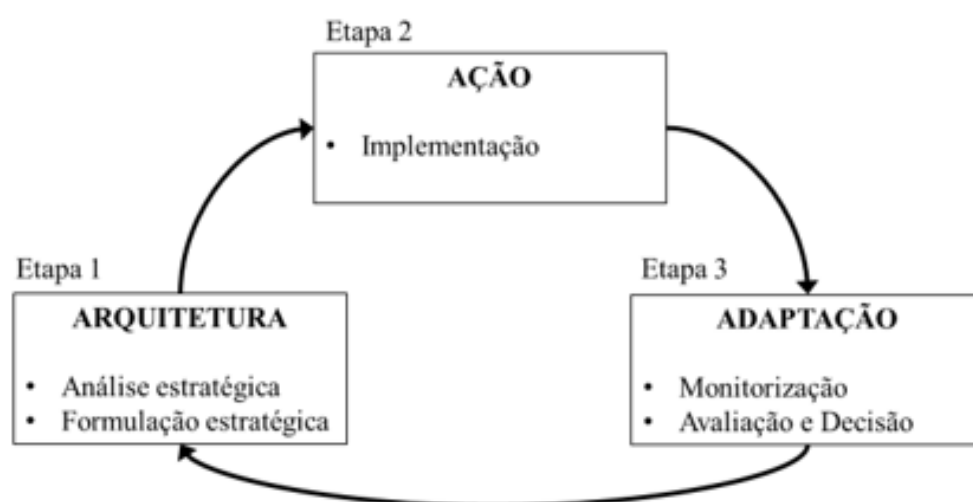
3. CONCEITOS

3.1. PROCESSO ESTRATÉGICO

Para apoiar o estudo, optou-se pelo esquema do processo estratégico apresentado por Vuorinen et al. (2018).

Figura 2

Etapas do Processo Estratégico



Nota. Adaptado de Vuorinen et al. (2018)

Etapa 1 - Diagnóstico e Formulação: Envolve duas subetapas. Subetapa 1.1. Diagnóstico estratégico - envolve a elaboração do diagnóstico do ambiente externo e interno da organização (ex. macrotendências, ambiente de negócios, setor, concorrentes, pontos fortes e fracos, capacidades e recursos, etc.). Subetapa 1.2. Formulação estratégica- ex. definição da missão, objetivos estratégicos, metas e estratégias.

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

Etapa 2 - Implementação: consiste na tradução da estratégia para as operações (ex. elaboração do plano operacional, nomeadamente através do desenho das ações detalhadas e identificação dos recursos necessários).

Etapa 3 - Adaptação: Envolve duas subetapas. Subetapa 2.1. Monitorização - envolve o acompanhamento e a discussão da performance dos objetivos, execução e validade da estratégia e alteração nas variáveis do ambiente. Subetapa 2.2. Ajustamento - envolve o processo de aprendizagem organizacional, originando decisões com eventuais ajustamentos dos documentos de planeamento.

3.2. VUCA

VUCA" é o acrónimo para: "V" de *volatility* (volatilidade), "U" de *uncertainty* (incerteza), "C" de *complexity* (complexidade) e "A" *ambiguity* (ambiguidade), que procuram descrever o ambiente turbulento e caótico em que a maior parte das organizações atua.

Tabela 1

Componentes VUCA

Componentes VUCA	Palavras-chave
Volatilidade	imprevisibilidade, mudança, velocidade, instabilidade
Incerteza	falta de informação, incompleto, indefinição
Complexidade	muitas variáveis, rede, interdependência, interação
Ambiguidade	múltiplos significados, interpretações conflitantes, desconhecido

Nota. Elaboração própria

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

3.3. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Segundo Jarzabkowski e Kaplan (2014), “tool” é um termo genérico utilizado para identificar frameworks, conceitos, modelos ou métodos (ex. SWOT, 5 forças de Porter, Matriz BCG, Balanced Scorecard, etc.). A designação de ferramenta estratégica irá compreender modelos, técnicas, abordagens, metodologias, métodos e *frameworks*, que têm como objetivo apoiar as organizações nas diferentes etapas do processo estratégico, o que vai de encontro à abordagem de Knott (2006) que considera FE algo que estrutura ou influencia a atividade estratégica.

A descrição das características das ferramentas estratégicas encontra-se no documento:

[DESCRITIVO DAS CARATERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.pdf](#)

MANUAL DE APOIO AO MÉTODO DELPHI

Conceitos teóricos e funcionalidades da aplicação informática

4. BIBLIOGRAFIA

Geist, M. R. (2010). Using the Delphi method to engage stakeholders: A comparison of two studies. *Evaluation and Program Planning*, 33(2), 147-154. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.06.006>

Gordon, T., & Pease, A. (2006). RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321-333. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.005>

Jarzabkowski, P., & Kaplan, P. (2014). Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2270>

Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090-1105. <https://doi.org/10.1108/00251740610690630>

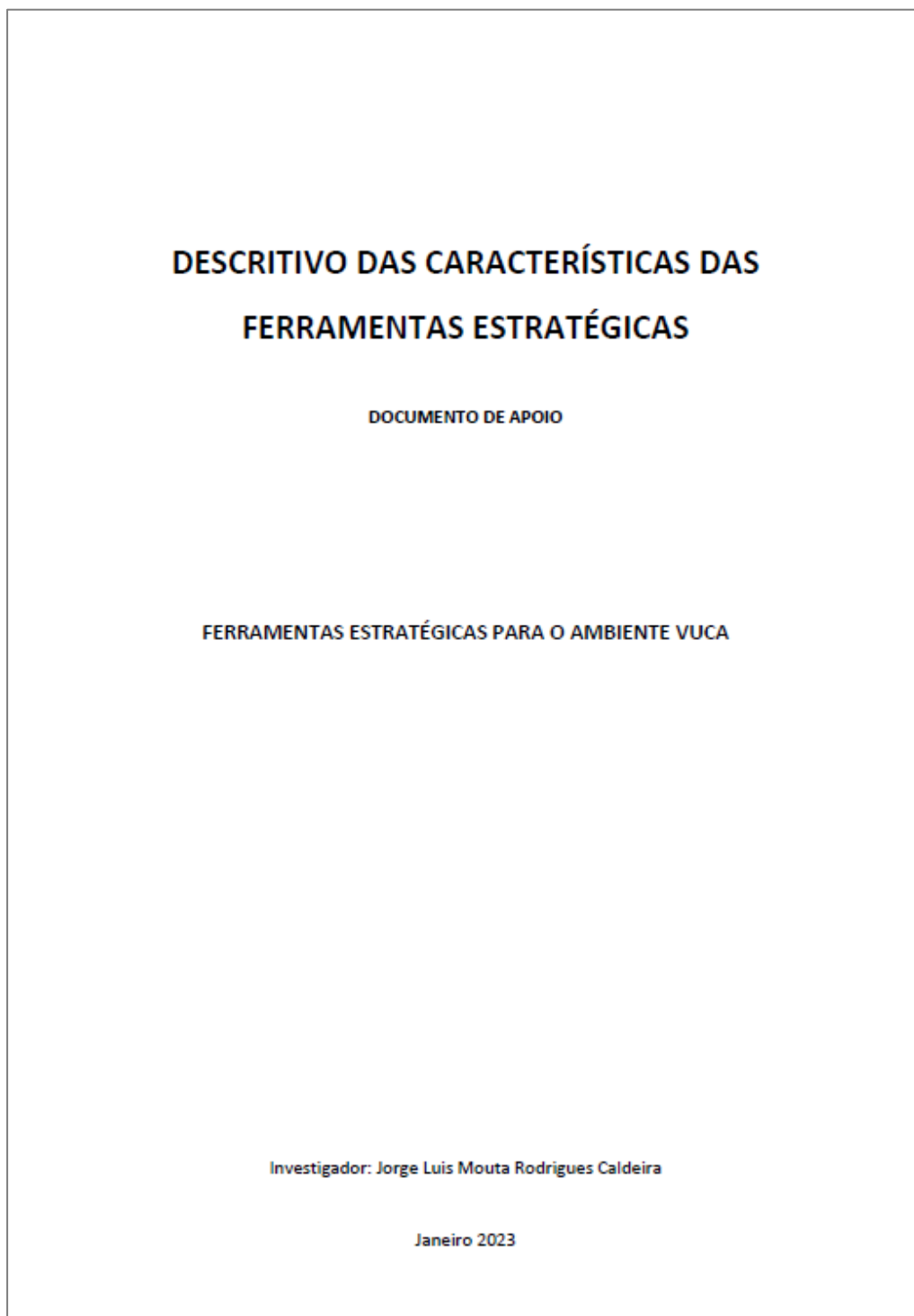
Loo, R. (2002). The Delphi method: A powerful tool for strategic management. *Policing*, 25(4), 762-769. <https://doi.org/10.1108/13639510210450677>

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586-605. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>

Apêndice N - Descritivo das Características das Ferramentas Estratégicas

Destinatários: Docentes, consultores de estratégia e gestores de empresas com responsabilidades na GE.

Objetivos: Apoiar o processo do método Delphi em Tempo Real para o estudo da visão sociológica (docentes) e económica (consultores). Apoiar o estudo de caso para o teste ao *toolkit* de FE.



DESCRIPTIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Documento de apoio

ÍNDICE

1. 5 FORÇAS DE PORTER	4
2. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR.....	5
3. ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	6
4. ANÁLISE DE VALOR PARA O ACIONISTA.....	6
5. ANÁLISE MULTICRITÉRIO	7
6. AVALIAÇÃO COMPARATIVA (BENCHMARKING)	8
7. BACKCASTING	9
8. BALANCED SCORECARD	10
9. CENÁRIOS	11
10. COMPETÊNCIAS NUCLEARES	12
11. ESTRATÉGIA OCEANO LUNAR	12
12. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	12
13. FERRAMENTAS PARA ESPAÇOS MENTAIS.....	13
14. GARTNER HYPE CYCLE.....	14
15. GESTÃO LEAN.....	15
16. MÉTODO DELPHI.....	16
17. MODELAÇÃO FINANCEIRA	17
18. MODELO 7-S MCKINSEY.....	17
19. MODELO DE AVALIAÇÃO COMPARATIVO E PROCESSO ANALÍTICO HIERÁRQUICO.....	18
20. MODELOS DE PREVISÃO ESTATÍSTICA	18
21. OPÇÕES REAIS.....	19
22. PAINÉIS DE CONTROLO (DASHBOARDS)	20
23. QUADRO ANALÍTICO PARA O CONTEXTO VUCA	21
24. ROTEIRO DE TECNOLOGIA	22

DESCRIPTIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Documento de apoio

25. SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICO (SIS).....	23
26. SWOT	24
27. TÉCNICAS DE COLABORAÇÃO COLETICA (CROWDSOURCING)	25
28. TEORIA DA DESCONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR.....	25
29. TEORIA DOS JOGOS.....	26

|

DESCRIPTIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Documento de apoio

1. 5 FORÇAS DE PORTER

#	1
Designação PT	5 Forças de Porter
Designação EN	<i>Porter's five forces</i>
Descrição	[Definição] Avalia a atratividade de uma indústria através da análise da sua competitividade, na medida que esta influencia a capacidade de manter ou obter rentabilidade. [Objetivo] Analisar o nível de competição numa indústria a partir das cinco fontes de pressão competitiva. [Processo] Pressupõe a análise de um conjunto de variáveis estruturantes que se enquadram em cada uma das cinco forças de Porter: 1. Barreiras à entrada (ex. necessidades de capital, etc.), 2. Rivalidade da indústria (ex. concentração, etc.), 3. Ameaças dos substitutos (ex. relação de preço/performance do substituto, etc.), 4. poder negocial dos fornecedores (ex. sensibilidade ao preço por parte dos fornecedores, etc.), e 5. Poder de negociação dos clientes (ex. peso do custo do produto relativamente ao total de custos, etc.). Na Figura 1, apresenta-se o modelo das 5 Forças de Porter. Figura 1 <i>Modelo das 5 Forças de Porter</i> <pre> graph TD A[Poder de negociação dos fornecedores] --> E[Rivalidade da indústria] B[Poder de negociação dos clientes] --> E C[Barreiras à entrada] --> E D[Ameaças dos substitutos] --> E </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de (Grant, 2020, p.65) [Adicional] O modelo foi introduzido por Michael Porter em 1979.

DESCRITIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Documento de apoio

2. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

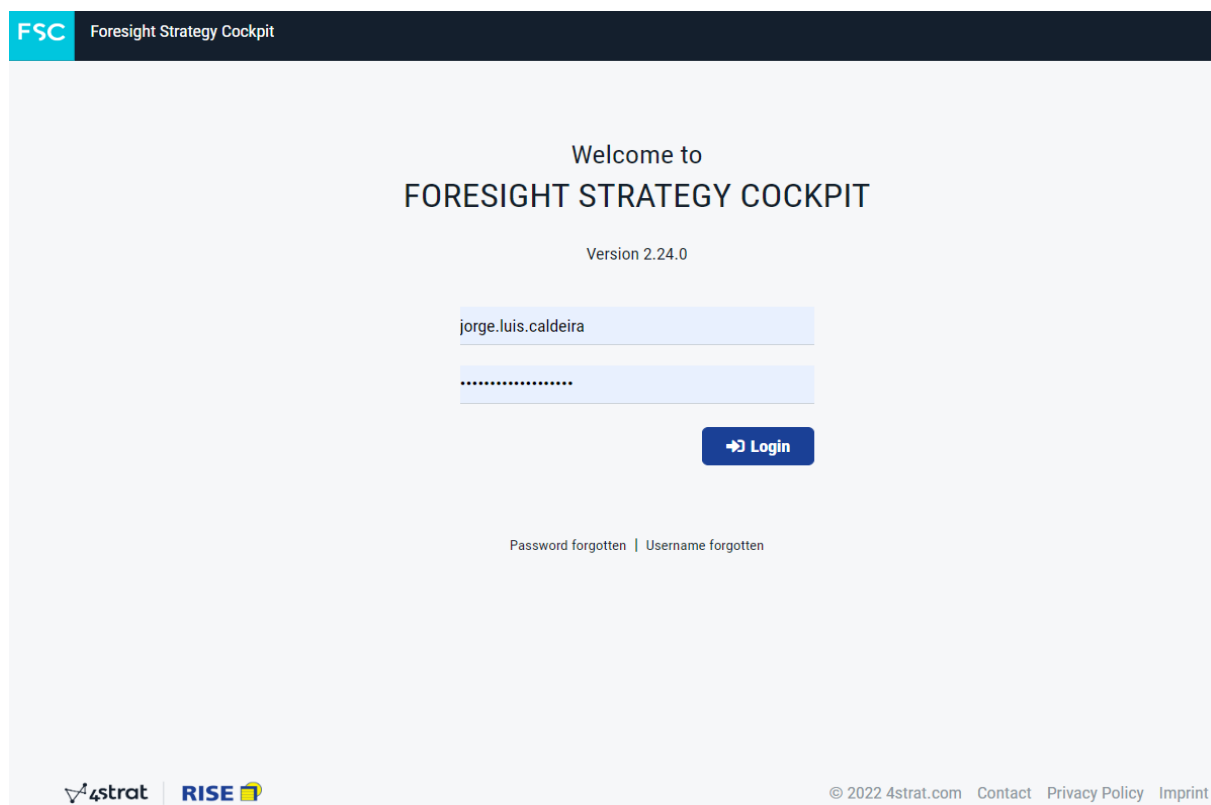
#	2
Designação PT	Análise da cadeia de valor
Designação EN	Value chain analysis
Descrição	[Definição] Constitui um modelo de análise que serve de guia para o investimento estratégico em atividades da cadeia de valor ou a atribuir em <i>outsourcing</i>. As atividades da cadeia de valor descrevem todas as etapas que uma organização deve incorrer de modo a entregar um produto ou serviço ao cliente. [Objetivo] As organizações obtêm vantagem competitiva ao entregarem valor aos seus clientes, pelo que os gestores devem conhecer em que partes da cadeia não estão a conseguir gerar valor. [Processo] O modelo divide as atividades em dois grupos (ver Figura 2): primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços) e de suporte (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisição e compras). Figura 2 <i>Análise da Cadeia de Valor</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de Porter (1985, p.37) [Adicional] A análise da cadeia de valor foi proposta inicialmente por consultores da McKinsey e por Porter em 1985.

A título de exemplo, apenas foram colocadas algumas páginas. As restantes FEE estão nos Apêndice T, Apêndice U, Apêndice V, Apêndice W e Apêndice X.

Apêndice O - Questionário para Docentes e Consultores no Âmbito do Método Delphi

Em baixo, apresenta-se o questionário aplicado no âmbito do método Delphi em Tempo Real após a realização do pré-teste e do teste piloto com um grupo de peritos e respetiva análise e incorporação do *feedback*. O questionário está introduzido na aplicação Foresight Strategic Cockpit Versão 2.24.0 da 4strat (www.4strat.com/).

Acesso a aplicação



The screenshot shows the login interface of the Foresight Strategy Cockpit. At the top, there is a dark blue header with the 'FSC' logo and the text 'Foresight Strategy Cockpit'. The main content area is light gray and contains the following elements:

- Centered text: 'Welcome to FORESIGHT STRATEGY COCKPIT'.
- Below the title: 'Version 2.24.0'.
- A login form with two input fields: the first contains the username 'jorge.luis.caldeira' and the second contains masked characters '.....'.
- A blue 'Login' button with a right-pointing arrow icon.
- Below the button, centered: 'Password forgotten | Username forgotten'.
- At the bottom left, there are logos for '4strat' and 'RISE'.
- At the bottom right, there is a footer with the text: '© 2022 4strat.com Contact Privacy Policy Imprint'.

1.ª Fase: Página de enquadramento (exemplo docentes)

FSC

1ª Fase: Ferramentas estratégicas em ambiente VUCA (Real-time Delphi) Preview

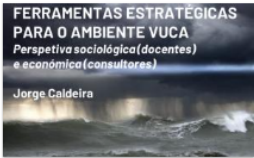
My Surveys

Information

JC

Back to surveys

1ª Fase: Ferramentas estratégicas em ambiente VUCA (Real-time Delphi)



Greeting

1. Fase (pré-ronda) - Validação e expl...

1.1. Anos de experiência na área de Gestão ...

1.2. Nível de educação?

1.3. Em que instituição de ensino leciona/le...

1.4. Tem artigos científicos publicados na ár...

1.5. Exerce ou exerceu funções de consulta...

1.6. Leu o manual de apoio?

1.7. Caso tenha respondido "Sim" na questã...

1.8. Na sua opinião, qual a(s) componente(s)...

1.9. Na sua opinião, qual a(s) etapa(s) do pr...

1.10. Na 2ª fase iremos analisar 20 ferrame...

Farewell

1ª Fase: Ferramentas estratégicas em ambiente VUCA (Real-time Delphi)

Questionário para Docentes de estratégia no âmbito do método Delphi em Tempo-Real.

OBJETIVO: Recolha de dados com vista a identificação de ferramentas estratégicas de apoio ao processo estratégico das organizações em contexto do ambiente VUCA.

