



Ana Carolina de Oliveira Costa

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Coimbra, outubro de 2022



Ana Carolina de Oliveira Costa

**Avaliação da maturidade da gestão estratégica das
empresas portuguesas e identificação dos principais fatores
condicionantes**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizada sob a orientação da Professora Rosa Maria Correia Nunes e coorientação da Professora Clara Margarida Pisco Viseu.

Coimbra, outubro de 2022

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

DEDICATÓRIA

À minha mãe, a minha maior inspiração, a pessoa que me guiou e orientou até chegar aqui. Obrigada pelo amor, pela educação, pela força com que lutaste para me dar tudo o que estava ao teu alcance, por acreditares em mim mais do que eu própria e me fazeres querer sempre superar.

Ao meu avô, o meu herói, o meu maior exemplo de resiliência, que luta todos os dias para dar o melhor à sua família. Não tens noção do orgulho que sinto ao dizer que sou a neta do Albinox, e o que mais quero é que sintas o mesmo ao dizer que és o avô da Ana.

Ao meu melhor amigo que, para minha sorte grande, é o meu namorado, o meu companheiro de todas as viagens. Obrigada por cada lágrima que limpaste, por cada vitória que celebraste, por seres o meu maior fã e nunca me deixares desistir de nada, mesmo quando esse caminho é o mais fácil para os dois.

À Matilde, a minha irmã, o meu primeiro grande amor incondicional, aquela que me faz querer ser melhor pessoa, para ser um exemplo para ela. Obrigada por me fazeres sentir um amor para além do que cabe no peito e um orgulho pela menina que te estás a tornar.

Ao Pedro, o meu pai do coração e da vida, por me mostrar que o amor vai para além dos laços de sangue, por ser o meu maior exemplo de bondade e humildade. Tens em mim uma filha que vai fazer sempre de tudo para garantir que estás bem.

À minha madrinha, a minha segunda mãe, a minha avó do coração, a pessoa que só por estar presente já me faz sentir em casa. És realmente uma santa, e eu sou uma sortuda por aprender e rir muito contigo.

Ao João e ao Vasco, por me terem dado a melhor infância que podia pedir, por fazerem por mim aquilo que os irmãos fazem, mesmo não o sendo. São as minhas bases, desde sempre, e assim será, para sempre.

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

AGRADECIMENTOS

Agradeço às minhas orientadoras, Rosa Nunes e Clara Viseu, pelo último ano de trabalho conjunto que tivemos, por puxarem por mim e me permitirem entregar um trabalho do qual me sinto profundamente orgulhosa.

Agradeço à minha família, que sabe o quanto lutei para chegar até aqui, que me deu o apoio necessário para nunca desistir, e que está tão feliz quanto eu por esta etapa da minha vida a chegar ao fim.

Agradeço aos meus amigos, em especial ao Matias, ao Beto, à Inês e à Melissa, por estarem na minha vida há tempo suficiente para saberem que esta vitória não vai passar sem uma festa à altura!

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

RESUMO

A complexidade dos negócios, caracterizada por desafios e mudanças constantes, exige uma gestão estratégica eficaz para assegurar a sobrevivência das organizações. Além disso, o desempenho organizacional superior depende da maturidade da gestão estratégica, ou seja, do estado de pleno desenvolvimento do processo que vai desde a formulação de estratégias de negócio até à sua implementação e monitorização. Assim, é necessário conhecer modelos para avaliar a maturidade da gestão estratégica das organizações, a fim de compreender a que nível se encontram e como desenvolvê-lo. Embora existam diversos modelos de maturidade propostos, que proporcionam uma abordagem quantitativa, o seu estudo empírico ainda é bastante limitado, pelo que o objetivo desta investigação foi identificar o nível de maturidade da gestão estratégica e os seus principais fatores condicionantes em empresas portuguesas. Neste sentido, foi adotada uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário *online*, de natureza descritiva e causal, a qual foi aplicada a um total de 243 respostas representativas da realidade de igual número de empresas portuguesas, de diferentes tamanhos e setores de atividade. Os resultados do estudo sugerem que o nível médio de maturidade percecionado é de 4, ou seja, otimizado, e que os principais fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica nas empresas estudadas observam a seguinte hierarquia, do mais para o menos importante: liderança e execução estratégicas, gestão de desempenho e responsabilidade social. Esses fatores condicionantes, especialmente os dois primeiros, se trabalhados adequadamente nas organizações, podem alavancar os níveis de maturidade da gestão estratégica. Além disso, a diversidade da estratégia destacou-se como moderadora importante da relação entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade, sendo um aspeto ao qual as empresas devem dedicar atenção aquando da formulação da estratégia competitiva.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Modelos de Maturidade, Maturidade da Gestão Estratégica, Modelos de Maturidade da Gestão Estratégica, Empresas Portuguesas

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

ABSTRACT

The complexity of business, characterized by constant challenges and changes, requires effective strategic management to ensure the survival of organizations. Moreover, higher organizational performance depends on the maturity of strategic management, that is, the state of full development of the process that goes from the formulation of business strategies to their implementation and monitoring. Thus, it is necessary to know models for assessing the strategic management maturity of organizations in order to understand at what level they are and how to develop it. Although there are several maturity models proposed, which provide a quantitative approach, their empirical study is still quite limited, so the objective of this research was to identify the level of maturity of strategic management and its main conditioning factors in Portuguese companies. In this sense, a quantitative methodology of descriptive and correlational nature was adopted, through an online survey, which was applied to a total of 243 answers representative of the reality of that number of Portuguese companies, of different sizes and industries. The results of the study suggest that the perceived average level of maturity is 4, i.e., optimized, and that the main conditioning factors of strategic management maturity in the companies studied follow the following hierarchy, from most to least important: Leadership and Strategic Execution, Performance Management, and Social Responsibility. These conditioning factors, especially the first two, if adequately worked on in the organizations, can leverage the strategic management maturity levels. Moreover, strategy diversity stood out as an important moderator of the relationship between conditioning factors and maturity levels, being an aspect to which companies should devote attention when formulating competitive strategy.

Keywords: Strategic Management, Maturity Models, Strategic Management Maturity, Strategic Management Maturity Models, Portuguese Companies

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	6
1.1 Gestão estratégica.....	6
1.1.1 O processo de gestão estratégica	7
1.1.1.1 Análise ambiental	8
1.1.1.2 Formulação da estratégia	8
1.1.1.3 Implementação da estratégia	8
1.1.1.4 Avaliação e controlo	9
1.1.2 As fases e áreas do processo de gestão estratégica	10
1.1.3 Gestão estratégica e planeamento estratégico.....	11
1.2 A maturidade e os modelos de maturidade	12
1.2.1 O conceito de maturidade	12
1.2.2 A origem dos modelos de maturidade	13
1.2.3 As características dos modelos de maturidade	13
1.3 Maturidade da gestão estratégica	16
1.3.1 Características da empresa associadas à maturidade estratégica	16
1.3.2 Modelos existentes de avaliação da maturidade da gestão estratégica	19
1.3.2.1 Modelo baseado nas maturidades do processo de gestão estratégica e de liderança	19
1.3.2.2 Modelos baseados nas dimensões da gestão estratégica	22
1.3.2.3 Foco organizacional consoante o nível de maturidade	30

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

1.3.3	A responsabilidade social da empresa: uma nova dimensão para a avaliação da maturidade estratégica.....	31
1.3.3.1	A responsabilidade social no contexto organizacional.....	31
1.3.3.2	A responsabilidade social como dimensão da gestão estratégica.....	34
1.4	Teoria contingencial no contexto da maturidade estratégica	36
1.4.1	A teoria contingencial	37
1.4.1.1	Contingência do ambiente	38
1.4.1.2	Contingência do tamanho	39
1.4.1.3	Contingência da estratégia.....	40
1.4.2	A teoria contingencial aplicada à maturidade da gestão estratégica.....	42
2	ESTUDO EMPÍRICO.....	46
2.1	Metodologia de investigação.....	46
2.2	Recolha de dados.....	47
2.2.1	O desenvolvimento do questionário	47
2.2.2	O pré-teste ao questionário	49
2.2.3	O método de amostragem	50
2.3	Análise de dados	51
2.4	Apresentação e Discussão de Resultados.....	53
2.4.1	Análise descritiva da amostra	53
2.4.2	Análise estatística dos resultados do inquérito	56
2.4.2.1	Análise descritiva da perceção dos níveis de maturidade	56
2.4.2.2	Análise descritiva dos fatores condicionantes da maturidade	62

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

2.4.2.3	Análise das relações entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade	68
2.4.2.4	Análise das relações entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade considerando o efeito das variáveis moderadoras.....	71
CONCLUSÃO		75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		80
APÊNDICES		84
APÊNDICE 1. Avaliação da maturidade da gestão estratégica: um estudo bibliométrico.....		85
APÊNDICE 2. Questionário do estudo.....		102
ANEXOS		110
ANEXO 1		111
ANEXO 2		115
ANEXO 3		117
ANEXO 4		119

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Foco organizacional consoante o nível de maturidade	30
Tabela 1.2: Níveis de maturidade na responsabilidade social	36
Tabela 2.1: Alfa de Cronbach das variáveis	51
Tabela 2.2: Distribuição das empresas segundo as contingências.....	53
Tabela 2.3: Distribuição dos respondentes segundo a área organizacional	56
Tabela 2.4: Níveis de maturidade corrigidos	58
Tabela 2.5: Níveis de maturidade por tipo de ambiente	59
Tabela 2.6: Níveis de maturidade por tamanho	59
Tabela 2.7: Níveis de maturidade por tipo de estratégia.....	60
Tabela 2.8: Pesos fatoriais e respetivas variáveis independentes associadas	64
Tabela 2.9: Fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica após a regressão logística binária.....	68
Tabela 2.10: Fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica após a regressão logística ordinal.....	70
Tabela 2.11: Resultados das hipóteses de investigação	73

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Elementos básicos do processo de gestão estratégica	7
Figura 1.2: As cinco alavancas de mudança	15
Figura 1.3: Gestão estratégica madura.....	20
Figura 1.4: Competitividade responsável	33
Figura 1.5: Formulação da estratégia social corporativa	33
Figura 1.6: Variáveis ambientais e organizacionais estrategicamente significantes	43
Figura 2.1: Modelo conceptual do estudo.....	47
Figura 2.2: Estratégia de pesquisa na base de dados SABI	50

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Regularidade das alterações nas variáveis do ambiente	54
Gráfico 2.2: Incidência das dimensões estratégicas nas empresas	55
Gráfico 2.3: Níveis de maturidade da gestão estratégica percebidos pelos respondentes	57
Gráfico 2.4: Presença dos fatores condicionantes	67

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

- BPMM: *Business Process Maturity*
- CMM: *Capability Maturity Model*
- KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
- PME: Pequenas e Médias Empresas
- RS: Responsabilidade Social
- SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*
- SMMM: *Strategic Management Maturity Model*
- S-3m: *Strategic Management Maturity Model*
- S-3mi: *Strategic Management Maturity Model for Innovation*
- TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett
- WoS: *Web of Science*

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no campo de conhecimento da gestão estratégica e, em particular, pretende contribuir para o desenvolvimento da literatura na área da maturidade da gestão estratégica das organizações. Na primeira secção deste capítulo, será apresentada a caracterização do problema que impulsionou a criação deste trabalho. Na segunda secção, argumenta-se a relevância do estudo e, de seguida, apresentam-se os objetivos do mesmo e o âmbito da investigação. A quarta secção descreve a metodologia adotada para cumprir os objetivos e a secção final desenvolve a estrutura do trabalho.

Caracterização do problema

A concorrência está no cerne do sucesso ou fracasso das empresas, sendo a estratégia um meio para as mesmas encontrarem uma posição competitiva favorável, isto é, lucrativa e sustentável, num determinado setor (Porter, 1985). Num ambiente dinâmico e complexo de negócios, caracterizado por mudanças e desafios constantes, a eficaz gestão estratégica é, portanto, um dos determinantes da continuidade e da sustentabilidade das organizações.

A gestão estratégica consiste num processo complexo caracterizado por quatro atividades principais: i) a análise ambiental e o posicionamento competitivo; ii) a determinação da direção de longo prazo da organização; iii) o planeamento da estratégia e a sua execução, e; iv) a monitorização da implementação da estratégia e a introdução de melhorias (Demir, 2017, 2018; Hunger & Wheelen, 2011; Tulpan & Suciu, 2018; Witek-Crabb, 2016).

O processo descrito acima permite a focalização dos esforços das organizações num posicionamento mais adequado e atrativo. No entanto, as organizações apenas poderão alcançar desempenhos superiores se tiverem processos de gestão estratégica estruturados e maduros. De um modo geral, o conceito de “maturidade” refere-se ao estado de completo crescimento ou desenvolvimento das capacidades de determinado sistema ou processo (Rosemann *et al.*, 2004; Schumacher *et al.*, 2016). Em concreto, entenda-se o

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

conceito de “maturidade da gestão estratégica¹” como, por um lado, a necessidade de formalização e enquadramento do processo de gestão estratégica, e, por outro lado, a imposição da adaptação das organizações às mudanças no ambiente, através do ajustamento desse mesmo processo (Witek-Crabb, 2016).

Neste contexto, os modelos de maturidade devem ser usados pelas organizações como ferramenta de avaliação do nível de maturidade da gestão estratégica e de identificação dos aspetos críticos nos quais as mesmas se devem focar, de modo a amadurecerem esse processo e, por conseguinte, alavancarem o desempenho organizacional.

Apesar das mais diversas e valiosas potencialidades desta ferramenta, a sua utilização é bastante limitada. É com o intuito de provar o valor acrescentado deste tipo de modelos e incentivar a sua utilização no contexto empresarial, que se desenvolve este trabalho, procurando responder à seguinte questão principal:

“De que forma se pode avaliar a maturidade da gestão estratégica das organizações e identificar os fatores críticos para alavancar o seu desempenho?”

Relevância do estudo

De forma a averiguar a importância e interesse associados ao tema da maturidade da gestão estratégica, foi realizada uma análise bibliométrica ao mesmo, com recurso à ferramenta VOSviewer.

A análise bibliométrica representa um método de análise da estrutura e das tendências de pesquisa em determinada área de investigação (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020), tendo tido a sua aplicação neste trabalho, o objetivo de obter uma visão global das tendências de estudo e temas emergentes no que toca à maturidade da gestão estratégica. No Apêndice 1, encontra-se a análise bibliométrica detalhada, com os anos com mais publicações, os temas mais abordados, os temas emergentes e os autores mais citados.

¹ Por questões de simplificação, os termos “maturidade da gestão estratégica” e “maturidade estratégica” devem ser assumidos como sinónimos no decorrer deste trabalho.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

A principal conclusão retirada do estudo foi a existência de um crescente interesse atribuído aos modelos e níveis de maturidade, no contexto do tema em estudo. Também se concluiu que, apesar de terem vindo a ser estudados a partir de 2016, ainda se encontram pouco desenvolvidos, constituindo assim uma lacuna no conhecimento dessa área e uma razão para a realização desta investigação. A emergência deste tema corrobora o facto de que, com mercados cada vez mais competitivos e com consumidores cada vez mais exigentes, o amadurecimento da gestão estratégica torna-se fulcral e cada vez mais procurado pelas organizações, o que indica que o propósito deste estudo confere valor acrescentado à literatura, tratando-se de um tema relevante e atual.

Âmbito e objetivos da investigação

Tendo em conta que as empresas portuguesas estão cada vez mais presentes em mercados altamente competitivos e em constante mutação, e que o tema ainda não tinha sido estudado no contexto português, essas foram o público-alvo da investigação realizada, sem restrições ao nível do setor de atividade e do tamanho das mesmas.

O objetivo geral da investigação consistiu em avaliar o nível de maturidade das empresas portuguesas na gestão estratégica e identificar os seus fatores condicionantes. Na prática, os objetivos específicos foram:

1. Avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas percebido pelos respondentes do estudo;
2. Verificar e hierarquizar os fatores que afetam a maturidade estratégica das empresas referidas;
3. Analisar o efeito moderador das contingências das empresas na relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica.

Enquadrando o tipo de trabalho empírico que se realizou, entende-se que foi tanto uma melhoria como uma extensão de um trabalho publicado na literatura (Hill & Hill, 2012). Melhoria, no sentido em que foram aplicados métodos e técnicas de investigação mais robustos do que o verificado até então, para cumprir os dois primeiros objetivos específicos. Extensão, porque se propôs uma dimensão adicional da gestão estratégica

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

face às propostas pelo modelo de maturidade da gestão estratégica utilizado como base para este trabalho (o desenvolvido por Demir (2018)), sendo essa a responsabilidade social (RS). Também, não foram encontrados trabalhos que respondessem ao terceiro objetivo específico, tendo sido tal estudo apenas realizado no âmbito da maturidade em gestão de projetos por Silveira *et al.* (2013).

Metodologia

Para dar resposta aos objetivos definidos, realizou-se, numa primeira fase, uma revisão de literatura baseada na bibliografia oriunda da análise bibliométrica, acrescentando desta forma protocolos quantitativos à pesquisa de referências bibliográficas, bem como na pesquisa livre nas mais variadas bases de dados, nomeadamente *B-On*, *Web of Science* (WoS) e *Scopus*, orientada para os temas em análise. Através do estudo documental pretendeu-se criar uma base teórica que permitisse o enquadramento e compreensão dos temas em estudo, ou seja, por um lado, a gestão estratégica e os modelos de maturidade, e, por outro lado, a ligação entre eles através da aplicação dos modelos de maturidade à área da gestão estratégica.

Numa segunda e última fase, procedeu-se ao estudo empírico, tendo-se recolhido os dados através de um inquérito por questionário sobre a maturidade da gestão estratégica enviado a empresas portuguesas, e posteriormente analisado os resultados através de técnicas estatísticas de natureza descritiva e causal, visando o cumprimento dos objetivos na prática e comparando os resultados obtidos com a informação recolhida na revisão de literatura, de forma a validar as hipóteses de investigação.

Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. Em primeiro lugar, encontra-se a Revisão de Literatura, onde são desenvolvidos os temas relevantes da investigação. De um modo geral, é abordado, por um lado, o tema da gestão estratégica, através da descrição do processo, das respetivas características, e de uma distinção face ao conceito de planeamento estratégico. Por outro lado, são referidos os conceitos de maturidade, os

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

modelos de maturidade, que na sua maioria se baseiam no modelo de maturidade da capacidade, o *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, e as potencialidades associadas a esses modelos (Demir, 2018; Rosemann et al., 2004; Witek-Crabb, 2016). Após a descrição geral dos temas principais, é tratado, em concreto, o conceito de maturidade da gestão estratégica, destacando as características empresariais associadas, e aprofundando os modelos de avaliação da maturidade da gestão estratégica existentes, referindo o proposto por Witek-Crabb (2016), o do *Balanced Scorecard Institute* (Strategy Management Group, 2021) e os desenvolvidos por Demir (2017, 2018), destacando que todos os modelos se baseiam no conceito de níveis de maturidade, tal como o CMM. Neste contexto, propõe-se uma melhoria do modelo de Demir (2018), através da introdução de uma nova dimensão da gestão estratégica. No final da revisão de literatura, é caracterizada a teoria contingencial, essencialmente pela perspetiva de Donaldson (2001) e Morgan (2006) e sugere-se a sua aplicação ao contexto da maturidade da gestão estratégica, como possível explicação dos diferentes níveis de maturidade das organizações nesse processo. Em segundo lugar, consta toda a componente empírica da investigação, desde a escolha da metodologia adotada, as técnicas de recolha e análise de dados, até à apresentação e discussão dos resultados obtidos, onde são validados os objetivos e hipóteses da investigação. Por último, é tirada a conclusão geral do trabalho de investigação, são discutidas as suas contribuições, são também apresentadas as suas limitações e incluídas algumas direções no que diz respeito a investigação futura.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

1 REVISÃO DE LITERATURA

De um modo geral, a gestão estratégica refere-se ao conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de longo prazo de uma organização e levam ao desenvolvimento de uma estratégia eficaz que, por um lado, tem em consideração fatores ambientais e estruturais, e que, por outro lado, orienta a liderança e a tomada de decisão de forma a garantir o alcance dos objetivos e metas organizacionais (Hunger & Wheelen, 2011; Tulpan & Suci, 2018).

Já a maturidade implica o estado de estar totalmente desenvolvido, podendo ser associada ao sucesso e à capacidade de prevenir problemas (Silveira *et al.*, 2013). No contexto da gestão estratégica, estar totalmente desenvolvido significa ter estratégias de negócio formuladas, o planeamento da sua implementação definido e a sua concretização garantida com sucesso. Os níveis de maturidade podem então ser associados aos diferentes passos que as organizações perseguem de forma a aperfeiçoar a gestão estratégica. Neste âmbito, os modelos de maturidade mostram um caminho lógico de desenvolvimento, independentemente do nível em que se situam, para que as organizações possam tomar ações específicas para progredirem (Silveira *et al.*, 2013).

O presente capítulo aborda os modelos de avaliação da maturidade da gestão estratégica existentes, os quais se diferenciam pelo número e tipo de variáveis consideradas. Os modelos apresentados assentam em duas correntes: por um lado, os modelos que se baseiam na maturidade do processo de gestão estratégica e na maturidade da liderança; e por outro lado, modelos baseados em diferentes dimensões da gestão estratégica. Desenvolve-se ainda a responsabilidade social enquanto possível dimensão da gestão estratégica. Por fim, é exposta a teoria contingencial, como explicação dos diferentes níveis de maturidade estratégica experienciados por organizações de diferentes contextos.

1.1 Gestão estratégica

Nesta secção, será abordada a gestão estratégica como área organizacional com cada vez mais relevância para o sucesso das empresas, uma vez que permite a obtenção de uma

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

posição competitiva mais vantajosa e sustentável, graças à concentração dos esforços no cumprimento dos objetivos estratégicos e na manutenção da vantagem competitiva.

1.1.1 O processo de gestão estratégica

A gestão estratégica é um processo complexo caracterizado por um conjunto de decisões e ações que resultam em quatro atividades principais, cujo propósito é a adaptação da organização às mudanças do ambiente e à consecução dos seus objetivos de longo prazo (Demir, 2017, 2018; Hunger & Wheelen, 2011; Tulpan & Suciu, 2018; Witek-Crabb, 2016):

1. A análise ambiental e o posicionamento competitivo;
2. A determinação da direção de longo prazo da organização, através da formulação de estratégias de negócio, bem como os respetivos objetivos e metas;
3. O planeamento da sua implementação e a sua execução, a partir de planos e programas táticos e operacionais;
4. A monitorização da sua execução e introdução de melhorias, tendo em conta os resultados dos indicadores de desempenho.

Segundo Hunger e Wheelen (2011), o modelo de gestão estratégica representado na Figura 1.1 inclui um processo de *feedback* e aprendizagem, no qual as informações de cada atividade são usadas para fazer possíveis ajustes em atividades anteriores do processo.

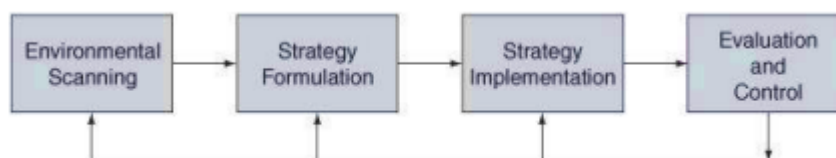


Figura 1.1: Elementos básicos do processo de gestão estratégica

Fonte: Extraído de Hunger & Wheelen (2011, p. 23)

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

1.1.1.1 Análise ambiental

A análise ambiental consiste na recolha e avaliação de informações relativas aos ambientes externo e interno da organização, que servirão de apoio ao desenvolvimento da sua estratégia. O ambiente externo refere-se às oportunidades e ameaças subjacentes ao contexto setorial em que a organização opera e que não podem ser controladas a curto prazo pela mesma (Hunger & Wheelen, 2011). Já o ambiente interno tem que ver com as forças e fraquezas ligadas ao contexto organizacional, destacando-se variáveis como os recursos, as capacidades, a estrutura e a cultura da organização (Hunger & Wheelen, 2011).

1.1.1.2 Formulação da estratégia

Segundo Hunger e Wheelen (2011), a formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz das oportunidades e ameaças ambientais, à luz dos pontos fortes e fracos da empresa, maximizando a vantagem competitiva e minimizando a desvantagem competitiva. Tal passa pela definição da missão e visão, dos objetivos estratégicos e respetivas metas, bem como pela elaboração de políticas e planos de ação para a sua implementação (Demir, 2018; Hunger & Wheelen, 2011).

1.1.1.3 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas formuladas são colocadas em ação através dos programas táticos e operacionais, dos orçamentos definidos e dos procedimentos organizacionais (Demir, 2018; Hunger & Wheelen, 2011). Geralmente, a implementação da estratégia envolve decisões do dia-a-dia na alocação de recursos, tomadas pelos gestores de níveis intermédio e inferior, com uma revisão feita pela gestão de topo (Hunger & Wheelen, 2011). Contudo, esse processo pode também exigir mudanças na cultura geral, estrutura ou sistema de gestão de toda a organização (Hunger & Wheelen, 2011).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

1.1.1.4 Avaliação e controlo

A avaliação e o controlo são o processo através do qual a implementação da estratégia é monitorizada com base em indicadores de desempenho, confrontando os resultados de desempenho obtidos com os planeados na fase da formulação (Demir, 2018; Hunger & Wheelen, 2011). Com base nas conclusões desse confronto, os gestores de todos os níveis implementam ações corretivas e de melhoria, de forma a resolver eventuais desvios ou problemas, que possam estar a dificultar a correta implementação da estratégia, ou então, são desenvolvidas estratégias mais adequadas ao ambiente em que a organização se insere. De facto, embora a avaliação e o controlo sejam o elemento final da gestão estratégica, também podem identificar pontos fracos em planos estratégicos previamente implementados e, assim, estimular todo o processo a recomeçar (Hunger & Wheelen, 2011).

Concluindo, uma vez que estas atividades se complementam num fluxo contínuo e dinâmico, entende-se, então, que a gestão estratégica não é um processo que se sobrepõe ao sistema de gestão organizacional, mas antes uma nova forma de gestão baseada na estratégia (Tulpan & Suciu, 2018). Nesta lógica, estudos revelam que organizações que adotam uma gestão estratégica, geralmente superam aquelas que não o fazem, uma vez que a adequação entre o ambiente, a estratégia, a estrutura e os processos tem efeitos positivos no seu desempenho (Hunger & Wheelen, 2011).

No entanto, adotar uma gestão estratégica não é necessariamente garantia de estratégias bem-sucedidas, pois basta uma lacuna em alguma ligação do ciclo “formulação-implementação-desempenho”, para a existência de um fracasso, como nos sugerem Crittenden e Crittenden (2008). O fraco desempenho pode surgir, por um lado, devido à má implementação de uma estratégia boa, nomeadamente pelo facto da mesma não ser conhecida e/ou compreendida pelos colaboradores da empresa, levando a que não chegue sequer a ser implementada (Kaplan & Norton, 2005). De facto, segundo um estudo de Kaplan e Norton (2005), apenas 5% dos recursos humanos das organizações compreende realmente a estratégia. Por outro lado, o fraco desempenho pode advir da boa

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

implementação de uma estratégia mal formulada (Crittenden & Crittenden, 2008; Kaplan & Norton, 2005).