CONFIDENCIALIDADE: Todas as respostas são confidenciais. Os resultados obtidos serão utilizados em agregado e destinam-se a fins meramente académicos. A sua participação é estritamente voluntária. Não existem respostas certas ou erradas.

DÚVIDAS: Para esclarecimentos adicionais ou questões relacionadas com este estudo, poderão contactar o investigador responsável (Jorge Caldeira) por telefone: 964 561 451 ou por e-mail: jorge.luis.caldeira@gmail.com.

O seu conhecimento sobre o tema irá contribuir para o resultado desta investigação. Muito obrigado pela sua colaboração e partilha do seu conhecimento.

"Today's turbulence will turn out to be a symptom of society's transition to a new set of values and structures." (Ansoff, 1979).

Attachments (2)

Descritivo das características das Ferramentas Estratégicas - Final.pdf (0.98MB)

Manual de apoio ao método Delphi - Final.pdf (0.29MB)

Start Real-Time Delphi

Fase da pré-ronda

1. Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário: |Constitui uma etapa de exploração. Tem por objetivo confirmar alguns dados sobre os peritos e comentar os conceitos utilizados no estudo (VUCA, Processo estratégico e Ferramentas estratégicas), de modo a evitar confusão acerca do seu significado e reduzir a ambiguidade de interpretação dos resultados. Permite ainda a aplicação de uma questão aberta, de modo a sugerir novas Ferramentas Estratégicas para a 2.ª fase. NÃO SE ESQUEÇA DE GRAVAR AS SUAS RESPOSTAS.

1.1. Idade (anos)?

 Enter a numerical value from 18 to 99.

 Save answer and update results

Next >

1.2. Total de n.º de anos de experiência na área de Gestão Estratégica?

- ☐ 15 ou mais anos
- ☐ 10 ou mais anos
- ☐ 5 ou mais anos
- ☐ Menos de 5 anos (se optar por esta resposta, o seu questionário termina aqui)

 Save answer and update results

Next >

1.3. Nível de educação?

Caso tenha mais do que uma opção, selecione o nível mais elevado.

- ☐ Doutoramento
- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura

 Save answer and update results

Next >

1.4. Em que instituições de ensino leciona/lecionou matérias de gestão estratégica?

 Save answer and update results

Next >

1.5. Tem artigos científicos publicados na área de Gestão Estratégica?

☐ Sim

☐ Não

 Save answer and update results

Next >

1.6. Exerce ou exerceu funções de consultadoria em Gestão Estratégica?

☐ Sim

☐ Não

 Save answer and update results

Next >

1.7. Leu o manual de apoio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

 Save answer and update results

Next >

1.8. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior, indique o seu grau de acordo relativamente a seguinte afirmação: "A informação presente no manual de apoio é clara"

- ☐ 5 - Concordo fortemente
- ☐ 4 - Concordo
- ☐ 3 - Neutro
- ☐ 2 - Discordo
- ☐ 1 - Discordo fortemente

 Save answer and update results

Next >

1.9. Na sua opinião, qual a(s) componente(s) do ambiente VUCA que considera mais desafiante para a Gestão Estratégica:

Pode responder a mais do que uma opção.

- ☐ Volatilidade
- ☐ Incerteza
- ☐ Complexidade
- ☐ Ambiguidade
- ☐ Sem opinião

How confident are you about your answer?*

- ☐ Low confidence
- ☐ Modest confidence
- ☐ High confidence
- ☐ Perfect confidence

 Save answer and update results

Next >

Opinions 0

 Send

1.10. Na sua opinião, qual a(s) etapa(s) do processo estratégico que considera mais importante(s):

Pode responder a mais do que uma opção.

- ☐ Análise estratégica
- ☐ Formulação estratégica
- ☐ Implementação
- ☐ Monitorização
- ☐ Ajustamento estratégico
- ☐ Sem opinião

How confident are you about your answer?*

- ☐ Low confidence
- ☐ Modest confidence
- ☐ High confidence
- ☐ Perfect confidence

 Save answer and update results

Next >

Opinions 0

 Send

1.11. Na 2ª fase iremos analisar 29 ferramentas estratégicas (ver em baixo). Caso pretenda, indique outras ferramentas estratégicas que não estão na lista e que gostaria de acrescentar na 2.ª fase do estudo?

Ferramentas estratégicas identificadas numa Revisão de Literatura para analisar na 2ª fase: 1. 5 Forças de Porter, 2. Análise comparativa (Benchmarking), 3. Análise da cadeia de valor, 4. Análise das partes interessadas (Stakeholders), 5. Análise de valor do acionista, 6. Análise multicritério, 7. Backcasting, 8. Balanced Scorecard, 9. Benchmarking & Analytic Hierarchy Process, 10. Cenários, 11. Quadro analítico para o contexto VUCA, 12. Competências nucleares, 13. Painéis de controlo (Dashboards), 14. Estratégia Oceano Lunar, 15. Fatores Críticos de Sucesso, 16. Ferramentas para Espaços mentais, 17. Gartner Hype Cycle, 18. Gestão Lean, 19. Método Delphi, 20. Modelação financeira, 21. Modelo 7-S McKinsey, 22. Modelos de previsão estatística, 23. Opções reais, 24. Roteiro de Tecnologia, 25. Sistemas de Informação Estratégicos, 26. SWOT, 27. Técnicas de Colaboração coletiva (Crowdsourcing), 28. Teoria da desconstrução da cadeia de valor, 29. Teoria dos Jogos.

 Save answer and update results

Next >

Opinions 0

 Send

Última página da 1.^a fase.

1^a Fase: Ferramentas estratégicas em ambiente VUCA (Real-time Delphi)

Até dia 16 de janeiro ainda pode ajustar as suas respostas. Utilize o link que recebeu por e-mail.

Dia 17 de janeiro inicia-se a 2.^a Fase do método Delphi. Irá receber um e-mail com um novo link de acesso.

Se na última questão propôs novas ferramentas estratégicas, elas irão estar disponíveis juntamente às 19 iniciais.

Obrigado pela sua participação!

[< Back](#)

[✓ Finish Real-Time Delphi](#)

Questões específicas para consultores

1. Fase (pré-ronda) - Validação e exploração do questionário: | Constitui uma etapa de exploração. Tem por objetivo confirmar alguns dados sobre os peritos e comentar os conceitos utilizados no estudo (VUCA, Processo estratégico e Ferramentas estratégicas), de modo a evitar confusão acerca do seu significado e reduzir a ambiguidade de interpretação dos resultados. Permite ainda a aplicação de uma questão aberta, de modo a sugerir novas Ferramentas Estratégicas para a 2.ª fase. NÃO SE ESQUEÇA DE GRAVAR AS SUAS RESPOSTAS.

1.4. Em que empresas de consultadoria exerce/exerceu consultadoria em gestão estratégica?

[Save answer and update results](#)[Next >](#)

1.5. Posição hierárquica na empresa de consultadoria?

Caso tenha mais do que uma opção, selecione o nível mais elevado exercido.

- ☐ Gestão de topo
☐ Gestão intermédia
☐ Outra

[Save answer and update results](#)[Next >](#)

1.6. Exerce ou exerceu funções de docência em Gestão Estratégica?

- ☐ Sim
☐ Não

[Save answer and update results](#)[Next >](#)

2.ª Fase: Exemplo da 1.ª página de 10 FE.

< ● ● ● > 1/3

1. 2ª Fase - Aplicação do questionário final Tem por objetivo obter a perspectiva de grupo relativamente às melhores ferramentas estratégicas em contexto VUCA. Os peritos terão acesso em tempo real aos resultados globais, aos comentários dos outros peritos, e poderão reajustar a sua resposta sempre que entenderem, em função da opinião agregada do grupo. Todo o processo será feito em anonimato.

1.1. Para cada ferramenta, indique o seu nível de acordo relativamente à seguinte afirmação: "Tenho evidências de que a ferramenta estratégica permite apoiar o processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (independentemente da minha preferência)"

Utilize os comentários para defender as suas opções ou criticar as opções dos outros peritos. Ajuste a sua resposta sempre que entender.

	Não conheço a ferramenta	1. Discordo totalmente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo totalmente
1. 5 Forças de Porter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Análise da cadeia de valor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Análise das partes interessadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Análise de valor para o acionista	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Análise multicritério	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Avaliação comparativa (Benchmarking)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Backcasting	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Balanced Scorecard	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Cenários	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Competências Nucleares (Centrais)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

How confident are you about your answer?*

☐ Low confidence
 ☐ Modest confidence
 ☐ High confidence
 ☐ Perfect confidence

Save answer and update results
Next >

Opinions 0

Send

Última página da 2.^a fase.

2ª Fase: Ferramentas estratégicas em ambiente VUCA (Real-time Delphi)

Até dia 24 de janeiro, acompanhe as opções e os comentários dos outros peritos.

Poderá, em qualquer momento, reajustar as suas respostas em função da opinião agregada do grupo. Utilize o link que recebeu por e-mail.

Obrigado pela sua participação!

Comment

< Back

✓ Finish Real-Time Delphi

Apêndice P - Relatório Partilhado com os Peritos do Delphi

Em baixo, apresenta-se o relatório dos resultados do exercício Delphi partilhado com os Peritos.



The image shows the front cover of a report. The top half features a light gray background with a faint, abstract geometric pattern. The title 'FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA' is written in large, bold, black capital letters. Below the title, in smaller black text, is the subtitle: 'Exercício Delphi em Tempo Real para incorporação em tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Gestão'. To the right of the subtitle, the text 'RESULTADOS PROVISÓRIOS (1.ª FASE)' is written in red capital letters. Below this, the author's name 'Jorge Luis Mouta Rodrigues Caldeira' is printed in black. On the right side, the supervisor's name 'Professor Doutor Tawfiq Rkibi' is listed, followed by the date '17 de Janeiro de 2023' in orange. The bottom half of the cover features a black and white photograph of a lighthouse on a rocky shore, with waves crashing against the rocks. The lighthouse beam is visible, illuminating the sea. In the bottom right corner, there is a small logo consisting of the letters 'UE' inside a square.

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS
PARA O AMBIENTE VUCA**

Exercício Delphi em Tempo Real para incorporação
em tese especialmente elaborada para a obtenção
do grau de Doutor em Gestão

RESULTADOS PROVISÓRIOS (1.ª FASE)

Jorge Luis Mouta Rodrigues Caldeira

Orientador
Professor Doutor Tawfiq Rkibi
17 de Janeiro de 2023

UE



A. AGRADECIMENTO

Gostaria de deixar aqui um agradecimento a todos os **PERITOS** por aceitarem o desafio, pela disponibilidade entregue, pela paciência e, acima de tudo, pela partilha da experiência e do conhecimento.

Um obrigado muito especial!

Jorge Caldeira

Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

2



B. ENQUADRAMENTO

OBJETIVO: Identificar as ferramentas estratégicas capazes de apoiar as várias etapas do processo estratégico em contexto do ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). São analisadas e comparadas duas perspetivas: Sociológica (**docentes de estratégia**) e Económica (**consultores de estratégia**).

PROCESSO: A recolha de informação está suportada no método Delphi em Tempo Real. As respostas são confidenciais e anónimas. A participação foi realizada à distância, através da utilização do software Foresight Cockpit.

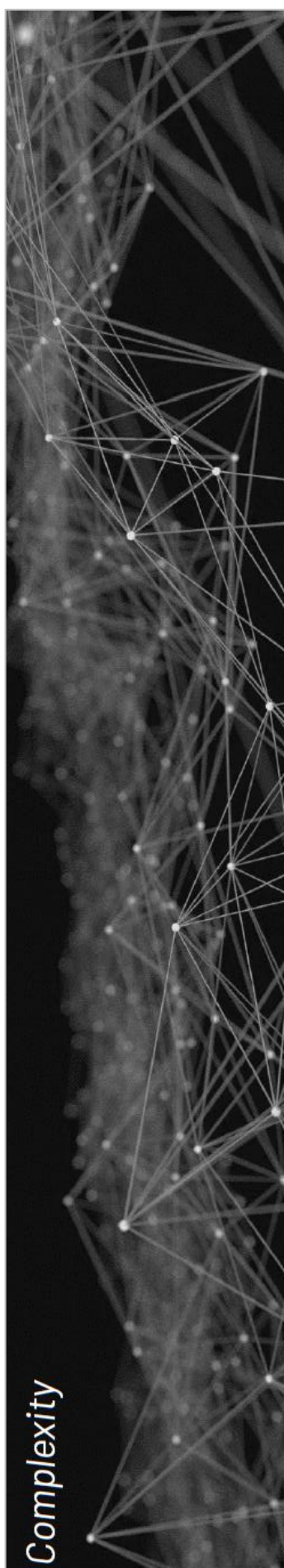


**Docentes
de Estratégia**



**Consultores
de Estratégia**

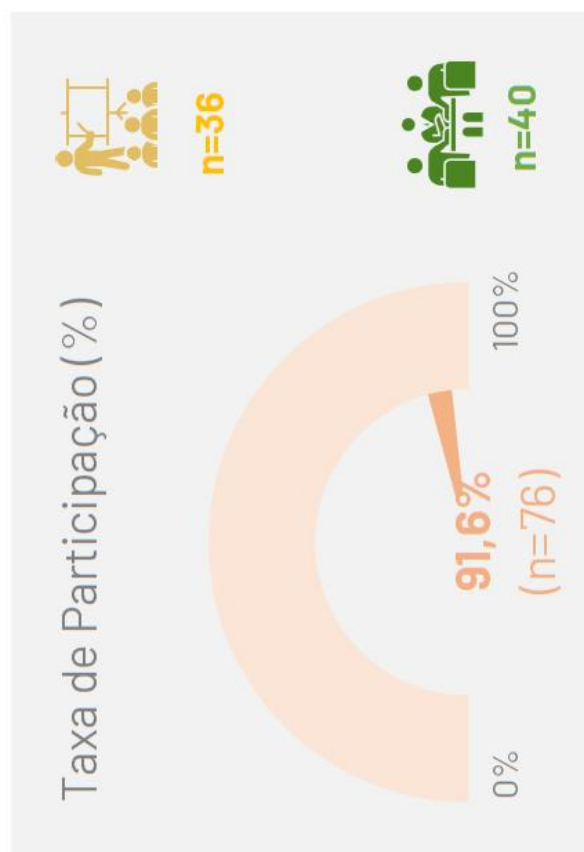
Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)



C. RESULTADOS DA 1.ª FASE

DATA: 12 a 16 de janeiro de 2023.

OBJETIVO: Obtenção de dados demográficos e sugestão de Ferramentas Estratégicas para a segunda fase do estudo.



Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

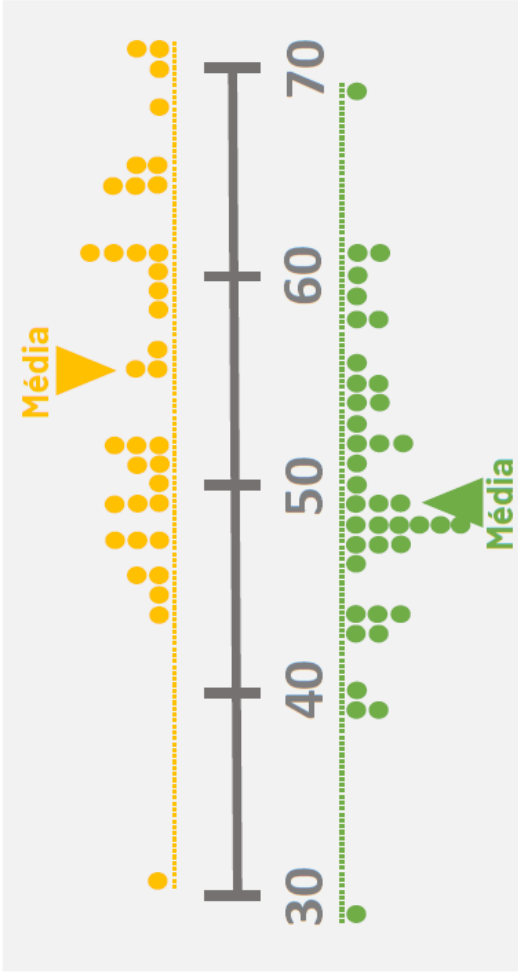
1. Idade dos Peritos

«Praticamente todos os Peritos exerceram toda a sua atividade profissional durante o período VUCA (1990-hoje). O ambiente VUCA é conhecido por todos os Peritos. Consultores constituem um grupo mais jovem.»

Visão Sociológica ► **Docentes** ●

Visão Económica ► **Consultores** ●

55,5
Idade média
(n=36)



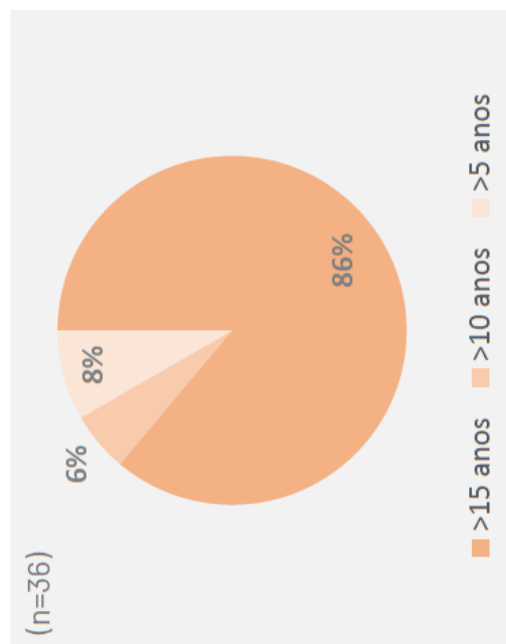
Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

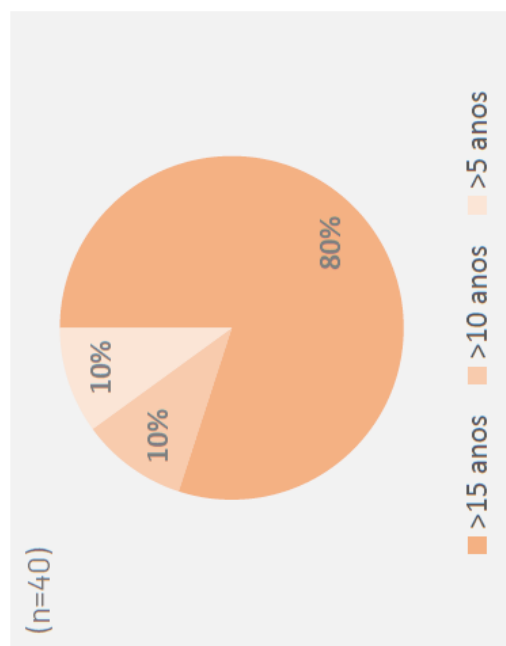
2. Anos de experiência na Área de Gestão Estratégica

« Peritos com elevada experiência em Gestão Estratégica. Maioria significativa dos Peritos tem mais de 15 anos de experiência. »

Visão Sociológica ► Docentes



Visão Económica ► Consultores



Uma experiência mínima de cinco anos no tema em investigação é considerada suficiente (Meyer, 2021; Mitchell, 1991).

6

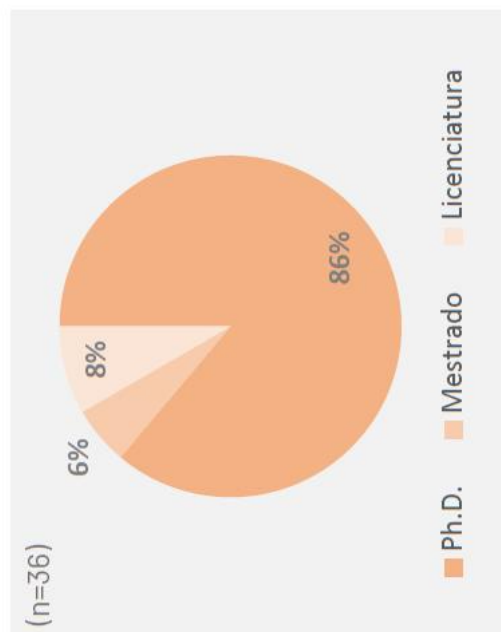
Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

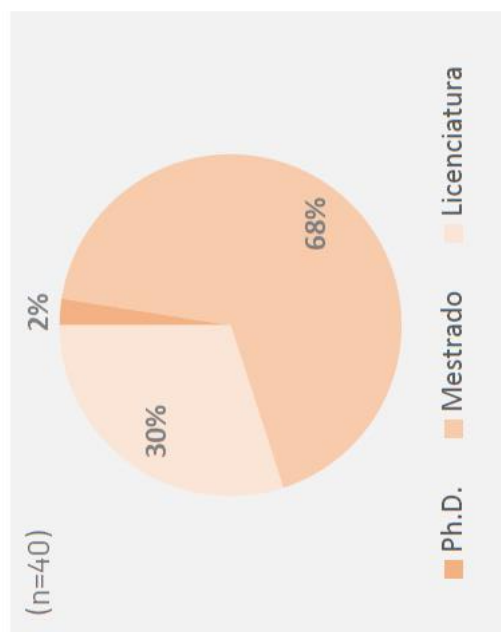
3. Nível de Educação

«Peritos com nível de educação elevado. Licenciatura é residual em ambos os grupos. Docentes lideram o nível de educação. Ph.D. não é opção para os Consultores.»

Visão Sociológica ► Docentes



Visão Económica ► Consultores



Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

4. Experiencia nas Instituições de Ensino e Empresas de Consultoria

«Painel muito diversificado de instituições de ensino e consultoras. Participação de referências nacionais em ambos os grupos de Peritos.»

Visão Sociológica ► Docentes

Universidade Nova	IST - Instituto Superior Técnico	AESE - Business School
Instituto Politécnico de Leiria	ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa	
Universidade Europeia	FEP - Faculdade de Economia do Porto	UAL - Universidade Autónoma de Lisboa
Universidade do Algarve	Universidade Católica - Lisboa	Instituto Politécnico da Maia
Universidade Lusitana - Porto	Universidade Católica - Porto	Instituto Politécnico de Setúbal
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração	UA - Universidade de Aveiro
Instituto Politécnico de Beja	Instituto Politécnico de Santarém	ISCAC - Coimbra Business School
IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing	Instituto Politécnico de Marketing	
Instituto Superior de Paços de Brandão	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa	
IPA - Instituto Superior Politécnico Autónomo	IAEM - Instituto de Altos Estudos Militares	
Universidade Portucalense	Instituto Politécnico da Guarda	ISG - Instituto Superior de Gestão
Universidade de Macau	Instituto Politécnico de Viseu	Universidade de Évora
Instituto Politécnico de Tomar	Universidade Lusófona	
University of New England (Australia)	UESTC (Chengdu)	Lulea University of Technology (Suécia)

Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Visão Económica ► Consultores

PwC	DELOITTE	ARTHUR D. LITTLE
ACCENTURE	KPMG	MCKINSEY
EY - ERNST & YOUNG	CLUSTER ADVISORY	MERCER
ROLAND BERGER	CGI	EXPERT, SA
MAZARS	NEYOND	NEWBRIDGE DIGITAL
DAREFY	BI4ALL	GLOBALPRAXIS
INCENTEA, SA	DEVOTEAM	SQ, LDA
BRIGHTEN CONSULTING	STANTON CHASE	YELLOWSCIRE
CONSULTORES INDEPENDENTES	WE CONSULTANTS	HAY GROUP
MIND SOURCE	LANCASTRE CONSULTING	BRIGHT PARTNERS

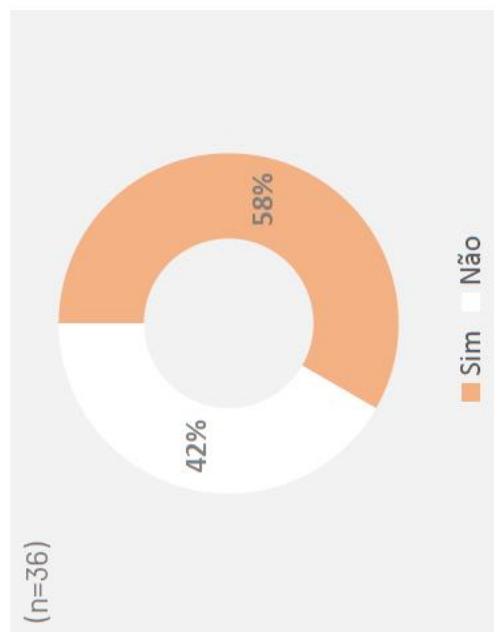
8

Complexity

5. Publicação de Artigos Científicos de Gestão Estratégica

«A maioria dos Docentes participq em publicações científicas na área de Gestão Estratégica.»

Visão Sociológica ► Docentes



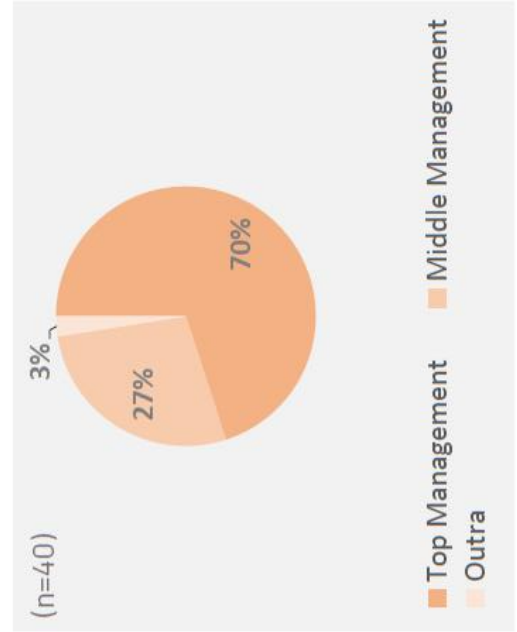
Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

6. Posição Hierárquica

«Consultores maioritariamente C-level.
A tomada de decisão é intrínseca à grande maioria dos Peritos.»

Visão Económica ► Consultores



Segundo Saunders et al. (2016, p.273), quanto mais elevado for o nível executivo, maior a probabilidade de contribuir com insights de valor acrescentado.

Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

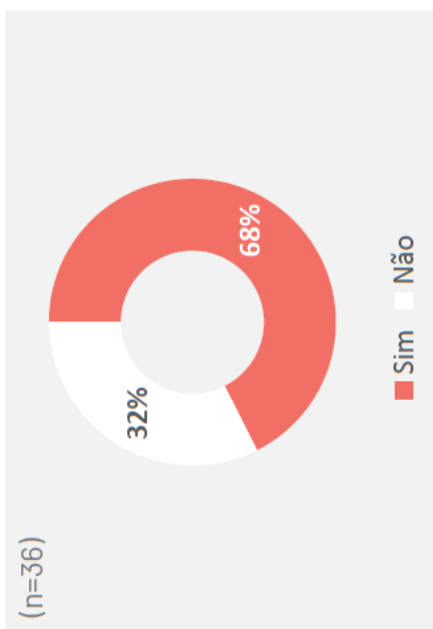
Complexity

7. Contaminação entre Visões

«Contaminação entre perspectivas.
Docentes com maior nível de contaminação.»

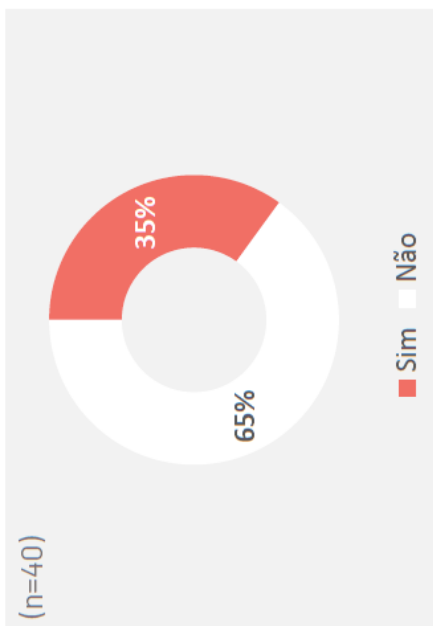
Visão Sociológica ► Docentes

Exerce/Exerceu Consultoria de Estratégia



Visão Económica ► Consultores

Exerce/Exerceu docência de Estratégia



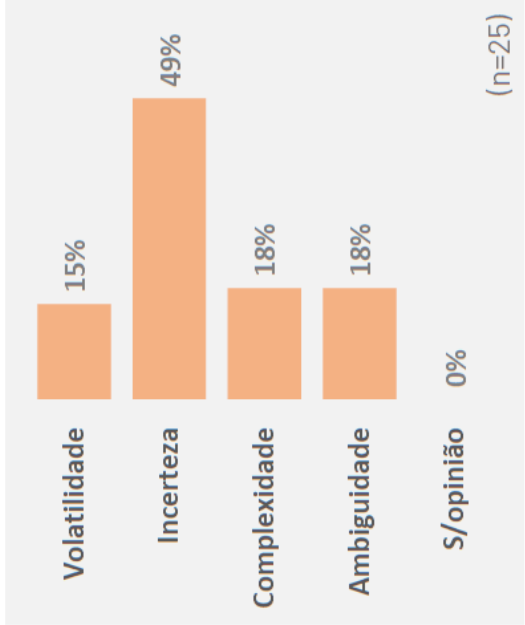
Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

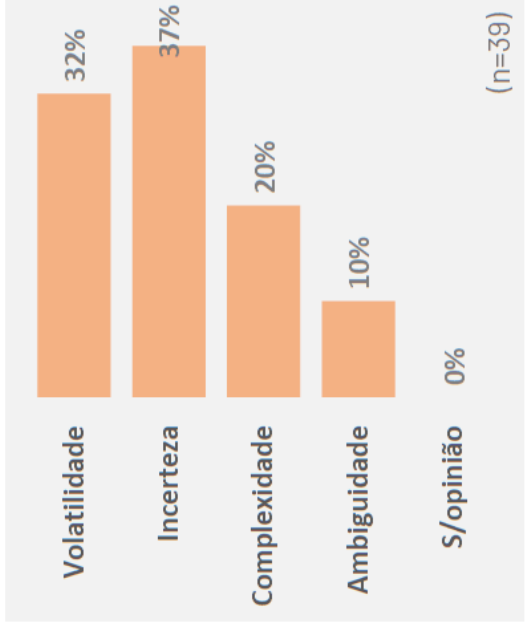
8. Componentes VUCA mais desafiantes para as Empresas

«Divergências sobre os desafios VUCA (ex. volatilidade e ambiguidade).
Docentes e Consultores muito preocupados com a incerteza.»

Visão Sociológica ► Docentes



Visão Económica ► Consultores

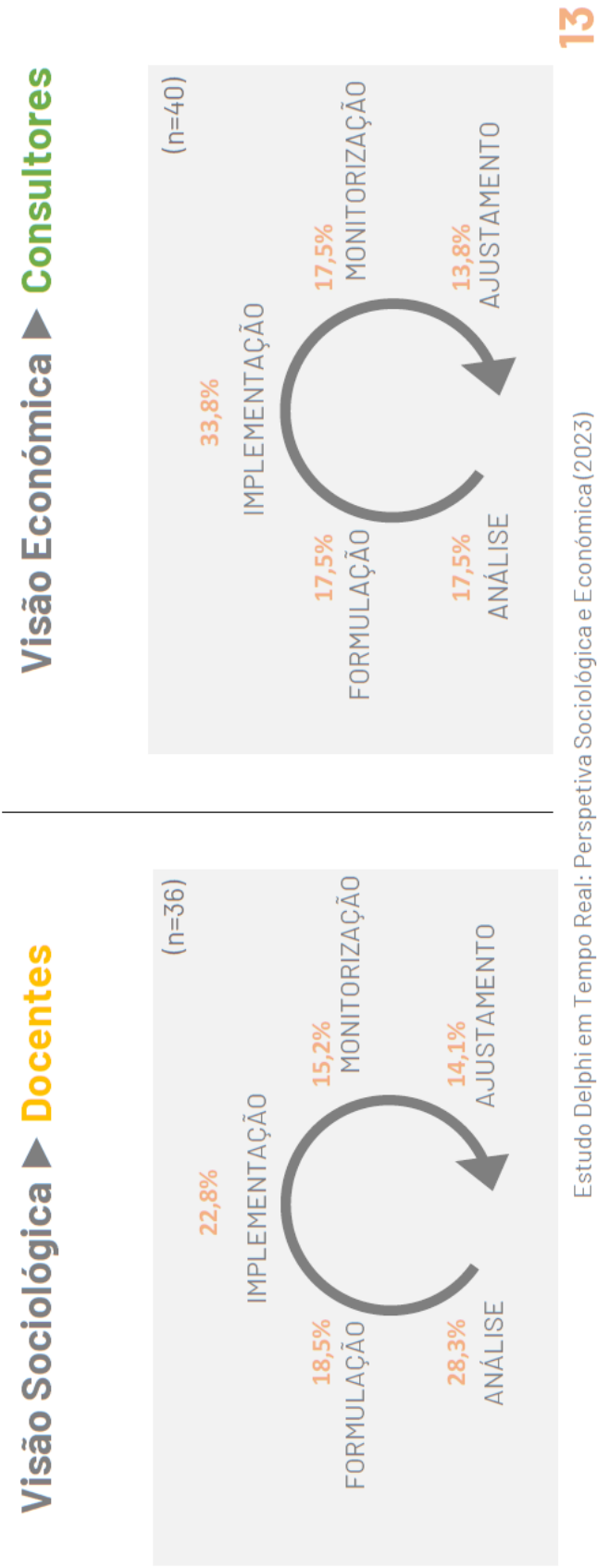


Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

Complexity

9. Etapas mais importantes do Processo Estratégico

«Docentes com foco na análise: Consultores com foco acentuado na implementação. Em ambos os grupos de Peritos, o ajustamento e a monitorização são as menos relevantes.»



Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

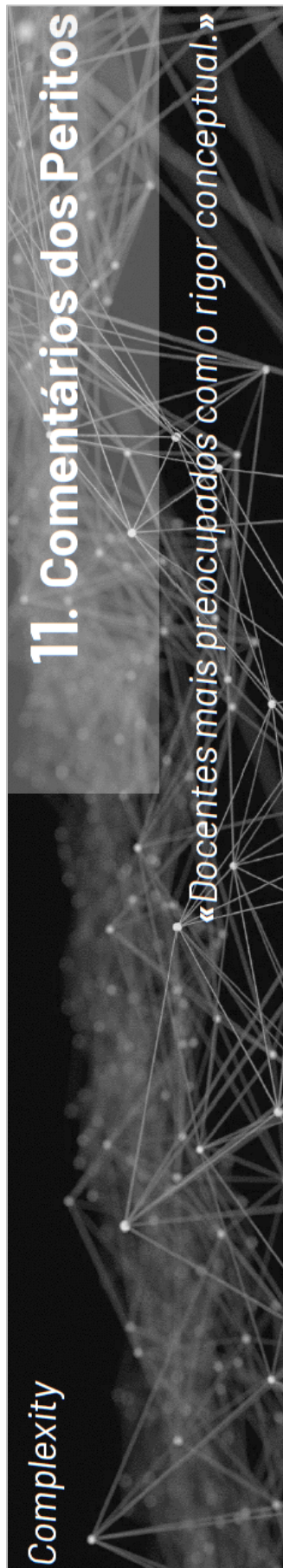
13

Complexity

10. Sugestões de Ferramentas Estratégicas para a 2.ª fase

«Docentes e Consultores complementam o toolkit de Ferramentas Estratégicas.





11. Comentários dos Peritos

«Docentes mais preocupados com o rigor conceptual.»

Visão Sociológica ► Docentes

"Há várias que não considero ferramentas. Outras não conheço." Anónimo 75.

"Nenhuma das etapas do processo estratégico é mais importante do que as outras." Anónimo 75.

"Não chamaria de ferramentas algumas das indicadas. Outras são muito genéricas." Anónimo 76.

"Não conheço algumas. Outras não são de estratégia propriamente dita (e.g. opções reais, estatística). Não está aqui a BCG, a Matriz de Ansoff e o quadrado estratégico," Anónimo 83.

Visão Económica ► Consultores

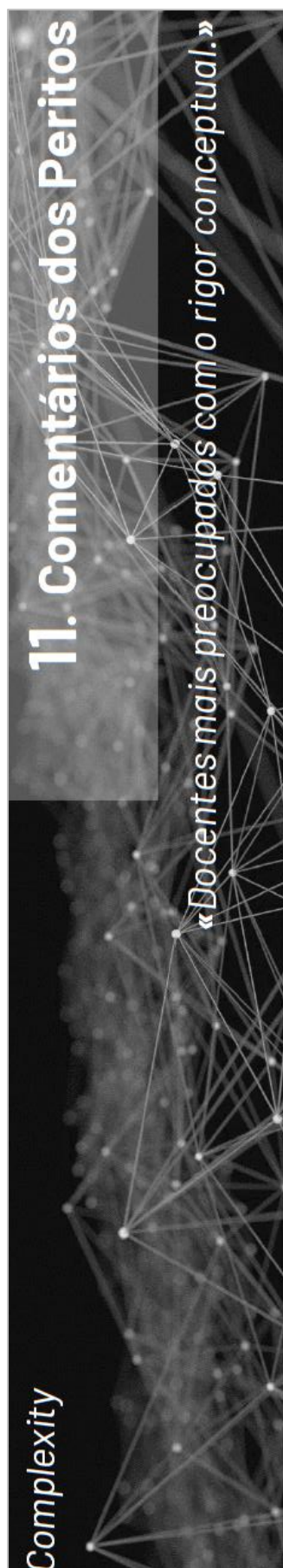
"A incerteza aborda-se com preparação para vários cenários e com flexibilidade. A complexidade com competências e tecnologia. A ambiguidade faz parte do pensamento estratégico. Para pensar estratégia é preciso saber lidar com ambiguidade. Agora a volatilidade tem uma expressão temporal que limita a capacidade de resposta, por melhor que a empresa esteja preparada." Anónimo 75.