1.1.2 As fases e áreas do processo de gestão estratégica

De acordo com Hunger e Wheelen (2011), a gestão de topo geralmente passa por quatro fases sequenciais até alcançar uma gestão estratégica:

- Fase 1 - Planeamento financeiro básico: procura por um melhor controlo operacional, visando apenas o cumprimento dos orçamentos anuais;
- Fase 2 - Planeamento baseado na previsão: procura por um planeamento mais eficaz para o crescimento, tentando prever o futuro numa visão plurianual;
- Fase 3 - Planeamento estratégico orientado para o exterior: procura por uma maior capacidade de resposta ao mercado e à concorrência, através do pensamento estratégico;
- Fase 4 - Gestão estratégica: procura por uma vantagem competitiva considerando a implementação, a avaliação e o controlo da estratégia formulada.

Percebe-se que à medida que a organização evolui no processo, os esforços no sentido de se adaptar às mudanças no ambiente competitivo aumentam, levando à identificação e manutenção de uma vantagem competitiva, sinónimo de sucesso e sustentabilidade organizacionais.

Além disso, Tulpan e Suciú (2018) definem três áreas de atuação principais do processo de gestão estratégica, associadas às dimensões económica, humana e organizacional, que são, no fundo, os três focos das atividades estratégicas:

- Dimensão económica - O processo racional e analítico: definição das áreas estratégicas de atuação, declaração da missão, fixação de objetivos, escolha do portfólio de atividades, análise ambiental, avaliação de recursos, determinação do planeamento, formulação de estratégias e políticas, elaboração de programas, planos de ação e orçamentos, tendo por base um sistema de gestão adaptado;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Dimensão humana - O processo sociopolítico: análise dinâmica do vínculo entre a empresa e os *stakeholders*, análise das influências políticas internas e externas, seleção de alianças e formulação da estratégia política, antecipando as reações dos adversários;
- Dimensão organizacional - O processo burocrático: escolha do grau de descentralização (tamanho das unidades operacionais e divisão de trabalho), desenvolvimento do sistema internacional, desenvolvimento do processo de tomada de decisão, determinação do nível de participação e grau de liberdade das operações, desenvolvimento de um sistema de avaliação e recompensa, escolha do nível e frequência do controlo.

1.1.3 Gestão estratégica e planeamento estratégico

Apesar de por vezes serem referidos como sinónimos, os termos gestão estratégica e planeamento estratégico diferem em termos de âmbito, sendo o do primeiro mais amplo que o do segundo (Tulpan & Suciú, 2018). Tulpan e Suciú (2018) destacam as principais diferenças entre os dois conceitos, a saber:

- O planeamento estratégico tem uma natureza sequencial e descreve as atividades periódicas realizadas pela organização para lidar com as mudanças ambientais, sendo que um evento imprevisto ocorrido fora de uma fase de reflexão estratégica apenas é tido em consideração na próxima fase. Pelo contrário, a gestão estratégica é um processo contínuo, pautado por uma atualização dinâmica e uma adaptação permanente das decisões estratégicas, em função dos vários elementos ambientais e organizacionais importantes que surgem ao longo do caminho;
- Enquanto o planeamento estratégico se limita às relações do negócio com o meio ambiente, a gestão estratégica considera na sua estrutura interna, o desenvolvimento de competências capazes de conferir à empresa flexibilidade para se integrar de forma eficiente no meio em que se insere;
- O planeamento estratégico envolve a formulação e avaliação de alternativas estratégicas, a escolha da estratégia e a elaboração de planos detalhados para sua

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

implementação, ao contrário da gestão estratégica que inclui o controlo estratégico, que visa garantir que a estratégia escolhida é adequadamente implementada e produz os resultados desejados, prevendo a realização de mudanças à mesma se necessário;

- Por fim, o processo de planeamento estratégico é um plano que pode deixar inalterada a cultura e a estrutura da organização, enquanto a gestão estratégica consiste numa série de decisões, estratégias e ações, que levam a um novo comportamento estratégico que implica a transformação da organização em concordância com o ambiente externo.

No fundo, o planeamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica. Já esta não deve ser vista não como um processo isolado, mas sim como um elo de ligação, tanto entre diferentes departamentos internos, como entre a organização e o seu ambiente envolvente. Quando lhe é dada a devida importância e lhe são atribuídos os recursos necessários para o seu desenvolvimento, por parte da gestão de topo, a gestão estratégica consegue captar e aproveitar as oportunidades do mercado, melhorando o desempenho organizacional.

1.2 A maturidade e os modelos de maturidade

Nos próximos pontos, será definido o conceito de maturidade e expostos os modelos de maturidade, que são ferramentas que têm tanto de versáteis, podendo aplicar-se nas mais variadas áreas, quanto de úteis, servindo de base para o desenvolvimento organizacional (Rosemann *et al.*, 2004).

1.2.1 O conceito de maturidade

De um modo geral, o conceito de maturidade refere-se ao estado de estar completo, perfeito ou pronto e implica a plenitude no crescimento ou desenvolvimento das capacidades de determinado sistema (Rosemann *et al.*, 2004; Schumacher *et al.*, 2016). Atingir um estado de maturidade mais alto em determinada atividade ou processo requer uma combinação de melhorias tanto na sua “cobertura”, isto é, no grau em que essa

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

atividade ou processo são aplicados na organização, como na sua “proficiência”, ou seja, no nível de conhecimento sobre a mesma e a qualidade com que é conduzida (Rosemann *et al.*, 2004).

1.2.2 A origem dos modelos de maturidade

Os modelos de maturidade são ferramentas que fornecem uma estrutura flexível para a introdução e gestão de inovações ou melhorias de processos, ao longo de um *continuum* de níveis de maturidade, que vão desde o nível em que as atividades são realizadas de forma *ad hoc*, até ao nível em que existe a implementação de um sistema de gestão da inovação, permitindo o alcance de melhorias contínuas (Secundo *et al.*, 2015).

Muitos modelos de maturidade baseiam-se no modelo de maturidade da capacidade, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* da *Carnegie Mellon University*, no final da década de 1980, e projetado para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de *software* em empresas tecnológicas (Demir, 2018; Rosemann *et al.*, 2004; Witek-Crabb, 2016). Esse modelo estabelece que uma melhoria da maturidade resulta num aumento da capacidade dos processos da organização, estando previstos cinco níveis de maturidade definidos por requisitos cumulativos. Os modelos de maturidade baseados no CMM abrangem uma vasta gama de áreas, desde o desenvolvimento organizacional à análise de negócios, e já foram aplicados à gestão de infraestrutura de tecnologia da informação, ao desenvolvimento das empresas industriais na era da Indústria 4.0, à gestão da arquitetura empresarial, à gestão do conhecimento e à gestão de processos de negócio (BPMM) (Demir, 2018; Rosemann *et al.*, 2004; Schumacher *et al.*, 2016).

1.2.3 As características dos modelos de maturidade

Primeiro, os modelos de maturidade podem ser considerados um instrumento de diagnóstico do *status quo*, ao quantificar o estado ou nível de maturidade inicial ou atual de uma organização ou de um processo, tanto a um nível geral, como para os diferentes fatores críticos (Rosemann *et al.*, 2004; Schumacher *et al.*, 2016; Secundo *et al.*, 2015).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Segundo, os modelos e os resultados da sua aplicação devem servir para identificar e direcionar as atividades, sobretudo as menos maduras, ou os passos a seguir no sentido de se atingir um determinado estado de maturidade desejável (Rosemann *et al.*, 2004; Secundo *et al.*, 2015). Terceiro, também são vistos como um instrumento de medição do desempenho, o qual pode ser aplicado ao longo do tempo pela organização, de forma a avaliar o progresso do amadurecimento (Rosemann *et al.*, 2004; Schumacher *et al.*, 2016; Secundo *et al.*, 2015).

Consoante as capacidades e características individuais, as organizações normalmente começam em diferentes níveis e avançam para os estados seguintes em velocidade variável (Secundo *et al.*, 2015). Contudo, é de salientar que a maturidade não tem de ser necessariamente maximizada, isto é, uma organização deve procurar atingir o nível de maturidade mais adequado para atingir os seus objetivos, o qual poderá não corresponder ao nível mais elevado da escala de maturidade (Rosemann *et al.*, 2004).

Para Fisher (2004), os modelos de maturidade por si só não são valiosos, pois o que tem valor são a sua aplicabilidade ao contexto empresarial e os benefícios subjacentes à sua utilização. A ideia é que o objetivo final destes modelos não deve ser a simples comparação dos níveis de maturidade de diferentes organizações, mas antes a identificação das lacunas ou limitações existentes em cada uma das “alavancas de mudança” e das ações corretivas necessárias, de forma a atingirem níveis superiores de maturidade (Fisher, 2004). O conceito de alavanca de mudança surge no âmbito do modelo de maturidade dos processos de negócio (*Business Process Maturity - BPM*) que, segundo Fisher (2004), para ser considerado apropriado, deve ser multidimensional e não linear.

A multidimensionalidade refere-se, por um lado, à capacidade de alinhamento consistente entre as cinco alavancas de mudança das organizações: os processos, a tecnologia, as pessoas, a estratégia e os controlos (Fisher, 2004), como ilustrado na Figura 1.2.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

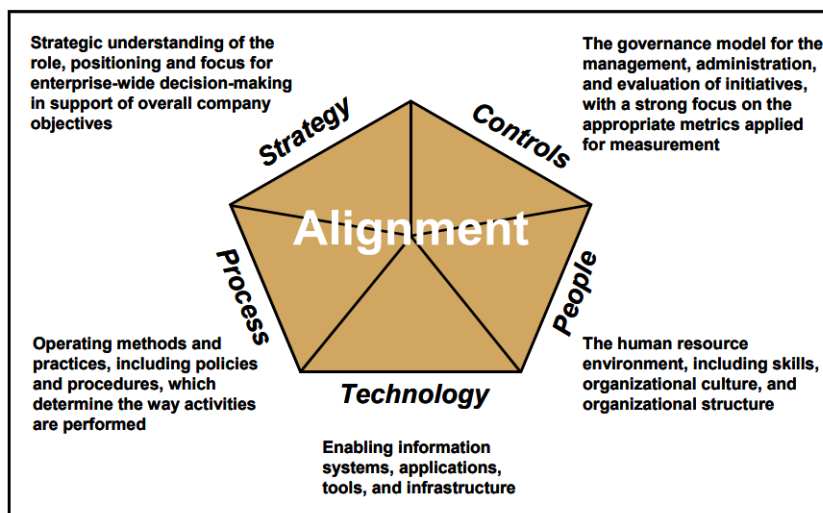


Figura 1.2: As cinco alavancas de mudança

Fonte: Extraído de Fisher (2004, p. 1)

Muitas organizações consideram apenas as três primeiras, mas a estratégia e o controlo (através do governo das sociedades) são igualmente importantes para entender o estado geral e os recursos da empresa (Fisher, 2004). Fisher (2004) argumenta que se as três alavancas “comuns” estiverem desalinhadas com a estratégia de negócios, o resultado será, simplesmente, processos muito eficientes que não fornecem resultados positivos ou desejados. Além disso, indica que se as três alavancas não forem vistas no contexto do controlo e governo da empresa, a coesão necessária para alcançar os resultados desejados nunca será alcançada.

Por outro lado, a multidimensionalidade também prevê os estados de maturidade do processo, que irão evoluindo à medida que as organizações desenvolvem as capacidades associadas às alavancas de mudança (Fisher, 2004).

Pela análise de modelo de maturidade não linear, entende-se que o caminho de um estado de maturidade para outro não é linear, uma vez que os obstáculos que devem ser superados variam consideravelmente de uma fase para outra, além de que o papel ou importância de cada alavanca é diferente em cada uma dessas etapas (Fisher, 2004).

Em síntese, destaca-se que, independentemente do modelo de maturidade, ele orienta o desenvolvimento do processo ou área ao qual está a ser aplicado, ao longo de uma escala

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

crecente de amadurecimento, isto, apesar de poderem ser aplicados em diversos contextos e áreas e os fatores críticos para o amadurecimento diferirem por esse motivo.

1.3 Maturidade da gestão estratégica

Os processos de formulação e implementação da estratégia são aliados que colaboram na definição de estratégias financeiras, sociais e eticamente responsáveis, cuja implementação permite criar o caminho para o futuro de uma organização (Rosemann *et al.*, 2004). Este futuro é atingível graças ao controlo do desempenho da estratégia, que permite validar se esta produz os resultados esperados, e em caso negativo, permite a reorientação da organização num caminho mais vantajoso.

Por conseguinte, ao longo desta secção concluir-se-á que a gestão estratégica é madura quando, através da gestão de desempenho da estratégia, se percebe que a sua implementação foi bem-sucedida, e, portanto, que a estratégia formulada é apropriada. Sem dúvida, isto permite que a organização se torne cada vez melhor, alcançando assim a sua visão de longo prazo, graças à definição de uma boa missão e de um bom planeamento e à adaptação dos seus fatores condicionantes às condições do mercado.

1.3.1 Características da empresa associadas à maturidade estratégica

Considera-se que uma empresa é estrategicamente madura se conseguir ultrapassar ou evitar aquilo que os autores Crittenden e Crittenden (2008) chamam de “assassinos silenciosos” da implementação da estratégia, a saber:

1. Estilos de gestão do tipo burocrático ou o estilo *laissez-faire*;
2. Estratégia pouco clara e prioridades conflitantes;
3. Uma equipa de gestão sénior ineficaz;
4. Comunicação vertical deficiente;
5. Má coordenação entre funções ou negócios;
6. Competências e desenvolvimento de liderança inadequados.

A presença destes fatores rompe a ligação entre a estratégia e o desempenho, uma vez que põe em causa o processo de formulação-implementação-desempenho (Crittenden &

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Crittenden, 2008). Este deve ser simples e concreto, usar uma estrutura rigorosa e uma linguagem comum, discutir a utilização dos recursos antecipadamente, identificar claramente as prioridades, monitorizar continuamente o desempenho e recompensar a sua execução (Crittenden & Crittenden, 2008).

Crittenden e Crittenden (2008) argumentam que a implementação da estratégia é fulcral para a construção de uma organização madura, e que o uso das alavancas apropriadas de implementação será o eixo central no desenvolvimento dessa organização, garantindo o sucesso do ciclo de formulação-implementação-desempenho. Destacam, então, oito alavancas de implementação da estratégia, que se dividem entre competências estruturais, ligadas à estrutura em que as empresas operam efetivamente, e competências de gestão, que têm que ver com as atividades comportamentais que os gestores realizam dentro das estruturas desenvolvidas pela organização (Crittenden & Crittenden, 2008; Demir, 2017).

Dentro da estrutura de organização madura sugerida pelos autores, as alavancas estruturais de implementação que permitem uma implementação bem-sucedida da estratégia são, segundo Crittenden e Crittenden (2008) e Demir (2017):

1. Ações: existência do conhecimento sobre quem, o quê e quando associado a cada ação de integração multifuncional e uma colaboração entre todas as partes da organização, por exemplo no âmbito do desenvolvimento de um novo produto ou de uma fusão de duas empresas;
2. Programas: incentivo da aprendizagem organizacional e das práticas de melhoria contínua, no sentido do desenvolvimento do capital criativo da organização, que é considerado um ativo estratégico, um determinador das estratégias formuladas e implementadas e um impulsionador da inovação;
3. Sistemas: instalação de sistemas estratégicos de apoio às tomadas de decisões organizacionais, nomeadamente investimentos em tecnologia da informação, que permitem o acesso oportuno a dados quantitativos sobre clientes, recursos humanos, rendimentos/gastos;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

4. Políticas: estabelecimento de políticas de apoio à estratégia, envolvendo a definição de um padrão de tomada de decisões e ações do dia-a-dia, isto é, uma orientação formal de cima para baixo em relação a tais comportamentos. Esta orientação deve ser aplicada tanto ao nível da unidade de negócios, como ao nível corporativo, ou seja, deve haver consistência entre unidades geograficamente dispersas, de forma que a missão e os objetivos gerais da organização sejam cumpridos.

As competências de gestão são de natureza discricionária e variam de acordo com as perceções e comportamentos individuais. As alavancas de implementação relacionadas com as competências na estrutura das organizações maduras são, segundo Crittenden e Crittenden (2008) e Demir (2017):

5. Interação: exercício de uma liderança estratégica, incluindo direção de pessoas e recursos, proteção, orientação para o alcance dos objetivos, gestão de conflitos e formação de normas;
6. Alocação: capacidade de entender quando e onde alocar recursos, permitindo a sua utilização de forma eficiente. Os recursos compreendem o capital financeiro, o capital físico (fábrica, equipamentos e matérias-primas, por exemplo), o capital humano (formação, experiência e *hard* e *soft skills*) e o capital organizacional (sistemas de relatórios formais, relacionamentos informais dentro da empresa e relacionamentos entre a empresa e o seu ambiente externo);
7. Monitorização: criação de sistemas de recompensas vinculados à realização dos objetivos, através de incentivos monetários e não monetários. Os incentivos monetários incluem nomeadamente recompensas como aumentos salariais, bónus de desempenho e opções sobre ações. Já os incentivos não monetários prendem-se nomeadamente, com reconhecimento visível, críticas construtivas, tarefas interessantes e aumento de responsabilidade no trabalho;
8. Organização: formação estratégica da cultura organizacional, através da definição de um sistema de valores e normas que transmite a importância da implementação da estratégia.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Embora a implementação bem-sucedida da estratégia e a construção de uma organização capaz não exija necessariamente o uso das oito alavancas de igual forma, a compreensão clara do papel de cada uma delas e a respetiva capacidade de potenciar ou prejudicar o processo de implementação, e consequentemente o sucesso da organização, são críticas para que a mesma possa determinar a quantidade certa de cada alavanca (Crittenden & Crittenden, 2008).

1.3.2 Modelos existentes de avaliação da maturidade da gestão estratégica

Na visão de Witek-Crabb (2016), o conceito de maturidade da gestão estratégica refere-se, por um lado, à necessidade de formalização e boa organização do processo de gestão estratégica, característico das grandes empresas, e, por outro lado, ao empreendedorismo, à flexibilidade e à adaptabilidade a diferentes ambientes, presentes sobretudo nas pequenas empresas. No fundo, estabelece que amadurecer na gestão estratégica não coincide necessariamente com o crescimento organizacional. Isto porque, para ter sucesso no mercado, as organizações precisam de atributos das pequenas e das grandes empresas (Witek-Crabb, 2016).

De um modo geral, podem distinguir-se dois tipos de modelos para a avaliação da maturidade da gestão estratégica de uma organização. Por um lado, um modelo proposto por Witek-Crabb (2016) com base em duas variáveis: a maturidade do processo de gestão estratégica e a maturidade da liderança; e por outro lado, modelos baseados em diferentes dimensões da gestão estratégica sugeridos inicialmente pelo *Balanced Scorecard Institute*, com o *Strategic Management Maturity Model* (SMMM) (Strategy Management Group, 2021) e desenvolvidos mais tarde por Demir (2017, 2018), originando o novo *Strategic Management Maturity Model* (S-3M) e o *Strategic Management Maturity Model for Innovation* (S-3Mi).

1.3.2.1 Modelo baseado nas maturidades do processo de gestão estratégica e de liderança

Neste modelo desenvolvido por Witek-Crabb (2016), a maturidade da gestão estratégica depende, por um lado, da maturidade do processo de gestão estratégica, e, por outro lado,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

da maturidade da liderança existente na empresa (Witek-Crabb, 2016), como ilustrado na Figura 1.3.

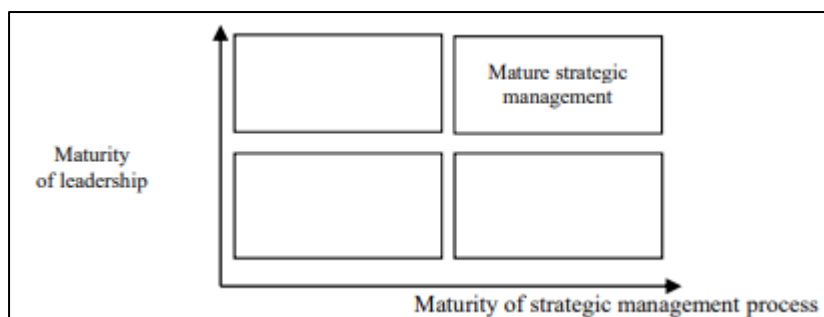


Figura 1.3: Gestão estratégica madura

Fonte: Extraído de Witek-Crabb (2016, p. 676)

Por um lado, o amadurecimento do processo de gestão estratégica faz com que as tarefas associadas sejam cada vez mais repetitivas (usando formas semelhantes e comprovadas de trabalhar na estratégia), organizadas, planeadas (plano com tarefas e orçamentos atribuídos), formalizadas (introdução de medidas de implementação da estratégia, agendamento das implementações), eficazes (verificação da eficácia dos trabalhos sobre a estratégia) e consistentes (consistência da visão e missão com a estratégia e ações implementadas) (Witek-Crabb, 2016).

Por outro lado, de forma a potencializar o próprio processo de gestão estratégica, também é necessário o aprimoramento da liderança. Para tal, são fundamentais as seguintes características de um líder maduro (Witek-Crabb, 2016):

- Imaginação visionária e integridade: o líder deve saber que tipo de organização deseja criar, definindo para a mesma uma visão de longo prazo e metas ambiciosas e inspiradoras;
- Pensamento sistémico: o líder deve entender as ligações da sua empresa com o meio ambiente, de forma a influenciá-lo;
- Adaptabilidade: o líder deve estar aberto a mudanças no ambiente, tomando decisões em conformidade, e se necessário mudando a sua maneira de agir e pensar;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Criatividade e empreendedorismo: o líder deve assumir riscos, procurando oportunidades de desenvolvimento e expansão.

Portanto, na perspetiva de Witek-Crabb (2016), a maturidade da gestão estratégica implica melhorar o processo de criação e implementação de estratégias, garantindo que o mesmo seja suave, regular, previsível e consistente, além de construir as bases para uma liderança madura, aprimorando o pensamento sistémico, a adaptabilidade, a responsabilidade e o empreendedorismo.

A autora acredita que, embora o CMM tenha sido criado para avaliar e melhorar os processos informáticos, é considerado suficientemente universal para ser aplicado a outros processos, nomeadamente o da gestão estratégica. Neste sentido, explica que, tal como no modelo CMM, a maturidade manifesta-se na presença de certas características no processo empresarial, podendo classificar-se nos seguintes níveis:

1. Nível 1 - Inicial (caótico, *ad hoc*): o processo não está definido, as ações são irrefletidas e tomadas numa base *ad hoc* e ocasional. Os papéis, deveres e recursos não são claramente determinados;
2. Nível 2 – Repetível: o processo é estável e repetível, produz efeitos bastante previsíveis, embora ainda não tenha sido formalizado;
3. Nível 3 – Definido: o processo é definido e documentado, existe a atribuição de papéis e recursos e o desenvolvimento de políticas e procedimentos específicos;
4. Nível 4 – Gerido: o processo utiliza indicadores de desempenho, estando orientado para a realização dos objetivos da organização, e sendo monitorizado com regularidade e de perto. A análise do processo é realizada e dá origem à implementação de melhorias;
5. Nível 5 – Otimizado: o foco é colocado na melhoria contínua e na otimização do processo através de inovações, sendo realizadas revisões e atualizações regulares ao mesmo.

Este modelo foi testado entre 2011 e 2012 por Witek-Crabb (2016), através de uma metodologia quantitativa (questionário com respostas em escala ordinal de Likert de 5

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

pontos), aplicada a uma amostra de 150 empresas polacas e levando às seguintes conclusões:

- A maturidade do processo de gestão estratégica e a maturidade da liderança podem ser usadas para explicar a maturidade da gestão estratégica, uma vez que neste estudo se encontrou uma correlação positiva entre as primeiras e a última;
- As variáveis “maturidade do processo de gestão estratégica” e “maturidade da liderança” permitem distinguir a população em termos de maturidade da gestão estratégica, sendo possível diferenciar empresas com uma gestão estratégica mais ou menos madura e aquelas que podem melhorar um dos aspetos rumo ao nível seguinte de maturidade;
- Embora os resultados do estudo de Witek-Crabb (2016) apontem para a existência de uma maior maturidade estratégica nas grandes empresas, e uma menor nas pequenas, a autora preconiza que a maturidade não é uma característica intrínseca das grandes, uma vez que existem empresas dos três tamanhos considerados (pequeno, médio e grande) nos diferentes níveis de maturidade.

1.3.2.2 Modelos baseados nas dimensões da gestão estratégica

A crescente importância da gestão estratégica na competitividade das empresas, impulsionou os institutos e autores a debruçarem-se sobre o tema, desenvolvendo modelos de avaliação da maturidade estratégica. Assim, neste ponto serão apresentados três desses modelos: o criado pelo *Balanced Scorecard Institute*, o SMMM (Strategy Management Group, 2021) e os desenvolvidos mais tarde por Demir (2017, 2018), os S-3M e S-3Mi.

1. Strategic Management Maturity Model (SMMM)

O *Balanced Scorecard Institute* foi a primeira instituição a fornecer um modelo para determinar a maturidade da gestão estratégica através do *Strategic Management Maturity Model*. O SMMM destaca oito dimensões da gestão estratégica (Strategy Management Group, 2021):

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Liderança: a gestão estratégica eficaz começa com a liderança, olhando para os problemas com uma perspetiva de aprendizagem e criando uma visão para o futuro;
- Cultura e valores: para ser madura, a organização não se pode limitar apenas à publicação de uma declaração de valores, devendo garantir que os mesmos são compreendidos e praticados por todos os colaboradores;
- Pensamento e planeamento estratégicos: o desenvolvimento de estratégias é uma tarefa desafiadora que requer pensamento estratégico, exigindo a criatividade e a inovação de diversos níveis hierárquicos e funções, bem como a sua vinculação ao orçamento;
- Alinhamento: refere-se ao alinhamento estratégico, ou seja, o grau em que as pessoas e os recursos da organização estão em concordância com a estratégia, em termos de valores, visão, missão, planos estratégicos, procedimentos, objetivos e estrutura organizacional;
- Medição do desempenho: refere-se à existência de medidas ou métricas de desempenho estratégico orientadas para os resultados e alinhadas com o plano estratégico, não apenas com o plano operacional. A recolha de dados de desempenho fiáveis e a sua rápida distribuição aos utilizadores finais é também um aspeto relevante.
- Gestão do desempenho: refere-se à utilização eficaz dos indicadores de desempenho na tomada de decisões, e em que medida os gestores agem em função de relatórios de desempenho atempados, colocando a organização num “ciclo de aprendizagem”;
- Melhoria de processos: refere-se aos esforços desenvolvidos no sentido de aprimorar processos de trabalho relevantes estrategicamente, de forma a aumentar a sua eficiência;
- Sustentabilidade da gestão estratégica: foco da organização na sua visão, planos e iniciativas, e existência de sistemas de recompensa que envolvem e motivam as pessoas a participar e agir em conformidade com a estratégia.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Para avaliar cada uma das dimensões, estão previstos cinco níveis de maturidade da gestão estratégica (Strategy Management Group, 2021):

1. Nível 1 - Ad Hoc e estático: não é realizado nenhum planeamento estratégico ou gestão no sentido formal, tendendo a existir na organização apenas um planeamento a nível tático ou operacional, de forma *ad hoc* e não controlada;
2. Nível 2 - Reativo: existem alguns elementos de planeamento e de gestão de desempenho, mas apenas de forma inconsistente e com resultados insatisfatórios;
3. Nível 3 - Estruturado e proativo: existem estruturas e processos formais em vigor para se envolver de forma abrangente e proativa o planeamento e a gestão estratégica. Essas atividades ocorrem com alguma regularidade e estão sujeitas a melhorias ao longo do tempo;
4. Nível 4 - Gerido e focado: a estratégia direciona o foco e a tomada de decisões na organização, com padrões e métodos implementados. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo e uma cultura de medição do desempenho e responsabilidade ajuda a impulsionar o sucesso da organização;
5. Nível 5: Melhoria contínua: o planeamento estratégico e a excelência estão inseridos na cultura da organização e são continuamente melhorados. Isso significa que, a organização avalia o desempenho face aos objetivos estratégicos e, posteriormente, estuda a eficácia dos processos de planeamento estratégico, adaptando-se conforme necessário.