"É melhor uma estratégia sofrível bem implementada do que uma excelente estratégia que não sai da gaveta ou é mal implementada." Anónimo 75.

"Sempre tive muita dificuldade em partilhar a Volatilidade, a Incerteza e a Ambiguidade..." Anónimo 35.

Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

15



Visão Económica ► Consultores

"No contexto VUCA, o horizonte temporal e a profundidade de estratégias precisam de ser reduzidos e tornar-se mais iterativos para permitir correções de rota." Anónimo 114.

"Nada a acrescentar. A diversidade e a abrangência conceptual e de aplicação das ferramentas propostas parecem-me (mais do que) adequadas." Anónimo 22.

"Nenhuma ferramenta a acrescentar." Anónimo 91.

Estudo Delphi em Tempo Real: Perspetiva Sociológica e Económica (2023)

16

Apêndice Q - *E-mail* - Convite para os Gestores das Empresas - Estudo de Caso

Texto do convite enviado por *e-mail* aos gestores das empresas

Assunto: Convite para participação no estudo: Ferramentas estratégicas para o ambiente VUCA

Exmo(a). Senhor(a),

O meu nome é Jorge Caldeira e estou atualmente a frequentar o Doutoramento em Gestão na Universidade Europeia centrado na Gestão Estratégica em ambiente VUCA.

Você pertence a um **grupo de peritos** com experiência e conhecimento de gestão estratégica que está a ser convidado para dar a sua opinião.

O **objetivo deste estudo** é perceber se e como as empresas portuguesas adaptaram a gestão estratégica ao mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), nomeadamente na utilização de ferramentas estratégicas. Irá ter a oportunidade de conhecer as **35 ferramentas estratégicas** mais eficazes para ambientes turbulentos, identificadas por um grupo de **73 peritos docentes e consultores** de estratégia nacionais.

O processo para recolha de informação está suportado numa entrevista com aplicação de um questionário semiestruturado, *face-to-face* e presencial. **Não será solicitada nenhuma informação relativa ao conteúdo dos objetivos e estratégia da empresa.** Caso sejam partilhados documentos ou informação estratégica, será garantida a sua confidencialidade. A entrevista será gravada e destruída após a sua transcrição e codificação. A transcrição e o relatório final serão partilhados com o entrevistado para a sua aprovação e obtenção de eventuais comentários. O tempo previsto para a entrevista é de 60 a 90 minutos

Caso aceite participar, a entrevista irá decorrer no período entre **maio e junho de 2023**.

Caso tenha alguma questão, não hesite em entrar em contacto comigo por telefone 964 561 451 ou *e-mail* **jorge.luis.caldeira@gmail.com**, dias de semana ou fins de semana, ou sinta-se à vontade para contactar o meu orientador, o Professor Doutor Tawfiq Rkibi, através do *e-mail* **tawfiq.rkibi@universidadeeuropeia.pt**.

Obrigado pela sua ajuda. Espero vê-lo(a) em breve.

Melhores cumprimentos,

Jorge Caldeira

Apêndice R - Estudo de Caso - Perfil dos Entrevistados

Empresa	Cateringpor (Teste piloto)
Entrevistado	Nuno Batista
Posição Hierárquica	CEO
Nota biográfica	C-Level em diferentes sectores, industriais e de serviços, desde o Alimentar, Aviação, Agro Business, Construção, Saúde e Energia. Na área internacional, entre o ano 2003 e 2018, viveu e desenvolveu projetos internacionais, <i>joint ventures</i> , M&A, na Polónia (2003-2010) e no Brasil (2014-2018). MBA no ISCTE. Programas avançados de gestão na Universidade Católica Portuguesa.
Link	https://www.linkedin.com/in/nuno-batista-238a5239/

Empresa	Grupo Vila Galé
Entrevistado	Gonçalo Rebelo de Almeida
Posição Hierárquica	CEO
Nota biográfica	Atualmente CEO, tendo exercido a função de administrador do grupo Vila Galé desde 2013. Conta com 27 anos de experiência no grupo, tendo passado por várias unidades de negócio: Marketing e Vendas, Tecnologias de Informação, Compras e Área Jurídica. Programa de Marketing Avançado na Cornell University. Licenciado em Direito pela Universidade Lusíada de Lisboa.
Link	https://www.linkedin.com/in/gon%C3%A7alo-rebelo-de-almeida-a6039684/

Empresa	Grupo Nabeiro
Entrevistado	Miguel Ribeirinho
Posição Hierárquica	<i>Corporate Affairs</i>
Nota biográfica	Experiência comprovada na tomada de decisões executivas, em termos de estratégia, operações, planeamento de negócios, inovação, <i>supply chain</i> e internacionalização, na indústria de bens de consumo.

	Sucesso demonstrado na construção, implementação e desenvolvimento de projetos de transformação. Competências em planeamento estratégico sustentável, inovação, negócios internacionais, operações, planeamento de marketing, resolução de problemas e negociação. Atualmente assumindo responsabilidades na área de assuntos corporativos, reportando-se diretamente ao CEO da empresa. MBA na Universidade Católica Portuguesa. MBA em Sustentabilidade na Universidade de Barcelona. Licenciatura na Universidade Católica Portuguesa.
Link	https://www.linkedin.com/in/miguel-ribeirinho-6585629/

Apêndice S - Guião da Entrevista para os Gestores das Empresas - Estudo de Caso

Em baixo, apresenta-se o guião de entrevista para aplicação de um questionário semiestruturado e presencial, aplicado no âmbito do estudo de caso.

GUIÃO DETALHADO DA ENTREVISTA PARA OS GESTORES DAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO

OBJETIVO: Recolha de informação com vista a testar o grau de utilização do *toolkit* de FE com gestores grandes empresas portuguesas com responsabilidades na GE.

ÂMBITO: Esta entrevista é realizada no âmbito de uma tese de Doutoramento na Universidade Europeia e tem como objetivo perceber se e como as empresas portuguesas adaptaram a gestão estratégica ao mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), nomeadamente na utilização de ferramentas estratégicas.

PROCESSO: A recolha de informação está suportada numa entrevista com aplicação de um questionário semiestruturado, *face-to-face* e presencial. O tempo previsto para a entrevista é de 60 a 90 minutos.

CONFIDENCIALIDADE: Caso sejam partilhados documentos ou informação estratégica, será garantida a sua confidencialidade. Não será solicitada nenhuma informação relativa ao conteúdo dos objetivos e estratégia da empresa. A entrevista será gravada e destruída após a sua transcrição e codificação.

APROVAÇÃO DA ENTREVISTA: A transcrição e o relatório final serão partilhados com o entrevistado para a sua aprovação e obtenção de eventuais comentários/ajustamentos/censura.

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO: A entrevista está dividida em 4 secções, sendo composta por 48 questões.

SECÇÃO 1 – Autorização da Gravação, Informação Pessoal, Profissional e Experiência/Conhecimento

a) Autorizações:

[Objetivos: Aspetos de confidencialidade da entrevista e informação sobre documentos de GE da empresa.]

b) Pedido de autorização da gravação áudio e apresentação do nome da empresa no estudo:

1.1. Autoriza a gravação áudio da entrevista? Os ficheiros áudio serão destruídos após a sua transcrição.

1.2. Existe alguma restrição à apresentação do nome da empresa neste estudo?

1.3. Existe alguma restrição à consulta dos documentos de planeamento estratégico e operacional da empresa?

c) Abordando agora aspetos da informação pessoal e académica:

1.4. Pode indicar-me a sua idade?

1.5. Qual a área e o seu nível de educação em termos académicos? Caso não seja gestão: Tem alguma formação na área de gestão? (ex. formação executiva, pós-graduação, mestrado, outra).

d) No que diz respeito à informação profissional:

1.6. Há quantos anos está na empresa?

1.7. Atualmente, qual é a sua posição hierárquica na empresa?

1.8. Quais as unidades de negócio/áreas que lidera ou já liderou na empresa?

e) Agora sobre a sua experiência e conhecimento de gestão estratégica:

[Conceitos: Gestão estratégica - Inclui perceber a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerir a estratégia em ação (Johnson et al., 2008, p.12).]

[Objetivos: Determinar o nível de experiência em GE na empresa e fora da empresa]

1.9. Quantos anos tem de experiência na área de gestão estratégica?

1.10. Quantos anos tem de experiência na gestão estratégica da empresa?

1.11. Como avalia/classifica o seu nível de conhecimento em gestão estratégica?

1.12. Já exerceu responsabilidades sobre a gestão estratégica em outras empresas? Em caso afirmativo:
Em que setores? E quais as geografias?

f) Relativamente à experiência na docência ou consultoria:

[Objetivos: Determinar se existe contaminação das perspetivas sociológica e económica.]

1.13. É ou já foi docente de estratégia empresarial a nível universitário? Em caso afirmativo: Durante quantos anos? E em que geografias?

1.14. Já exerceu a função de consultor na área de gestão estratégica? Em caso afirmativo: Durante quantos anos? E em que geografias?

Vamos para a secção 2

SECÇÃO 2 - Desafios à GE da Empresa e Processo Estratégico

a) Como é vista a gestão estratégica na empresa:

[Objetivos: Perceber se a GE é valorizada pelos colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos da empresa.]

2.1. Na sua opinião, a gestão estratégica na sua empresa é considerada uma tarefa importante para o futuro da empresa?

2.2. Como avalia o sucesso da gestão estratégica da sua empresa?

b) Abordando os desafios à gestão estratégica da empresa:

[Conceitos: VUCA - acrónimo para: “V” de *volatility* (volatilidade), “U” de *uncertainty* (incerteza), “C” de *complexity* (complexidade) e “A” *ambiguity* (ambiguidade), que procura descrever o ambiente turbulento e caótico em que a maior parte das organizações atua (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).]

[Objetivos: Conhecer os principais desafios à GE no contexto do ambiente VUCA, obter evidências de episódios concretos e determinar a existência de práticas de processo de GE utilizadas ou a utilizar para a mitigação dos desafios vividos.]

2.3. No seu entendimento, quais os principais desafios à gestão estratégica da empresa?

2.4. Já ouviu falar no conceito VUCA? Caso contrário: O ambiente VUCA procura descrever o mundo que adveio do fim da Guerra Fria em 1991. Constitui um acrónimo para: “V” de (volatilidade), “U” de *uncertainty* (incerteza), “C” de (complexidade) e “A” (ambiguidade), que procura descrever o ambiente turbulento e caótico em que a maior parte das organizações atua

Em caso afirmativo: Na sua opinião, qual/quais a(s) componente(s) do ambiente VUCA mais desafiante(s) para a gestão estratégica da empresa?

2.5. Considera que as componentes do ambiente VUCA têm aumentado de intensidade ao longo dos últimos anos?

2.6. Pode dar exemplos de eventos/acometimentos VUCA a que a empresa está ou esteve sujeita nos últimos anos (ex. COVID-19, crise energética, inflação, etc.)?

2.7. Existem práticas/procedimentos/opções específicas da empresa para o processo de gestão estratégica em contexto do ambiente VUCA? Em caso afirmativo: Pode descrever essas práticas? Caso contrário: A empresa pretende vir a implementar essas práticas/procedimentos no processo de gestão estratégica?

c) No que diz respeito aos documentos de planeamento:

[Objetivos: Conhecer os *outputs* do processo de planeamento.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE, Planos Estratégicos, Planos Operacionais e Relatórios de Atividade e Contas.]

2.8. Quais os documentos de planeamento produzidos na empresa? (ex. plano estratégico, plano operacional, etc.). Em caso afirmativo: Qual o grau de atualidade desses documentos?

d) No que diz ao processo estratégico, etapas, intervenientes e responsabilidades:

[Conceitos: Processo estratégico - o processo estratégico inicia-se com a etapa da arquitetura (análise e formulação), seguindo-se a etapa da ação (implementação da estratégia), e terminando com a etapa de adaptação (monitorização e aprendizagem).]

[Objetivos: Identificar as etapas do ciclo de GE, identificar as etapas mais importantes e as suas razões, identificar os intervenientes internos e externos, bem como as suas responsabilidades na GE da empresa.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE.]

2.9. Em termos de etapas/fases, como descreveria o processo estratégico da sua empresa? (ex. análise, formulação, ação/implementação, monitorização e avaliação e decisão). No caso de existência de etapas: Qual/quais a(s) etapas(s) do processo estratégico que considera mais importantes? Pode justificar as suas razões?

2.10. Quais as suas responsabilidades na gestão estratégica da empresa?

2.11. A nível interno da empresa, quem participa no processo estratégico (conselho de administração, direção intermédia, colaboradores)? Em que etapas? Qual o seu papel?

2.12. Há elementos externos à empresa que participam na gestão estratégica? Em caso afirmativo: Quem? Em que etapas? Qual o seu papel?

e) Análise estratégica:

[Conceitos: Análise estratégica - tem por objetivo a elaboração do diagnóstico do ambiente externo e interno da organização (ex. macro-tendências, ambiente de negócios, setor, concorrentes, pontos fortes e fracos, capacidades e recursos, etc.).]

[Objetivos: Conhecer o processo de elaboração do diagnóstico estratégico.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE e Diagnóstico estratégico.]

2.13. É realizado um diagnóstico estratégico? Em caso afirmativo: De que forma se processa a elaboração do diagnóstico estratégico? Que ferramentas/modelos são utilizados? Quais as principais dificuldades sentidas no processo de diagnóstico estratégico?

f) Formulação estratégica:

[Conceitos: Formulação estratégica - envolve a definição dos objetivos estratégicos, metas e estratégia.]

[Objetivos: Conhecer o processo de definição dos objetivos estratégicos e estratégias.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE e Plano Estratégico.]

2.14. De que forma se processa a formulação da estratégia (ex. estabelecimento de objetivos estratégicos e estratégias)? Que ferramentas/modelos são utilizados? Quais as principais dificuldades sentidas no processo de formulação?

g) Ação/Implementação estratégica:

[Conceitos: Ação - envolve a tradução da estratégia para as operações com a elaboração do plano operacional, nomeadamente através do desenho das ações detalhadas e identificação dos recursos necessários.]

[Objetivos: Conhecer o processo de operacionalização da estratégia e os seus desafios.]

2.15. De que forma se processa a implementação estratégica? Que ferramentas/modelos são utilizados? Quais as principais dificuldades sentidas na implementação da estratégia?

h) Monitorização, decisão e ajustamento:

[Conceitos: Adaptação - é composta pela monitorização e aprendizagem, que envolve a monitorização e a discussão da performance dos objetivos, análise da eficácia das estratégias e ações planeadas, análise de impacto das decisões tomadas, etc.]

[Objetivos: Conhecer o processo de adaptação estratégica, os seus desafios e as ferramentas utilizadas.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE, Relatórios de monitorização e Atas de reunião.]

2.16. É realizada a monitorização da performance do plano estratégico (ex. objetivos estratégicos, estratégias/iniciativas, etc.)? Em caso afirmativo: Como se processa a monitorização da performance dos objetivos estratégicos e respetiva implementação das estratégias/iniciativas? Com que frequência é realizada? Quem participa? Que ferramentas/modelos são utilizados? Quais as principais dificuldades sentidas?

2.17. É realizado o ajustamento dos objetivos, metas e estratégias? Em caso afirmativo: Quem participa? Que ferramentas/modelos são utilizados? Quais as principais dificuldades sentidas? Caso contrário: Quais as razões para o não ajustamento?

i) Atualização estratégica:

[Objetivos: Conhecer o processo de adaptação estratégica, os seus desafios e as ferramentas utilizadas.]

[Fontes potenciais de informação: Documentos com normas internas para a GE.]

2.18. Com que regularidade é atualizado o plano estratégico? Em caso afirmativo: Quem participa e quem aprova? Quais as principais dificuldades sentidas? Caso contrário: Quais as razões para a não atualização do plano estratégico?

2.19. Em caso afirmativo da 2.13: Com que frequência se atualiza o diagnóstico estratégico? Em caso afirmativo: Quem participa e quem aprova? Quais as principais dificuldades sentidas no processo? Caso contrário: Quais as razões para a não atualização do diagnóstico estratégico?

j) Evolução/desenvolvimento do processo estratégico:

[Objetivos: Perceber se o processo estratégico tem vindo a adaptar-se ao ambiente turbulento.]

2.20. Como avalia a evolução nos últimos anos do processo estratégico na empresa em termos de: agilidade, flexibilidade, complexidade, detalhe, etc.?

SECÇÃO 3 - Ferramentas Estratégicas utilizadas na Empresa

a) Teste ao *toolkit*:

[Conceitos: A designação de ferramenta estratégica pode compreender modelos, técnicas, abordagens, metodologias, métodos e *frameworks* que têm como objetivo apoiar as organizações nas diferentes etapas do processo estratégico.]

[Objetivos: Identificar as FE utilizadas, perceber o grau de satisfação relativamente às FE, verificar o alinhamento com as 35 FE do *toolkit*.]

[Fontes potenciais de informação: Diagnóstico estratégico, Plano estratégico.]

3.1. Uma vez que a classificação de ferramenta estratégica nem sempre é clara, na medida em que algumas não detêm o consenso geral de constituírem ferramentas estratégicas, vou ler-lhe algumas ferramentas e pedir-lhe que confirme se foram utilizadas na gestão estratégica da sua empresa nos últimos 5 anos?

- ☐ 1 - 5 Forças de Porter / *Porter's five forces*
- ☐ 2 - Avaliação comparativa / *Benchmarking*
- ☐ 3 - Análise da Cadeia de valor / *Value chain analysis*
- ☐ 4 - Análise da concorrência / *Competitor Analysis*
- ☐ 5 - Análise das partes interessadas / *Stakeholders analysis*
- ☐ 6 - Análise de valor para o acionista / *Shareholder value analysis*
- ☐ 7 - Análise multicritério / *Multiple-criteria decision analysis*
- ☐ 8 - Backcasting / *Backcasting*
- ☐ 9 - Balanced Scorecard / *Balanced Scorecard*
- ☐ 10 - Cenários / *Scenarios*
- ☐ 11 - Competências nucleares / *Core competences*
- ☐ 12 – Design thinking / *Design thinking*
- ☐ 13 - Estratégia Oceano Lunar / *Moon Ocean Strategy*
- ☐ 14 - Fatores Críticos de Sucesso / *Critical Success Factors*
- ☐ 15 - Ferramentas para Espaços mentais / *Mental Spaces*
- ☐ 16 - Gartner Hype Cycle / *Gartner Hype Cycle*
- ☐ 17 - Gestão Lean / *Lean management*
- ☐ 18 - Identificação de tendências e previsão / *Trends Spotting & Forecasting*
- ☐ 19 - Matriz BCG / *BCG matrix*
- ☐ 20 - Método Delphi / *Delphi method*
- ☐ 21 - Modelação financeira / *Financial modeling*
- ☐ 22 - Modelo 7-S Mckinsey / *7-S Mckinsey framework*
- ☐ 23 - Modelo de avaliação comparativo e Processo analítico hierárquico / *Benchmarking & Analytic Hierarchy Process*
- ☐ 24 - Modelos de previsão estatística / *Statistic forecast models*
- ☐ 25 - Opções Reais / *Real options*
- ☐ 26 - Painéis de controlo / *Dashboards*
- ☐ 27 – PESTAL / *PESTLE*
- ☐ 28 - Quadro analítico para o contexto VUCA / *CINE Matrix for VUCA Context*
- ☐ 29 - Roteiro de Tecnologia / *STREET Process*
- ☐ 30 - Sistema de Informação Estratégica (SIS) / *Strategic Information Systems*
- ☐ 31 - SWOT / *SWOT*
- ☐ 32 - SWOT Dinâmica / *TOWS matrix*
- ☐ 33 - Técnicas de colaboração coletiva / *Crowdsourcing*
- ☐ 34 - Teoria da desconstrução da cadeia de valor / *Value chain deconstruction*
- ☐ 35 - Teoria dos Jogos / *Game theory*
- ☐ Nenhuma

- 3.2. Pode indicar outras ferramentas estratégicas utilizadas na empresa que não estavam identificadas na lista?
- 3.3. Houve ferramentas estratégicas que utilizou no passado e deixou de utilizar? Em caso afirmativo: Quais? Quais as razões para o abandono?
- 3.4. Em termos gerais, qual o grau de satisfação com as ferramentas estratégicas que utiliza?

b) Características das FE, fontes de conhecimento de FE, necessidade de novas FE:

[Objetivos: Identificar as características para a seleção das FE, identificar as fontes de aprendizagem das FE, perceber o grau de eficácia das FE utilizadas, bem como perceber se existe necessidade de novas FE para a GE da empresa.]