Para Demir (2017), apesar deste modelo ser uma base muito útil para uma avaliação rápida, necessitava de modernização, nomeadamente por centrar-se na melhoria de processos, e não ter em conta a inovação. Na prática, a primeira é necessária para a otimização de custos, contudo tem vindo a deixar de ser uma fonte de vantagem competitiva em detrimento da segunda. No entanto, o SMMM desconsidera a ligação entre a inovação e as dimensões da gestão estratégica, que representa um fator crítico de sucesso num ambiente de negócios em constante mudança, ao potenciar a criação de segmentos inteiramente novos e a monopolização do mercado, que por sua vez permitem um crescimento sustentável e lucrativo (Demir, 2017, 2018).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

2. O novo Strategic Management Maturity Model e o Strategic Management Maturity for Innovation

Demir (2017) colmatou a lacuna existente no SMMM, propondo o modelo S-3M, que vincula a inovação à estratégia organizacional, e posteriormente melhorou o modelo através do S3M-i (Demir, 2018). O autor leva em consideração a dinâmica da mudança na era da inovação, ao invés de se centrar na produtividade, que era a maior preocupação e a mais importante vantagem competitiva na era industrial (Demir, 2018). Para ele, nos dias de hoje, o objetivo final da gestão estratégica não deve ser a melhoria contínua, mas a inovação contínua.

▪ S-3M

O novo *Strategic Management Maturity Model* contém cinco dimensões da gestão estratégica sugeridas por Demir (2017):

- Liderança: qualquer processo de desenvolvimento da estratégia deve contar com o compromisso e apoio visível da gestão de topo, que é imprescindível em qualquer mudança organizacional. A liderança estratégica melhora o desempenho organizacional, pelo efeito que produz no capital intelectual, através do estabelecimento de padrões organizacionais de acordo com a missão, a visão e os valores da organização, e da motivação e compromisso dos colaboradores para atingir as metas organizacionais (Tolici, 2021);
- Formulação: esta dimensão refere-se à importância da formulação dos componentes do plano estratégico, isto é, valores centrais, princípios, objetivos estratégicos e respetivas metas, bem como indicadores de desempenho para medir o alcance da estratégia;
- Execução: a estratégia apenas é efetiva se for implementada, e para tal devem ser criados sistemas de gestão estratégica com base nos planos estratégicos, de modo a garantir a sua execução e monitorizar o progresso em direção aos objetivos definidos;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Integração: cada componente da organização, como as pessoas, a estrutura, a cultura, o modelo de negócio, os processos e os sistemas, deve estar alinhado com a estratégia;
- Inovação: apenas organizações maduras e totalmente integradas podem alcançar uma inovação sustentável e contínua. Para tal, é necessário alinhar as estratégias de inovação e as estratégias de negócio, de modo a cumprir com as metas estratégicas de longo prazo e manter uma posição competitiva de mercado. Segundo Tolici (2021), mudar as estratégias de gestão em concordância com a inovação tecnológica tem um efeito positivo no desempenho organizacional, uma vez que as iniciativas de mudança tecnológica (como inovação de produto, inovação de processo ou inovação organizacional) contribuem para a eficiência do trabalho e para a competitividade da organização. De facto, a mudança organizacional e a capacidade de inovação são interdependentes, e influenciando-se mutuamente, sendo ambas precursoras do alcance de um desempenho organizacional superior (Tolici, 2021).

Para cada uma das cinco dimensões, Demir (2017) prevê a existência de seis níveis de maturidade, ao contrário do estabelecido nos modelos CMM e SMMM:

1. Nível 0 - Indefinido: não existe qualquer processo de gestão estratégica definido e estruturado, nem uma pessoa ou departamento responsável pelas atividades de gestão estratégica;
2. Nível 1 - Inicial: um colaborador ou departamento é designado para atividades de planeamento estratégico, podendo desenvolver planos operacionais ou táticos, mas nenhum plano estratégico ainda;
3. Nível 2 - Planeado: existe um plano estratégico definido com base em estratégias de negócio, objetivos, indicadores e metas. A organização como um todo transmite padrões de orientação às suas unidades de negócio;
4. Nível 3 - Realizado: a organização segue o plano estratégico e executa as estratégias, com o suporte da gestão de topo na realização do processo;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

5. Nível 4 - Otimizado: são atribuídos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos e os resultados são medidos, para averiguar o cumprimento do plano estratégico. A estratégia da organização é alterada com base nos resultados de desempenho. A estabilidade da organização fornece uma base para inovação;
6. Nível 5 - Excelente: todos os componentes da organização estão integrados e as estratégias de inovação formuladas e alinhadas com estratégias de negócios. A excelência na gestão estratégica impulsiona a inovação contínua da organização.

Deste modo, não há necessidade de incluir a melhoria do processo como uma dimensão adicional, pois o enfoque não é introduzir alterações aos processos de negócio ou internos, mas dominar o mercado promovendo a inovação (Demir, 2018). Isto porque, organizações que otimizam as suas operações e processos de negócios são produtivas, mas apenas as inovadoras são consideradas excelentes (Demir, 2018).

Através deste modelo, Demir (2017) diagnosticou o nível de maturidade da gestão estratégica de organizações dos setores público e privado na Turquia, com enfoque nas organizações intensivas em Investigação e Desenvolvimento, uma vez que são consideradas mais inovadoras. Concluiu que o nível de maturidade médio é de 3 em 5, ou seja, realizado. Tal significa que, de um modo geral, existe um responsável pelas atividades de gestão estratégica, com um plano definido e objetivos e metas subjacentes. A maioria das organizações executa-os, no entanto, enfrenta alguns obstáculos para os vincular com as estratégias de inovação.

S-3Mi

O novo modelo proposto por Demir (2018), o *Strategic Management Maturity Model for Innovation*, foi projetado para ser mais abrangente e estruturado do que os modelos anteriores, sobretudo no que toca à incorporação da inovação nas atividades de gestão estratégica.

Em termos práticos, os níveis de maturidade mantêm-se iguais, no entanto, apenas permanecem a liderança e a inovação do modelo anterior, sendo apresentadas cinco novas

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

dimensões da gestão estratégica por Demir (2018), perfazendo um total de sete dimensões no S-3Mi:

- Planeamento e execução: deve ser preparado um plano estratégico, incluindo metas, objetivos e ações, e a estratégia deve ser implementada, caso contrário trata-se apenas de uma alucinação. Todas as decisões críticas têm de ser orientadas pela estratégia, cujo progresso necessita de monitorização. Organizações excelentes e maduras são regidas pelo plano estratégico, sendo a inovação uma parte crítica do mesmo;
- Processos e ferramentas: os processos de gestão estratégica devem ser documentados, regularmente analisados e melhorados para que a excelência seja atingida. Mais importante ainda, os processos devem ser flexíveis, ágeis e projetados para inovação contínua, através de ferramentas e técnicas avançadas. Além disso, todos os processos operacionais, sistemas e tecnologias devem estar integrados nas estratégias de negócio. Adicionalmente, a estratégia de aprendizagem organizacional tem um impacto significativo no desempenho geral, e está positivamente relacionada com o compromisso, a satisfação no trabalho e a produtividade (Tolici, 2021);
- Estrutura e modelo: a estrutura organizacional e modelo de negócios devem apoiar e estar alinhados com a estratégia, de forma a atingir objetivos estratégicos de longo prazo. Neste contexto, o modelo e a estrutura, nomeadamente a horizontal, são ferramentas para fomentar a inovação e a competitividade do negócio. Além disso, a estrutura deve permitir uma abordagem organizacional positiva em termos do ambiente de trabalho, uma vez que potencia o desenvolvimento organizacional, através da melhoria do desempenho dos colaboradores (Tolici, 2021);
- Pessoas e cultura: a cultura e a estratégia devem estar alinhadas para garantir o sucesso da organização, sendo a inovação e a participação dos colaboradores valores fundamentais. De facto, estudos indicam que uma cultura organizacional que cultive um ambiente dinâmico e a motivação dos colaboradores, influencia

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

consideravelmente o desempenho organizacional e os resultados do negócio (Tolici, 2021);

- Gestão de desempenho: ter uma estratégia organizacional eficaz é necessário para gerar os resultados esperados, numa primeira instância ao nível individual e numa segunda instância ao nível organizacional (Tolici, 2021). Organizações excelentes possuem um conjunto de indicadores de desempenho para monitorizar o progresso em áreas estratégicas, nomeadamente inovação e mudança. Os indicadores atribuídos a atividades de inovação têm como resultado mais importante o alcance de um produto ou serviço, mercado ou modelo de negócio novo, subjacente à inovação disruptiva.

Sucintamente, o nível de maturidade geral de uma organização é importante para avaliar o seu ponto de situação estratégico, mas também para auxiliar o reconhecimento dos pontos fracos e identificação de áreas de melhoria, que estão associadas às dimensões referidas. Importa destacar que é raro encontrar uma organização que seja uniformemente madura em todas as dimensões, por exemplo, pode estar no Nível 4 para liderança, mas no Nível 2 para processos e ferramentas (Demir, 2018).

Tendo por base as dimensões do modelo S-3Mi, estabelecem-se as relações entre variáveis, denominadas usualmente por hipóteses de estudo (Hill & Hill, 2012), para esta investigação:

H1: *O nível de maturidade da gestão estratégica é influenciado pelas dimensões da gestão estratégica.*

H1.1: *A liderança impacta significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.*

H1.2: *O planeamento e execução impactam significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.*

H1.3: *Os processos e ferramentas impactam significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.*

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

H1.4: A estrutura e modelo impactam significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.

H1.5: As pessoas e cultura impactam significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.

H1.6: A gestão de desempenho impacta significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.

H1.7: A inovação impacta significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.

1.3.2.3 Foco organizacional consoante o nível de maturidade

Na visão de Demir (2018), as características das organizações variam de um nível de maturidade para outro, uma vez que cada nível tem o seu próprio foco e preocupação organizacional. Conforme a Tabela 1.1, são consideradas inovadoras as organizações que são altamente capazes de ter uma gestão estratégica com um excelente nível de maturidade, pois apenas essas conseguem realizar inovações sustentáveis.

Tabela 1.1: Foco organizacional consoante o nível de maturidade

Maturity Level	Organizational Type/Focus
Level 0: Undefined	Inexplicit
Level 1: Initial	Entrepreneurial
Level 2: Planned	Specified
Level 3: Performed	Effective
Level 4: Optimized	Productive
Level 5: Excellent	Innovative

Fonte: Extraído de Demir (2018, p. 18)

Pelo contrário, no início do seu ciclo de vida organizacional, a maioria dos *startups* não tem uma estratégia clara ou processos estruturados para executar a sua estratégia, e apesar

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

do seu produto ou serviço poder representar uma boa oportunidade de negócio e um espírito empreendedor, isso não é suficiente para levar a organização para o nível seguinte (Demir, 2018).

É através do planeamento estratégico, da formalização de modelos e processos estruturados, que a organização amadurece e consegue concretizar o seu objetivo de negócio inicial. Contudo, só com um ciclo contínuo de gestão estratégica, onde a aprendizagem e a revisão são aspetos chave, é que as organizações poderão aprender com os seus erros e alcançar inovações de alto impacto (Demir, 2018). Mas, antes de se tornarem altamente inovadoras, as organizações devem primeiro tornar-se altamente eficazes e produtivas (Demir, 2018).

1.3.3 A responsabilidade social da empresa: uma nova dimensão para a avaliação da maturidade estratégica

Embora a responsabilidade social não tenha sido considerada pelos autores mencionados anteriormente, parece fazer todo o sentido ser tida em conta, atendendo ao entendimento crescente, por parte das empresas, em considerá-la parte da estratégia global da organização. Por esta razão, essa dimensão será abordada neste ponto e considerada mais tarde, no modelo de maturidade estratégica proposto para esta investigação.

1.3.3.1 A responsabilidade social no contexto organizacional

O conceito de responsabilidade social pressupõe que uma empresa privada tem responsabilidades para com a sociedade que vão além do lucro, uma vez que as decisões estratégicas geralmente afetam mais do que apenas a própria organização (Hunger & Wheelen, 2011). Cada vez mais é reconhecida a interdependência entre as empresas e a sociedade, considerando os impactos positivos ou negativos que as atividades das primeiras poderão ter na segunda, o que leva a que a responsabilidade social seja vista como uma obrigação e forma natural das empresas concretizarem negócios lucrativos (Cho *et al.*, 2019; Sousa Filho *et al.*, 2010; Zadek, 2006).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Atualmente, a sociedade espera que as empresas não se limitem a produzir bens e serviços, mas também que desempenhem um papel mais desejável, isto é, mais responsável, e consequentemente confiável, na sociedade (Cho *et al.*, 2019). Isto advém da importância crescente atribuída a outros critérios que não os económicos, ou seja, aos sociais e aos ambientais, para avaliar uma organização (Hunger & Wheelen, 2011). Como exemplo disso, destaca-se o Índice do Instituto de Justiça Económica da Coreia (designado de índice KEJI), utilizado por Cho *et al.* (2019) num estudo da relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro das organizações. O índice inclui critérios como a solidez, a justiça, a contribuição para o serviço social, a satisfação com a proteção do consumidor, a satisfação com a proteção ambiental e a satisfação dos funcionários. Também existem índices ligados aos mercados de capitais, como o *Dow Jones Sustainability World Index*, mais conhecido pela sigla DJSI, índice de referência mundial, criado em 1999, com o propósito de reconhecer as melhores práticas de sustentabilidade das empresas cotadas na bolsa de valores, baseado em critérios económicos, ambientais e sociais de longo prazo (Hawn *et al.*, 2018; López *et al.*, 2007).

Neste contexto, surge o desafio das organizações conseguirem desenvolver uma competitividade responsável nos seus negócios, ou seja, incorporar objetivos sociais e ambientais no cerne da competitividade (Zadek, 2006). Sabe-se que uma organização pode esperar um crescimento sustentável através da confiança nela depositada pelas partes interessadas e pela sociedade em geral, subjacente à incorporação das suas expectativas e preocupações. Esta incorporação surge através da formulação de uma estratégia de responsabilidade social, também designada de estratégia de competitividade responsável, em conformidade com os princípios e valores organizacionais (Sousa Filho *et al.*, 2010; Zadek, 2006).

É de notar que a estratégia de competitividade responsável se distingue da prática de apenas se procurar equilibrar as necessidades competitivas com os interesses sociais, como se de objetivos distintos se tratassem. Pelo contrário, na perspetiva de Zadek (2006), esta abordagem procura aumentar a produtividade, moldando as estratégias e práticas de negócios, bem como o contexto em que operam, para ter explicitamente em conta os seus

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

impactos económicos, sociais e ambientais. Dessa forma, o autor identificou três gerações de empresas em relação à sua competitividade responsável (Sousa Filho *et al.*, 2010), como exposto na Figura 1.4.

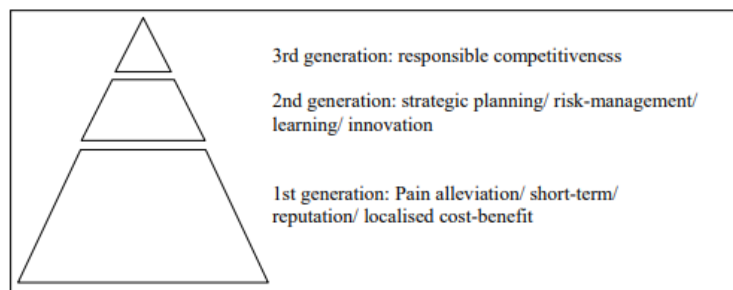


Figura 1.4: Competitividade responsável

Fonte: Extraído de Sousa Filho *et al.* (2010, p. 298)

As empresas de primeira geração têm uma estratégia de alívio da dor de curto prazo, ou seja, são meramente reativas, as de segunda já estabelecem políticas de planeamento estratégico e gestão de riscos e as de terceira geração incorporam o conceito de responsabilidade social na sua estratégia (Sousa Filho *et al.*, 2010).

De acordo com os defensores da responsabilidade social nas empresas, os gestores estratégicos devem ser capazes de lidar com interesses conflitantes para formular um plano estratégico viável, de maneira ética e responsável (Hunger & Wheelen, 2011). Por conseguinte, Sousa Filho *et al.* (2010), estabeleceram um modelo de formulação da estratégia social corporativa como criadora de vantagem competitiva, ilustrado na Figura 1.5.

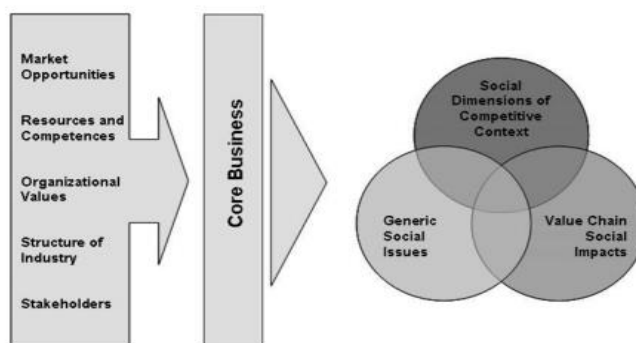


Figura 1.5: Formulação da estratégia social corporativa

Fonte: Extraído de Sousa Filho *et al.* (2010, p. 304)

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Segundo o modelo referido no parágrafo acima, a formulação da estratégia é o resultado de quatro variáveis que devem estar ligadas ao *core business* da empresa: os valores, a compreensão da importância dos *stakeholders*, a análise de recursos e competências internas, bem como as oportunidades no ambiente externo e a estrutura da indústria (Sousa Filho *et al.*, 2010).

As ações estratégicas deverão ter foco na dimensão social e ambiental do contexto competitivo, no impacto social e ambiental da cadeia de valor ou em questões sociais genéricas. Contudo, para serem consideradas legítimas e proporcionarem vantagem competitiva, as ações devem estar em harmonia com as expectativas da sociedade, possibilitando uma gestão estratégica da responsabilidade social, integrada com o *core business* e com as estratégias da empresa (Sousa Filho *et al.*, 2010).

1.3.3.2 A responsabilidade social como dimensão da gestão estratégica

A responsabilidade social representa inúmeras vantagens para as organizações, permitindo que a gestão de topo encontre soluções inovadoras a partir das expectativas dos *stakeholders* e melhore o seu desempenho económico e social.

De facto, Husted e Salazar (2006) consideram que existem três tipos de investimentos sociais que as organizações podem realizar: o altruísta, o egoísta coagido e o estratégico. No seu estudo, os autores estabelecem que o lucro social é medido pela diferença entre os benefícios recebidos e os custos associados a um determinado nível de produção social. No caso do investimento social, a empresa altruísta não se preocupa com a maximização dos lucros sociais, desde que estes não sejam negativos (Husted & Salazar, 2006). Já no investimento egoísta coagido, a empresa procura atingir o ponto em que o aumento no benefício de uma unidade adicional de produção social equivale ao aumento no custo dessa unidade, de modo a obter o maior benefício ou sofrer o menor custo líquido subjacente ao seu gasto social, maximizando assim o seu lucro social (Husted & Salazar, 2006). Por fim, no caso do investimento estratégico, existem benefícios adicionais que a empresa extrai de um determinado nível de produção social, não disponíveis para o

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

altruísta ou para o egoísta coagido, precisamente porque a empresa desenhou uma estratégia para se apropriar de tais benefícios (Zadek, 2006).

Deste modo, este tipo de investimento permite a criação de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e comunidade local (Husted & Salazar, 2006; Sousa Filho *et al.*, 2010); bem como para a empresa, através do aumento do seu capital social, da melhoria da sua reputação (e consequente boa vontade dos principais *stakeholders*), da retenção de talentos atraídos por empresas com princípios, da diferenciação de produtos e da possibilidade de adoção de um preço *premium*, dado que os consumidores querem comprar bens e serviços de empresas conceituadas (Cho *et al.*, 2019; Hunger & Wheelen, 2011; Husted & Salazar, 2006; Sousa Filho *et al.*, 2010).

Tendo por base o exposto e no âmbito da melhoria do modelo S-3Mi (Demir, 2018), propõe-se que a responsabilidade social seja uma dimensão adicional da gestão estratégica, por ser crítica para a obtenção de uma vantagem competitiva em mercados com consumidores cada vez mais exigentes e informados. Neste contexto surge a seguinte hipótese de estudo:

H1.8: A responsabilidade social impacta significativamente o nível de maturidade da gestão estratégica.

Tal como para as restantes dimensões, as organizações podem avaliar o nível de desempenho da RS, posicionando-o num dos seis níveis de maturidade referidos anteriormente. Assim, quanto mais maduras, maior o grau de incorporação das preocupações dos *stakeholders* na estratégia empresarial e maior o retorno económico e social de tal incorporação.

Seguindo a lógica dos modelos de Demir (2017, 2018), na Tabela 1.2 definem-se as seguintes características das organizações face à dimensão da responsabilidade social em cada nível:

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 1.2: Níveis de maturidade na responsabilidade social

<u>Nível 0</u> <u>Indefinido</u>	<u>Nível 1</u> <u>Inicial</u>	<u>Nível 2</u> <u>Planeado</u>	<u>Nível 3</u> <u>Realizado</u>	<u>Nível 4</u> <u>Otimizado</u>	<u>Nível 5</u> <u>Excelente</u>
A empresa não desenvolve qualquer tipo de atividade relacionada com a RS.	A empresa realiza ações isoladas de RS, não integradas numa estratégia de RS.	A empresa define uma estratégia de RS, com objetivos claros e mensuráveis.	A estratégia de RS é implementada com o apoio da gestão de topo.	São definidos indicadores de desempenho e metas para avaliar o cumprimento da estratégia RS.	A estratégia de RS é parte integrante da estratégia de negócio. A ética e RS são valores críticos da empresa.

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, verificou-se ao longo desta secção que, para todos os modelos da maturidade da gestão estratégica, o envolvimento da gestão de topo nas atividades de gestão estratégica, o desenvolvimento e formalização de planos estratégicos detalhados e adaptados ao ambiente externo, e a monitorização da implementação da estratégia através da gestão de desempenho, são a base para uma organização mais madura e, portanto, com melhor desempenho. Este desempenho superior cada vez mais se baseia na lógica da inovação, ao invés da eficiência dos processos, considerando que com o aumento da complexidade dos requisitos dos consumidores, as inovações disruptivas poderão ser a melhor resposta. Além disso, esses requisitos também respeitam cada vez mais a premissa da responsabilidade social, algo que as organizações não podem ignorar se querem manter uma posição competitiva sustentável, daí a sugestão da sua incorporação num modelo de maturidade da gestão estratégica.

1.4 Teoria contingencial no contexto da maturidade estratégica

Uma vez que as organizações são sistemas vivos que estão em constante interação com o mundo à sua volta, não deve ser descorada a importância das variáveis externas que podem influenciar a sua sobrevivência. Estes elementos são as contingências das organizações, que poderão ser diferentes para cada uma delas, não existindo, portanto,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

uma solução universal, que possa ser aplicada em todas as organizações para garantir a sua permanência no mercado. É neste contexto que surge a teoria contingencial, que será desenvolvida nesta secção.

1.4.1 A teoria contingencial

A teoria contingencial preconiza que as organizações são sistemas abertos cujo sucesso depende do alinhamento das características e necessidades internas (estratégia, estrutura e tecnologia) às circunstâncias ambientais externas, isto é, aos níveis de contingências às quais estão expostas (Donaldson, 2001; Morgan, 2006). Não há, portanto, um padrão a ser seguido por todas as organizações, pois as suas características internas devem ser alteradas com base na influência do ambiente, de forma a garantir o alcance dos objetivos e das metas organizacionais (Silva *et al.*, 2014; Souza *et al.*, 2013). Assim, segundo Donaldson (2001), a teoria da contingência contém o conceito de um ajuste que afeta o desempenho, o qual, por sua vez, impulsiona a mudança organizacional adaptativa. O autor propõe uma definição formal e abstrata da teoria da contingência das organizações, como sendo o facto do efeito de uma determinada variável (X) sobre outra (Y), depender de uma terceira variável, a contingência, W. Assim, consoante W seja baixo ou alto, o efeito de X em Y difere.

De acordo com Morgan (2006), não existe uma melhor forma de organizar, pois tudo depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão, levando a que diferentes tipos de organização sejam necessários em diferentes tipos de ambientes. Subjacente à teoria contingencial está a ideia de composição da organização a partir de subsistemas estratégicos que se relacionam, sendo esses o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo, para os quais há a necessidade de consistência e adaptação às condições do ambiente, de forma a maximizar o desempenho (Silva *et al.*, 2014; Souza *et al.*, 2013). De um modo geral, quando ocorrem mudanças no ambiente, nas condições de mercado ou na tecnologia, são necessários estilos abertos e flexíveis de organizações, no sentido de melhor se adaptarem a essas mudanças (Souza *et al.*, 2013).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Donaldson (2001) considera três contingências principais: o ambiente, o tamanho e a estratégia organizacional, as quais serão explicadas de seguida.

1.4.1.1 Contingência do ambiente

O ambiente aborda, por um lado, o contexto do setor, isto é, os elementos ambientais que têm impacto direto na situação competitiva das organizações, como a tecnologia, os concorrentes, os clientes, os fornecedores e os órgãos reguladores; e, por outro lado, o contexto macroeconómico, isto é, fatores que afetam todas as organizações indiretamente, nomeadamente os fatores políticos, económicos e sociais/demográficos/culturais, que são levados em consideração durante a tomada de decisão organizacional (Cao *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2008; Liu, 2013).

O ambiente de negócios é cada vez mais competitivo, caracterizado por uma elevada incerteza ambiental, e consequente incapacidade de prever o futuro, nomeadamente devido a mudanças na tecnologia e a regulamentações governamentais que alteram a concorrência (Cao *et al.*, 2012; Liu, 2013). Neste contexto, a análise ambiental é um pré-requisito para a formulação de estratégias de negócios eficazes e potenciadoras de um elevado desempenho. Segundo Beal (2000), a premissa subjacente é que essa análise permite que a empresa aprenda sobre oportunidades que podem ser aproveitadas e sobre condições ou eventos que ameaçam o seu desempenho ou sobrevivência, permitindo assim que formule uma estratégia competitiva alinhada com as condições ambientais críticas.

Estudos propõem que a complexidade e a turbulência ambientais são duas dimensões da incerteza do ambiente externo, sendo a segunda a mais impulsionadora da necessidade de adaptação organizacional (Liao *et al.*, 2008). Neste sentido, os autores Beal (2000) e Liao (2008), consideram que o ambiente externo é percebido como turbulento se o nível de mudanças em determinado período for alto para características-chave dos seguintes elementos:

- Clientes: preferências de produtos, hábitos de compra, número de novos clientes;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Concorrentes: número e posição dos concorrentes, tamanho do mercado, preços, introdução de novos produtos, publicidade e programas promocionais, entrada em novos mercados;
- Fornecedores: disponibilidade de financiamento externo, disponibilidade de matérias-primas, disponibilidade de mão de obra;
- Tecnologia: novas tecnologias de produção e novas tecnologias de produtos;
- Condições macroeconómicas: alteração nas condições económicas, políticas, legais (nomeadamente regulamentos) e sociais.

A contingência do ambiente afeta a adoção de uma estrutura mecanicista (ou seja, hierárquica) ou orgânica (por exemplo, participativa) (Donaldson, 2001). A estrutura mecanicista é adequada num ambiente estável, pois uma abordagem hierárquica, com um controlo centralizado, é eficiente para operações de rotina (Donaldson, 2001; Souza *et al.*, 2013). No entanto, em organizações que enfrentam condições ambientais mais incertas e turbulentas, com elevadas taxas de mudança tecnológica e de mercado, a abordagem mecanicista tende a ser abandonada, sendo necessárias abordagens mais flexíveis, como é proporcionado pela estrutura orgânica (Donaldson, 2001; Morgan, 2006). Este tipo de estrutura é tão mais desejável, quanto maior a necessidade de inovar, pois permite uma maior informalidade e flexibilidade, a partir da qual o conhecimento é distribuído pelos diversos níveis hierárquicos, levando a uma maior autonomia e rapidez na tomada de decisão (Morgan, 2006).

Um estudo realizado por Power e Reid (2015) constatou que as empresas que enfrentam um maior grau rivalidade no seu ambiente competitivo, têm maiores perspetivas de permanecer no negócio, uma vez que tal pressão promove a eficiência e a inovação das mesmas.

1.4.1.2 Contingência do tamanho

A contingência do tamanho, que pode ser medido pelo número de colaboradores de uma organização, influencia a opção por uma estrutura burocrática ou simples (Donaldson, 2001). Em pequenas organizações, enquadra-se melhor uma estrutura não burocrática,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

onde não existem regras pré-estabelecidas, pois a gestão de topo pode perfeitamente centralizar a tomada de decisão, uma vez que o número de decisões a tomar é mais reduzido (Donaldson, 2001). Contudo, à medida que a organização cresce, a estrutura burocrática torna-se mais adequada, dado que as operações e as tomadas de decisões necessitam de ser descentralizadas e orientadas por regras, de forma a garantir a sua eficácia e eficiência, prevenindo a sobrecarga da gestão de topo. No entanto, há sempre a desvantagem da elevada burocracia tornar as organizações lentas e ineficazes em lidar com circunstâncias em mudança (Morgan, 2006). Morgan (2006) indica que embora apropriadas para empresas voltadas para a produção ou para a eficiência, estruturas burocráticas costumam ser inadequadas para empresas orientadas para o mercado e para o ambiente externo.

1.4.1.3 Contingência da estratégia

Do ponto de vista de Porter (1985), a base fundamental do desempenho acima da média do setor é a vantagem competitiva sustentável de uma organização, existindo dois tipos básicos que pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Quando combinados com o âmbito do alvo estratégico para o qual uma empresa procura alcançar a vantagem competitiva, conduzem a três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco (Porter, 1985). A estratégia de foco orienta-se numa das duas variantes, o foco no custo ou o foco na diferenciação, no entanto, o autor ressalva que os benefícios de otimizar a estratégia da empresa para um determinado segmento alvo, não podem ser obtidos se a empresa estiver simultaneamente a dirigir-se a um vasto leque de segmentos (Porter, 1985).

De outro modo, alguns autores consideram que existem diversas formas de competição ou dimensões da estratégia competitiva possíveis: uma dimensão de liderança de baixo custo e quatro dimensões de diferenciação distintas, as quais são a diferenciação da inovação, a diferenciação de marketing, a diferenciação da qualidade e a diferenciação do serviço, sendo que quantas mais dimensões forem abrangidas pela empresa, maior será a sua disposição para competir (Beal, 2000; Power & Reid, 2015).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

A liderança de baixo custo é visada por empresas que procuram garantir uma posição de baixo custo no mercado, sendo as fontes de vantagem de custos variadas e dependentes da estrutura do setor, podendo envolver melhorias de produtividade, o desenvolvimento de novos processos de produção e a melhoria dos existentes, bem como a redução de custos em toda a empresa, sobretudo os de produção, nomeadamente através de economias de escala ou do acesso preferencial a matérias-primas (Beal, 2000; Porter, 1985).

Numa estratégia de diferenciação, uma empresa procura ser única no seu setor, especialmente nos atributos que muitos compradores consideram importantes, posicionando-se assim de forma única para satisfazer essas necessidades (Porter, 1985).

A diferenciação da inovação envolve a produção e comercialização de novos produtos com características únicas, nomeadamente obtidas através da investigação e desenvolvimento de novos produtos, da comercialização de novos produtos a preços elevados e da obtenção de patentes e direitos de autor sobre novos produtos (Beal, 2000).

A diferenciação de marketing influencia a perceção dos clientes-alvo, levando-os a ver os produtos da empresa como completamente diferentes dos seus concorrentes, através da construção da imagem de marca, de programas publicitários e promocionais, de pontos de venda confiáveis para a distribuição de produtos, da melhoria dos produtos existentes e da produção de uma ampla gama de produtos (Beal, 2000).

A diferenciação da qualidade procura atingir altos níveis de confiabilidade e durabilidade dos produtos, graças a técnicas rigorosas de controlo da qualidade do produto, ao *benchmarking* dos melhores processos de produção de todos os setores, à resolução imediata dos problemas dos clientes e a melhorias de produtos com base em avaliações detalhadas das falhas no cumprimento das expectativas dos clientes (Beal, 2000).

A diferenciação do serviço distingue a empresa dos seus concorrentes pelos serviços prestados ao cliente antes, durante e após a compra, suportados pelo desenvolvimento de novos serviços para o cliente e pela melhoria dos existentes (Beal, 2000).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Um estudo realizado por Power e Reid (2015) mostram a existência de uma estratégia competitiva diversificada na generalidade das empresas, tanto nos vários níveis de intensidade de concorrência, como em todas as posições de mercado. Concluíram ainda que o nível de diversidade da estratégia competitiva está positivamente relacionado com o desempenho de longo prazo das empresas, isto é, estratégias competitivas que abrangem mais dimensões permitem a obtenção de melhores resultados. Seguindo esta lógica, acredita-se também que quanto mais diversificadas forem as estratégias competitivas das empresas, maior será o seu nível de maturidade de gestão estratégica, uma vez que tal demonstra uma maior capacidade de domínio da estratégia, associado a processos de gestão estratégica desenvolvidos.

Por fim, a contingência da estratégia afeta a adoção de uma estrutura funcional ou divisional (Donaldson, 2001). A estrutura funcional encaixa-se numa estratégia não diversificada, porque todas as atividades são focadas num único produto ou serviço, pelo que a eficiência é potenciada pela especialização por função ou departamento (Donaldson, 2001). Pelo contrário, a estrutura divisional é a mais indicada para uma estratégia diversificada, porque tem diversas atividades a atenderem os vários mercados de produtos, portanto, a eficácia é impulsionada pela coordenação de cada produto ou serviço na sua própria divisão, permitindo uma maior capacidade de resposta aos diferentes mercados (Donaldson, 2001).

1.4.2 A teoria contingencial aplicada à maturidade da gestão estratégica

Segundo Tulpan e Suciú (2018), considerando a adaptação permanente da organização ao ambiente em que opera, a gestão estratégica é vista como um processo permanente de atualizações e reavaliações nos componentes estratégicos. A estratégia deve, portanto, ser abordada não como uma projeção rígida do futuro da empresa, mas como um fluxo contínuo e um processo flexível de adaptação às mudanças da empresa e do seu ambiente (Tulpan & Suciú, 2018).

Não obstante, nem sempre as técnicas de planeamento estratégico e a gestão estratégica são condições *sine qua non* para o sucesso de uma organização, pois este pode também

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

ser obtido com objetivos não declarados e estratégias intuitivas. Contudo, passam a ser indispensáveis para o sucesso na presença de um ou mais dos seguintes cenários (Hunger & Wheelen, 2011): o ambiente muda substancialmente (contingência do ambiente); a organização torna-se grande (contingência do tamanho); os níveis de gestão aumentam (contingência da estratégia).

Em vez de três contingências principais, Hofer (1975) identificou um conjunto de variáveis ambientais e organizacionais que se referem a contingências estrategicamente relevantes, como exposto na Figura 1.6.

<i>Broader Environmental Variables</i>	<i>Industry Structure Variables</i>	<i>Market and Consumer Behavior Variables</i>
<i>Economic Conditions</i> GNP trend interest rates money supply energy availability	type of product degree of product differentiation # equal products price/cost structure economies of scale degree of automation degree of integration experience curves marginal plant size optimal plant size rate of product technological change	stage of the life cycle market size seasonality cyclicalities market segmentation buyer concentration buyer needs buyer loyalty elasticity of demand purchase frequency
<i>Demographic Trends</i> growth rate of population age distribution of population regional shifts in population	rate of process technological change transportation and distribution costs barriers to entry critical mass for entry	<i>Organizational Characteristics and Resources</i> market share degree of customer concentration quality of products value added length of the production cycle newness of plant and equipment labor intensity relative wage rate marketing intensity discretionary cash flow/gross capital investment
<i>Sociocultural Trends</i> life style changes consumer activism career expectations	<i>Competitor Variables</i> degree of seller concentration aggressiveness of competition degree of specialization in the industry degree of capacity utilization	
<i>Political/Legal Factors</i> antitrust regulations environmental protection laws		
<i>Supplier Variables</i> degree of supplier concentration major changes in availability of raw materials major changes in conditions of trade		

Figura 1.6: Variáveis ambientais e organizacionais estrategicamente significantes

Fonte: Hofer (1975, p. 798)

Essas variáveis abrangem as seguintes áreas: o ambiente mais amplo da organização (condições económicas, tendências demográficas e socioculturais, fatores políticos/legais), os fornecedores, a estrutura do setor, os concorrentes, o mercado e o comportamento dos consumidores e os recursos e características organizacionais.

Neste âmbito, o autor deu algumas indicações relativamente à formulação da estratégia de negócios (Hofer, 1975):

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- A variável mais importante na determinação de uma estratégia de negócios adequada é a fase do ciclo de vida do produto;
- Grandes mudanças na estratégia de negócios geralmente são necessárias durante três fases do ciclo de vida: introdução, maturidade e declínio;
- No estágio introdutório do ciclo de vida, os principais determinantes da estratégia de negócios são a novidade do produto, a taxa de mudança tecnológica no *design* do produto, as necessidades do comprador e a frequência de compra;
- Na fase de maturidade do ciclo de vida, os principais determinantes da estratégia de negócios são a natureza das necessidades do comprador, o grau de diferenciação do produto, a taxa de mudança tecnológica, o grau de segmentação do mercado e a frequência de compra;
- Na fase de declínio do ciclo de vida, os principais determinantes da estratégia de negócios são a lealdade do comprador, o grau de diferenciação do produto, a elasticidade-preço da procura, a participação da empresa no mercado e a qualidade do produto.

Apenas organizações com processos de gestão estratégica desenvolvidos e maduros terão a capacidade de adaptação necessária ao longo das diferentes fases do seu ciclo de vida, graças a uma análise detalhada das mudanças que ocorrem nas suas variáveis ambientais e organizacionais críticas (Hofer, 1975). Porém, se a organização não sofrer mudanças nas variáveis ambientais, poderá delinear um caminho estratégico e segui-lo até ao fim, sem ter de apostar em atividades de gestão estratégica para conseguir manter a sua posição competitiva no mercado.

Neste sentido, a teoria contingencial poderá explicar as razões por detrás dos diferentes níveis de maturidade estratégica das organizações, uma vez que esses níveis podem estar ligados ao facto de estarem expostas a contingências com variabilidades diferentes. Considera-se, então, pertinente estabelecer que, quanto melhor a adequação das organizações às contingências ambientais e organizacionais, maior será o nível de maturidade da gestão estratégica, pela pressão que a mudança exerce na melhoria desse

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

processo. Assim, o efeito dos fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica sobre os níveis de maturidade, irá depender das contingências às quais as organizações estão expostas, sendo consideradas nesta investigação o ambiente, o tamanho da organização e a sua estratégia competitiva, levando às seguintes hipóteses de estudo, que tratam diferenças entre grupos (Hill & Hill, 2012):

H2: *A força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica é significativamente influenciada pelas contingências das empresas.*

H2.1: *Quanto mais turbulento o ambiente da empresa, maior será a força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade.*

H2.2: *Em função do tamanho da empresa, a força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade será significativamente diferente.*

H2.3: *Quanto mais diversificada a estratégia competitiva da empresa, maior será a força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade.*

Como o desajuste causa um fraco desempenho, com o tempo, existe uma tendência de adaptação dos componentes estratégicos da organização às mudanças ocorridas nas suas contingências (Donaldson, 2001). A associação entre essas variáveis pode explicar como diferentes níveis de contingências levam a diferentes níveis de maturidade da gestão estratégica das organizações, algo que se pretende avaliar neste trabalho.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

2 ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo será abordada a parte empírica do trabalho, começando pela metodologia de investigação escolhida, seguida da descrição da recolha de dados, bem como a análise de dados adotada para a consecução dos objetivos de investigação, e por fim, a apresentação e discussão dos resultados da mesma.

2.1 Metodologia de investigação

A metodologia de investigação refere-se à lógica por trás da técnica de recolha, análise e interpretação de dados, permitindo a definição dos objetivos, da estratégia e dos procedimentos da investigação, e o enquadramento das explicações decorrentes da análise dos dados e das observações (Vargas *et al.*, 2016).

Para o presente trabalho, a metodologia escolhida é inspirada na utilizada por Silveira *et al.* (2013), a qual foi aplicada pelos autores para analisar os principais fatores condicionantes da maturidade em gestão de projetos em organizações brasileiras. Tendo em conta a semelhança dos objetivos e o facto dos outros estudos realizados, até ao momento, no âmbito da maturidade estratégica, basearem-se apenas em análises descritivas, considera-se pertinente usar esta metodologia quantitativa. Este tipo de metodologia consiste numa investigação científica sistemática usada para medir e reunir dados quantitativos de qualquer grandeza mensurável, facilitando a comparação entre os casos e as pontuações, e o uso de vários indicadores com escalas, o que fornece mais confiança na validade das medidas (Vargas *et al.*, 2016). A natureza da metodologia é indutiva, permitindo a geração de teoria indutiva (Vargas *et al.*, 2016).

O estudo realizado é, por um lado, de natureza descritiva, levantando os níveis de maturidade da gestão estratégica existentes nas organizações, e, por outro lado, causal, estabelecendo e analisando as relações entre os fatores condicionantes e a maturidade.

Tendo em conta os objetivos do trabalho, o modelo conceptual ilustrado na Figura 2.1 consiste na análise das variáveis independentes (X), os graus de presença das dimensões da gestão estratégica, e da variável dependente (Y), o nível de maturidade da gestão

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

estratégica, bem como das relações entre elas, considerando o efeito das variáveis moderadoras (W), o ambiente, o tamanho e a estratégia organizacional.

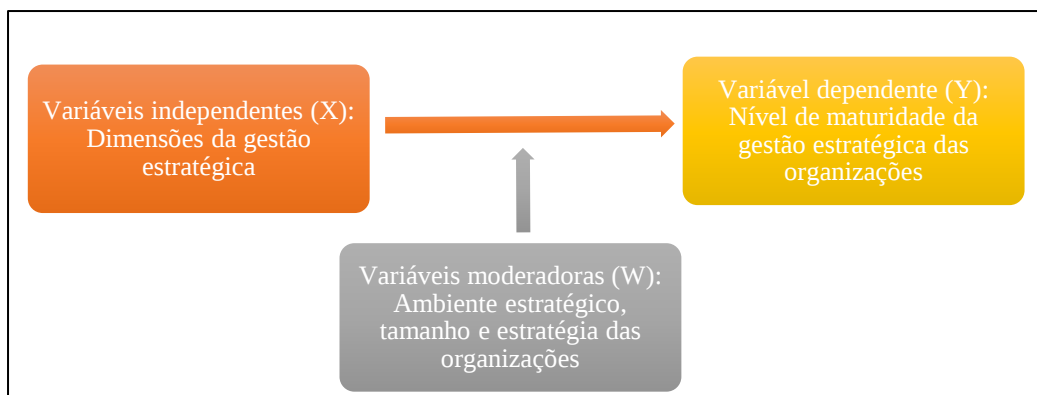


Figura 2.1: Modelo conceitual do estudo

Fonte: Adaptado de Silveira et al. (2013, p.583)

As hipóteses que envolvem moderação têm sido centrais para a investigação na área da gestão estratégica, referindo-se às condições sob as quais a natureza do efeito de uma variável independente (antecedente) sobre uma variável dependente (resultado) varia em magnitude e/ou direção, ou seja, está dependente de fatores de contingência (Aguinis et al., 2016).

2.2 Recolha de dados

As técnicas de recolha de dados são utilizadas para recolher e tratar a informação sobre a realidade que se está a investigar. Considerando os objetivos deste estudo, a técnica de recolha de informação escolhida foi a do inquérito por questionário *online*.

2.2.1 O desenvolvimento do questionário

O conjunto de questões formuladas no questionário teve por base a revisão de literatura exposta no capítulo anterior, consistindo apenas em perguntas de escolha múltipla e fechadas, permitindo assim análises estatísticas mais objetivas e sofisticadas (Hill & Hill, 2012), e divide-se em quatro secções distintas:

1. Caracterização do respondente: na primeira secção pretendeu-se avaliar uma característica dos respondentes do questionário, a área da organização à qual

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

pertencem. Desta forma, percebeu-se se quem respondeu ao questionário faz parte ou não da área do tema em questão, o que poderia influenciar a compreensão das questões do inquérito;

2. Caracterização da organização: nesta secção colocou-se um conjunto de itens que pretendiam avaliar as variáveis moderadoras do estudo, a saber, a turbulência do ambiente estratégico, o tamanho da empresa e a diversidade da estratégia competitiva. As perguntas sobre o tamanho suportam-se nos limites previstos pela Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003, sobre a classificação das empresas aplicada à realidade portuguesa (ver Anexo 3), a do ambiente estratégico nos elementos de avaliação de turbulência destacados por Beal (2000) e Liao (2008) e a da estratégia nas dimensões da estratégia competitiva sugeridas por Beal (2000) e nas conclusões do estudo de Power e Reid (2015);
3. Dimensões da maturidade da gestão estratégica: esta secção pretendeu avaliar as variáveis independentes do estudo: a liderança, o planeamento e execução, os processos e ferramentas, a estrutura e modelo, as pessoas e cultura, a gestão de desempenho, a inovação e a responsabilidade social. Uma vez que se tratam de variáveis latentes, isto é, que não podem ser observadas nem medidas diretamente, recorreu-se a conjuntos de itens passíveis de serem medidos e associados a cada uma delas, desta forma avaliando as dimensões indiretamente (Hill & Hill, 2012). A formulação das questões baseou-se na revisão de literatura, e em especial, no questionário disponível no site do *Strategy Management Group* (2021) (ver Anexo 1) e na matriz de avaliação da maturidade da gestão estratégica para a inovação (ver Anexo 2) criada por Demir (2018). Já os itens sobre a dimensão da responsabilidade social surgiram da proposta apresentada na revisão de literatura;
4. Perceção do nível de maturidade da gestão estratégica: na última secção adicionou-se a questão associada à variável dependente, que pretendia identificar o nível de maturidade da gestão estratégica da organização,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

segundo a perceção do respondente, sendo inspirada na existente no questionário de Silveira *et al.* (2013) e regendo-se pela definição dos seis níveis de maturidade de gestão estratégica de Demir (2017).

A escala de medida usada, tanto para a variável dependente quanto para as variáveis independentes, foi ordinal de seis pontos, semelhante à escala de Likert de cinco pontos utilizada por Silveira *et al.* (2013). No entanto, a escala da variável dependente varia de “nível 0 - indefinido” (1) até “nível 5 - excelente” (6) e a das variáveis independentes de “nada presente” (1) a “totalmente presente” (6). As opções de resposta das questões sobre as variáveis moderadoras e as características do respondente foram “respostas do alfaiate” (Hill & Hill, 2012), uma vez que foram construídas especialmente de acordo com a pergunta formulada e só se aplicaram a essa pergunta específica, seguindo uma escala classificatória.

2.2.2 O pré-teste ao questionário

De forma a verificar a adequação, a clareza e a neutralidade das perguntas e das escalas de resposta, bem como desvendar contradições ou discrepâncias aparentes, limitações e dúvidas sobre a sua compreensão (Hill & Hill, 2012), foi realizado um pré-teste ao questionário desenvolvido.

Para tal, o questionário inicial foi remetido a cinco empresas, tendo-se obtido o respetivo *feedback* em termos da sua extensão, formulação das questões, escalas de resposta, utilidade de uma questão de validação do questionário (que tinha como intuito perceber se o respondente estava atento) e outros aspetos que considerassem relevantes para a melhoria do questionário.

Com base na análise do *feedback* obtido, o questionário sofreu ligeiras alterações, a saber: a reformulação de algumas questões, de forma a torná-las mais simples e compreensíveis; a alteração da posição da questão relativa à variável dependente que passou para o final do questionário, de modo a não influenciar as respostas nas questões sobre as variáveis independentes; a eliminação da questão de validação do questionário; e a correção de algumas gralhas.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

O questionário final (ver Apêndice 2) foi criado na plataforma *Google Forms* e enviado a organizações selecionadas aleatoriamente da listagem obtida da base de dados SABI.

2.2.3 O método de amostragem

O método de amostragem adotado foi a amostragem aleatória estratificada, de acordo com o fator tamanho (micro, pequenas, médias e grandes empresas). Inicialmente, da base de dados SABI, foi extraída uma listagem com 198.538 empresas, com base nos critérios expostos na estratégia de pesquisa abaixo:

	Resultado do passo	Resultado da pesquisa
1. País/Região: Portugal	771.777	771.777
2. Todas as empresas com endereço e-mail (Portugal)	236.059	236.059
3. Todas as empresas com número telefone	422.413	198.738
4. Tipo de entidades: Empresas	771.777	198.738
5. Número de Empregados: Todas as empresas com um valor conhecido, Último ano disponível	768.786	198.538
6. Proveitos Operacionais: Todas as empresas com um valor conhecido, Último ano disponível	771.429	198.538
7. Total Activo: Todas as empresas com um valor conhecido, Último ano disponível	771.431	198.538

Figura 2.2: Estratégia de pesquisa na base de dados SABI

Fonte: Extração base de dados SABI

Depois, com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), foi extraída aleatoriamente uma amostra de cada um dos estratos (correspondentes aos diferentes tamanhos), perfazendo um total de 1200 empresas, tentando aproximar-se da distribuição de cada grupo na população, isto é, do tecido empresarial português, de modo a poder extrapolar os resultados para a população (Hill & Hill, 2012). Segundo o PORDATA (2021), em 2019 tínhamos 1.282.869 micro, 44.099 pequenas, 6.681 médias e 1.357 grandes empresas. Nas quatro dimensões acredita-se que existem características diferentes relativamente ao ambiente e tipo de estratégia adotada pelas empresas, atendendo a existência de empresas de diversos setores, sujeitas a diferentes pressões do mercado.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

O período de recolha de dados foi de 5 meses, estando o questionário disponível desde o dia 23 de maio de 2022 até ao 17 de outubro de 2022. A amostra final foi composta por 243 respostas, representando uma taxa de resposta de 20,25% (243/1200).

2.3 Análise de dados

Os dados recolhidos foram tratados e analisados através do IBM SPSS *Statistics*. De forma a responder aos objetivos e às hipóteses de investigação, foram aplicadas técnicas estatísticas multivariadas, uma vez que foram analisadas simultaneamente relações entre três ou mais variáveis (Hill & Hill, 2012).

Para determinar a adequacidade do questionário para medir as variáveis latentes em estudo, ou seja, as dimensões da maturidade da gestão estratégica, foi necessário examinar a fiabilidade e a validade das medidas (Hill & Hill, 2012).

Por um lado, uma variável latente é fiável se a sua medida for consistente, isto é, se resultados semelhantes forem obtidos em condições semelhantes, o que significa, considerando a consistência interna, que as correlações entre itens e item-total dimensão são adequadas, estabelecendo que os itens contribuem de igual modo para formar o valor total na dimensão (Hill & Hill, 2012). Para estimar a fiabilidade interna do questionário, recorreu-se ao cálculo do coeficiente de fiabilidade Alfa de Cronbach através do SPSS. Para cada uma das oito variáveis latentes, o valor do alfa é maior que 0,9, como se verifica na Tabela 2.1 e no Anexo Y, tratando-se de um valor excelente, segundo a classificação de Hill e Hill (2012).

Tabela 2.1: Alfa de Cronbach das variáveis

	Alfa de Cronbach
Liderança	0,934
Planeamento e execução	0,956
Processos e ferramentas	0,963
Estrutura e modelo	0,957
Pessoas e Cultura	0,978
Gestão de Desempenho	0,98
Inovação	0,969
Responsabilidade Social	0,968

Fonte: Elaboração Própria

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Portanto, a média das respostas dos itens associados a cada dimensão, como medida das variáveis latentes, apresenta fiabilidade interna adequada, dado que existe consistência das respostas.

Por outro lado, uma medida tem validade se conseguir medir o que o investigador pretende, sendo que tal se pode aferir com base na validade de conteúdo e na validade teórica (Hill & Hill, 2012). Relativamente à validade do conteúdo, seria necessária uma amostra relativamente representativa dos itens relevantes para medir cada dimensão da gestão estratégica, o que se verificou uma vez que foi utilizada a literatura para listar tais itens e que foram incluídos no questionário um total de 47 para medir as oito dimensões, pelo que se considera que o questionário respeita essa validade. Já a validade teórica, preconiza que as medidas da mesma variável devem estar em concordância (Hill & Hill, 2012), a qual se verificou através da análise fatorial, exposta na parte de Apresentação e Discussão de Resultados.

Garantidas a fiabilidade e a validade do questionário para medir as variáveis latentes, fez sentido prosseguir com a aplicação das seguintes técnicas estatísticas, pois os resultados das mesmas podem ser considerados confiáveis:

- Análise descritiva da amostra através da descrição da distribuição das empresas em função do nível de turbulência do ambiente, do tamanho da empresa e do grau de diversificação da estratégia, bem como da distribuição dos respondentes segundo a área da empresa à qual pertencem;
- Aplicação de análises estatísticas uni e multivariadas aos resultados do questionário que medem variáveis contidas no modelo conceptual. Inicialmente, realizou-se a análise descritiva da variável dependente, isto é, do nível de maturidade. Em seguida, para as variáveis independentes recorreu-se à análise fatorial, que consiste numa análise de interdependência que permite reduzir um conjunto de variáveis iniciais, neste caso, os itens incluídos no questionário, numa quantidade menor e relativamente pequena de fatores, sem grande perda na explicação da variação dos dados, ou seja, resumindo toda a informação inicial

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

(Hill & Hill, 2012). Posteriormente, procedeu-se à regressão logística dos dados, ordenando os fatores condicionantes segundo a sua contribuição para elevar o nível de maturidade da gestão estratégica nas empresas estudadas;

- Análise da força das relações entre as variáveis independentes e a dependente, considerando o efeito das variáveis moderadoras através da regressão logística dos dados. O objetivo foi analisar se a força da relação entre cada variável independente e a variável dependente, varia em função das contingências consideradas, a saber a turbulência do ambiente, o tamanho da empresa e a diversidade da estratégia organizacional.

2.4 Apresentação e Discussão de Resultados

2.4.1 Análise descritiva da amostra

Os respondentes do inquérito representam 243 organizações de diferentes ambientes competitivos, tamanhos e estratégias, conforme a distribuição constante da Tabela 2.2.