- 3.5. Considera-se conservador na seleção de novas ferramentas estratégicas? Em caso afirmativo: Quais as razões?
- 3.6. Quais as características que mais valoriza numa ferramenta estratégica?
- ☐ Popularidade
 - ☐ Simplicidade de compreensão
 - ☐ Simplicidade de aplicação
 - ☐ Rapidez de aplicação
 - ☐ Atualidade/modernidade
 - ☐ Eficácia
 - ☐ Outras características
- 3.7. É relativamente fácil selecionar as ferramentas estratégicas para utilizar na gestão estratégica da empresa?
- 3.8. As ferramentas estratégicas utilizadas na empresa permitem apoiar o processo estratégico em contexto do ambiente VUCA?
- 3.9. Onde conheceu as ferramentas estratégias que utiliza na gestão estratégica da sua empresa? (ex. universidade, artigos científicos, formação executiva, livros, revistas, através de consultores, através de colegas de trabalho, etc.)

3.10.Considera que deveriam existir mais ferramentas estratégicas? Quais as razões? Em caso afirmativo: Para apoiar que etapas do processo estratégico? Para resolver que componentes do ambiente VUCA?

3.11.Está interessado em conhecer e experimentar outras ferramentas estratégicas? Quais as razões? Em caso afirmativo: Onde é que está a pensar ir obter esse conhecimento? (ex. livros, formação, universidade, etc.)

c) Evolução futura da GE na empresa:

3.12.Antes de concluir, gostaria de ouvir a sua opinião sobre como irá evoluir a gestão estratégica na sua empresa durante os próximos anos.

SECÇÃO 4 - Contributos Adicionais

Finalizando.

1.1. Que outra informação gostaria de acrescentar ao estudo?

1.2. Gostaria de reajustar alguma das suas respostas? Em caso afirmativo: Quais as respostas que pretende ajustar?

Questões apenas para o teste piloto:

1. Considera a duração da entrevista adequada?
2. As questões foram claras?
3. As questões foram pertinentes?
4. Gostaria de fazer alguma sugestão à entrevista?

FIM

O nosso questionário termina aqui. Irei desligar o gravador.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e partilha!

Existindo questões a esclarecer, importa-se que entre novamente em contacto consigo?

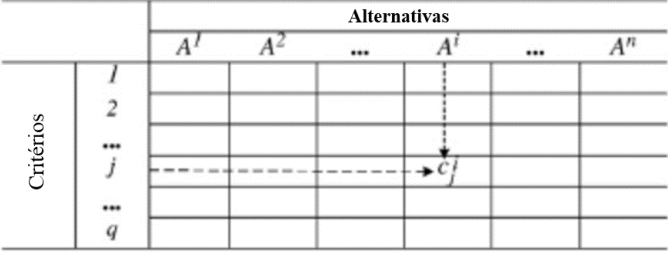
Partilharei consigo o relatório para que possa comentar e eventualmente ajustar alguma informação.

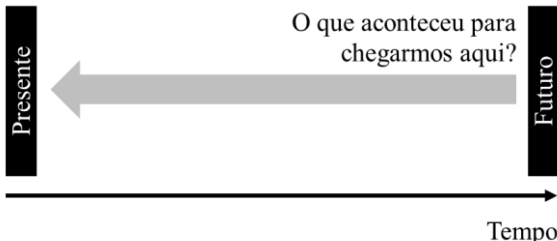
Apêndice T - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Investigadores

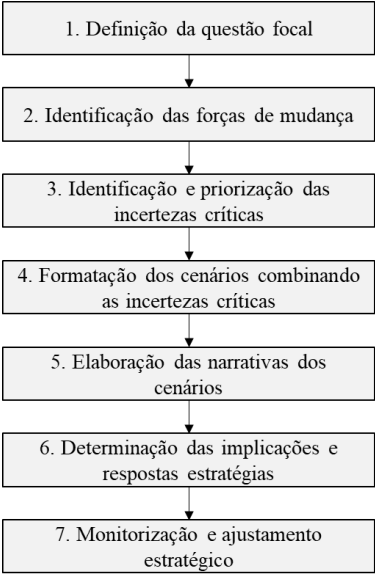
Ferramenta estratégica	#	1
	Designação PT	Avaliação comparativa
	Designação EN	<i>Benchmarking</i>
	Descrição	[Definição] Processo de análise e comparação de estratégias, funções, processos, produtos ou serviços, desempenhos, etc. dentro ou entre as melhores organizações da classe. [Objetivo] com a intenção de obter informação (eliminar incerteza) para avaliar a organização e assim realizar melhorias de forma antecipada (minimizando a volatilidade). Na prática, o <i>benchmarking</i> procura identificar as melhores práticas do setor. [Processo] Concretiza-se através da recolha contínua e sistematizada de informação específica num conjunto de organizações identificadas como estando entre as melhores do setor. A comparação da informação recolhida com a informação da organização permite identificar os desvios, destacando os aspetos positivos e negativos (ver Figura 37). Figura 37 <i>Modelo de Avaliação Comparativa (Benchmarking)</i> <pre> graph TD A[Objetivos estratégicos] --> B[Standards desejados] B --> C[Indicadores
Quanto? Qual o gap?] B --> D[Práticas
Quais? Quais os processos?] C <--> D C --> E[Standards atingidos] D --> E E --> F[Benchmarking com a concorrência] F --> G[Desempenho superior] F --> B </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de "Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness" de M. Zairi, 1994, <i>Benchmarking for Quality Management & Technology</i>, 1(1), p.18. https://doi.org/10.1108/14635779410056859. [Adicional] O método de <i>Benchmarking</i> teve origem no Japão, tendo sido aplicado pela Rank Xerox nos anos 80.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação; Monitorização.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Dificuldade em identificar os melhores (<i>best in class</i>) (T. Collins et al., 2006).
Fontes		RSL; Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Begun, 1999; Hong et al., 2012; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas		<i>Journal of healthcare management</i> ; <i>Benchmarking: An International Journal</i> ; <i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Anand & Kodali, 2008; Zairi, 1994).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	2
	Designação PT	Análise das partes interessadas
	Designação EN	<i>Stakeholders analysis</i>
	Descrição	[Definição] A análise de stakeholders considera uma organização como pertencente a um sistema vasto, onde interage numa multiplicidade de relações e influências com outros intervenientes. O negócio poderá apenas ser compreendido efetivamente se a empresa souber como é que essas relações com os stakeholders evoluem ao longo do tempo. [Objetivo] Assenta na perceção holística de todos aqueles que rodeiam a organização, de modo a perceber os seus interesses e capacidades que podem, de alguma forma, condicionar o negócio. [Processo] Pode ser aplicada através de várias abordagens. Importa obter informação sobre os stakeholders, de modo a acompanhá-los, compreender os seus interesses e identificar as mudanças que possam vir a influenciar a organização. [Adicional] A análise de stakeholders consolidou-se nos anos 80, apesar do seu termo ter surgido em 1963 através de um estudo desenvolvido no Stanford Research Institute.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Parmar et al. (2010) identificam várias situações em que a análise de stakeholders pode ser erradamente aplicada.
Fontes		RSL.
Referências		(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Mclarney, 2003).
Revistas científicas		<i>Foresight; Vikalpa.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Parmar et al., 2010).

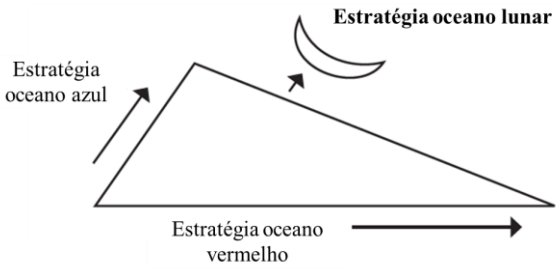
Ferramenta estratégica	#	3
	Designação PT	Análise multicritério
	Designação EN	<i>Multiple-criteria decision analysis</i>
	Descrição	[Definição] A análise multicritério (MCDA - <i>multiple-criteria decision analysis</i>) preocupa-se com a resolução de problemas complexos que envolvam vários critérios (quantitativos e qualitativos) eventualmente conflitantes, o que permite a existência de várias soluções. [Objetivo] Apoiar o decisor a escolher ou listar num ranking as alternativas possíveis, tendo por base dois ou mais critérios. [Processo] A aplicação da análise multicritério implica a identificação dos critérios e resultados, a atribuição de pesos que refletem a importância relativa para o decisor e o apuramento de um resultado final através da aplicação de um método de análise multicritério (ver Figura 38). Existem vários métodos multicritério (ex. <i>Analytical Hierarchy Process</i>, <i>Weighted Average Method</i> e <i>Measuring attractiveness through a categorical-based evaluation technique</i> - MACBETH). Figura 38 Análise Multicritério  <i>Nota.</i> Adaptado de “Screening in multiple criteria decision analysis” de Y. Chen et al., 2007. <i>Decision Support Systems</i>, 45(2), p.279. https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.12.017. Copyright © 2007 John Wiley & Sons, Ltd. [Adicional] Em 1979, Stanley Zionts ajudou a popularizar os MCDA com o seu artigo “MCDM – <i>If not a Roman Numeral, then What?</i>”
Subetapa(s) do processo estratégico		Formulação
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Complexidade.
Contexto específico / Limitação		De acordo com Kujawski (2003), existem muitos métodos de MCDA e nenhum poderá ser considerado o melhor para todas as situações, pelo que importa conhecer os seus pressupostos e limitações, de forma a adequar melhor a cada situação.
Fontes		RSL.
Referências		(Moslem et al., 2020).
Revistas científicas		<i>Scientific Journal of Logistics</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Chen et al., 2007).

Ferramenta estratégica	#	4
	Designação PT	Backcasting
	Designação EN	<i>Backcasting</i>
	Descrição	[Definição] O <i>Backcasting</i> aborda o futuro a longo prazo, olhando de trás para o presente. [Objetivo] Procura minimizar as componentes de incerteza e complexidade, conectando uma visão do futuro retrospectivamente ao presente. [Processo] Começa por deixar um grupo de pessoas assumir que algum estado futuro já foi atingido e depois desafiá-los a responder: O que aconteceu para chegarmos aqui? (ver Figura 39). Geralmente, são utilizados workshops com stakeholders, peritos e outros participantes, onde estes são desafiados a desenhar a trajetória para chegar ao futuro. Ao se assumir que o futuro já aconteceu, isso ajuda os participantes a serem criativos, questionando o <i>status quo</i>, num processo participativo de cocriação e aprendizagem para a definição do percurso para chegar ao futuro. O <i>Backcasting</i> pode assentar num <i>framework</i> de 5 etapas: 1. Definição do problema estratégico. 2. Desenvolvimento da visão de futuro. 3. Análise <i>Backcasting</i>. 4. Elaborar o futuro alternativo e definir a agenda de seguimento. 5. Incorporar resultados na agenda/estimular o seguimento. Figura 39 <i>Processo Backcasting</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de “Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges” de K. Thorén & M. Vendel, 2018. <i>Journal of Strategy and Management</i>, 12(2), p.300. [Adicional] O método de <i>Backcasting</i> teve origem num estudo sobre mudanças climáticas desenvolvida por John Robinson em 1982.
Subetapa(s) do processo estratégico		Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza; Complexidade; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Thorén e Vendel (2018) destacam a utilização de uma única visão estática como a maior limitação do método.
Fontes		RSL.
Referências		(Thorén & Vendel, 2018).
Revistas científicas		<i>Journal of Strategy and Management</i> .

Ferramenta estratégica	#	5
	Designação PT	Cenários
	Designação EN	<i>Scenarios</i>
	Descrição	[Definição] Os Cenários constituem narrativas de ambientes futuros alternativos. [Objetivo] O método dos Cenários tem por objetivo o apoio à decisão de médio e longo prazo através da identificação de vários futuros plausíveis (cenários), representando diferentes futuros especificamente concebidos, para destacar os riscos e oportunidades envolvidos em questões estratégicas específicas das organizações. A construção de cenários ajuda a lidar com a volatilidade e a reduzir a incerteza, na medida em que permite melhorar a compreensão do ambiente e das suas ligações. Apesar de não se eliminar a incerteza, este método permite reduzi-la, possibilitando a tomada de decisão fundamentada em futuros plausíveis que podem ser vistos e discutidos, o que permite às organizações prepararem-se para a eventualidade de acontecerem. [Processo] Existem várias abordagens diferentes para a elaboração de cenários (ex. <i>Global Business Network</i> (ver Figura 40), <i>Cross Impact Analysis</i>⁶² e <i>La Prospective</i>) que podem ser aplicadas em workshops envolvendo equipas potencialmente criativas, com capacidade de interagir. O processo de elaboração de cenários promove um contexto que facilita e clarifica o pensamento sobre fatores que podem afetar qualquer decisão, encorajando o pensamento numa lógica de “what if?”. Figura 40 <i>Processo de Construção de Cenários Global Business Network</i>  <pre> graph TD A[1. Definição da questão focal] --> B[2. Identificação das forças de mudança] B --> C[3. Identificação e priorização das incertezas críticas] C --> D[4. Formatação dos cenários combinando as incertezas críticas] D --> E[5. Elaboração das narrativas dos cenários] E --> F[6. Determinação das implicações e respostas estratégicas] F --> G[7. Monitorização e ajustamento estratégico] </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de “Real Time Strategy: When Strategic Foresight Meets Artificial Intelligence”, (p.68) de A. Schühly et al., 2020. <i>Emerald Publishing Limited</i>. Copyright © 2020 by Emerald Publishing Limited. [Adicional] O método dos Cenários foi desenvolvido por Herman Kahn na RAND Corporation durante os anos 50 e 60.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Os resultados do método estão dependentes de se elaborar as questões certas, as hipóteses certas e garantir a coerência entre as probabilidades das combinações possíveis (Godet, 2000).
Fontes		RSL; Visão empresarial (estudos científicos).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Referências	(Begun, 1999; Belt & Bashore, 2000; Da Silva et al., 2012; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Sevaguru & Safa, 2005; Vecchiato, 2015).
Revistas científicas	<i>Journal of Healthcare Management; Journal of the Healthcare Financial Management; Revista de Ciências da Administração; Foresight; International Journal of Management and Entrepreneurship.</i>
Referências para a descrição da ferramenta	(Godet, 2000; Ogilvy & Schwartz, 2004; Schühly et al., 2020; Schwarz, 2008).

Ferramenta estratégica	#	6
	Designação PT	Estratégia Oceano Lunar
	Designação EN	<i>Moon Ocean Strategy</i>
	Descrição	[Definição] Atualmente, a literatura estratégica de gestão está enraizada nas estratégias do oceano vermelho e do oceano azul. A estratégia do oceano vermelho implica lutar pela sobrevivência e crescimento do mercado através da “colisão frontal”. A estratégia do oceano azul implica a procura de novas oportunidades através da descoberta de novos mercados. Enquanto a estratégia do oceano vermelho está enraizada na visão da racionalidade, a estratégia do oceano azul está enraizada na criatividade e a estratégia do oceano lunar está enraizada na imaginação (ver Figura 41). A estratégia do oceano lunar leva ao “salto quântico” sobre os espaços atuais da competição. [Objetivo] Pretende potenciar a exploração de ideias que nunca foram equacionadas. [Processo] A descoberta de muitas tecnologias disruptivas deve a sua origem ao pensamento do oceano lunar e imaginar um futuro que ainda ninguém imaginou antes. Figura 41 <i>Estratégia Oceano Lunar</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de “New Mantras in Strategic Management” de S. Sharma, 2019, <i>IBA Journal of Management and Leadership</i>, 10(2), p.27.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		RSL.
Referências		(Sharma, 2019).
Revistas científicas		<i>IBA Journal of Management & Leadership.</i>

⁶² Análise de impacto cruzado.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

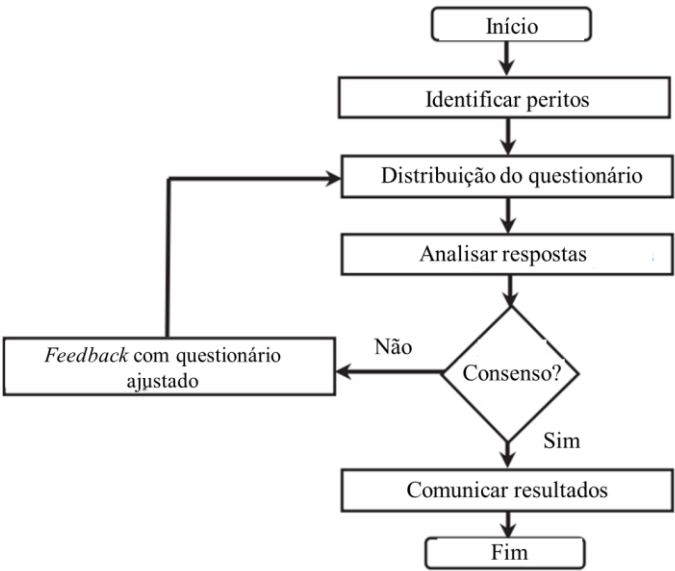
Ferramenta estratégica	#	7
	Designação PT	Ferramentas para Espaços Mentais
	Designação EN	<i>Mental Spaces</i>
	Descrição	[Definição] Espaços mentais podem ser descritos como imagens e padrões que preenchem a mente quando se consideram conceitos, métodos ou práticas. No ambiente de negócios, os espaços mentais podem ser definidos como a forma com que indivíduos ou organizações percebem mercados, produtos, indústrias, fronteiras, estratégias e capacidades, quando competem ou tentam adaptar-se ao ambiente volátil. [Objetivo] Os espaços mentais ajudam as organizações a desenhar modelos de negócio inovadores, de forma a poderem enfrentar a competição e o aumento das mudanças descontínuas do ambiente. Criatividade, conhecimento e novas ideias tornaram-se essenciais numa era em que modelos de negócio inovadores permitem às organizações manterem-se à frente dos concorrentes. [Processo] Existem diferentes tipos de espaços mentais para a estratégia de inovação. Estes incluem espaço de mercado, o espaço da indústria, o espaço geográfico e o espaço de capacidade. A construção dos espaços mentais pode ser apoiada por várias técnicas (ex. inovação aberta, envolvimento dos clientes para a criação dos produtos e serviços, experimentação contínua de novos processos e tecnologias, comunidades de prática, redes organizacionais e desconstrução da cadeia de valor). O fluxo rápido de conhecimento, ideias, habilidades e experiência entre vários <i>stakeholders</i> da organização aumenta as fontes de vantagem competitiva, permitindo às organizações criarem novas propostas de valor que lhes possibilitam capturar novas posições estratégicas. Através do rápido e flexível reajustamento do seu espaço mental, as organizações podem lidar com as oportunidades e ameaças que vão surgindo no ambiente de negócios, potenciando a criação de oportunidades únicas e novas bases competitivas para o desempenho e sobrevivência da sua empresa. [Adicional] O conceito de espaços mentais foi apresentado por Gilles Fauconnier em 1994.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		RSL.
Referências		(Leibold et al., 2004).
Revistas científicas		<i>South African Journal of Business Management.</i>