Tabela 2.2: Distribuição das empresas segundo as contingências

Contingências	Características das empresas	Número de empresas	% de empresas
Ambiente (Regularidade das mudanças ocorridas em componentes do ambiente no período de um ano)	Empresas com mudanças inexistentes	38	16%
	Empresas com mudanças semestrais	97	40%
	Empresas com mudanças trimestrais	71	29%
	Empresas com mudanças mensais	30	12%
	Empresas com mudanças semanais	7	3%
Tamanho das empresas (Número de colaboradores)	Microempresas	126	52%
	Pequenas empresas	49	20%
	Médias empresas	28	12%
	Grandes empresas	40	16%
Estratégia (Número de dimensões abrangidas pela estratégia competitiva)	Empresas com 1 dimensão estratégica	72	30%
	Empresas com 2 dimensões estratégicas	93	38%
	Empresas com 3 dimensões estratégicas	56	23%
	Empresas com 4 dimensões estratégicas	17	7%
	Empresas com 5 dimensões estratégicas	5	2%

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, a maioria das empresas representadas tem mudanças trimestrais a semestrais em componentes do ambiente (69%), são microempresas (52%), tal como

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

expectável de acordo com o tecido empresarial português, e abrangem até duas dimensões nas suas estratégias competitivas (68%).

Os resultados sugerem que existe alguma turbulência no ambiente empresarial português, levando a uma necessidade de adaptação organizacional entre duas a quatro vezes ao ano, impulsionada sobretudo por mudanças na carteira de clientes e nas suas exigências (53% das empresas enfrentam alterações semanais a trimestrais em ambas as variáveis), de acordo com o Gráfico 2.1.

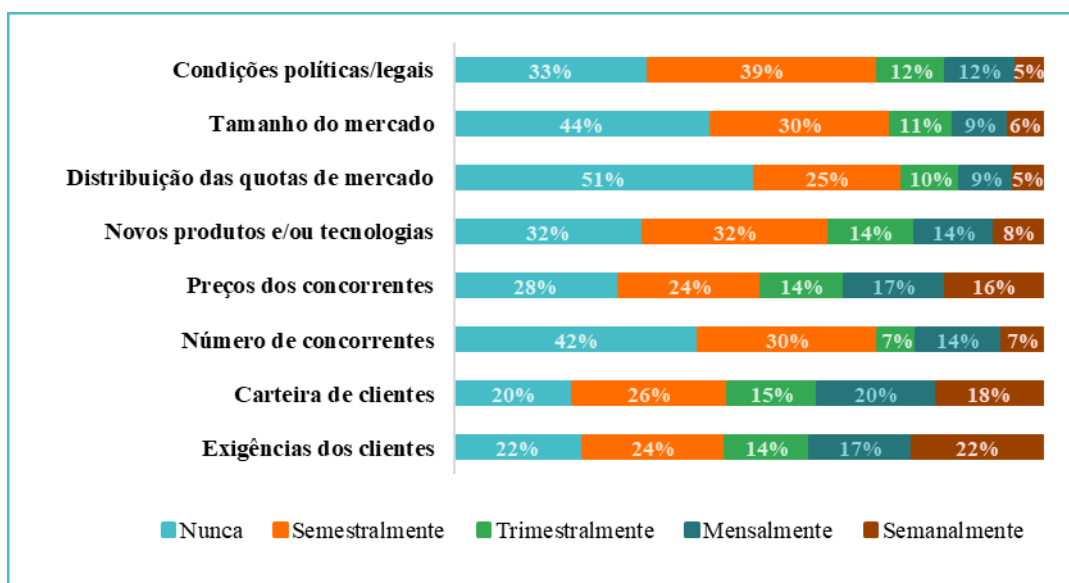


Gráfico 2.1: Regularidade das alterações nas variáveis do ambiente

Fonte: Elaboração Própria

Tal pode ser explicado pelo facto de os consumidores estarem cada vez mais informados e cautelosos, e, conseqüentemente, terem expectativas mais elevadas e complexas, dificultando o cumprimento das mesmas por parte das empresas e levando a uma maior rotatividade dos seus clientes, devido à constante procura pelo melhor produto e/ou serviço oferecido no mercado. Aparentemente, a competitividade do ambiente empresarial português também é influenciada por alterações nos preços dos concorrentes (47% das empresas enfrentam alterações semanais a trimestrais), o que pode estar associado ao efeito da guerra da Ucrânia na inflação, bem como por introduções regulares

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

de novos produtos e/ou tecnologias por parte dos concorrentes, deparadas por 36% das empresas da amostra numa base semanal a trimestral.

Quanto às estratégias competitivas, entende-se pelo Gráfico 2.2 que, descritivamente, as empresas portuguesas focam-se na qualidade do produto e no nível de serviço oferecidos, com 172 e 161 das 243 empresas da amostra abrangendo tais dimensões, respetivamente, nas suas estratégias competitivas.

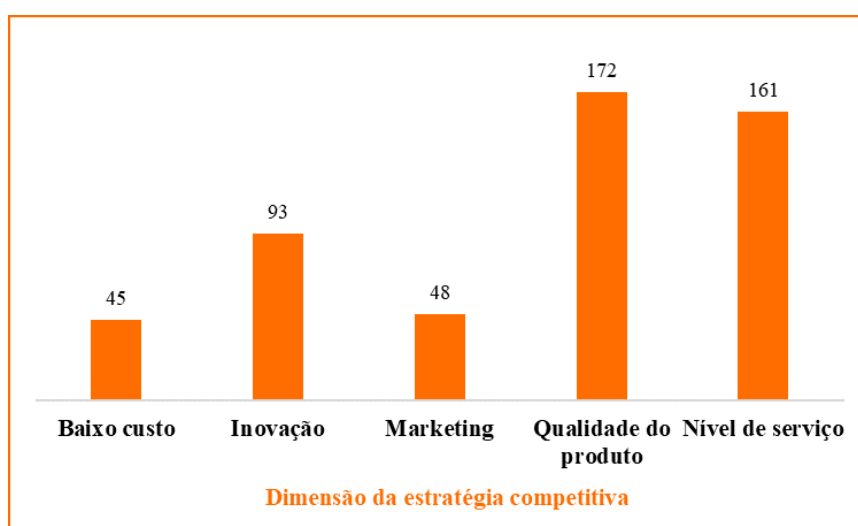


Gráfico 2.2: Incidência das dimensões estratégicas nas empresas

Fonte: Elaboração Própria

São resultados expectáveis, uma vez que os produtos e serviços portugueses são reconhecidos nacional e internacionalmente por terem maior qualidade, durabilidade e sustentabilidade, o que explica a ascensão do número de marcas portuguesas nos mais variados setores, com a bandeira do “100% português” como fator-chave para o seu sucesso. Nestas circunstâncias, o baixo custo e o marketing tornam-se menos relevantes para as estratégias competitivas portuguesas (menos de 20% das empresas apostam nestas dimensões), uma vez que a utilização de mão-de-obra local e de matérias-primas de qualidade, tornam os custos de produção mais elevados, e, por conseguinte, os preços, além de retirarem margem e orçamento para a aposta no *marketing*. Por último, com o aumento da qualificação profissional dos portugueses, aliado ao foco na qualidade do

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

produto e no nível de serviço, a inovação tem vindo a incrementar a sua importância para as empresas portuguesas, o que é visível nas quase 40% a dedicarem-se a esta dimensão. Neste estudo participaram sobretudo respondentes das áreas da Gestão de Topo e Administração (47%) e da Estratégia e do Controlo de Gestão (17%), como exposto na Tabela 2.3.

Tabela 2.3: Distribuição dos respondentes segundo a área organizacional

Área organizacional	Número de respondentes	% de respondentes
Gestão de Topo e Administração	114	47%
Área da Estratégia e do Controlo de Gestão	41	17%
Área Financeira	27	11%
Área da Contabilidade	30	12%
Área Comercial e Marketing	10	4%
Outras áreas	21	9%

Fonte: Elaboração Própria

Note-se que o âmbito e os objetivos de investigação, por si só, levavam a que os respondentes das organizações estivessem relacionados com essas áreas. Já a maior incidência de respondentes da área da Gestão de Topo e Administração pode-se explicar pelo facto de na maioria das micro e pequenas empresas portuguesas, não haver uma equipa de gestão definida, sendo a mesma levado a cabo pelos gerentes.

2.4.2 Análise estatística dos resultados do inquérito

2.4.2.1 Análise descritiva da perceção dos níveis de maturidade

Numa fase inicial da análise, importou aferir o nível de maturidade da gestão estratégica percebido pelos respondentes do estudo, observando-se no Gráfico 2.3, que a maioria das empresas são classificadas nos níveis 3 - realizado e 4 – otimizado, com 22% e 28% de incidência, respetivamente, 41% entre nos níveis 0 – indefinido, 1 - inicial e 2 - planeado, e apenas 9% no nível 5 – excelente.

O nível médio de maturidade percecionado é de 4 (3,67), divergindo assim do nível 3 obtido por Demir (2017) na sua investigação, realizada a partir de uma amostra de 63 organizações intensivas em Investigação e Desenvolvimento na Turquia, na qual utilizou

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

o seu primeiro modelo de avaliação da maturidade da gestão estratégica, o S-3M, como base.

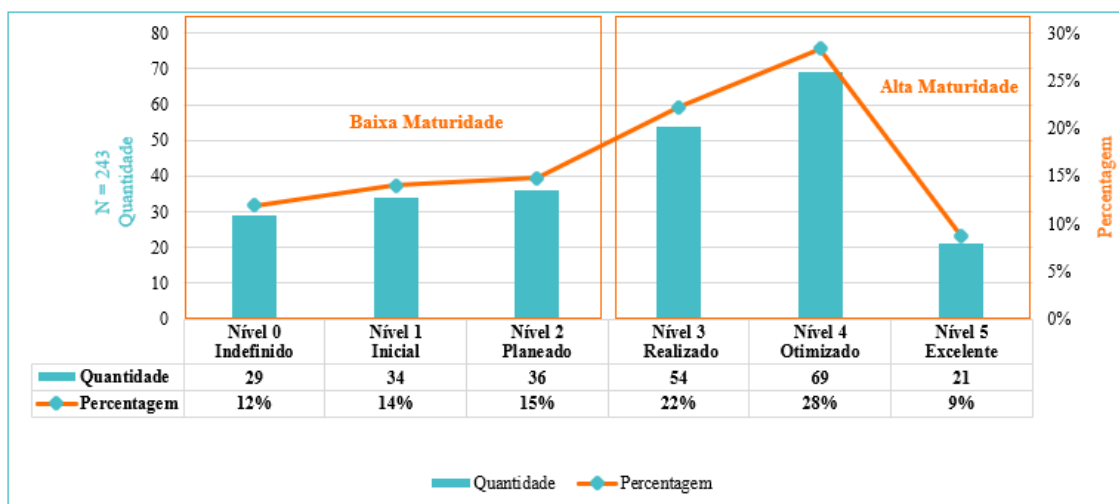


Gráfico 2.3: Níveis de maturidade da gestão estratégica percebidos pelos respondentes

Fonte: Elaboração Própria

No fundo, seguindo a visão de Demir (2017), isto significa que as empresas por ele estudadas executam as atividades de gestão estratégica no contexto de um plano estratégico com objetivos e metas definidos, alinhados com os componentes organizacionais (missão, visão, valores e estratégia), e comunicados a toda a organização através do apoio da gestão de topo; mas que, além disso, as empresas portuguesas realizam a gestão do desempenho através da atribuição e medição de indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos, levando à alteração da estratégia em função dos resultados, e formulam estratégias de inovação alinhadas com as estratégias organizacionais.

De qualquer forma, importa ressaltar que o intervalo de mais de 5 anos entre os dois estudos, poderá justificar a diferença de maturidades, uma vez que o tema da maturidade da gestão estratégica apenas começou a ser desenvolvido a partir de 2016, sendo que cada vez mais as empresas o compreendem como fator crítico de sucesso, e, por conseguinte, dedicam mais tempo e orçamento ao processo da gestão estratégica, permitindo assim o seu amadurecimento.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Com o intuito de validar a existência de enviesamentos na perceção do nível de maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas por parte dos respondentes, o mesmo foi calculado a partir da média dos níveis de maturidade de cada dimensão. E por sua vez, estes foram obtidos pela média dos graus de presença de cada item das dimensões nas empresas portuguesas. Uma vez que as escalas de medida têm os mesmos pontos e estão relacionadas, equivalendo o “nada presente” ao nível “indefinido”, o “totalmente presente” ao nível “excelente”, e assim para os demais pontos, considera-se uma medida válida para avaliar o pretendido.

Na Tabela 2.4, constata-se que, ao contrário do esperado, os respondentes subestimaram ligeiramente o nível de maturidade da gestão estratégica, quando confrontadas as suas perceções com o grau de presença das práticas e processos de gestão estratégica.

Tabela 2.4: Níveis de maturidade corrigidos

Nível de maturidade	Quantidade	Percentagem
Nível 0 - Indefinido	7	3%
Nível 1 - Inicial	21	9%
Nível 2 - Planeado	43	18%
Nível 3 - Realizado	68	28%
Nível 4 - Otimizado	78	32%
Nível 5 - Excelente	26	11%
Total	243	100 %
Nível médio	4,10	

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, os níveis com maior incidência mantêm-se (níveis 3 e 4) e a média arredondada corresponde ao nível 4, pelo que as conclusões retiradas anteriormente são válidas.

Focando na análise da perceção dos níveis de maturidade para cada uma das três contingências, verifica-se numa primeira fase, a partir da Tabela 2.5, que, comparando os extremos (mudanças inexistentes e mudanças semanais), as empresas com mudanças mais regulares no ambiente competitivo, têm associados níveis de maturidade da gestão estratégica mais elevados.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 2.5: Níveis de maturidade por tipo de ambiente

	Nível 0 Indefinido	Nível 1 Inicial	Nível 2 Planeado	Nível 3 Realizado	Nível 4 Otimizado	Nível 5 Excelente
Empresas com mudanças inexistentes	32%	8%	16%	18%	21%	5%
Empresas com mudanças semestrais	11%	13%	13%	21%	30%	11%
Empresas com mudanças trimestrais	4%	15%	18%	27%	31%	4%
Empresas com mudanças mensais	10%	17%	13%	23%	23%	13%
Empresas com mudanças semanais	0%	29%	0%	14%	43%	14%

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, esse aumento de nível maturidade não é linear ao longo da escala, uma vez que a percentagem de empresas que sofrem mudanças trimestrais e se classificam nos níveis 4 e 5 de maturidade (35%) é inferior à das empresas com mudanças semestrais (41%). Também, constata-se que a percentagem de empresas com mudanças mensais com alto nível de maturidade (níveis 3, 4 e 5) é de 59%, enquanto a de empresas com mudanças semestrais é de 62%. Portanto, aparentemente, estes resultados não confirmam o estudo Power & Reid (2015), que sugere que as empresas que enfrentam maiores graus de rivalidade e turbulência no seu ambiente competitivo, têm maiores perspetivas de permanecer no negócio, pelo facto da pressão promover a eficiência e a inovação das mesmas. Esta consequência faria aumentar o nível de maturidade da gestão estratégica, o que não se verifica neste caso.

Numa segunda fase, os dados expostos na Tabela 2.6 sugerem que quanto maior o tamanho da empresa, maior a probabilidade de a maturidade da gestão estratégica se avaliar nos níveis altos da escala, a saber, o realizado, o otimizado e o excelente.

Tabela 2.6: Níveis de maturidade por tamanho

	Nível 0 Indefinido	Nível 1 Inicial	Nível 2 Planeado	Nível 3 Realizado	Nível 4 Otimizado	Nível 5 Excelente
Microempresas	19%	17%	16%	26%	16%	6%
Pequenas Empresas	8%	16%	16%	27%	27%	6%
Médias Empresas	0%	11%	11%	21%	43%	14%
Grandes Empresas	3%	3%	13%	5%	60%	18%

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados vão, em parte, de encontro aos obtidos por Witek-Crabb (2016), no seu estudo para avaliar a maturidade da gestão estratégica, a partir da maturidade do processo

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

de gestão estratégica e da maturidade da liderança, realizado a partir de uma amostra de 150 empresas polacas. Em concreto, tal como concluiu a autora, a grande parte das grandes empresas (83%) encontra-se na área da alta maturidade de gestão estratégica, contudo, apenas a maioria das microempresas (52%) se situa na área de baixa maturidade, as demais, ainda que com menor incidência face às grandes (pequenas com 60% e médias com 78%) estão nos níveis de alta maturidade, enquanto no estudo de Witek-Crabb (2016), as pequenas empresas estavam na área de baixa maturidade. Tal como ressalvado pela autora, a maturidade da gestão estratégica não tem de ser um domínio de grandes empresas, uma vez que, para terem sucesso, as organizações precisam tanto de atributos das pequenas empresas, como das grandes empresas, tal como visto na revisão de literatura. Além disso, cada vez mais, existem iniciativas na área da gestão estratégica direcionadas para as pequenas e médias empresas (PME), permitindo-lhes a subcontratação de serviços de consultoria, como o planeamento estratégico, o que lhes permite ter mais altos níveis de maturidade, apesar de não terem uma estrutura interna desenvolvida nesse sentido.

Por fim, pelo que indica a Tabela 2.7 e conforme deduzido pela teoria, quanto mais diversificada a estratégia competitiva das empresas, ou seja, quantas mais dimensões competitivas forem abrangidas, maior a probabilidade de se situarem em níveis altos de maturidade da gestão estratégica.

Tabela 2.7: Níveis de maturidade por tipo de estratégia

	Nível 0 Indefinido	Nível 1 Inicial	Nível 2 Planeado	Nível 3 Realizado	Nível 4 Otimizado	Nível 5 Excelente
Empresas com 1 dimensão estratégica	19%	15%	15%	25%	17%	8%
Empresas com 2 dimensões estratégicas	10%	17%	14%	25%	29%	5%
Empresas com 3 dimensões estratégicas	4%	11%	20%	21%	36%	9%
Empresas com 4 dimensões estratégicas	24%	6%	6%	6%	41%	18%
Empresas com 5 dimensões estratégicas	0%	0%	0%	0%	60%	40%

Fonte: Elaboração Própria

Note-se que, de um modo geral, a percentagem de empresas que se classificam em níveis altos de maturidade é maior à medida que o número de dimensões abrangidas aumenta, à exceção das empresas com 4 dimensões, que estranhamente têm a maior percentagem de

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

incidência no nível de maturidade indefinido, sendo que empresas com cinco dimensões estão exclusivamente nos níveis otimizado e excelente.

Estes resultados estão em parte alinhados com os de Power e Reid (2015), uma vez que ao contrário do que se verifica na amostra do seu estudo, não existe uma estratégia competitiva diversificada na generalidade das empresas desta amostra (neste estudo 68% tem até duas dimensões incluídas, como se pode observar na Tabela 2.2), e que, apenas de um modo geral à medida que aumenta o número de dimensões consideradas, os níveis de maturidade da gestão estratégica aumentam, havendo a exceção da transição das três para as quatro dimensões estratégicas. Não obstante, os resultados sugerem que o nível de diversidade da estratégia competitiva está positivamente relacionado com o desempenho de longo prazo das empresas, tal como encontrado no estudo de Power e Reid (2015), uma vez que o seu aumento tem associados níveis de maturidade mais elevados.

Numa fase posterior de análise, os casos com níveis 0, 1 e 2 de maturidade na gestão estratégica, representando 99 empresas (41%) da amostra, foram classificados como empresas de baixa maturidade. Conceitualmente esses níveis revelam, de acordo com o modelo de Demir (2017; 2018), que o apoio da gestão de topo é reduzido ou até inexistente e que os planos estratégicos, mesmo que definidos, ainda não são executados, revelando ainda uma grande margem de progressão no processo de gestão estratégica, sendo o mesmo considerado pouco maduro, estando apenas previsto no papel e não no dia-a-dia da empresa. Por sua vez, num processo natural de amadurecimento, as organizações situadas nos níveis 3, 4 e 5, denominadas neste estudo como empresas de alta maturidade na gestão estratégica, representavam 144 empresas (59%) da amostra. Na alta maturidade, as organizações seguem o planeamento estratégico e executam as estratégias, com o suporte da gestão de topo na realização do processo e respetiva monitorização do desempenho, o que mostra um desenvolvimento do processo de gestão estratégica na prática, sendo este consideravelmente maduro.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

2.4.2.2 Análise descritiva dos fatores condicionantes da maturidade

Para definir os fatores condicionantes da maturidade nas organizações investigadas, a partir dos 47 itens incluídos no questionário para medir as dimensões da gestão estratégica, foi utilizada a análise fatorial. Alguns autores sustentam que se deve garantir que o tamanho da amostra tenha entre cinco a dez vezes o número de itens, para garantir a adequada aplicação da técnica (Silveira et al., 2013), sendo que neste caso o estudo deveria representar entre 235 e 470 respostas, o que se verificou com as 243 obtidas. Importa referir que, uma vez que foi proposta uma nova dimensão a um modelo existente, para se validar a importância da mesma, aplicou-se a análise fatorial exploratória, deixando o programa explorar a relação entre as variáveis, em vez de fixar a criação de oito fatores, por termos considerado oito dimensões no modelo de base.

A análise fatorial foi estruturada em três fases. Numa primeira fase, avaliou-se a validade da sua aplicação através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (TEB), disponíveis no Anexo 4A. O valor de KMO foi de 0,973, sendo considerada uma muito boa aplicação da análise fatorial, uma vez que quanto mais próximo de 1, melhores serão os dados para uma solução fatorial (Hill & Hill, 2012; Silveira et al., 2013). O TEB apresentou o resultado de $\chi^2 = 18050,808$, com uma significância de $p = 0,00$, indicando que as variáveis estão significativamente correlacionadas. Com base nos resultados das análises de KMO e TEB, é possível afirmar que a estrutura de dados da amostra se mostrou adequada para se proceder à análise fatorial.

Numa segunda fase, determinou-se o número de fatores e a adequação do ajuste, através do método de extração de fatores da Máxima Verosimilhança e do método de rotação *Varimax*. Para a determinação do número de fatores, utilizou-se o critério de Kaiser, que considera que o número de fatores deve ser igual ao número de valores próprios maiores do que 1, e o critério da percentagem de variância total explicada, que estabelece que o número de fatores que se devem considerar é igual ao número de valores próprios necessários para perfazer uma determinada percentagem de variância total explicada, cujo

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

valor mínimo deve rondar os 60% (Silveira et al., 2013). A análise inicial foi feita com todos os itens do questionário usados para medir as variáveis independentes, no entanto, foi necessário retirar um item da dimensão liderança, o L1 – “*Consciência da gestão de topo relativamente ao papel estratégico da liderança*”, uma vez que levantou problemas de interpretação aquando da sua afetação a um fator.

Face ao exposto, como ilustrado no Anexo 4B, foi possível representar o conjunto dos 46 itens a partir de cinco fatores, os quais explicam 83,801% da variabilidade inicial dos dados, sendo então considerado um bom poder de explicação. Contrariamente ao número de hipóteses definidas, existem apenas cinco fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica, em vez dos oito estipulados inicialmente. No Anexo 4C, encontra-se a matriz de fatores rotativa (com e sem o item L1, para ilustrar a confusão que esse item estava a causar) que indica de que forma as variáveis se agrupam com base nos respetivos pesos fatoriais em cada um dos cinco fatores gerados, tendo sido considerado como *cut point* o peso 0,493, de forma a incluir-se o item I6 – “*Prática de inovações radicais/disruptivas*”, que se considera relevante teoricamente e não está refletido nos demais itens relacionados com a inovação. Observa-se que um dos fatores criados agrupa variáveis associadas a quatro dimensões da gestão estratégica: liderança, planeamento e execução, processos e ferramentas e estrutura e modelo; à qual se decidiu chamar “*liderança e execução estratégicas*”, uma vez que se considera que resume os propósitos das dimensões referidas.

Na Tabela 2.8 são mostrados os cinco fatores, as respetivas cargas fatoriais e os itens associados.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 2.8: Pesos fatoriais e respetivas variáveis independentes associadas

Fator condicionante	% de variância explicada	% de variância explicada acumulada	Variáveis independentes associadas
Fator 1: liderança e execução estratégicas	70,339	70,339	▪ L2: Envolvimento da gestão de topo, nomeadamente através da recolha de feedback ▪ L3: Designação de colaboradores para a realização de atividades estratégicas ▪ L4: Definição de equipa dedicada a atividades de gestão estratégica ▪ L5: Inovação decorrente do efeito da liderança estratégica na cultura organizacional ▪ P1: Consciência da gestão de topo relativamente à importância do planeamento estratégico ▪ P2: Processo de planeamento estratégico, do qual surgem planos e ações estratégicas, além da definição de alguns objetivos e metas ▪ P3: Processo de planeamento estratégico estruturado e interativo com os restantes departamentos ▪ P4: Elaboração de um plano estratégico com uma periodicidade longa (a cada 2-4 anos) ▪ P5: Revisão do plano estratégico e respetivos planos de ação e iniciativas por equipas multifuncionais ▪ P6: Inovação e melhoria contínua como pilares do plano estratégico ▪ F1: Atribuição de atividades, processos, sistemas e ferramentas à gestão estratégica ▪ F2: Documentação e mapeamento dos processos-chave do planeamento e gestão estratégica ▪ F3: Implementação de melhorias de processo orientadas pela estratégia ▪ F4: Uso de métodos e ferramentas estruturados e avançados para a gestão da inovação ▪ F5: Redesenho dos processos estratégicos para permitir a inovação contínua ▪ M1: Modelo de negócio definido e todos os seus componentes conhecidos pelos elementos da organização ▪ M2: Estrutura organizacional definida, adequada e conhecida por todos os elementos da organização ▪ M3: Modelo de negócio definido de modo a promover a inovação ▪ M4: Estrutura organizacional e modelo de negócio integrados na estratégia organizacional

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Fator condicionante	% de variância explicada	% de variância explicada acumulada	Variáveis independentes associadas
Fator 2: gestão de desempenho	5,071	75,41	▪ D1: Atribuição de indicadores estratégicos de desempenho às atividades ▪ D2: Disponibilidade de dados de forma atempada para calcular as métricas de desempenho ▪ D3: Atribuição de responsabilidades pelos indicadores de desempenho ▪ D4: Indicadores estratégicos que permitem medir o desempenho individual dos colaboradores ▪ D5: Indicadores estratégicos que permitem medir o desempenho geral da organização ▪ D6: Indicadores de desempenho atribuídos a atividades de inovação (de forma a impulsionar a inovação disruptiva) ▪ D7: Revisão dos indicadores estratégicos de acordo com os resultados de desempenho ▪ D8: Cultura organizacional focada na medição de desempenho e responsabilidade
Fator 3: pessoas e cultura	3,594	79,004	▪ C1: Definição e comunicação dos valores ▪ C2: Definição e comunicação da missão ▪ C3: Definição e comunicação da visão ▪ C4: Definição e comunicação dos objetivos ▪ C5: Desenvolvimento de uma cultura organizacional, através da partilha e compreensão dos seus pilares estruturantes (valores, missão, visão e objetivos) entre todos os elementos da organização ▪ C6: Inovação como parte da cultura organizacional ▪ C7: Participação dos colaboradores na definição dos componentes da cultura organizacional através da sugestão de ideias ▪ C8: Cultura organizacional integrada na estratégia
Fator 4: RS	2,605	81,609	▪ R1: Desenvolvimento de atividades relacionadas com a RS ▪ R2: Perceção da RS como uma vantagem competitiva ▪ R3: Definição de uma estratégia de RS, com objetivos claros e mensuráveis ▪ R4: Definição de indicadores de desempenho e metas para avaliar o cumprimento da estratégia de RS ▪ R5: Integração da estratégia de RS na estratégia de negócio
Fator 5: inovação	2,192	83,801	▪ I1: Importância dada à inovação pela estratégia de negócio ▪ I2: Definição do processo de gestão da inovação ▪ I3: Utilização de ferramentas, técnicas e métodos estruturados no âmbito da gestão da inovação ▪ I4: Envolvimento dos colaboradores nas atividades de inovação ▪ I5: Alinhamento das iniciativas de inovação com a estratégia organizacional ▪ I6: Prática de inovações radicais/disruptivas

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos através do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Na terceira e última fase, fez-se a análise da comunalidade de cada variável independente, na qual se avaliou a variância explicada pelos fatores retidos na análise fatorial. Quanto maior a comunalidade, maior a força de explicação da variável pela solução fatorial. Como exposto no Anexo 4D, neste estudo, há evidências de boas comunalidades, as quais estão entre o mínimo de 0,585 e o máximo de 0,949, justificando assim a inclusão das 46 variáveis na análise, inclusive o item I6 com 71,6% de variância explicada pelos fatores retidos.

Como resultado da análise fatorial, os dados sugerem os seguintes cinco fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas:

- Liderança e execução estratégicas: formulação de um plano estratégico, definindo uma estratégia adequada ao ambiente e ao modelo de negócio, incluindo objetivos estratégicos, metas e ações. Compromisso e apoio visível da gestão de topo ao longo de todo o processo de gestão estratégica, nomeadamente através do alinhamento da estrutura organizacional à estratégia, da documentação e melhoria dos processos operacionais e de negócio, bem como da atribuição de ferramentas e técnicas avançadas às atividades estratégicas. Execução da estratégia definida de acordo com o plano estratégico;
- Gestão de desempenho: definição e implementação de indicadores de desempenho para monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Ajustamento do plano estratégico em função dos resultados dos indicadores.
- Pessoas e cultura: alinhamento da cultura com a estratégia, sendo a inovação e a participação dos colaboradores valores fundamentais. Comunicação da estratégia e dos objetivos estratégicos a todos os colaboradores.
- Responsabilidade social: definição de uma estratégia de RS e alinhamento com a estratégia de negócio, havendo a definição de objetivos, metas e respetivos indicadores de desempenho relacionados.
- Inovação: definição de uma estratégia de inovação e alinhamento com a estratégia de negócio, havendo a definição de objetivos, metas e respetivos indicadores de

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

desempenho, de forma a serem alcançadas inovações disruptivas e sustentáveis.

A inovação é vista como uma parte crítica do plano estratégico.

A partir desta nova estrutura de fatores, no Gráfico 2.4 apresenta-se o grau médio de presença dos fatores condicionantes nas organizações investigadas, tanto em termos globais (linha horizontal), como por nível de maturidade (barras verticais).

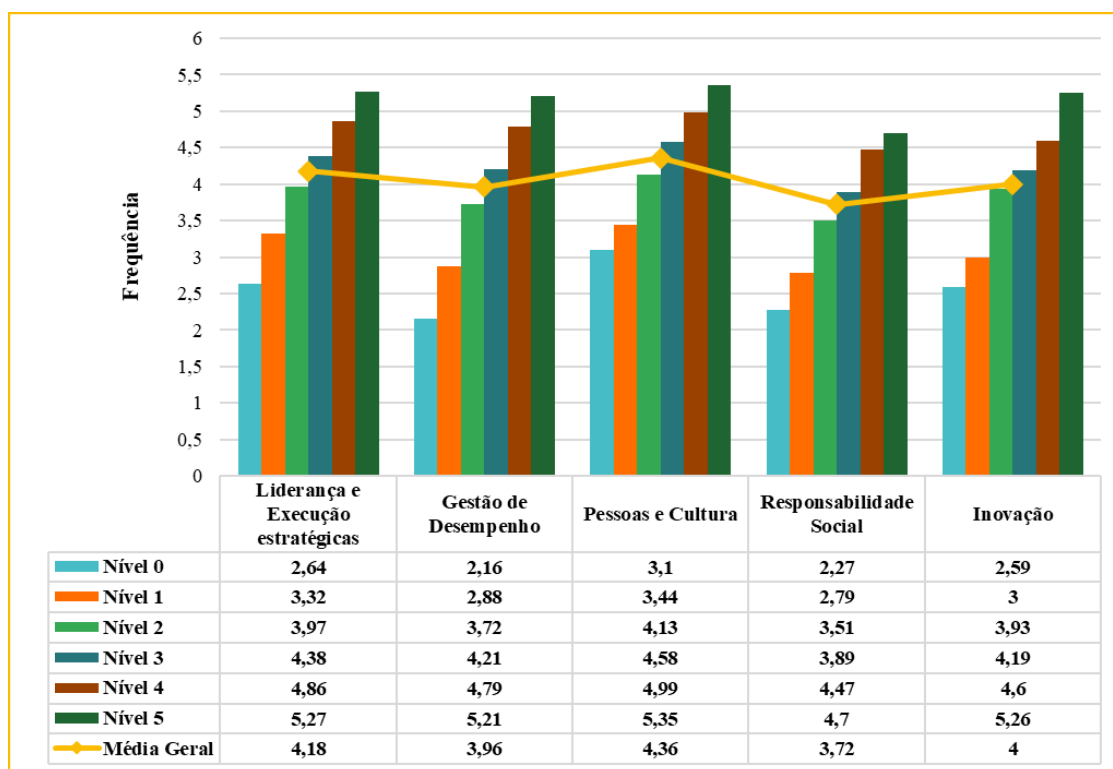


Gráfico 2.4: Presença dos fatores condicionantes

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos através do SPSS

Verifica-se que o grau médio de presença de todos os fatores é alto, com destaque para o referente pessoas e cultura, com a maior presença (4,36), e para a responsabilidade social, com a menor (3,72). Considerando as diferenças de graus médios de presença entre níveis extremos de maturidade (nível 0 e nível 5), o fator que parece mais discriminar entre as empresas com baixa e alta maturidades é a gestão de desempenho (diferença de 3,05), já para os demais fatores as diferenças entre os extremos não são tão expressivas, sendo o fator pessoas e cultura o menos discriminante (diferença de 2,25).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Na próxima secção, a contribuição de cada fator condicionante para o aumento do nível de maturidade será mais profundamente explorada a partir de instrumentos estatísticos específicos.

2.4.2.3 Análise das relações entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade

Para se proceder à análise das relações entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade, aplicou-se a técnica estatística multivariada denominada regressão logística binária dos dados, que apenas é aplicável em variáveis dependentes dicotómicas, de forma a obter a probabilidade das empresas portuguesas se encontrarem num nível de alta ou baixa maturidade, através do efeito dos fatores condicionantes (Chagas, 2016; Hill & Hill, 2012). Como ilustrado no Gráfico 2.3, em função da distribuição dos valores assumidos, a variável dependente, nível de maturidade, foi transformada numa escala binária nominal, que assumiu o valor 0 para os dados com “baixa maturidade” (níveis 0, 1 e 2 de maturidade) e 1 para os de “alta maturidade” (níveis 3, 4 e 5 de maturidade).

A partir da aplicação da técnica no SPSS e com base no *output* “Variáveis na equação” que se encontra no Anexo 4E, obteve-se uma hierarquia dos fatores condicionantes classificados em ordem decrescente segundo o seu coeficiente de importância, ou seja, contribuição, para alavancar o grau de maturidade da gestão estratégica nas empresas investigadas, para um nível de significância de 5%, como mostra a Tabela 2.9.

Tabela 2.9: Fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica após a regressão logística binária

Fator condicionante	Coeficiente	Desvio padrão	Nível descritivo do teste (valor p)	Razão ímpar ou odds ratio (Exp(B))
Gestão de desempenho	0,820	0,269	0,002	2,270
Liderança e execução estratégicas	0,514	0,334	0,123	1,672
Responsabilidade social	0,456	0,198	0,022	1,577
Pessoas e cultura	-0,026	0,265	0,921	0,974
Inovação	-0,382	0,278	0,168	0,682

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos através do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Da regressão logística binária, resulta então que os fatores condicionantes considerados relevantes para explicar o nível de maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas são a gestão de desempenho e a responsabilidade social, ou seja, quanto maior o grau médio de presença destes fatores, maior a probabilidade de o nível de maturidade ser igual a 1, ou seja, alto (127% para a gestão de desempenho e 57,7% para a responsabilidade social). Note-se que, apesar de um aumento no grau médio de presença do fator liderança e execução estratégicas ter uma maior probabilidade (67,2%) de elevar o nível de maturidade da gestão estratégica do que a responsabilidade social, devido à sua elevada variabilidade (desvio padrão de 0,334, sendo o mais elevado de todos os fatores), o mesmo não é considerado um preditor importante no modelo estimado.

Perante os resultados obtidos, decidiu-se aplicar também a regressão logística ordinal, uma vez que, apesar da regressão logística binária ser a técnica mais adequada para prever de uma forma geral quais os que fatores mais contribuem para uma empresa ter um nível alto ou baixo de maturidade, impor uma variável dependente dicotómica, faz com que se perca alguma informação sobre os dados, enviesando os resultados do modelo estimado, como possivelmente foi o caso com a exclusão do fator liderança e execução estratégicas.

A regressão logística ordinal pressupõe que a variável dependente seja categórica ordinal (Estatística, 2022), neste caso referindo-se aos diferentes níveis de maturidade, que vão do nível 0 (ponto 1) ao nível 5 (ponto 6), e que as diferenças entre categorias de resposta sejam as mesmas, ou seja, os coeficientes de inclinação entre cada categoria sejam proporcionais, o que se valida a partir do teste de linhas paralelas realizado no SPSS, e que se encontra no Anexo 4F. Uma vez que o teste foi não significativo, o pressuposto foi validado, e, portanto, a aplicação da regressão logística ordinal foi adequada. O que se pretendeu com a regressão ordinal, foi estimar um modelo para prever os efeitos ou impactos das variáveis independentes, ou seja, os fatores condicionantes, na variável dependente, o nível de maturidade da gestão estratégica (Estatística, 2022). Aqui seguiu-se a lógica das escalas de níveis, em vez da classificação entre alto ou baixo, sendo o objetivo perceber quando é mais provável que a resposta salte para a próxima categoria,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

isto é, para o próximo nível de maturidade. Com base no teste de ajustamento do modelo no Anexo 4G, conclui-se que há um bom ajuste do mesmo nesta amostra.

Pelos resultados da regressão logística ordinal na Tabela 2.10 e no Anexo 4H com maior detalhe, conclui-se que os fatores condicionantes relevantes para prever o nível de maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas são a liderança e execução estratégicas e a gestão de desempenho, para um nível de significância de 5%.

Tabela 2.10: Fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica após a regressão logística ordinal

Fator condicionante	Coeficiente	Erro padrão	Nível descritivo do teste (valor p)	Razão ímpar ou odds ratio (Exp(B))
Liderança e execução estratégicas	0,852	0,249	<0,01	2,345
Gestão de desempenho	0,843	0,1959	<0,01	2,323
Responsabilidade social	0,301	0,1568	0,055	1,351
Inovação	-0,185	0,2013	0,359	0,831
Pessoas e cultura	-0,28	0,1952	0,151	0,755

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos através do SPSS

Para um nível de significância de 10%, o fator responsabilidade social também é estatisticamente relevante na explicação da maturidade, optando-se então por incluí-lo, também pelo facto de ter sido considerado relevante na regressão logística binária. Formando uma hierarquia de fatores condicionantes segundo a sua contribuição para o aumento da probabilidade de subir de nível de maturidade, quando o seu grau médio de presença aumenta uma unidade, temos que o mais importante é a liderança e execução estratégicas (aumento de 134,5% na probabilidade), seguida da gestão de desempenho (132,3%), e por fim, com menor magnitude, a responsabilidade social (35,1%).

Em suma, os resultados revelam que, na amostra em estudo, as empresas mais maduras na gestão estratégica são orientadas nessa direção, sobretudo pela importância dada à gestão estratégica, tanto pela gestão de topo como pelos colaboradores, nomeadamente através da formulação de planos estratégicos que orientam as ações e o alinhamento da estrutura organizacional, dos processos e das ferramentas com a estratégia, que por sua vez se alinha com o ambiente no qual a organização se insere, de forma a garantir que a

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

sua execução seja bem-sucedida. A maior maturidade dessas empresas também se deve ao facto de implementarem uma gestão de desempenho que permite orientar toda a organização no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos, levando à aplicação de ações corretivas, se necessário, em tempo útil, de forma a evitar desvios face às metas traçadas. Apesar de com menos impacto, a adoção da premissa da responsabilidade social como modo de operar no mercado, considerando as vantagens competitivas que lhe está associada, quando integrada nos vetores estratégicos das empresas, permite o amadurecimento das empresas no processo da gestão estratégica.

2.4.2.4 *Análise das relações entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade considerando o efeito das variáveis moderadoras*

Para se averiguar se os níveis de contingência têm impacto na força das relações entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica, recorreu-se uma vez mais à regressão logística ordinal, desta vez estimando três modelos, um para cada variável moderadora, considerando as suas interações com as variáveis independentes, a liderança e execução estratégicas, a gestão do desempenho e a responsabilidade social, através do produto dos resultados de cada uma das variáveis independentes com a moderadora.

A contingência do ambiente, de acordo com o Anexo 4I, apenas tem impacto significativo na força da relação entre a responsabilidade social e o nível de maturidade, sendo o mesmo negativo, ou seja, quanto mais turbulento o ambiente, menor capacidade terá a responsabilidade social de elevar o nível de maturidade da gestão estratégica. Isto pode ser explicado pelo facto de que, perante o foco nas adaptações constantes às mudanças recorrentes nas variáveis ambientais, as empresas não conseguem conciliar tão bem a responsabilidade social nas componentes estratégicas, levando a que não a integrem nas suas propostas de valor, e limitando assim a obtenção da vantagem competitiva que lhe está associada.

Relativamente à contingência do tamanho, segundo o Anexo 4J, não existe uma influência significativa na relação entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

corroborando as ilações retiradas da análise descritiva da perceção dos níveis de maturidade em função do tamanho das empresas. Em outros termos, independentemente da sua dimensão, qualquer empresa poderá atingir níveis de maturidade da gestão estratégica mais elevados, desde que desenvolva esforços no aprimoramento dos seus principais fatores condicionantes.

Quanto à contingência da estratégia, como indica o Anexo 4K, esta tem impacto significativo na força da relação entre cada fator condicionante e o nível de maturidade da gestão estratégica, indicando ser a contingência mais importante para as empresas portuguesas. Estes resultados reforçam a conclusão de Power e Reid (2015) de que o nível de diversidade da estratégia competitiva está positivamente relacionado com o desempenho de longo prazo das empresas, no sentido em que, a diversidade irá potenciar o efeito dos fatores condicionantes na maturidade, permitindo um amadurecimento mais rápido do processo da gestão estratégica, o qual, como comprovado pela teoria, leva a desempenhos organizacionais superiores. De notar que, enquanto para a liderança e execução estratégicas e para a gestão de desempenho esse impacto é positivo (estimativas de coeficientes de 0,054 e 0,302, respetivamente), em relação à responsabilidade social é negativo (estimativa de coeficiente de -0,371).

Finda a análise empírica, os dados permitem validar e rejeitar as seguintes hipóteses de investigação:

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 2.11: Resultados das hipóteses de investigação

Hipótese	Resultado	Motivo
Hipótese H1	Rejeitada	O nível de maturidade da gestão estratégica não é influenciado por todas as dimensões da gestão estratégica consideradas.
Hipótese H1.1	Validada	A liderança está contida no fator liderança e execução estratégicas, e este impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.2	Validada	O planeamento e execução estão contidos no fator liderança e execução estratégicas, e este impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.3	Validada	Os processos e ferramentas estão contidos no fator liderança e execução estratégicas, e este impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.4	Validada	A estrutura e modelo estão contidos no fator liderança e execução estratégicas, e este impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.5	Rejeitada	A dimensão pessoas e cultura não impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.6	Validada	A dimensão gestão de desempenho impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.7	Rejeitada	A dimensão inovação não impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H1.8	Validada	A dimensão responsabilidade social impacta significativamente o nível de maturidade.
Hipótese H2	Rejeitada	A força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica não é impactada por todas as contingências das empresas.
Hipótese H2.1	Rejeitada	Uma maior turbulência no ambiente não tem impacto significativo na força da relação entre todos os fatores condicionantes e o nível de maturidade. Aliás, o único impacto significativo que existe, relativamente à RS, é negativo.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Hipótese	Resultado	Motivo
Hipótese H2.2	Rejeitada	O tamanho da empresa não tem influência significativa na relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade.
Hipótese H2.3	Rejeitada	Quanto mais diversificada a estratégia competitiva da empresa, a força da relação entre os fatores condicionantes e o nível de maturidade só é maior para os fatores liderança e execução estratégicas e gestão de desempenho, sendo menor para o fator responsabilidade social.

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo deste capítulo, foi abordada a parte empírica deste trabalho, e os resultados sugerem que as empresas portuguesas têm um nível médio de maturidade da gestão estratégica otimizado, o que indica que é reconhecida a importância da gestão estratégica no desempenho organizacional, existindo atividades e recursos dedicados à mesma. Há ainda evidência estatística de que, para alavancarem o nível de maturidade, devem focar-se no desenvolvimento da liderança e execução estratégicas, da gestão de desempenho e na incorporação da responsabilidade social no *modus operandi* da organização. Por último, percebeu-se que a diversidade da estratégia competitiva deve ser pensada com especial atenção pelas empresas, uma vez que os dados indicam que impacta a força da relação entre fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

CONCLUSÃO

Este capítulo pretende concluir a dissertação, lembrando os principais conceitos abordados e conclusões retiradas, indicando as contribuições e limitações da investigação e, por fim, dando ideias de possíveis trabalhos futuros neste âmbito.

Resumo e principais ilações

A gestão estratégica é um processo que permite a focalização dos esforços das organizações num posicionamento mais vantajoso, potenciando o alcance e a manutenção de uma vantagem competitiva. Esta superioridade é obtida graças à análise ambiental, que orienta a definição das linhas estratégicas da organização, ao planeamento da implementação da estratégia, à sua execução e à análise de desempenho da mesma, sendo esta última realizada com o intuito de validar se a estratégia é adequada e lucrativa, e, caso tal não se verifique, ocorre um novo ciclo de gestão estratégica. Este processo, quando totalmente desenvolvido e maduro, garante por um lado, a formalização das tarefas, tornando-as mais eficientes, e, por outro lado, a adaptabilidade da organização às mudanças ambientais, permitindo uma melhor resposta às necessidades do mercado.

O amadurecimento da gestão estratégica traduz-se numa forma de gestão baseada na estratégia, que está na origem de desempenhos organizacionais superiores (Hunger & Wheelen, 2011; Tulpan & Suci, 2018). Já o processo de amadurecimento pode apoiar-se em modelos de maturidade da gestão estratégica, que orientam a organização num caminho lógico de desenvolvimento dos fatores condicionantes desse processo, os quais constituem as alavancas necessárias para elevar o nível de maturidade (Silveira et al., 2013).

O objetivo desta investigação foi identificar os principais fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica em empresas portuguesas, através de um estudo quantitativo de natureza descritiva e causal, por intermédio de um questionário, ao qual responderam um total de 243 empresas portuguesas. Os resultados deste estudo indicam, numa primeira fase, com base na análise descritiva, que a maioria das empresas portuguesas (59%) foram classificadas, segundo a perceção dos respondentes, como

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

tendo alta maturidade na gestão estratégica, ao contrário de 41% das empresas com baixa maturidade. O nível médio de maturidade percecionado pelos respondentes do estudo é de 4, ou seja, otimizado, o que indica que as empresas portuguesas têm noção da importância da gestão estratégica e que aparentemente trabalham no sentido do seu desenvolvimento.

Numa segunda fase, a partir da análise fatorial, as oito dimensões inicialmente previstas foram transformadas em cinco fatores: a liderança e execução estratégicas (que engloba quatro das dimensões iniciais, a liderança, o planeamento e execução, os processos e ferramentas e a estrutura e modelo), a gestão de desempenho, as pessoas e cultura, a responsabilidade social e a inovação. Concluiu-se que o grau médio de presença de todos os fatores é alto, com destaque para o referente a pessoas e cultura, com a maior presença, apesar de ser o menos discriminante entre empresas de alta e baixa maturidade, e para a responsabilidade social, com o menor grau de presença. Uma possível justificação para esta evidência é o facto de a consciencialização dos impactos das atividades das empresas na sociedade ser relativamente recente, e, portanto, a integração da RS nas estratégias de negócio ainda ser muito limitada.

Numa terceira fase, avaliou-se a contribuição dos fatores condicionantes para o nível de maturidade da gestão estratégica, concluindo que apenas três dos cinco fatores estudados parecem impulsionar o aumento da maturidade, com a seguinte hierarquia: liderança e execução estratégicas, gestão de desempenho e responsabilidade social. Entende-se então que, para as empresas portuguesas, apesar de serem reconhecidos pela teoria como necessários para o bom funcionamento do processo da gestão estratégica e de terem sido considerados também pela análise fatorial na extração de fatores, os fatores pessoas e cultura e inovação não aparentam ser relevantes para o aumento da maturidade da gestão estratégica. Portanto, para tirar proveito do amadurecimento deste processo, ou seja, manter a sua posição competitiva e melhorar o seu desempenho, as empresas devem apostar, numa primeira fase, numa liderança colaborativa, que atribua recursos humanos, físicos (ferramentas) e financeiros (orçamento) às atividades de gestão estratégica, de forma que as estratégias formuladas sejam orientadas para o mercado alvo. Numa segunda

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

fase, para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos, a gestão do desempenho deve estar presente em todos os níveis da organização, pois só assim se perceberão se os resultados produzidos pela estratégia são os desejados. Por fim, face ao aumento das exigências de sustentabilidade e responsividade por parte dos consumidores, as empresas devem integrar a responsabilidade social na sua estratégia competitiva, pois cada vez mais tal é visto como uma obrigação e forma natural das empresas concretizarem negócios lucrativos.

Numa quarta e última fase, quanto às contingências das empresas, concluiu-se que a da estratégia é a única com impacto significativo na força da relação entre todos os fatores condicionantes e o nível de maturidade da gestão estratégica. Tal indica que, quantos mais requisitos dos consumidores forem respondidos, mais rápido será o amadurecimento da gestão estratégica, uma vez que tal esforço de cumprimento de expectativas vai requerer uma maior aposta nesse processo, além de permitir uma aprendizagem e melhoria mais célere do mesmo.

Contribuições da investigação

A investigação levada a cabo contribuiu para o desenvolvimento do campo de conhecimento da gestão estratégica, explorando a maturidade da gestão estratégica das organizações, um tema emergente na área.

Apresentou as potencialidades dos modelos de maturidade enquanto ferramenta estratégica, como meio de diagnóstico do nível atual de maturidade estratégica das empresas portuguesas, e identificou os fatores críticos nos quais as mesmas se devem focar, de modo a amadurecerem o processo de gestão estratégica e, por conseguinte, alavancarem o desempenho organizacional. Desta forma, foi respondida a questão principal levantada no início do trabalho.

Permitiu também, testar o modelo introduzido por Demir (2018), tal como sugerido pelo autor, com base numa amostra com boa dimensão e um conjunto de perguntas abrangente, que abordou as sete dimensões por ele propostas. Além das sete, ainda se incluiu a dimensão da responsabilidade social, que se revelou uma das mais importantes para

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

alavancar a maturidade da gestão estratégica, algo que acrescenta originalidade a este trabalho.

Por último, estendeu-se a aplicação da teoria contingencial ao contexto da maturidade da gestão estratégica, algo que ainda não tinha sido estudado até então.

Limitações do trabalho

Importa destacar que os resultados e conclusões derivadas do presente estudo devem ser generalizados com alguma cautela, levando em consideração as limitações que se passa a citar.

Reconhece-se que a maior limitação deste trabalho é o questionário. Primeiro, este foi criado de raiz e, apesar de se ter tomado por base para a formulação das questões o questionário do SMMM disponível no site do *Strategy Management Group*, e a matriz de avaliação da maturidade da gestão estratégica para a inovação de Demir (2018), o mesmo revelou algumas lacunas aquando da análise fatorial, por um lado, com a confusão originada pelo item L1, e, por outro lado, por quatro das oito dimensões terem sido transformadas num só fator, o que leva a crer que de alguma forma, com um menor número de itens se poderia ter medido o pretendido. Além disso, após a análise das respostas, percebeu-se que se deveria ter colocado uma questão sobre a existência de subcontratação das atividades de gestão estratégica a consultorias externas, uma vez que tal pode explicar níveis de maturidade altos, mesmo que a presença dos fatores condicionantes seja baixa. Também, foi pedida a perceção dos respondentes sobre o nível de maturidade da gestão estratégica, segundo a escala apresentada no questionário, algo que além de ser limitativo, por obrigar a encaixar num dos níveis, pode sofrer de enviesamentos como a sub ou sobrestimação da resposta, tendo-se verificado de um modo geral uma subestimação. Por último, como o questionário foi dirigido a todo o tipo de empresas, sem especificação do tipo de respondente requerido, apesar da maioria serem respostas da gestão de topo, alguns respondentes podem ter realizado o questionário com pouco conhecimento de causa relativamente às atividades da gestão estratégica levadas a cabo pela empresa, levando uma vez mais a possíveis enviesamentos.

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

Outra limitação a considerar é o facto de a metodologia adotada ser exclusivamente quantitativa, não existindo a combinação com a qualitativa, o que permitiria em parte resolver as limitações do questionário, nomeadamente através da realização de entrevistas que permitissem esclarecer algumas dúvidas e recolher informação mais detalhada.

Trabalhos futuros

Desde logo, seria interessante reformular o questionário com base nas conclusões obtidas neste estudo, simplificando-o e encurtando-o.

Também seria interessante realizar um estudo comparativo entre países, por exemplo, Portugal e Espanha, de forma a incorporar a dimensão do país como variável moderadora, explicativa da força da relação entre os fatores condicionantes e os níveis de maturidade da gestão estratégica.

Outra comparação enriquecedora seria a análise de dados em painel, de forma a aferir se ao longo do tempo, os níveis de maturidade médios das empresas tendem a melhorar, graças ao maior conhecimento na área da gestão estratégica.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2016). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Beal, R. M. (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis [research-article]. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567-580. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.538742>
- Chagas, E. (2016). *Estatística Aplicada para Iniciantes – Módulo 4: Regressão no SPSS - Estatística Analítica III*.
- Cho, S., Chung, C., & Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11(343), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su11020343>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Demir, F. (2017). Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(11), 2678-2685.
- Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13-21. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1196>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Echchakoui, S. (2020). Why and how to merge Scopus and Web of Science during bibliometric analysis: the case of sales force literature from 1912 to 2019. *Journal of Marketing Analytics*, 8(3), 165-184. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00081-9>
- Eck, J. v., Waltman, N. L., & Ludo. (2022). VOSviewer Manual. In (Vol. 1.6.18).
- Economia e Finanças. (2016). *Definição de Grande Empresa, Média Empresa, Pequena Empresa e Microempresa*. Acedido em: 26/04/2022. Disponível em:

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

<https://economiafinancas.com/2016/definicao-grande-media-pequena-microempresa/>

- Escalona Fernández, M., Lagar Barbosa, P., & Pulgarín Guerrero, A. (2010). Web of science vs. scopus: a quantitative study in chemical engineering [Artículos]. *Anales de Documentación*, 13, 159–175. <https://doi.org/https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/107121>
- Estatística. (2022). *Conduzir e Interpretar uma Regressão Ordinal*. Acedido em: 24/10/2022. Disponível em: <https://estatistica.pt/conduzir-e-interpretar-uma-regressao-ordinal/>
- Fisher, D. (2004). The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. *BPTrends*, 1-7. <https://www.bptrends.com/the-business-process-maturity-model-a-practical-approach-for-identifying-opportunities-for-optimization/>
- Hawn, O., Chatterji, A. K., & Mitchell, W. (2018). Do investors actually value sustainability? New evidence from investor reactions to the Dow Jones Sustainability Index (DJSI). *Strategic Management Journal*, 39(4), 949-976. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418300>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2º ed.). Sílabo. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.2/8497>
- Hofer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810. <https://doi.org/10.2307/255379>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Pearson.
- Husted, B. W., & Salazar, J. J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management studies*, 43(1), 75-91.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2008). Environmental Turbulence and Scanning Behaviour: The Moderating Effects of Organizational Maturity. *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 15-31.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821-2841. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.720392>
- López, M., Garcia, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285-300. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9253-8>

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, 22(2), 176-215. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/MANA.222.0176>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (2 ed.). Atlas.
- PORDATA. (2021). *Quantas são as micros, pequenas e médias ou grandes empresas?* Acedido em: 20/10/2021. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+dimensao-2857-246182>
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. In (pp. 1-25). The Free Press.
- Power, B., & Reid, G. C. (2015). Performance and Strategy: Simultaneous Equations Analysis of Long-lived Firms. *International Journal of the Economics of Business*, 22(3), 345-377. <https://doi.org/10.1080/13571516.2015.1051751>
- Rosemann, M., De Bruin, T., & Hueffner, T. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. *ACIS 2004 Proceedings*, 6. https://kipdf.com/a-model-for-business-process-management-maturity_5ac3e1bb1723dd8adb29c311.html
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Sixth International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (Carv2016)*, 52, 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K.-H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 419-442. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072>
- Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Domenico, D. D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49(2), 267-279. <https://doi.org/https://doi.org/10.5700/rausp1145>
- Silveira, G. d. A., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(3), 574-591. <https://doi.org/10.5700/rausp1107>
- Sousa Filho, J. M., Soares Outtes Wanderley, L., Pasa Gómez, C., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
- Souza, A. A., Moura, A. F., Cabral, A. A., & Santos, S. M. (2013). *A Teoria da Contingência e suas implicações para a Estratégia em Empresas Inovadoras Incubadas* XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A Gestão dos

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos, Salvador, BA, Brasil.