Ferramenta estratégica	#	8
	Designação PT	Gartner Hype Cycle
	Designação EN	<i>Gartner Hype Cycle</i>
	Descrição	[Definição] O <i>Gartner Hype Cycle</i> constitui um instrumento de <i>foresight</i> das principais tendências tecnológicas. É apresentado através da representação gráfica de uma curva de como as tecnologias emergentes irão evoluir ao longo do tempo em termos de maturidade e adoção. [Objetivo] Tem por objetivo apoiar a decisão sobre o <i>timing</i> de entrada numa tecnologia emergente em função dos objetivos da empresa e do seu perfil de risco. O modelo ajuda os decisores a compreender a dinâmica da disrupção tecnológica. [Processo] A curva apresenta cinco fases distintas (ver Figura 42). 1. Gatilho de inovação: Surgem as primeiras histórias de prova de conceito, mas não existem produtos utilizáveis. A viabilidade comercial ainda não está assegurada. 2. Pico de expectativas inflacionadas: A publicidade precoce produz uma série de histórias de sucesso. Algumas empresas começam a adotar a tecnologia. No pico, existe o risco de o adotar demasiado cedo. 3. Fase de desilusão: O interesse diminui à medida que surgem falhas na implementação da tecnologia. Existe o risco de desistir demasiado cedo. 4. Fase de iluminação: Começa-se a compreender o potencial da tecnologia. As empresas conservadoras continuam cautelosas. Existe o risco de o adotar demasiado tarde. 5. <i>Plateau</i> de produtividade: Ampla aplicabilidade e relevância da tecnologia. No fim da curva, existe o risco de deter a tecnologia demasiado tempo. Figura 42 <i>Gartner Hype Cycle</i> Nota. Adaptado de “Understanding Gartner’s Hype Cycles” de M. Blosch & J. Fenn, 2018. <i>Gartner</i>, p.3.
	Subetapa(s) do processo estratégico	Análise.
	Componente(s) VUCA minimizado(s)	Volatilidade; Incerteza.
	Contexto específico / Limitação	Dedehayir e Steinert (2016) referem que os relatórios da Gartner apresentam algumas incongruências ao longo dos vários relatórios publicados (ex. tempos estimados de progressão de fase em fase).
	Fontes	RSL.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Referências	(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas	<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta	(Gartner, 2018).

Ferramenta estratégica	#	9
	Designação PT	Gestão Lean
	Designação EN	<i>Lean management</i>
	Descrição	[Definição] Consiste numa filosofia de gestão que procura a melhoria dos tempos e custos, de modo a acrescentar valor para o cliente. [Objetivo] Tem por objetivo corresponder exatamente às necessidades dos clientes. Em contextos incertos e voláteis, a capacidade de a organização apreender é um fator essencial para a competitividade. [Processo] Ao desenvolver um entendimento global dos processos da organização, a Gestão Lean aumenta positivamente a dependência da gestão relativamente aos seus colaboradores, uma vez que incrementa a sua maturidade organizacional, fazendo com que seja possível aplanar a pirâmide hierárquica da decisão, ganhar agilidade e prevenir a perda de informação que ocorre nas estruturas hierárquicas. A Gestão Lean apresenta cinco princípios: 1. Definir o valor na ótica do cliente. 2. Mapear o fluxo do valor. 3. Criar um fluxo contínuo. 4. Responder à procura. 5. Procurar a perfeição. [Adicional] A Gestão Lean ganha notoriedade em 1990 com a publicação do livro “<i>The Machine that changed the world</i>” de James Womack.
Subetapa(s) do processo estratégico		Ação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Schonberger (2019) identifica várias limitações na Gestão Lean, destacando a ambiguidade da terminologia.
Fontes		RSL.
Referências		(Hinterhuber, 1994).
Revistas científicas		<i>The International Executive</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Womack & Jones, 2003).

Ferramenta estratégica	#	10
	Designação PT	Método Delphi
	Designação EN	<i>Delphi method</i>
	Descrição	[Definição] O Método Delphi assume o pressuposto de que as previsões de um grupo estruturado de especialistas são mais precisas, comparadas a um grupo de especialistas individuais. [Objetivo] O método Delphi procura o consenso de opiniões de um grupo de especialistas através da aplicação intensiva de questionários e respetivo feedback controlado de opiniões. Uma vez que as respostas são anónimas, tem a vantagem de evitar a confrontação direta entre peritos, permitir a defesa de posições inicialmente partilhadas e o seguimento de ideias mais inovadoras por parte de outros elementos do grupo. [Processo] É constituído pelas seguintes fases: 1. Identificação do problema e construção do questionário, 2. Seleção do grupo de peritos, 3. Resposta ao questionário de forma individual e anónima, 4. Compilação das respostas e distribuição pelo grupo com novo questionário ajustado, e 5. Repetição do ponto 3 até se atingir um nível de consenso (Ver Figura 43). Figura 43 <i>Método Delphi</i>  <pre> graph TD Inicio([Início]) --> Identificar[Identificar peritos] Identificar --> Distribuir[Distribuição do questionário] Distribuir --> Analisar[Analisar respostas] Analisar --> Consenso{Consenso?} Consenso -- Não --> Feedback[Feedback com questionário ajustado] Feedback --> Distribuir Consenso -- Sim --> Comunicar[Comunicar resultados] Comunicar --> Fim([Fim]) </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de “Identification of coordination factors affecting building projects performance” de W. S., Alalou, M. S. Liew & N. A, Zawawi, 2016. <i>Alexandria Engineering Journal</i>. 55(3), p.2693. http://dx.doi.org/10.1016/j.aej.2016.06.010. [Adicional] O método Delphi tem origem no “Projeto Delphi” conduzido pela RAND Corporation e financiado pela Força Aérea dos Estados Unidos. O seu desenvolvimento deve-se a Olaf Helmer e Norman Dalkey, em 1953.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza; Complexidade; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Hasson et al., (2000) referem que o método Delphi tem sido criticado por forçar o consenso.
Fontes		RSL.
Referências		(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas		<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Alaloul et al., 2016; Dalkey & Helmer, 1963; Schwarz, 2008).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	11
	Designação PT	Modelação financeira
	Designação EN	<i>Financial modeling</i>
	Descrição	[Definição] A modelação financeira constitui uma representação matemática de relações entre variáveis financeiras. [Objetivo] A aplicação desta metodologia tem por objetivo a resolução de problemas financeiros numa lógica de questões “<i>What if</i>” ou de projeções. [Processo] É comum a utilização de folhas de cálculo para a realização de modelações financeiras, relacionando variáveis dependentes com independentes. As principais etapas para a modelação financeira são constituídas por: 1. Definição da estrutura do problema. 2. Definição das variáveis de input e output. 3. Criação do modelo. 4. Testar o modelo. 5. Aplicar e reajustar, se necessário. [Adicional] A modelação financeira ganha destaque a partir dos anos 80 com a introdução das folhas de cálculo.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		Identificação e estabelecimento de relações entre as variáveis (Sengupta, 2004, p.2).
Fontes		RSL.
Referências		(Mclarney, 2003).
Revistas científicas		<i>Vikalpa</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Sengupta, 2004, pp.1-9).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	12
	Designação PT	Modelo de avaliação comparativo e Processo analítico hierárquico
	Designação EN	<i>Framework: Benchmarking & Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>
	Descrição	[Definição] Constitui um <i>framework</i> que utiliza de forma complementar o método AHP e o <i>Benchmarking</i>. [Objetivo] Face ao ambiente turbulento que vive a área de logística, torna-se crítico obter e manter uma vantagem competitiva, pelo que é necessário implementar um processo contínuo de <i>Benchmarking</i>. [Processo] A metodologia <i>Benchmarking & AHP</i> está suportada em 7 etapas: 1. Definição dos fatores críticos de sucesso (ex. flexibilidade, tempo de espera e custo-eficácia). 2. Identificação das empresas a analisar (ex. concorrentes). 3. Aplicar o AHP aos resultados das entrevistas com clientes para determinar a importância de cada fator crítico de sucesso. 4. Definir os facilitadores para aplicar as boas práticas que conduzam à consolidação dos fatores críticos de sucesso (ex. sistemas de gestão, integração de processos e sistemas de informação). 5. Analisar a empresa para a identificação de forças e fraquezas, aplicando de seguida o AHP para determinar as ações mais relevantes. 6. Elaborar e implementar um plano de ação. 7. Monitorizar e ajustar o plano numa lógica contínua, adicionado novas empresas, facilitadores e identificando pontos fortes e fracos. [Adicional] A abordagem foi proposta em 1996 por Korpela J. e Tuominen M.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		Área de logística.
Fontes		RSL.
Referências		(Korpela, 1996).
Revistas científicas		<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		-

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	13
	Designação PT	Modelos de previsão estatística
	Designação EN	<i>Statistic forecast models</i>
	Descrição	[Definição] Constituem modelos para previsão do futuro. [Objetivo] Extrapolar o passado e o comportamento atual de determinadas variáveis para o futuro. [Processo] Implica a utilização de dados históricos e de modelos estatísticos. A aplicação dos modelos (ex. regressões lineares, métodos de suavização e ARIMA.) irá permitir expressar a relação estatística existente entre os valores históricos e os obtidos. Existem várias etapas para a aplicação deste método: 1. Definição do problema. 2. Recolha de dados. 3. Análise dos dados. 4. Seleção e ajustamento do modelo. 5. Validação do modelo. 6. Aplicação. 7. Monitorização do modelo. A seleção do modelo depende também dos seguintes aspetos: 1. Grau de precisão necessário. 2. Horizonte de precisão. 3. Custo da previsão. 4. Complexidade. 5. Dados disponíveis. [Adicional] O modelo de regressão tem sido um dos modelos mais utilizados desde os anos 50.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		As previsões nem sempre são perfeitas e estão dependentes da qualidade dos dados (Abraham & Ledolter, 2005, p.5).
Fontes		RSL.
Referências		(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas		<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Abraham & Ledolter, 2005, p.13; Montgomery et al., 2016, p.4).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	14
	Designação PT	Opções Reais
	Designação EN	<i>Real options</i>
	Descrição	[Definição] O modelo das Opções Reais foi originalmente concebido para a gestão de títulos financeiros no domínio das decisões de investimento corporativo. Este modelo pode ajudar uma organização nas decisões de seleção de recursos. [Objetivo] Permite que uma organização se possa preparar para diferentes futuros alternativos, nomeadamente atrasar compromissos de investimento e reorganizar ou alterar decisões futuras quando ocorrem mudanças das condições de mercado, permitindo à empresa minimizar as perdas e beneficiar da incerteza quando existem desenvolvimentos favoráveis. [Processo] As Opções Reais permitem que uma empresa possa: 1. Atrasar a entrada num mercado em contexto de incerteza sobre a procura, 2. Entrar num mercado internacional com a opção de adquirir um parceiro, 3. Aumentar ou reduzir um contrato de <i>outsourcing</i>, 4. Trocar de fornecedores ou de produção entre subsidiárias, e 5. Sair de um mercado e vender equipamentos, se as condições se deteriorarem. [Adicional] O conceito de Opções Reais foi cunhado em 1977 por Stewart Myers.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza, Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		As múltiplas fontes de incerteza podem afetar o valor das Opções Reais (ex. diferentes incertezas favorecem diferentes investimentos e podem alterar o <i>timing</i> da entrada no mercado) (Trigeorgis & Reuer, 2016).
Fontes		RSL.
Referências		(Vecchiato, 2015).
Revistas científicas		<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Trigeorgis & Reuer, 2016).

Ferramenta estratégica	#	15
	Designação PT	Painéis de controlo
	Designação EN	<i>Dashboards</i>
	Descrição	[Definição] O <i>Dashboard</i> pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação muito relevante. A apresentação de dados em formato gráfico facilita a visualização e perceção da informação (Kelleher & Tierney, 2018, p.23). É também um instrumento que possibilita a monitorização sistemática de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito do suporte à tomada de decisão.” (Caldeira, 2010, p.18). Os <i>dashboards</i> constituem instrumentos de performance management, que apoiam à tomada de decisão, transportando indicadores-chave, onde se acompanha o progresso e o grau de execução dos objetivos face ao planeado, bem como outras variáveis relevantes à organização. [Objetivo] Estas ferramentas têm por objetivo melhorar a tomada de decisão, ampliar a cognição e desenvolver as capacidades de perceção humana. Atualmente, estas ferramentas podem apresentar a informação em tempo real e em alguns casos conseguem elaborar análises automáticas aos dados. [Processo] Após a identificação da informação relevante para o acompanhamento, são preparados quadros de visualização suportados por aplicações informáticas. Existe uma preocupação com o design destes instrumentos, de modo a aumentar a eficácia da comunicação de informação para o decisor (ver Figura 44). Figura 44 <i>Exemplo de um Painel de Controlo (Dashboard)</i>  <i>Nota.</i> De “With Dashboards - Formatting and Layout Definitely Matter” de S. Few, 2008. <i>Perceptual Edge</i>. p.11. [Adicional] O conceito de <i>dashboard</i> começou a desenvolver-se nos anos 90 quando as organizações começaram a explorar o potencial do <i>business intelligence</i>⁶³ (BI).
Subetapa(s) do processo estratégico		Monitorização; Ajustamento.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		A complexidade visual pode limitar a compreensão da sua informação (Sarikaya et al., 2019).
Fontes		RSL.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Referências	(Batista et al., 2012; Kachaner et al., 2016).
Revistas científicas	<i>Revista Brasileira de Administração Científica; Strategy & Leadership.</i>
Referências para a descrição da ferramenta	(Caldeira, 2010, p.18; Eckerson, 2011, p.6; Yigitbasioglu & Velcu, 2012).

⁶³ Inteligência de negócios.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	16
	Designação PT	Quadro analítico para o contexto VUCA
	Designação EN	<i>CINE Matrix for VUCA Context</i>
	Descrição	[Definição] O CINE Matrix é um quadro analítico para analisar o contexto de configuração em que os gestores ou líderes estão a trabalhar. [Objetivo] O ambiente VUCA está a fazer com que os gestores e líderes contemporâneos estejam a operar em contexto externo não controlável. A identificação do contexto em que se está a operar irá facilitar o entendimento e potenciar o alinhamento dos responsáveis das organizações nas decisões, reduzindo a conflitualidade de opiniões (minimizando a ambiguidade das situações). [Processo] Qualquer situação de decisão é influenciada por quatro fatores CINE (ver Figura 45): C: Controlável, I: Interno, N: Não controlável, E: Externo. No contexto VUCA, a tentativa deve ser trazer fatores não Controláveis-Externos (NE) para o domínio do Controláveis-Internos (CI) (ver Figura 45). A formulação estratégica requer discussão contínua, diálogo, debate e alinhamento entre os principais decisores. Figura 45 <i>Quadro Analítico para o Contexto VUCA</i> <i>Nota.</i> Adaptado de “New Mantras in Strategic Management” de S. Sharma, 2019, <i>IBA Journal of Management and Leadership</i>, 10(2), p.27. a = o gestor opera essencialmente no ambiente interno controlável, b = o gestor opera nos quatro quadrantes, c = o gestor opera no ambiente externo não controlável.
Subetapa(s) do processo estratégico		Ajustamento.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		RSL.
Referências		(Sharma, 2019).
Revistas científicas		<i>IBA Journal of Management & Leadership</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Sharma, 2019).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	17
	Designação PT	Roteiro de Tecnologia
	Designação EN	<i>STREET Process</i>
	Descrição	[Definição] Constitui um processo de análise do impacto de novas tecnologias na organização. [Objetivo] Apoiar na decisão de adoção de novas tecnologias que podem ter impacto significativo para a organização. Ajuda as organizações a decidirem seletivamente que tecnologias e quando devem ser adotadas, evitando seguir as tendências de moda ou pressões de mercado. [Processo] Assenta em dois ciclos distintos com seis fases: Ciclo 1 (ver Figura 46): 1. Contexto: necessidade da empresa. 2. Rastreio: identificar tecnologias emergentes. 3. Ranking: analisar vantagens e desvantagens de cada tecnologia. Ciclo 2: 4. Avaliação: investigar as tecnologias selecionadas. 5. Evangelizar: comunicar à organização as vantagens da tecnologia. 6. Transferir: entregar a um responsável da organização a responsabilidade de implementar. Figura 46 <i>Roteiro de Tecnologia</i> <i>Nota.</i> Adaptado de “Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time” de J. Fenn & M. Raskino, 2008. <i>Gartner</i>. p.111. [Adicional] O modelo foi criado em 1994 por um analista da Gartner (Martin Muoto).
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Limitado a análise de novas tecnologias e inovação (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Fontes		RSL.
Referências		(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas		<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Fenn & Raskino, 2008, p.111).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	18
	Designação PT	Sistema de Informação Estratégica (SIS)
	Designação EN	<i>SIS (Strategic Information Systems)</i>
	Descrição	[Definição] Constituem os vários sistemas (aplicações informáticas) de recolha, processamento e análise de informação de apoio à decisão. [Objetivo] Permitem obter uma visão holística, interativa, descentralizada e dinâmica da organização, transferindo conhecimento e aprendizagem para o processo estratégico. A sua utilização permite apoiar: 1. A análise da evolução do ambiente externo da organização 2. A definição das estratégias. 3. A implementação das estratégias. 4. O controlo e compreensão da performance dos objetivos. 5. A resposta em tempo real. 6. A tomada de melhores decisões. 7. A reconfiguração de estratégias. [Processo] Operacionalizam-se através da implementação de um portfolio de aplicações tecnológicas, ex. <i>Customer Relationship Management</i>, análise de <i>big data</i> e <i>customer analytics</i>. O SIS permite que as organizações divulguem estratégia, os objetivos e metas para toda a organização, o que potencia um maior foco na estratégia. A sua implementação incorporada do processo estratégico facilita a cooperação, análise e participação de colaboradores, permitindo-lhes pensar, analisar, implementar e seguir a execução estratégica através das aplicações tecnológicas. [Adicional] O SIS ganha aderência nas empresas com o desenvolvimento dos computadores nos anos 80 (Leidner & Galliers, 2003, p.14).
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação; Ação; Monitorização.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza; Complexidade.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		RSL.
Referências		(Yoshikuni & Albertin, 2018).
Revistas científicas		<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Yoshikuni et al., 2018).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	19
	Designação PT	Técnicas de colaboração coletiva
	Designação EN	<i>Crowdsourcing</i>
	Descrição	[Definição] São constituídas por um grupo de abordagens que procura aproveitar os contributos da “sabedoria das multidões”, de forma a gerar uma produção de colaboração coletiva. O método de <i>Crowdsourcing</i> está associado à abordagem de Inovação Aberta. [Objetivo] Tem por objetivo beneficiar da criatividade associada às diferentes perspetivas dos participantes, para a resolução de problemas em que pessoas em rede colaboram com os seus contributos. É sinalizada no contexto da reflexão para antecipação de eventos. [Processo] Geralmente, é realizada através da internet (ex. plataformas de <i>Crowdsourcing</i>) e permite que as organizações poupem dinheiro e tempo no acesso a um grupo de indivíduos com diferentes competências, conhecimentos e talvez até dispersos pelo mundo inteiro. [Adicional] O termo <i>Crowdsourcing</i> foi introduzido por Jeff Howe em 2006 na Wired Magazine.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade.
Contexto específico / Limitação		Os participantes devem estar motivados para a tarefa (Afuah & Tucci, 2012).
Fontes		RSL.
Referências		(Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).
Revistas científicas		<i>Foresight</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Malhotra et al., 2017; Muhdi et al., 2011).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	20
	Designação PT	Teoria da desconstrução da cadeia de valor
	Designação EN	<i>Value chain deconstruction</i>
	Descrição	[Definição] Com a introdução de novas tecnologias e alterações regulamentares, a cadeia de valor de uma indústria tradicional pode começar a quebrar-se e a formar novas indústrias ou a combinar com partes de outras indústrias diferentes. [Objetivo] Antecipar alterações na cadeia de valor que podem vir a afetar o modelo de negócio existente. [Processo] Importa analisar a cadeia de valor da organização tendo em atenção as partes que podem vir a ser afetadas, de forma a perceber como é que a organização pode tirar partido disso. A principal vantagem do modelo é que destaca claramente as áreas na cadeia de valor onde as estratégias tradicionais de diferenciação, liderança de custos e foco podem ser aplicadas. Uma das principais causas da desconstrução da cadeia de valor numa indústria é a entrada de um novo concorrente. Estas empresas procuram as partes da cadeia de valor com maior potencial de rentabilidade oferecendo aos clientes uma nova proposta de valor. A segunda fonte de mudança são os próprios concorrentes atuais. Quando operam em mercados em que ocorrem grandes descontinuidades tecnológicas ou regulamentares, a gestão, ao sentir-se ameaçada, força ações drásticas que podem alterar a cadeia de valor. O processo da desconstrução da cadeia de valor está assente nas seguintes etapas: 1. Análise dos <i>drivers</i> para a desconstrução da cadeia de valor. 2. Identificação das partes que irão sofrer os impactos. 3. Definição da estratégia da empresa, de modo a obter vantagem. [Adicional] O termo Cadeia de Valor foi cunhado por Michael Porter em 1995 e a Teoria da desconstrução da cadeia de valor surge em 2003 através de um projeto de investigação de Robert Dommisse.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Implica que haja conhecimento profundo sobre a empresa e o respetivo setor (Dommisse & Oosthuizen, 2004).
Fontes		RSL.
Referências		(Dommisse & Oosthuizen, 2004).
Revistas científicas		<i>Journal of Human Resource Management</i> .