- Strategy Management Group. (2021). *The Strategic Management Maturity Model*. @BSCInstitute. Acedido em: 25/09/2021. Disponível em: <https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model/>
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165-176. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>
- Tulpan, M., & Suciu, C. (2018). Essence, Content and Importance of Strategic Management. *The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle IX, Metallurgy and Materials Science*, 4, 66-69. <https://doi.org/https://doi.org/10.35219/mms.2018.4.10>
- Vargas, J., Arandia Perez, O. E., & Cordova Rangel, A. (2016). A Review of Research Methods in Strategic Management; What Have Been Done, and What is Still Missing. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 6(2), 1-42.
- Witek-Crabb, A. (2016). Maturity of Strategic Management in Organizations. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), 669-682. <https://doi.org/10.12775/OeC.2016.037>
- Zadek, S. (2006). Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance*, 6(4), 334-348.

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Avaliação da maturidade da gestão estratégica: um estudo bibliométrico.

1. A análise bibliométrica como método de investigação

A análise bibliométrica representa um método de análise da estrutura e das tendências de investigação em determinada área de investigação, explorando e analisando grandes volumes de dados científicos de natureza objetiva (por exemplo, número de citações e publicações), com o propósito de indicar o conhecimento existente através do agrupamento de temas pertinentes, bem como as respetivas nuances e áreas emergentes (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020).

De facto, para justificar o recurso à análise bibliométrica, o âmbito do estudo, em termos de número de artigos disponíveis no campo de investigação pretendido, tem de ser grande o suficiente (ainda que focado, de forma a permanecer apenas no campo especificado), uma vez que a mesma é projetada para lidar com grandes volumes de dados bibliométricos (Donthu *et al.*, 2021).

De um modo geral, a metodologia bibliométrica aplica técnicas quantitativas, por exemplo, clusterização e mapeamento, em dados bibliométricos, para catalogar, classificar e quantificar o conhecimento numa determinada disciplina, permitindo que os investigadores tenham uma visão geral sobre a mesma, identifiquem lacunas de conhecimento, obtenham novas ideias para investigação e posicionem as contribuições que pretendem dar ao campo de conhecimento (Donthu *et al.*, 2021; Maucuer & Renaud, 2019). A metodologia bibliométrica tem sido aplicada em vários campos de investigação na área de negócios, incluindo estratégia de negócios, economia empresarial, comércio eletrónico, finanças, recursos humanos, gestão, marketing, turismo, sustentabilidade e Indústria 4.0 (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020).

A análise bibliométrica agrupa-se em três técnicas: a técnica avaliativa ou análise de desempenho; a técnica relacional ou mapeamento científico; e a técnica de revisão, que é a abordagem clássica, que consiste na realização de revisões sistemáticas da literatura (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020). Por um lado, a análise de desempenho descreve

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

as contribuições dos constituintes da investigação (por exemplo, autores, instituições, países e jornais) para um determinado campo, sendo as medidas mais usadas para tal a da influência (por exemplo, número de citações por ano ou por constituinte da investigação), a da produtividade (por exemplo, número de publicações, em que a publicação é um proxy da produtividade), e a híbrida (por exemplo, índice h, que combina citações e publicações para medir o desempenho dos constituintes da pesquisa) (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020). Por outro lado, o mapeamento científico examina as relações, isto é, as interações intelectuais e as conexões estruturais, entre os constituintes da pesquisa (Donthu *et al.*, 2021). As técnicas para mapeamento científico incluem a análise de citação, a análise de co-citação, o acoplamento bibliográfico, a análise de co-palavra e a análise de co-autoria, as quais são fundamentais para apresentar a estrutura bibliométrica e intelectual do campo de investigação (Donthu *et al.*, 2021; Echchakoui, 2020).

Para realizar análises bibliométricas, os investigadores extraem publicações principalmente das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, as quais consideradas fontes de dados secundárias (Echchakoui, 2020; Escalona Fernández *et al.*, 2010). Estudos realizados por Saïd Echchakoui (2020) e por María Isabel Escalona, Pilar Lagar e Antonio Pulgarín (2010), mostram a existência de uma alta correlação e, portanto, semelhanças consideráveis entre as duas bases de dados referidas, tanto em conteúdo como em quantidade, sendo complementares, mas não exclusivas, no sentido em que enquanto a *Scopus* oferece uma superior seleção de jornais e uma interface inteligente, a WoS oferece mais cobertura em anos. Apesar da maioria dos autores optar apenas por uma, comparações entre as duas bases de dados na condução de análises bibliométricas não sugerem superioridade de uma sobre a outra, o que pressupõe que ambas são importantes para realizar análises apropriadas, porque uma completa a outra (Echchakoui, 2020).

2. A análise bibliométrica aplicada à maturidade da gestão estratégica

2.1. Critérios de inclusão de estudos e obtenção de dados bibliométricos

Numa primeira fase, escolheu-se o VOSviewer como ferramenta para levar a cabo as técnicas da análise bibliométrica. Esta escolha prende-se com o facto do software permitir

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

a construção e visualização de mapas para a análise de redes bibliométricas, controlando um número limitado de parâmetros; suportar grandes quantidades de dados; e ser grátis (Eck *et al.*, 2022; Maucuer & Renaud, 2019). É possível criar mapas a partir de dados extraídos das bases *Scopus*, *PubMed* e *Web of Science*, sendo que para este trabalho foram utilizados dados extraídos da *Scopus* e da *WoS*, pelo facto de publicarem os principais jornais e revistas da especialidade.

De seguida, realizou-se a extração dos dados bibliométricos das bases de dados escolhidas, com os seguintes critérios: selecionar publicações cujos tópicos abordassem os temas gestão estratégica e maturidade, nas línguas inglesa, portuguesa ou espanhola. Da *WoS* foram extraídas 91 publicações e 73 da *Scopus*, em formato *Plain Text File* e *Excel*, respetivamente. Na extração, em ambas as bases de dados, recolheu-se informação do autor, título, resumo, palavras-chave e referências das publicações. Adicionalmente, para a obtenção de resultados mais completos, fundiu-se as duas bases de dados num único formato e ficheiro, com recurso ao programa *RStudio*, através do pacote *bibliometrix*, eliminando 33 publicações duplicadas, tendo sido realizada a análise para um total de 131 publicações. Na tabela abaixo descrevem-se os comandos utilizados e os respetivos propósitos.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 1 – Procedimento para fusão de bases de dados Scopus e WoS

Propósito	Comandos
Ativação do pacote bibliometrix	❖ library("bibliometrix")
Função convert2df: Conversão dos ficheiros extraídos das bases de dados Scopus e WoS em formato <i>dataframe</i>	❖ smaturity<-convert2df("scopus_strategic_management_maturity.bib", dbsource = "scopus", format="bibtex") ❖ wmaturity<-convert2df("savedrecs_strategic_management_maturity.txt", dbsource = "wos", format="plaintext")
Função mergeDbSources: Junção das <i>dataframes</i> anteriormente criadas e remoção dos duplicados	❖ Database_M <- mergeDbSources(smaturity, wmaturity, remove.duplicated = TRUE)
Ativação do pacote openxlsx e conversão e exportação da <i>dataframe</i> final para ficheiro Excel (xlsx)	❖ library(openxlsx) ❖ write.xlsx(Database_M, file="MDB_Strategic_Management_Maturity.xlsx")

Fonte: Elaboração dos autores (2022)

Por fim, procedeu-se à criação dos mapas no VOSviewer, bem como a respetiva análise, que será apresentada na próxima secção.

2.2. Análise dos resultados das técnicas bibliométricas

A escolha das métricas das técnicas para a análise bibliométrica dependem dos objetivos do estudo. Por exemplo, se o estudo pretende fornecer uma revisão do passado, presente e futuro de um campo de investigação grande, então deve ser feita uma combinação de análise de co-citação, acoplamento bibliográfico e co- análise de palavras (por exemplo, palavras notáveis nas implicações e futuras direções de pesquisa de textos completos), respetivamente (Donthu *et al.*, 2021).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

2.2.1 Análise de desempenho através da análise de co-ocorrência

Através da análise da rede de co-ocorrência no software VOSviewer, é possível identificar na Figura 1 os temas que se destacam no contexto da gestão estratégica e da maturidade, nomeadamente “*maturity model*”, “*sustainability*”, “*quality management*” e “*dynamic capabilities*”, uma vez que são termos com tamanhos dos rótulos e círculos maiores (Eck *et al.*, 2022). De notar que o tema dos modelos de maturidade se encontra muito próximo do tema da gestão estratégica, revelando um grau de relação considerável (Eck *et al.*, 2022). Foram criados 26 clusters/grupos de palavras, que se referem às diversas áreas de pesquisa e que estão ilustrados por cores diferentes na figura, a partir de 447 palavras identificadas algoritmicamente pelo software, com a condição de surgirem no mínimo 1 vez nas palavras-chave dos artigos, de forma a abrangermos ao máximo o número de temas abordados.

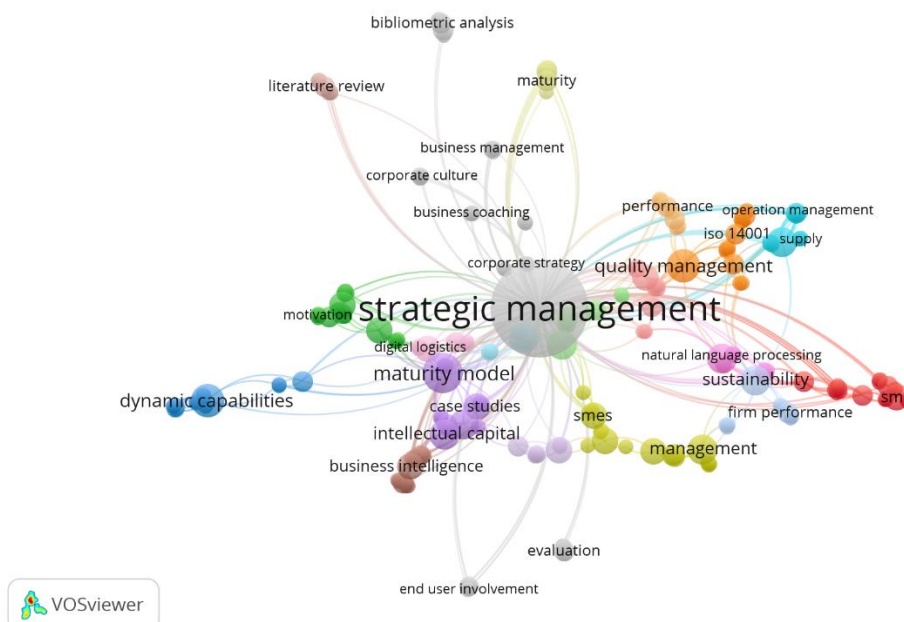


Figura 1 – Mapa de co-ocorrência de palavras-chave

Fonte: VOSviewer (2022)

Na Figura 2, vemos os temas mais abordados ao longo do tempo, a contar desde 1993, que é o ano de publicação do artigo mais antigo da base de dados fundida, sendo que quanto mais amarelo for o círculo associado a cada termo, mais recente e emergente será

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

considerado o seu estudo. As cores preponderantes são a verde-clara e a amarela, indicando que a maioria dos temas, incluindo os que se destacam, foram mais estudados a partir de 2014, ou seja, são temas com relevância crescente no campo da investigação científica.

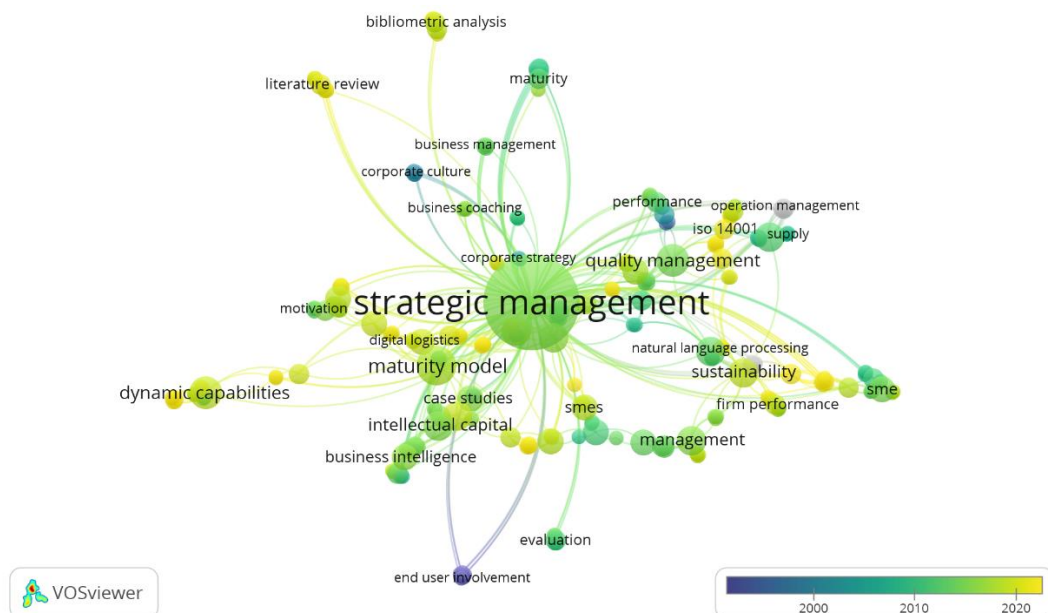


Figura 2 – Mapa de Co-ocorrência de palavras-chave ao longo dos anos

Fonte: VOSviewer (2022)

Refinando a análise para a última década de 2011 a 2021, vemos na Figura 3 que os temas com maior ocorrência fazem parte dos clusters de temas mais recentes, sendo os modelos de maturidade estudados sobretudo em 2016, a sustentabilidade e as capacidades dinâmicas em 2018 e a gestão da qualidade em 2014. Em concreto, no *cluster* dos modelos de maturidade, está presente também o tema dos níveis de maturidade, que começou a ser estudado em 2017, mas que ainda se encontra na fronteira da rede e com um tamanho do círculo mais pequeno (não estando sequer visível na Figura 3), o que nos permite concluir que ainda tem uma considerável margem de desenvolvimento.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

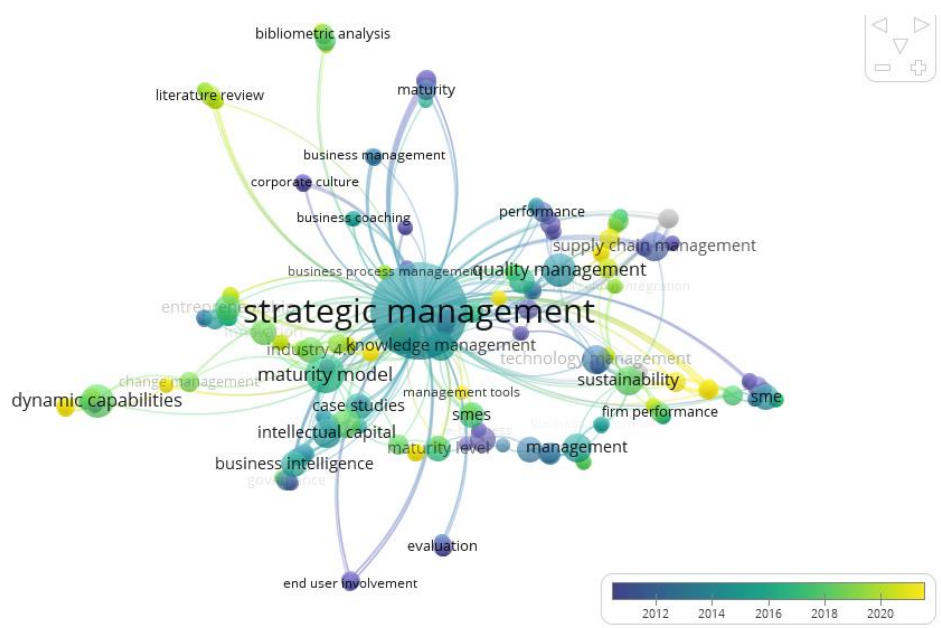


Figura 3 – Mapa de Co-ocorrência de palavras-chave para a década de 2011 a 2021

Fonte: VOSviewer (2022)

2.2.2. Mapeamento científico

a) Análise de citações

A análise de citações pressupõe que as citações refletem ligações intelectuais entre publicações, que se formam quando uma publicação cita a outra (Donthu *et al.*, 2021). Nesta análise, destacam-se as publicações mais influentes no campo de investigação em causa, sendo o impacto de uma publicação determinado pelo número de citações que recebe (Donthu *et al.*, 2021). Segundo a análise de citação realizada pelo VOSviewer, considerando apenas artigos com um mínimo de 5 citações, ilustrada na Figura 4, percebe-se que as publicações mais relevantes da área são:

- ❖ Com 649 citações, o artigo *Measuring your company's intellectual performance*, de Göran Roos e Johan Roos, publicado em 1997 no *Long Range Planning, Special Issue on Intellectual Capital*;

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- ❖ Com 630 citações, o artigo *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, de Jay B. Barney, David J. Ketchen, Jr. e Mike Wright, publicado em 2011 no *Journal of Management*;
- ❖ Com 379 citações, o artigo *A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises*, de Andreas Schumacher, Selim Erol e Wilfried Sihm, publicado em 2016 no *Procedia CIRP*;
- ❖ Com 347 citações, o artigo *Using size-based indicators to evaluate the ecosystem effects of fishing*, de Yunne-Jai Shin, Marie-Joëlle Rochet, Simon Jennings, John G. Field e Henrik Gislason, publicado em 2005 no *ICES Journal of Marine Science*.

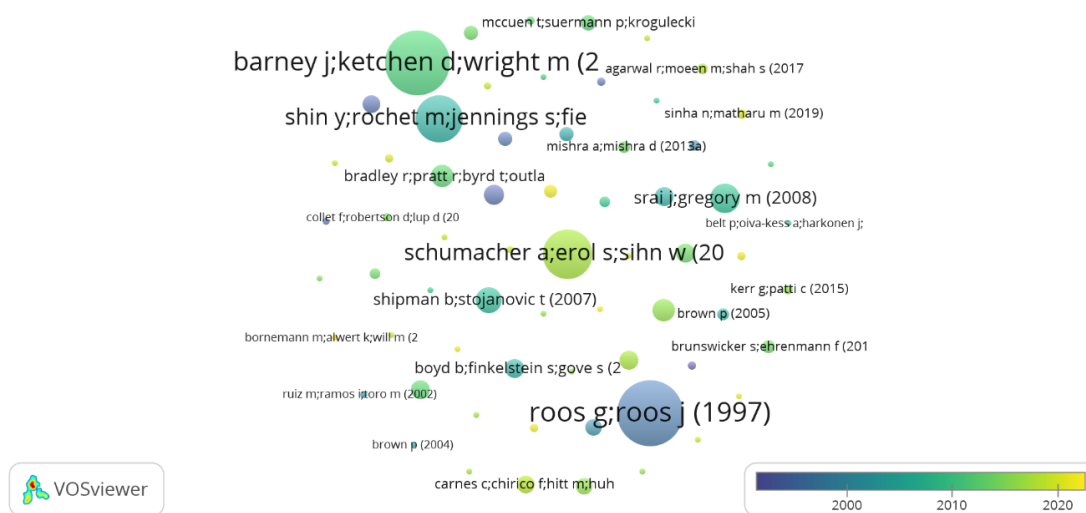


Figura 4 – Mapa de publicações mais relevantes ao longo dos anos

Fonte: VOSviewer (2022)

Em concordância com a análise anterior, também os autores mais relevantes, são os das publicações mais citadas, como ilustrado na Figura 5.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

equilíbrio entre a relevância estatística e a significância dos dados resultantes (Maucuer & Renaud, 2019).

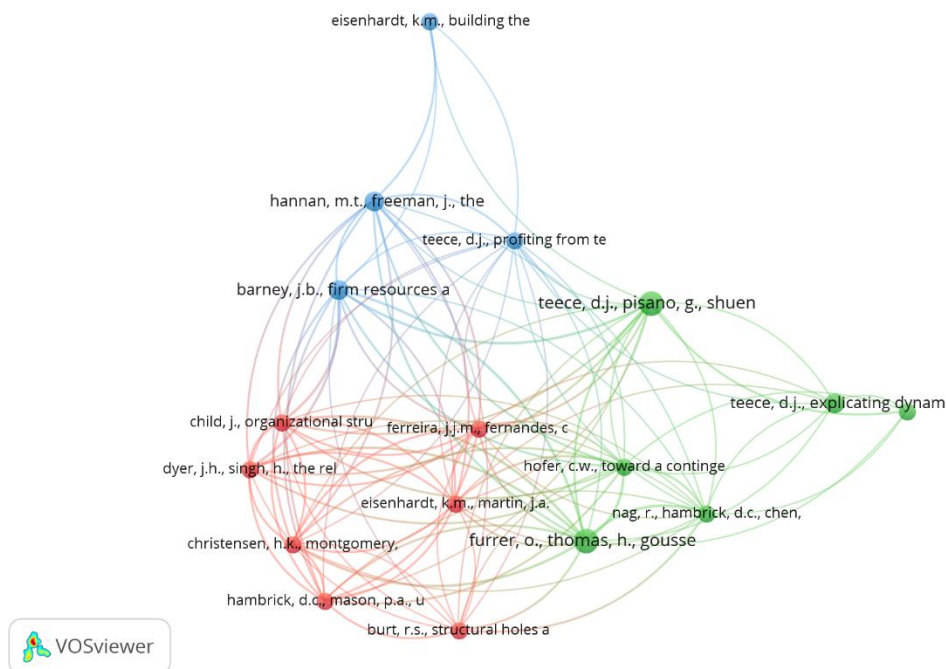


Figura 6 – Rede de co-citação

Fonte: VOSviewer (2022)

Na Tabela 2, encontram-se as referências das publicações mais influentes da área, para cada um dos *clusters* formados.

Tabela 2 – Descrição dos clusters da rede de co-citação

Cluster	Referências
Cluster 1 (7 items)	- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. <i>American Journal of Sociology</i>, 110(2), 349-399 - Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. <i>Sociology</i>, 6(1), 1-22. http://dx.doi.org/10.1177/003803857200600101 - Christensen, H., & Montgomery, C. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. <i>Strategic Management Journal</i>, 2(4), 327-343. https://doi.org/10.1002/smj.4250020402 - Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. <i>Academy of Management Review</i>, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.2307/259056

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

	- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. <i>Strategic Management Journal</i>, 21(10-11), 1105-1121. <a href="https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E">https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E - Ferreira, J., Fernandes, C., & Ratten, V. (2016). A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. <i>Scientometrics</i>, 109(1), 1-32. http://dx.doi.org/10.1007/s11192-016-2008-0 - Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. <i>Academy of Management Review</i>, 9(2), 193-206. https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628
Cluster 2 (6 items)	- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. <i>Journal of Management</i>, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108 - Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. <i>International Journal of Management Reviews</i>, 10(1), 1-23. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x - Hofer, C. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. <i>Academy of Management Journal</i>, 18(4), 784-810. https://doi.org/10.2307/255379 - Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. <i>Strategic Management Journal</i>, 28(9), 935-955. http://dx.doi.org/10.1002/smj.615 - Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. <i>Strategic Management Journal</i>, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640 - Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. <i>Strategic Management Journal</i>, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z
Cluster 3 (4 items)	- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. <i>Journal of Management</i>, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108 - Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. <i>Academy of Management Review</i>, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557 - Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. <i>American Journal of Sociology</i>, 82(5), 929-964. - Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. <i>Research Policy</i>, 15(6), 285-305. https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2

Fonte: Elaboração dos autores (2022)

1. Acoplamento bibliográfico

O acoplamento bibliográfico pressupõe que quantas mais referências citadas (ou autores) comuns tiverem duas publicações, mais semelhantes no conteúdo e consistentes nas perspetivas e nos posicionamentos serão (Maucuer & Renaud, 2019). Aqui, os *clusters* temáticos são formados a partir das publicações citantes (que estão a citar) e, assim,

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

publicações recentes e de nicho podem ganhar visibilidade através desta técnica, concentrando-se o acoplamento bibliográfico nas tendências atuais de pesquisa em vez de nas últimas tradições, como a análise de co-citação (Donthu *et al.*, 2021; Maucuer & Renaud, 2019).

Assim, é possível obter um espectro mais amplo de temas abordados no contexto do campo de investigação, bem como os seus últimos desenvolvimentos, fornecendo uma representação da atualidade do mesmo (Donthu *et al.*, 2021). Na Figura 7, vemos a existência de 8 grupos temáticos (cada um com uma cor associada) criados a partir de publicações citantes, sem mínimo de citações definido de forma a alargar o espectro de temas.