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	21
	Designação PT	Teoria dos Jogos
	Designação EN	<i>Game theory</i>
	Descrição	[Definição] Constitui uma teoria matemática que estuda a escolha de decisões ótimas. [Objetivo] Permite modelar fenómenos que podem ser observados quando dois ou mais agentes de decisão interagem entre si. A Teoria dos Jogos fornece uma ferramenta de análise para descrever os comportamentos do processo de tomada de decisão de um ou mais jogadores quando existem vários resultados possíveis. [Processo] Em termos práticos, pretende-se estudar a decisão que uma organização realiza quando o resultado desta escolha depende do que as outras organizações decidem. Para cada decisão que a empresa tome, deve ser identificada a resposta ótima que a empresa concorrente pode tomar e analisado o resultado de cada caso. O Dilema do Prisioneiro é um dos exemplos mais conhecidos da teoria dos jogos. O processo da Teoria dos Jogos assenta na caracterização da situação de competição: 1. Quem são os jogadores. 2. Quais as opções de cada jogador. 3. Quais são os resultados de cada combinação de opções. 4. Qual é a sequência de decisões. 5. Identificação da situação ótima. [Adicional] As fundações da Teoria dos Jogos surgiram em 1944 com a publicação do livro “The Theory of Games and Economic Behavior” de John von Neumann e Oskar Morgenstern.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Apresenta limitações quando aplicada a situações mais complexas com mais variáveis (Grant, 2020, p.94).
Fontes		RSL; Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Belt & Bashore, 2000).
Revistas científicas		<i>Journal of the Healthcare Financial Management Association</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Busu, 2013; Grant, 2020, p.91).

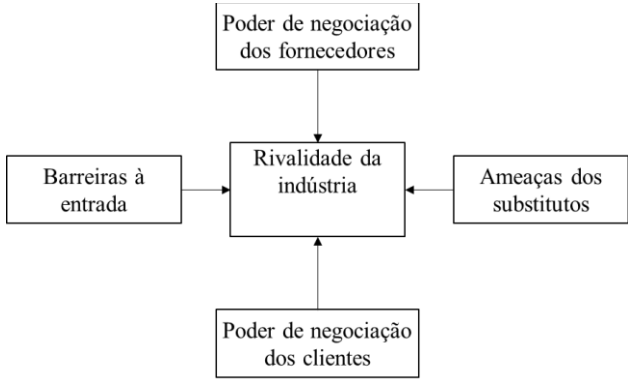
“n.d.” - Não disponível

PT - Português

EN - English

Apêndice U - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Gestores de Empresas

Por serem comuns à visão sociológica (investigadores), algumas das FE identificadas na visão empresarial estão caracterizadas no ponto anterior (ex. 5 Forças de Porter, Análise comparativa, *Balanced Scorecard*, Cadeia de valor, Cenários, Competências Nucleares, Fatores Críticos de sucesso e Teoria dos Jogos).

Ferramenta estratégica	#	22
	Designação PT	5 Forças de Porter
	Designação EN	<i>Porter's five forces</i>
	Descrição	[Definição] Avalia a atratividade de uma indústria através da análise da sua competitividade, na medida que esta influencia a capacidade de manter ou obter rentabilidade. [Objetivo] Analisar o nível de competição numa indústria a partir das cinco fontes de pressão competitiva. [Processo] Pressupõe a análise de um conjunto de variáveis estruturantes que se enquadram em cada uma das cinco forças de Porter: 1. Barreiras à entrada (ex. necessidades de capital, etc.), 2. Rivalidade da indústria (ex. concentração, etc.), 3. Ameaças dos substitutos (ex. relação de preço/performance do substituto, etc.), 4. poder negocial dos fornecedores (ex. sensibilidade ao preço por parte dos fornecedores, etc.), e 5. Poder de negociação dos clientes (ex. peso do custo do produto relativamente ao total de custos, etc.). Na Figura 47, apresenta-se o modelo das 5 Forças de Porter. Figura 47 <i>Modelo das 5 Forças de Porter</i>  <pre> graph TD A[Poder de negociação dos fornecedores] --> E[Rivalidade da indústria] B[Barreiras à entrada] --> E C[Ameaças dos substitutos] --> E D[Poder de negociação dos clientes] --> E </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de “Contemporary Strategy Analysis” de R. Grant, 2020. Wiley & Sons. p.65. Copyright © 2019 John Wiley & Sons. [Adicional] O modelo foi introduzido por Michael Porter em 1979.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza.
Contexto específico / Limitação		A natureza dinâmica das indústrias obriga a que a análise tenha que ser feita de forma evolutiva, antecipando vários anos (Whittington et al., 2020, p.78).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Afonina & Chalupský, 2013; Grant, 2003; Gunn & Williams, 2007; Rigby, 1993; Tassabehji & Isherwood, 2014).
Revistas científicas		<i>Economics and management; Strategic Management Journal; Strategic Change; Planning Review.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Grant, 2020, p.64; Rumelt et al., 1991).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	23
	Designação PT	Análise da cadeia de valor
	Designação EN	<i>Value chain analysis</i>
	Descrição	[Definição] Constitui um modelo de análise que serve de guia para o investimento estratégico em atividades da cadeia de valor ou a atribuir em <i>outsourcing</i>. As atividades da cadeia de valor descrevem todas as etapas que uma organização deve incorrer de modo a entregar um produto ou serviço ao cliente. [Objetivo] As organizações obtêm vantagem competitiva ao entregarem valor aos seus clientes, pelo que os gestores devem conhecer em que partes da cadeia não estão a conseguir gerar valor. [Processo] O modelo divide as atividades em dois grupos (ver Figura 48): primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços) e de suporte (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisição e compras). Figura 48 <i>Análise da Cadeia de Valor</i> [Adicional] A análise da cadeia de valor foi proposta inicialmente por consultores da McKinsey e por Porter em 1985.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Complexidade.
Contexto específico / Limitação		Está centrada na análise das ligações internas das atividades, pelo que não tem em conta os aspetos da competitividade que estão fora da cadeia de valor.(Lynch, 2018, p.125).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Afonina & Chalupský, 2013; Gunn & Williams, 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014).
Revistas científicas		<i>Economics and management; Strategic;Planning Review; Strategic Change.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Bowman et al., 2002, p.34; Whittington et al., 2020, p.105).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

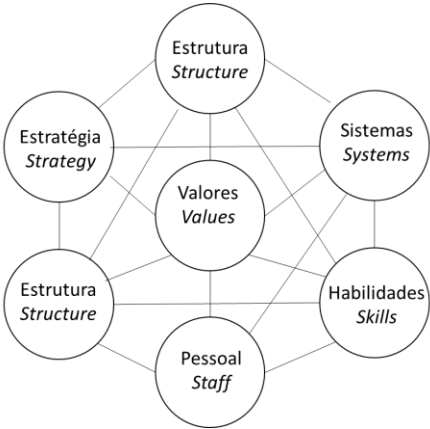
Ferramenta estratégica	#	24
	Designação PT	Análise de valor do acionista
	Designação EN	<i>Shareholder value analysis</i>
	Descrição	[Definição] Metodologia para apoiar a decisão relativamente a investimentos estratégicos, na medida que as estratégias de negócios devem ser julgadas pelo retorno que geram para os seus acionistas. [Objetivo] A Análise do valor do acionista permite dar respostas aos responsáveis do planeamento estratégico (ex. Qual a estratégia que pode criar mais valor para o acionista? Quais as metas que devem ser definidas de modo a criar valor para o acionista, etc.). [Processo] Realiza-se através da determinação do <i>cash-flow</i> descontado do custo do capital. Ao entregar uma estrutura comum para avaliação, melhora a comunicação organizacional, contribuindo para uma gestão mais eficiente e eficaz na tomada de decisão. [Adicional] A abordagem da Análise de valor para o acionista começou a ganhar visibilidade no final dos anos 70 na aplicação às operações de fusões e aquisições.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Em mercados que evoluem muito rapidamente ou em que existe incerteza relativamente à evolução tecnológica, torna-se muito difícil prever os <i>cash-flows</i> (Lynch, 2018, p.345).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Grant, 2003; Rigby, 1993).
Revistas científicas		<i>Strategic Management Journal</i> ; <i>Planning Review</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Blyth et al., 1986).

Ferramenta estratégica	#	25
	Designação PT	Balanced Scorecard
	Designação EN	<i>Balanced Scorecard</i>
	Descrição	[Definição] O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) constitui um sistema de gestão estratégico que assenta em cinco princípios: 1. Mobilização da mudança através da liderança, 2. Traduzir a estratégia para as operações, 3. Alinhar a organização com a estratégia, 4. Motivar para fazer da estratégia uma tarefa de todos, e 5. Fazer da estratégia um processo contínuo. [Objetivo] O BSC tem por objetivo constituir-se como um sistema de gestão estratégico, permitindo a criação de uma ligação entre a estratégia e a sua implementação. [Processo] A implementação do BSC pressupõe a elaboração de uma representação visual da estratégia em uma página (mapa estratégico), de forma a integrar os objetivos da organização em quatro perspetivas relacionadas entre si: financeira, clientes, processo e aprendizagem (ver Figura 49). No mapa estratégico, os objetivos encontram-se ligados através de “relações causa-efeito”, constituindo assim uma poderosa ferramenta para descrever, comunicar e implementar a estratégia da organização. Os objetivos estão associados a indicadores e metas, pelo que as organizações conseguem medir a sua performance através de um <i>scorecard</i>. Figura 49 <i>Modelo Balanced Scorecard</i> <pre> graph TD A[Como é que os acionistas nos veem?
Perspetiva financeira] --> B[Como é que os clientes nos veem?
Perspetiva do cliente] A --> C[Em que devemos ser excelentes?
Perspetiva interna] B --> D[Como é que continuamos a melhorar e a criar valor?
Perspetiva de inovação e aprendizagem] C --> D D --> B D --> C </pre> <i>Nota.</i> Adaptado de “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” de R. Kaplan & D. Norton, 1992. <i>Harvard Business Review</i>. p.72. [Adicional] O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no artigo apresentado na <i>Harvard Business Review</i> em 1992.
Subetapa(s) do processo estratégico		Ação; Monitorização; Ajustamento.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Complexidade; Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Limitações em ambientes dinâmicos onde é necessário integrar continuamente a inovação e alterar a lógica do negócio (Hakala & Vuorinen, 2020, p.24).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Afonina & Chalupský, 2013; Gunn & Williams, 2007).
Revistas científicas		<i>Economics and management; Strategic Change</i> .
Referências para a descrição da ferramenta		(Kaplan & Norton, 2004b, pp.ix-xiii; Kaplan & Norton, 1992).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	26
	Designação PT	Competências nucleares
	Designação EN	<i>Core competences</i>
	Descrição	[Definição] Constitui a integração de aptidões de produção, conhecimento e tecnologias que são fundamentais para que uma empresa entregue valor ao seu cliente. [Objetivo] Tem por objetivo orientar a organização na identificação das competências nucleares (centrais), de modo a que a estratégia se possa focar nelas. [Processo] A identificação das Competências nucleares deve abranger três requisitos: 1. Permitir acesso a vários mercados, 2. Contribuir substancialmente para a perceção do cliente sobre os benefícios do produto, e 3. Ser de difícil imitação por parte dos concorrentes. [Adicional] O conceito foi desenvolvido por Hamel e Prahalad em 1990 numa publicação na Harvard Business Review.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Ambiguidade.
Contexto específico / Limitação		Não apresenta uma <i>checklist</i> clara, pelo que constituem aspetos vagos (Lynch, 2018, p.142).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Gunn & Williams, 2007; Rigby, 1993).
Revistas científicas		<i>Planning Review; Strategic Change.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Lynch, 2018, p.141; Prahalad & Hamel, 1990).

Ferramenta estratégica	#	27
	Designação PT	Fatores Críticos de Sucesso
	Designação EN	<i>Critical Success Factors</i>
	Descrição	[Definição] Constituem elementos-chave necessários para que uma organização possa atingir ou superar os seus objetivos. [Objetivo] Têm como objetivo aumentar a competitividade da empresa. [Processo] Os Fatores Críticos de Sucesso são variáveis que podem ser influenciadas pela decisão da gestão, podendo ser identificados através da resposta a duas questões: 1. O que é que desejam os nossos clientes? e 2. Como é que a empresa pode sobreviver à concorrência? [Adicional] Os Fatores Críticos de Sucesso foram introduzidos em 1961 por Ronald Daniel. No entanto, apenas ganharam visibilidade uma década mais tarde.
Subetapa(s) do processo estratégico		Incerteza.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Análise; Formulação.
Contexto específico / Limitação		Os Fatores Críticos de Sucesso devem ser explorados com cuidado, na medida que constituem apenas pontos de partida para a análise estratégica (Lynch, 2018, p.87).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos).
Referências		(Grant, 2003; Gunn & Williams, 2007).
Revistas científicas		<i>Strategic Management Journal; Strategic Change.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Grant, 2020, pp.77-78; Hakala & Vuorinen, 2020, p.15; Leidecker & Bruno, 1984).

Ferramenta estratégica	#	28
	Designação PT	Modelo 7-S McKinsey
	Designação EN	<i>7-S McKinsey framework</i>
	Descrição	[Definição] Constitui uma abordagem à combinação de fatores essenciais para a sustentabilidade de uma organização. [Objetivo] Tem por objetivo analisar o alinhamento dos 7S da organização, de modo a que esta possa ter sucesso obtendo um melhor desempenho. [Processo] Os 7S são: <i>strategy</i> (estratégia), <i>systems</i> (sistemas), <i>structure</i> (estrutura), <i>skills</i> (habilidades), <i>style</i> (estilo de liderança), <i>staff</i> (equipa), e <i>shared values</i> (valores) (ver Figura 50). Os três primeiros S constituem os <i>hard S</i>, os mais tangíveis, e os quatro S seguintes os <i>soft S</i>, menos tangíveis. Os 7S enquadram questões numa lógica de <i>checklist</i> que permite analisar a organização nestas 7 dimensões. Figura 50 <i>Modelo 7-S McKinsey</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de “Structure is not organization” de R. H. Waterman, JR. Thomas, J. Peters & R. Phillips, 1980. <i>Business Horizons</i>, 23(3), p.18. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0. Copyright © 1980 Published by Elsevier Inc. [Adicional] O modelo foi desenvolvido em 1980 por três consultores da McKinsey. Tom Peters, Bob Waterman e Julien Philips.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Complexidade.
Contexto específico / Limitação		Em contextos de mudança, pode ser muito difícil manter a integração constante entre os 7S (Whittington et al., 2020, p.456).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos)
Referências		(Afonina & Chalupský, 2013; Gunn & Williams, 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014).
Revistas científicas		<i>Economics and management; Strategic Change;</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Waterman et al., 1980).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	29
	Designação PT	SWOT
	Designação EN	<i>SWOT</i>
	Descrição	[Definição] Constitui um modelo de análise da relação entre o ambiente externo da empresa (ameaças e oportunidades) e o ambiente interno (fraquezas e forças). [Objetivo] Perceber como é que a componente interna da organização pode lidar com a componente externa à organização. [Processo] Passa pela identificação e listagem das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. [Adicional] A análise SWOT é dos primeiros modelos de gestão estratégica a surgir. A sua autoria está geralmente associada a Kenneth Andrews durante os anos 60.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		A limitação está associada à existência de alguma arbitrariedade na classificação de ameaças e oportunidades (Grant, 2020, p.9).
Fontes		Visão empresarial (estudos científicos)
Referências		(Afonina & Chalupský, 2013; Gunn & Williams, 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014).
Revistas científicas		<i>Economics and management; Strategic Change.</i>
Referências para a descrição da ferramenta		(Loiler & Tellier, 2020, p.45; Pettigrew et al., 2002, p.37; Whittington et al., 2020, pp.112-113).

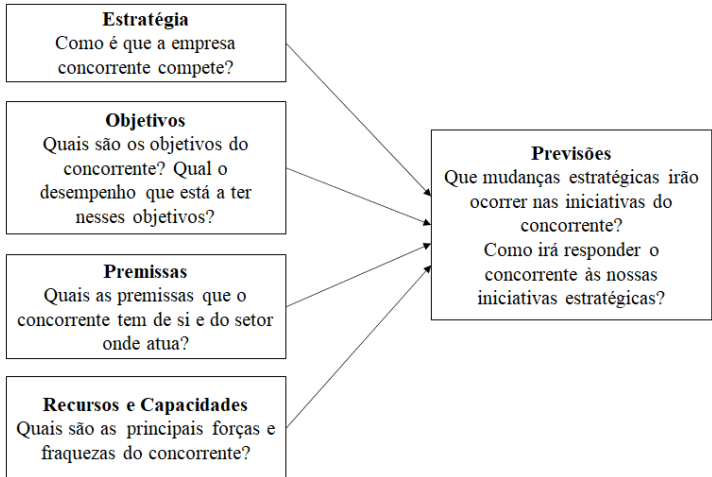
“n.d.” - Não disponível

PT - Português

EN - English

Apêndice V - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Peritos do Delphi - Docentes

Por serem comuns às visões sociológica (investigadores) e empresarial (gestores das empresas), algumas das FE identificadas na visão sociológica (docentes) estão caracterizadas nos pontos anteriores (ex. Forças de Porter, Análise comparativa (*Benchmarking*), Análise de valor para o acionista, *Balanced Scorecard*, Cadeia de Valor, Cenários, Competências Nucleares, Fatores Críticos de Sucesso e SWOT).

Ferramenta estratégica	#	30
	Designação PT	Análise concorrencial
	Designação EN	<i>Competitor Analysis</i>
	Descrição	[Definição] A análise concorrencial assenta no estudo dos concorrentes da empresa que podem ser definidos como empresas que atuam no mesmo setor, oferecendo produtos similares e procurando também clientes similares. [Objetivo] O principal objetivo da análise concorrencial é perceber e prever a rivalidade no mercado em que a empresa atua, de forma a aumentar a consciência de gestão relativamente às ameaças e oportunidades competitivas. [Processo] Existem muitos <i>frameworks</i> para a elaboração da análise concorrencial (ex. <i>benchmarking</i>, inteligência competitiva, <i>framework</i> para análise de concorrentes (Porter)) (ver Figura 51). Em termos gerais, o processo de análise concorrencial passa pela identificação, análise e avaliação dos concorrentes. Figura 51 <i>Framework para Análise de Concorrentes (Porter)</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de “Contemporary Strategy Analysis” de R. Grant, 2020. Wiley & Sons. p.96. Copyright © 2019 John Wiley & Sons. [Adicional] Nos anos 80, com o aumento da complexidade do ambiente competitivo, muitas empresas decidiram investir no desenvolvimento de sistemas de análise concorrencial.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Incerteza.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		Visão sociológica - docentes (Delphi).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Bergen & Peteraf, 2002; Ghoshal & Westney, 1991; Grant, 2020, p.96; Prescott; & Smith, 1987).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	31
	Designação PT	PESTAL
	Designação EN	PESTEL
	Descrição	[Definição] A análise PESTAL constitui um <i>framework</i> para a análise do macroambiente, procurando identificar ameaças e oportunidades. A sobrevivência das organizações está dependente do ambiente onde operam. [Objetivo] Analisar as mudanças que possam vir a ocorrer no macroambiente, de modo a avaliar diferentes abordagens estratégicas e/ou construir cenários alternativos face às diferentes alterações que possam vir a ocorrer. [Processo] Categoriza o ambiente em seis dimensões (fatores): político (estabilidade governativa, etc.), económico (taxas de juro, inflação, crescimento da economia, etc.), social (demografia, educação, modo de vida, etc.), tecnológico (inovações tecnológicas, etc.), ambiental (alterações climáticas, recursos naturais, etc.) e legal (políticas fiscais, legislação laboral, etc.). [Adicional] A análise PESTAL foi concebida em 1967 por Francis Aguilar como ETPS (económicos, tecnológicos, políticos e sociais) e mais tarde reorganizada por Arnold Brown como STEP. Em 1980, a dimensão legal foi adicionada por Richard Whittington.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		Não incorpora uma avaliação quantitativa na análise (Yüksel, 2012).
Fontes		Visão sociológica - docentes (Delphi).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Ho, 2014; Navas-López & Guerras-Martín, 2018, p.87; Whittington et al., 2020, pp.34-36; Yüksel, 2012).

Ferramenta estratégica	#	32												
	Designação PT	SWOT dinâmica												
	Designação EN	TOWS matrix												
	Descrição	[Definição] Constitui um <i>framework</i> desenvolvido sobre a análise SWOT que procura definir as estratégias através da combinação dos fatores internos (forças e fraquezas) com os fatores externos (oportunidades e ameaças). [Objetivo] Tem por objetivo ajudar a perceber com que extensão as forças e as fraquezas de uma empresa são capazes de lidar com as mudanças que podem ocorrer no ambiente de negócios. [Processo] Enquanto a SWOT é geralmente uma lista de fatores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a SWOT dinâmica procura desenvolver estratégias baseadas nas combinações de fatores relacionados com os pontos fortes internos (ou fraquezas) com fatores relacionados com oportunidades externas (ou ameaças). A matriz SWOT dinâmica identifica quatro grupos estratégicos distintos: Forças-Oportunidades (FO), Forças-Ameaças (FA), Fraquezas-Oportunidades (FO), e Fraquezas-Ameaças (FA), para criar estratégias alternativas. (ver Figura 52). Figura 52 <i>TOWS Matrix</i> <table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Fatores internos</th></tr><tr><th>Forças <i>Strengths (S)</i></th><th>Fraquezas <i>Weaknesses (W)</i></th></tr><tr><th rowspan="2">Fatores externos</th><th>Oportunidades <i>Opportunities (O)</i></th><td><i>SO: Maxi-Maxi</i> Utilizar as forças para aproveitar as oportunidades</td><td><i>WO: Mini-Maxi</i> Minimizar as fraquezas para não desperdiçar as oportunidades</td></tr><tr><th>Ameaças <i>Threats (T)</i></th><td><i>ST: Maxi-Mini</i> Utilizar as forças para combater as ameaças</td><td><i>WT: Mini-Mini</i> Minimizar as fraquezas para não aumentar as ameaças</td></tr></table> <i>Nota.</i> Adaptado de “The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis” de H. Weihrich, 1982. <i>Long Range Planning</i>. 15(2), p.60. [Adicional] A autoria da análise SWOT está geralmente associada a Kenneth Andrews durante os anos 60, e é a Heinz Weihrich que se atribui o desenvolvimento da SWOT dinâmica em 1982.			Fatores internos		Forças <i>Strengths (S)</i>	Fraquezas <i>Weaknesses (W)</i>	Fatores externos	Oportunidades <i>Opportunities (O)</i>	<i>SO: Maxi-Maxi</i> Utilizar as forças para aproveitar as oportunidades	<i>WO: Mini-Maxi</i> Minimizar as fraquezas para não desperdiçar as oportunidades	Ameaças <i>Threats (T)</i>	<i>ST: Maxi-Mini</i> Utilizar as forças para combater as ameaças
		Fatores internos												
		Forças <i>Strengths (S)</i>	Fraquezas <i>Weaknesses (W)</i>											
Fatores externos	Oportunidades <i>Opportunities (O)</i>	<i>SO: Maxi-Maxi</i> Utilizar as forças para aproveitar as oportunidades	<i>WO: Mini-Maxi</i> Minimizar as fraquezas para não desperdiçar as oportunidades											
	Ameaças <i>Threats (T)</i>	<i>ST: Maxi-Mini</i> Utilizar as forças para combater as ameaças	<i>WT: Mini-Mini</i> Minimizar as fraquezas para não aumentar as ameaças											
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise; Formulação.												
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza; Complexidade.												
Contexto específico / Limitação		Não tem em conta a análise Oportunidade-Ameaça e Força-Fraqueza (Ravanavar & Charantimath, 2012).												
Fontes		Visão sociológica - docentes (Delphi).												
Referências		-												
Revistas científicas		-												
Referências para a descrição da ferramenta		(Ravanavar & Charantimath, 2012; Weihrich, 1982).												

“n.d.” - Não disponível

PT - Português

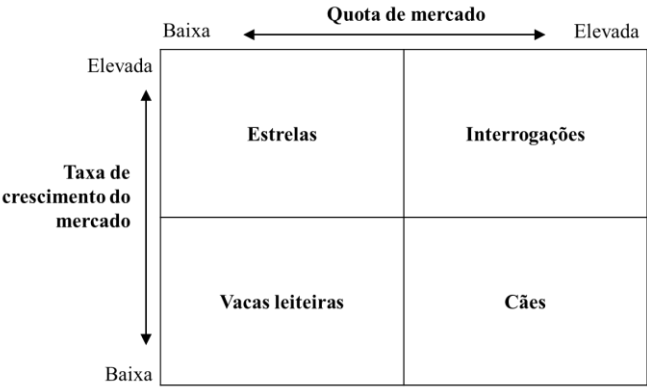
EN - English

Apêndice W - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Peritos do Delphi - Consultores

Por serem comuns às visões sociológica (investigadores e docentes) e empresarial (gestores das empresas), algumas das FE identificadas na visão económica estão caracterizadas nos pontos anteriores (ex. Cadeia de Valor, Cenários, SWOT e SWOT dinâmica).

Ferramenta estratégica	#	33
	Designação PT	Design thinking
	Designação EN	<i>Design thinking</i>
	Descrição	[Definição] Constitui uma metodologia orientada para a resolução de problemas organizacionais que pode contribuir para a inovação. [Objetivo] Desenvolver produtos, serviços e estratégias. [Processo] Através de três etapas: 1. Inspiração - identificação do problema/oportunidade, 2. Ideação - geração de ideias, 3. Implementação - construir o caminho para o mercado. [Adicional] O conceito de Design Thinking, enquanto FE, surge em 1984. No entanto, é em 2004 que ganha popularidade com a abordagem da IDEO.
Subetapa(s) do processo estratégico		Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Complexidade.
Contexto específico / Limitação		São vários os autores que não reconhecem a existência de um corpo teórico no Design Thinking (Johansson-Sköldberg et al., 2013).
Fontes		Visão económica (consultores).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Brown, 2008; Johansson-Sköldberg et al., 2013).

Ferramenta estratégica	#	34
	Designação PT	Identificação de tendências e previsão
	Designação EN	<i>Trends Spotting & Forecasting</i>
	Descrição	[Definição] As tendências identificam indícios do futuro, o que pode ajudar as empresas a controlar o desconhecido. [Objetivo] Compreender as características do ambiente que irá desenrolar-se no futuro. [Processo] Existem vários métodos para a identificação de tendências e previsão (ex. PESTAL, Cenários, etc.). [Adicional] Optou-se por estabelecer 1967 como ano de consolidação com o surgimento do livro <i>The Art of Conjecture</i> (Powers, 2018). [Nota do investigador] Apesar de a FE poder estar contemplada em outras FE [PESTAL, Delphi, <i>Environmental scanning</i> , Cenários (Powers, 2018)], optou-se por não retirar do <i>toolkit</i> , na medida em que os peritos consultores do método Delphi elegeram a FE com um nível de consenso elevado.
Subetapa(s) do processo estratégico		Análise.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Incerteza.
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		Visão económica (consultores).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Powers, 2018).

Ferramenta estratégica	#	35
	Designação PT	Matriz BCG
	Designação EN	<i>BCG Matrix model</i>
	Descrição	[Definição] Utiliza os critérios quota de mercado e taxa de crescimento do mercado para posicionar numa matriz um <i>portfolio</i> de negócios. [Objetivo] Determinar a atratividade e equilíbrio de um <i>portfolio</i> de negócios. [Processo] Através do posicionamento dos negócios na matriz (quota de mercado <i>versus</i> taxa de crescimento), permite a classificação de cada negócio em quatro categorias, facilitando a tomada de decisão relativamente a cada um deles: 1. Estrelas (negócio líderes que geram receita elevada, mas necessitam de grandes investimentos) - manter a liderança, 2. Interrogações (negócios que exigem grandes investimentos) - ganhar quota de mercado ou desistir, 3. Vaca leiteira (negócios que geram receitas elevadas e não necessitam de grandes investimentos) - rentabilizar, 4. Cão (negócios com baixa quota em mercados em declínio) - desistir ou reformular. Alguns negócios “interrogações” irão tornar-se “estrelas” e algumas “estrelas” existentes irão torna-se “vacas leiteiras” e eventualmente “cães” (ver Figura 53). Figura 53 <i>Matriz BCG</i>  <i>Nota.</i> Adaptado de “Exploring Strategy Text & Cases” de R. Whittington, P. Regnér, D. Angwin, G. Johnson, G. & K. Scholes, 2020. <i>Pearson Education</i>. p.257. © Pearson Education Limited 2020. [Adicional] A Matriz BCG foi concebida em 1970 por Bruce Henderson, fundador da Boston Consulting Group (BCG).
Subetapa(s) do processo estratégico		Formulação.
Componente(s) VUCA minimizado(s)		Volatilidade; Complexidade.
Contexto específico / Limitação		Existem várias limitações. Uma delas poderá ser definir o que é uma alta ou baixa taxa de crescimento do mercado (Whittington et al., 2020, p.258).
Fontes		Visão económica (consultores).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Hakala & Vuorinen, 2020, p.21; Whittington et al., 2020).

“n.d.” - Não disponível

PT - Português

EN - English

Apêndice X - Descritivo das Ferramentas Estratégicas - Estudo de Caso Múltiplo

Por serem comuns às visões sociológica (investigadores e docentes), empresarial (gestores das empresas) e económica (consultores), algumas das FE identificadas na visão empresarial dos gestores de empresas portuguesas estão caracterizadas nos pontos anteriores.

Ferramenta estratégica	#	36
	Designação PT	Gestão do Relacionamento do Cliente
	Designação EN	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>
	Descrição	[Definição] O CRM constitui uma abordagem holística na gestão do relacionamento com os clientes da empresa. [Objetivo] Criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes no intuito de melhorar o valor do cliente e o lucro da empresa, e assim maximizar o valor para o acionista. [Processo] O CRM está quase sempre associado à utilização de tecnologias de informação. O desenvolvimento do relacionamento com os clientes está assim dependente da exploração da informação associada ao cliente através das tecnologias de informação. [Adicional] O CRM surge no fim dos anos 90.
Subetapa(s) do processo estratégico		-
Componente(s) VUCA minimizado(s)		-
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		Estudo de caso múltiplo (Visão empresarial portuguesa).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Payne, 2005).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	37
	Designação PT	Estratégia de Oceano Azul
	Designação EN	<i>Blue Ocean Strategy</i>
	Descrição	[Definição] Pressupõe que o mercado esta dividido em dois tipos de oceanos: o oceano vermelho que representa o mercado onde estão atualmente todas as empresas, e o oceano azul, considerado o mercado desconhecido. No primeiro, impera a competição entre empresas, enquanto o oceano azul contrasta com o oceano vermelho na medida em que ainda não está explorado e constitui assim uma oportunidade. [Objetivo] Tornar a competição irrelevante ao criar um novo espaço de mercado onde não há concorrentes - “oceano azul”. [Processo] A criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os clientes. Os autores deste modelo sugerem a utilização de vários <i>frameworks</i> (ex. <i>Strategy Canvas</i>, <i>Four Actions Framework</i>, <i>The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid</i>). [Adicional] Estratégia Oceano Azul foi apresentada em 2005 por W. Chan Kim e Renée Mauborgne.
Subetapa(s) do processo estratégico		-
Componente(s) VUCA minimizado(s)		-
Contexto específico / Limitação		n.d.
Fontes		Estudo de caso múltiplo (Visão empresarial portuguesa).
Referências		-
Revistas científicas		-
Referências para a descrição da ferramenta		(Kim & Mauborgne, 2005).

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O AMBIENTE VUCA

Ferramenta estratégica	#	38																													
	Designação PT	VRIO																													
	Designação EN	<i>Value Rarity Imitability Organization</i>																													
	Descrição	[Definição] Constitui um <i>framework</i> para análise dos recursos da empresa. [Objetivo] Avaliar em que medida os recursos de uma empresa satisfazem os critérios para uma vantagem competitiva sustentada. [Processo] Para um recurso ser considerado estratégico (potenciador de vantagem competitiva sustentável), terá de obter sim a 4 questões: É valioso? É raro? É difícil de imitar? É explorado pela empresa? (ver Figura 54). Figura 54 VRIO - Value Rarity Imitability Organization <table><tr><th colspan="5">O recurso/capacidade é...</th></tr><tr><th>Valioso?</th><th>Raro?</th><th>Difícil de imitar?</th><th>Explorado pela organização ?</th><th>Implicações competitivas</th></tr><tr><td>Não</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>Desvantagem competitiva</td></tr><tr><td>Sim</td><td>Não</td><td>-</td><td>-</td><td>Paridade competitiva</td></tr><tr><td>Sim</td><td>Sim</td><td>Não</td><td>-</td><td>Vantagem competitiva temporária</td></tr><tr><td>Sim</td><td>Sim</td><td>Sim</td><td>Sim</td><td>Vantagem competitiva sustentável</td></tr></table> <i>Nota.</i> Adaptado de “Does VRIO help managers evaluate a firm’s resources?”, P. J. Knott, 2015. <i>Management Decision</i>. 53(8), p.1821. http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525. ©Emerald Group Publishing Limited. [Adicional] O modelo foi concebido em 1991 por Jay Barney.	O recurso/capacidade é...					Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização ?	Implicações competitivas	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Sim	Sim	Sim	Sim
O recurso/capacidade é...																															
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização ?	Implicações competitivas																											
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva																											
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva																											
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária																											
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável																											
Subetapa(s) do processo estratégico		-																													
Componente(s) VUCA minimizado(s)		-																													
Contexto específico / Limitação		Quando aplicado por um não especialista, limita o valor da FE (ex. considerarem <i>outcomes</i> ou estratégias como recursos).																													
Fontes		Estudo de caso múltiplo (Visão empresarial portuguesa).																													
Referências		-																													
Revistas científicas		-																													
Referências para a descrição da ferramenta		(Knott, 2015).																													

“n.d.” - Não disponível

PT - Português

EN - English