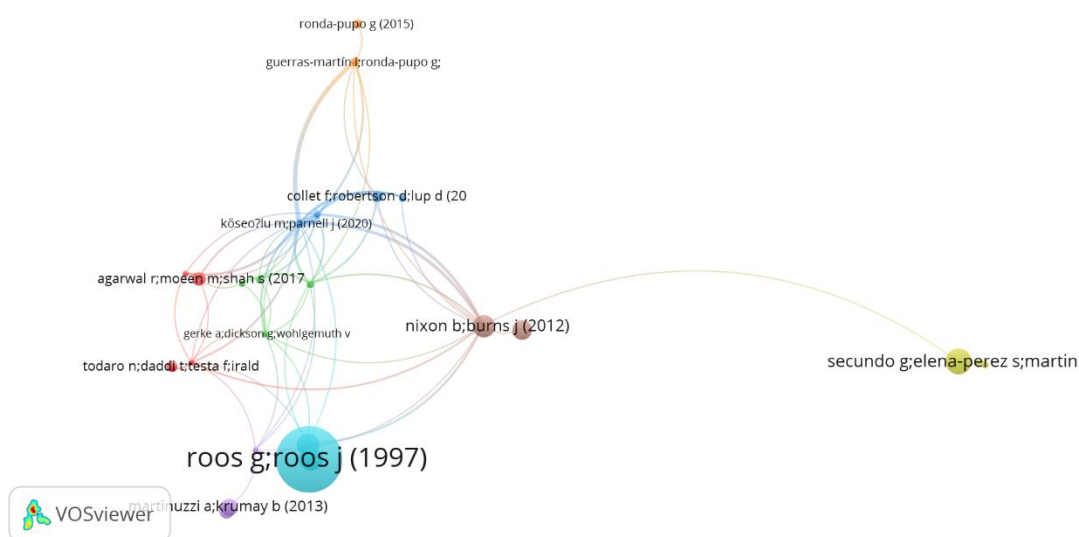


Figura 7 – Acoplamento bibliográfico

Fonte: VOSviewer (2022)

Na Tabela 3, encontram-se as referências das publicações associadas às tendências atuais de pesquisa, com a descrição dos temas subjacentes a cada *cluster* formado.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Tabela 3 – Descrição dos clusters do acoplamento bibliográfico

Cluster	Referências	Tema
Cluster 1 (5 items)	❖ Agarwal, R., Moeen, M., & Shah, S. (2017). Athena's Birth: Triggers, Actors, and Actions Preceding Industry Inception. <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>, 11(3), 287-305. https://doi.org/10.1002/sej.1259 ❖ Chauhan, A., & Madden, K. (2020). Tourism development using family business entrepreneurs: a new paradigm. <i>International Journal of Public Sector Performance Management</i>, 6(4), 508-525. https://dx.doi.org/10.1504/IJPSPM.2020.109304 ❖ Ikenami, R., Lipovaya, V., Da Costa, P., Silva, R., Martins, P., Lobo, L., & Duarte, F. (2020). A method proposal to support decision-making in unstable ecosystems: application in the Brazilian eSports ecosystem case. <i>International Journal of Technology Management</i>, 82(2), 172-195. https://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2020.107857 ❖ Sun, J., & Yan, H. (2020). Competitive strategy analysis and the growth stage model: the case of Taiwan's yacht maker - Horizon Group. <i>International Journal of Business and Emerging Markets</i>, 12(3), 274-295. http://dx.doi.org/10.1504/IJBEM.2020.109590 ❖ Todaro, N., Daddi, T., Testa, F., & Iraldo, F. (2020). Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. <i>Business Strategy and Development</i>, 3(1), 39-54. https://doi.org/10.1002/bsd2.77	❖ Empreendedorismo ❖ Inovação ❖ Ciclo de vida da indústria ❖ Teoria dos ecossistemas ❖ Modelos do estado de crescimento
Cluster 2 (4 items)	❖ Bittencourt, B., Zen, A., & Prévot, F. (2019). INNOVATION CAPABILITY OF CLUSTERS: Understanding the innovation of geographic business networks. <i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i>, 21(spe). http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4016 ❖ Gerke, A., Dickson, G., & Wohlgemuth, V. (2021). Strategic processes in Australian golf clubs: a dynamic capabilities view. <i>European Sport Management Quarterly</i>. https://dx.doi.org/10.1080/16184742.2021.1955290 ❖ Saksupapchon, P., & Willoughby, K. (2021). Intellectual property management, dynamic capabilities and competitive innovation in the commercial aircraft industry. <i>International Journal of Intellectual Property Management</i>, 11(3), 236-262. ❖ Wang, P., & Mileski, J. (2018). Strategic maritime management as a new emerging field in maritime studies. <i>Maritime Business Review</i>, 3(3), 290-313. http://dx.doi.org/10.1108/MABR-06-2018-0019	❖ Capacidade de redes de negócios ❖ Gestão da mudança ❖ Capacidades dinâmicas ❖ Propriedade intelectual

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Cluster 3 (4 items)	❖ Collet, F, Robertson, D., & Lup, D. (2014). When does brokerage matter? Citation impact of research teams in an emerging academic field. <i>Strategic Organization</i>, 12(4), 157-179. https://doi.org/10.1177%2F1476127014530124 ❖ Köseoglu, M., & Parnell, J. (2020). The evolution of the intellectual structure of strategic management between 1980 and 2019. <i>Journal of Strategy and Management</i>, 13(4). http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0102 ❖ Köseoglu, M., Parnell, J, & Vick, M. (2021). Identifying influential studies and maturity level in intellectual structure of fields: evidence from strategic management. <i>Scientometrics</i>, 126(2). http://dx.doi.org/10.1007/s11192-020-03776-z ❖ Laamanen, T, Reuter, E., Schimmer, M., Ueberbacher, F., & Guerra, X. (2015). Quantitative methods in Strategy as Practice Research. <i>The Cambridge Handbook of Strategy as Practice (2nd edition)</i>. http://dx.doi.org/10.1017/CCO9781139681032.031	❖ Gestão estratégica ❖ Níveis de maturidade ❖ Investigação académica ❖ Métodos de pesquisa
Cluster 4 (3 items)	❖ Bornemann, M., Alwert, K., & Will, M. (2021). Lessons learned in intellectual capital management in Germany between 2000 and 2020 – History, applications, Outlook. <i>Journal of Intellectual Capital</i>, http://dx.doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0085 ❖ Secundo, G, Elena-Pérez, S., Martinaitis, Z., & Leitner, K. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities. <i>Journal of Intellectual Capital</i>, 16(2). 449-442. http://dx.doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072 ❖ Secundo, G., Passiante, G., Matos, F., Cabrita, M. (2015). Intellectual Capital in Academic Entrepreneurship: Moving Beyond Measurement. <i>European Conference on Knowledge Management (ECKM 2015)</i>. Kidmore End, 684-691.	❖ Capital intelectual ❖ Gestão do capital ❖ Gestão estratégica ❖ Modelos de maturidade
Cluster 5 (3 items)	❖ Jugdev, K. (2017). Strengthening the connections between strategy and organizational project management. http://dx.doi.org/10.1017/9781316662243.007 ❖ Martinuzzi, A, & Krumay, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. <i>Journal of Change Management</i>, 13(4), 424-443. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851953 ❖ Mishra, A., & Mishra, D. (2013). Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology. <i>Engineering Economics</i>, 24(3), 254-266. http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.4618	❖ Gestão de projetos ❖ Responsabilidade Social Corporativa ❖ Gestão da qualidade ❖ Teoria dos stakeholders
Cluster 6 (3 items)	❖ Boone C., Van W., A. (1995). Industrial Organization and Organizational Ecology: The Potentials for Cross-fertilization. <i>Organization Studies</i>, 16(2), 265-298. https://doi.org/10.1177%2F017084069501600204	❖ Vantagem competitiva sustentável ❖ Evolução do mercado

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

	❖ Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. <i>International Journal of Management Reviews</i>, 7(2), 111 – 130. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00108.x ❖ Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. <i>Long Range Planning</i>, 30(3), 413-426. http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0	❖ Capital intelectual
Cluster 7 (2 items)	❖ Guerras-Martín, L, Ronda-Pupo, G., Zúñiga-Vicente, J., & Benito-Osorio, D. (2020). Half a century of research on corporate diversification: A new comprehensive framework. <i>Journal of Business Research</i>, 114, 124-141. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.037 ❖ Ronda-Pupo, G. (2015). Growth and consolidation of strategic management research: Insights for the future development of strategic management. <i>Academy of Strategic Management Journal</i>, 14(2), 155-169.	❖ Evolução da gestão estratégica ❖ Diversificação organizacional
Cluster 8 (2 items)	❖ Mccracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality?. <i>Journal of European Industrial Training</i>, 24(8), 425-426. http://dx.doi.org/10.1108/03090590010354344 ❖ Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. <i>Management Accounting Research</i>, 23(4), 229-244. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.004	❖ Gestão estratégica ❖ Desenvolvimento de recursos humanos ❖ Visão Baseada em Recursos

Fonte: Elaboração dos autores (2022)

2. Análise de co-autoria

A análise de co-autoria examina as interações e colaborações intelectuais entre investigadores em determinado campo de pesquisa, nomeadamente através de atributos dos autores associados, como instituições e países afiliados (Donthu *et al.*, 2021). As colaborações permitem formar redes que ajudam a desenvolver perspetivas sobre a área de investigação (Donthu *et al.*, 2021). Na Figura 8 percecionamos a existência de redes de pesquisa (com publicações com no mínimo 5 citações) agrupadas entre académicos de 3 regiões distintas: Região do Indo-Pacífico (com Estados Unidos da América, Reino Unido e Austrália), Europa do Norte (com Alemanha e Áustria) e Europa do Sul (com Itália e Espanha). De notar que a região da Europa do Sul se encontra relativamente sub-representada, o que estimula a investigação nesta região.

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

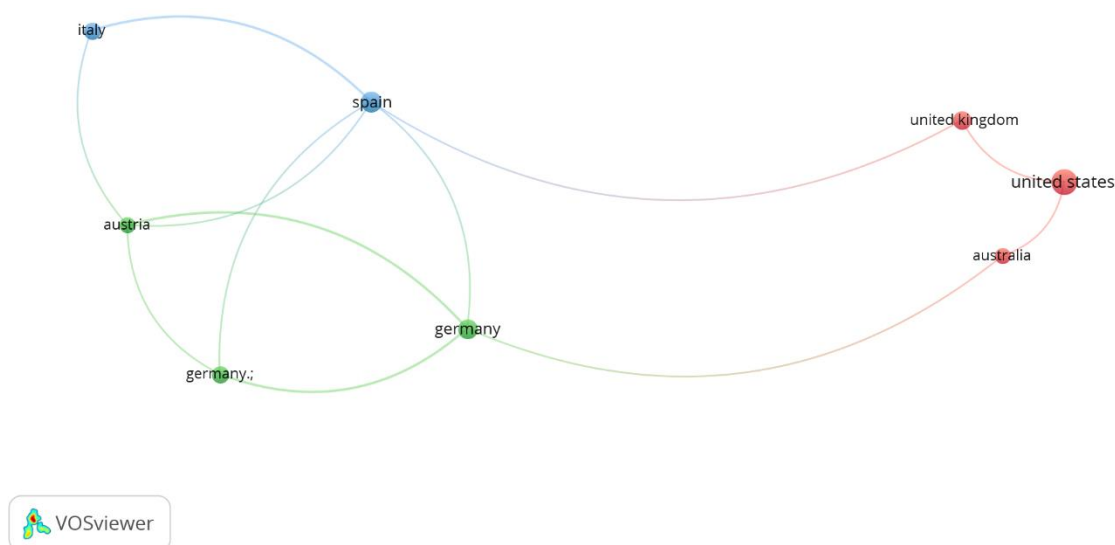


Figura 8 – Co-autoria de países

Fonte: VOSviewer (2022)

3. Considerações finais

Nos últimos anos, o contexto mundial tem sofrido mutações consideráveis, devido a eventos como a pandemia da Covid-19 e a atual guerra na Ucrânia, tornando o ambiente de negócios cada vez mais complexo e desafiante, pelo que para a sua sobrevivência, as organizações têm de apostar na gestão estratégica. Esta visa o ajustamento das estratégias organizacionais às mudanças do contexto competitivo, de forma a potenciar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente, considerando as forças e fraquezas da organização, e consequentemente, permitindo a determinação de uma direção de longo prazo sustentável e lucrativa. Contudo, como qualquer outra área, necessita de amadurecimento para proporcionar resultados de desempenho superiores, surgindo então a preocupação e interesse emergente na maturidade da gestão estratégica. Esta é atingida quando existe uma formalização e boa organização do processo de gestão estratégica e quando as organizações são flexíveis o suficiente para se adaptarem de forma tempestiva a diferentes ambientes.

O crescente e cada vez mais abrangente recurso à análise bibliométrica, despoletou o

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

interesse dos autores para a sua aplicação no contexto da maturidade de gestão estratégica, de forma a analisar a sua estrutura intelectual e o conhecimento existente na área, bem como tendências de pesquisa atuais e áreas emergentes. Através dos mapas de redes elaborados a partir do VOSviewer, é visível um crescente interesse atribuído aos modelos e níveis de maturidade no contexto da maturidade da gestão estratégica, os quais têm vindo a ser estudados a partir de 2016, mas que ainda se encontram pouco desenvolvidos, apresentando-se como relevantes para futuras investigações.

Neste sentido, procedeu-se a uma análise mais detalhada dos artigos sobre os modelos de maturidade da gestão estratégica existentes, concluindo que existem dois tipos de modelos: os que se baseiam em dimensões da gestão estratégica e em níveis de maturidade, sendo o pioneiro o *Strategic Management Maturity Model* (SMMM) desenvolvido pelo *Balanced Scorecard Institute* (Strategy Management Group, 2021), e posteriormente melhorado por Ferhat Demir (Demir, 2017, 2018); e um que se baseia nas variáveis “maturidade do processo de gestão estratégica” e “maturidade da liderança”, proposto por Anna Witek-Crabb (Witek-Crabb, 2016).

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

APÊNDICE 2. Questionário do estudo.

1) CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

A que área pertence o respondente do questionário?:

- Gestão de Topo / Administração / Gerente da empresa
- Chefe da Área Financeira
- Outro colaborador da Área Financeira
- Chefe da Área da Estratégia e do Planeamento
- Outro colaborador da Área da Estratégia e do Planeamento
- Chefe do Controlo de Gestão
- Outro colaborador da área do Controlo de Gestão
- Chefe da Contabilidade
- Outro colaborador da área da Contabilidade

2) CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Tamanho:

Qual foi o número médio de pessoas ao serviço da organização, em 2021?

- Menos de 10 pessoas
- Entre 10 (inclusive) e 50 pessoas
- Entre 50 (inclusive) e 250 pessoas
- 250 ou mais pessoas

Qual foi o volume de negócios médio da organização, em 2021?

- Menos de 2 milhões de euros
- Entre 2 (inclusive) e 10 milhões de euros
- Entre 10 (inclusive) e 50 milhões de euros
- Superior a 50 milhões de euros

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Qual foi o valor médio anual do ativo líquido da organização, em 2021?

- Menos de 2 milhões de euros
- Entre 2 (inclusive) e 10 milhões de euros
- Entre 10 (inclusive) e 43 milhões de euros
- Superior a 43 milhões de euros

Estratégia:

Quais das dimensões são abrangidas pela estratégia competitiva da empresa?:

- Baixo custo
- Inovação
- Marketing
- Qualidade do produto
- Nível de serviço

Ambiente Competitivo:

No curto prazo, com que regularidade ocorrem alterações nas seguintes variáveis? (Nota: Caso as alterações nos itens indicados só se verifiquem em prazos superiores a 1 ano, responda 1-Nunca.):

1. Nunca
 2. Semestralmente
 3. Trimestralmente
 4. Mensalmente
 5. Semanalmente
-
- Exigências dos clientes
 - Carteira de clientes
 - Número de concorrentes
 - Preços dos concorrentes

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- Introdução de novos produtos e/ou tecnologias de produção pelos concorrentes
- Distribuição das quotas de mercado
- Tamanho do mercado
- Condições políticas/legais (nomeadamente regulamentos)

3) DIMENSÕES DA MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Escala:

1. Nada presente
2. Raramente Presente
3. Parcialmente Presente
4. Presente
5. Muito Presente
6. Totalmente Presente

Liderança - *No que se refere à gestão de topo face às atividades de gestão estratégica, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

- 1) Consciência da gestão de topo relativamente ao papel estratégico da liderança
- 2) Envolvimento da gestão de topo, nomeadamente através da recolha de feedback
- 3) Designação de colaboradores para a realização de atividades estratégicas
- 4) Definição de equipa dedicada a atividades de gestão estratégica
- 5) Inovação decorrente do efeito da liderança estratégica na cultura organizacional

Planeamento e execução - *Relativamente ao planeamento e à execução no contexto da gestão estratégica, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- 1) Consciência da gestão de topo relativamente à importância do planeamento estratégico
- 2) Processo de planeamento estratégico, do qual surgem planos e ações estratégicas, além da definição de alguns objetivos e metas
- 3) Processo de planeamento estratégico estruturado e interativo com os restantes departamentos
- 4) Elaboração de um plano estratégico com uma periodicidade longa (a cada 2-4 anos)
- 5) Revisão do plano estratégico e respetivos planos de ação e iniciativas por equipas multifuncionais
- 6) Inovação e melhoria contínua como pilares do plano estratégico

Processos e ferramentas - *No que toca aos processos de gestão estratégica, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

- 1) Atribuição de atividades, processos, sistemas e ferramentas à gestão estratégica
- 2) Documentação e mapeamento dos processos-chave do planeamento e gestão estratégica
- 3) Implementação de melhorias de processo orientadas pela estratégia
- 4) Uso de métodos e ferramentas estruturados e avançados para a gestão da inovação
- 5) Redesenho dos processos estratégicos para permitir a inovação contínua

Estrutura e modelo - *Quanto à adequação da estrutura organizacional e do modelo de negócio à estratégia, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

- 1) Modelo de negócio definido e todos os seus componentes conhecidos pelos elementos da organização

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- 2) Estrutura organizacional definida, adequada e conhecida por todos os elementos da organização
- 3) Modelo de negócio definido de modo a promover a inovação
- 4) Estrutura organizacional e modelo de negócio integrados na estratégia organizacional

Pessoas e cultura - *Em relação ao alinhamento da cultura organizacional com a estratégia, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

- 1) Definição e comunicação dos valores
- 2) Definição e comunicação da missão
- 3) Definição e comunicação da visão
- 4) Definição e comunicação dos objetivos
- 5) Desenvolvimento de uma cultura organizacional, através da partilha e compreensão dos seus pilares estruturantes (valores, missão, visão e objetivos) entre todos os elementos da organização
- 6) Inovação como parte da cultura organizacional
- 7) Participação dos colaboradores na definição dos componentes da cultura organizacional através da sugestão de ideias
- 8) Cultura organizacional integrada na estratégia

Gestão de desempenho – *No que diz respeito à ligação dos indicadores estratégicos com o desempenho da organização e dos colaboradores, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:*

- 1) Atribuição de indicadores estratégicos de desempenho às atividades
- 2) Disponibilidade de dados de forma atempada para calcular as métricas de desempenho
- 3) Atribuição de responsabilidades pelos indicadores de desempenho

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- 4) Indicadores estratégicos que permitem medir o desempenho individual dos colaboradores
- 5) Indicadores estratégicos que permitem medir o desempenho geral da organização
- 6) Indicadores de desempenho atribuídos a atividades de inovação (de forma a impulsionar a inovação disruptiva)
- 7) Revisão dos indicadores estratégicos de acordo com os resultados de desempenho
- 8) Cultura organizacional focada na medição de desempenho e responsabilidade

Inovação - Quanto à integração da inovação na estratégia de negócio, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:

- 1) Importância dada à inovação pela estratégia de negócio
- 2) Definição do processo de gestão da inovação
- 3) Utilização de ferramentas, técnicas e métodos estruturados no âmbito da gestão da inovação
- 4) Envolvimento dos colaboradores nas atividades de inovação
- 5) Alinhamento das iniciativas de inovação com a estratégia organizacional
- 6) Prática de inovações radicais/disruptivas

Responsabilidade Social - Relativamente à integração da responsabilidade social na estratégia organizacional, por favor, indique o grau de presença na organização dos seguintes pontos:

- 1) Desenvolvimento de atividades relacionadas com a responsabilidade social
- 2) Perceção da responsabilidade social como uma vantagem competitiva
- 3) Definição de uma estratégia de responsabilidade social, com objetivos claros e mensuráveis

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

- 4) Definição de indicadores de desempenho e metas para avaliar o cumprimento da estratégia de responsabilidade social
- 5) Integração da estratégia de responsabilidade social na estratégia de negócio

5) PERCEÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

De uma forma global, assinale o nível de maturidade de gestão estratégica que atribui à sua organização neste momento.

- 1) Nível 0 - Indefinido: Não existe qualquer processo de gestão estratégica definido e estruturado, nem uma pessoa ou departamento responsável pelas atividades de gestão estratégica
- 2) Nível 1 - Inicial: Um funcionário ou departamento é designado para atividades de planeamento estratégico, podendo desenvolver planos operacionais ou táticos, não estando definido nenhum plano estratégico
- 3) Nível 2 - Planeado: Existe um plano estratégico definido com base em estratégias de negócio, objetivos, indicadores e metas. A organização como um todo transmite padrões de orientação às suas unidades de negócio
- 4) Nível 3 - Realizado: A organização segue o planeamento estratégico e executa as estratégias, com o suporte da gestão de topo na realização do processo
- 5) Nível 4 - Otimizado: São atribuídos indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos e os resultados são medidos, para averiguar o cumprimento do plano estratégico. A estratégia da organização é alterada com base nos resultados de desempenho. A estabilidade da organização fornece uma base para inovação

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

- 6) Nível 5 - Excelente: Todos os componentes da organização estão integrados e as estratégias de inovação formuladas e alinhadas com as estratégias de negócios. A excelência na gestão estratégica impulsiona a inovação contínua da organização

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ANEXOS

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ANEXO 1

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Anexo 1: Questionário *The Strategic Management Maturity Model* Assessment do Strategy Management Group.

1. Leadership Dimension:

- a. Level 1: Leaders dictate in the command & control fashion; otherwise disengaged
- b. Level 2: Leaders dictate but gather feedback sporadically
- c. Level 3: Leaders engage with direct reports only, but do model desired behaviors and values
- d. Level 4: Leaders empower many employees through ongoing engagement
- e. Level 5: Leaders & employees fully engage in a continuous dialog based on a team-based culture

2. Values and Culture Dimension

- a. Level 1: Vision and values undefined or not shared
- b. Level 2: Vision and values published, but not lived
- c. Level 3: Vision and values communicated and understood
- d. Level 4: Vision and values collaboratively developed
- e. Level 5: Vision and values fully integrated into the organization's culture

3. Strategic Thinking and Planning Dimension

- a. Level 1: No strategic planning occurs within the organization; no goals defined
- b. Level 2: Strategic planning is the responsibility of a small team and dictated to the organization
- c. Level 3: A structured and open planning process involves people throughout the organization every couple of years
- d. Level 4: Plans are developed and revised regularly by trained, cross-functional planning teams
- e. Level 5: Strategy drives critical organizational decisions and a continuous improvement planning process is maintained

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

4. Alignment Dimension

- a. Level 1: Work is narrowly focused based on organization structure, with little customer input
- b. Level 2: Customer needs and feedback start to influence more aligned decision making
- c. Level 3: Employees know their customers and align strategy to those needs
- d. Level 4: Vision, customer needs, strategy and employee reward and recognition systems are cascaded and aligned
- e. Level 5: All structures and systems are aligned with strategy, and organizational alignment is continuously improved

5. Performance Measurement Dimension

- a. Level 1: No data or only ad-hoc performance measures are collected
- b. Level 2: Performance data is collected routinely, but most are operationally focused
- c. Level 3: Strategic performance measures are collected, covering most strategic objectives
- d. Level 4: Strategic measures are broadly used to improve focus and performance and inform budget decisions
- e. Level 5: Measurements comprehensively used and routinely revised based on continuous improvement

6. Performance Management Dimension

- a. Level 1: No emphasis on using performance as a criterion to manage the organization
- b. Level 2: Performance reviews required but not taken seriously; no accountability for performance exists
- c. Level 3: Measures are assigned owners and performance is managed at the organizational and employee level
- d. Level 4: Measurement owners are held accountable and performance is managed at all levels

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

- e. Level 5: Organization culture is measurement and accountability focused; decisions are evidence-based

7. Process Improvement Dimension

- a. Level 1: Processes are undocumented and ad-hoc with evident duplication and delays
- b. Level 2: A few key processes documented, and process improvement models (TQM, Lean Six Sigma, etc.) introduced
- c. Level 3: All key processes are identified and documents, and strategy guides successful process improvement initiatives and improvements
- d. Level 4: All key processes are tracked and improved on a continuous basis and new process improvement ideas are accepted
- e. Level 5: Employees are empowered and training, and a formal process exists for improving process management

8. Sustainability Dimension

- a. Level 1: Lack of structure and champions lead to short-term focus on tasks
- b. Level 2: Strategy "champions" identified
- c. Level 3: Formal organization structure in place to maintain focus on strategy
- d. Level 4: Organization has an "Office of Strategy Management" or equivalente
- e. Level 5: Strategic thinking and management are embedded in the culture of the organization

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ANEXO 2

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Anexo 2: Matriz de avaliação da maturidade da gestão estratégica para a inovação de Demir (2018).

	Level 0: Undefined	Level 1: Initial	Level 2: Planned	Level 3: Performed	Level 4: Optimized	Level 5: Excellent
Leadership	No organizational awareness of strategic leadership	Knowledge exists, but no owner and sponsor for strategic management activities	An employee is assigned to strategic projects and activities	A team performs strategic activities; the team leader engages with other department managers	A particular office leads strategic management activities effectively; leaders and employees fully engage in strategic management processes	Strategic leadership encourages innovation at all levels; leaders transform the business and culture to become more innovative
Planning & Executing	No organizational awareness of strategic planning	No strategic plan; some goals and objectives are defined	Strategic planning is the responsibility of one person and a strategic plan is prepared every 4-5 years	A structured and interactive strategic planning process exists; actions plans are developed	Strategic plan/actions plans are revised regularly; strategic initiatives are updated	Strategy drives all critical organizational decisions; innovation is an important agenda of the strategic plan
Processes & Tools	No process and tools for strategic management activities	Some ad-hoc reports and tools are used, but processes are undocumented	A few key processes are documented; some basic tools are used for strategic planning and management	All strategic management processes are mapped out and analyzed, and strategy drives process improvements	All strategic processes are redesigned for continuous innovation; advanced tools/methods are used for strategic planning and innovation management	There is a structured innovation management process; strategy guides selection of tools and technologies; all tools/systems are integrated into strategies
Structure & Model	Organizational structure and business model are unknown	Chaotic organizational structure; some components of business model are known	Functional organizational structure is created; business model is defined	Rigid structure (hierarchy is important; tall organization); business model is not innovative; structure and model do not support strategies	Organizational structure and business model are redesigned to foster innovation and empower strategies; flat organization with low hierarchy	Organizational structure and business model are fully integrated into strategies; a unique/innovative business model; an agile structure
People & Culture	No common values and personas	Values are undefined; an organizational culture is not formed yet	People share a common vision and values are understood; innovation is a critical value	Vision, goals, and values are communicated; organizational culture is fully formed but culture is not linked to strategy; bureaucratic culture	Organizational culture is redesigned to support innovation strategies; less bureaucracy, a more adhocratic culture is forming	Organizational culture fully integrated into strategies; culture is innovation focused; people are encouraged to come up with new ideas
Performance Management	No assigned performance indicators	Few performance indicators are identified but no available data	All performance indicators and metrics are identified; no KPI for innovation	Strategic indicators are measured data collected, and overall performance is managed at a broad level; KPIs are designed for innovation activities	Strategic indicators are revised according to performance results; innovation performance is managed at all levels	Systems are implemented for disruptive innovation; performance of radical innovation is measured daily basis
Innovation	Innovation is not a priority	Random innovations, not results of a structured approach	Innovation management process is defined but no tool and method are used for innovation	Innovation initiatives are started; structured innovation tools/techniques/methods are used at some organizational levels; mostly incremental innovation takes place	People fully engage in innovation activities at all levels; some radical innovations; semi-innovative organization; gap between strategy and innovation	Innovation initiatives are well aligned with corporate strategies; fully innovative organization; disruptive innovation is part of DNA

Fonte: Demir (2018, p. 19)

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ANEXO 3

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Anexo 3: Definição do tamanho das empresas portuguesas

	Nº de empregados	Volume de negócios	Valor do ativo líquido
Microempresas	Menos de 10 pessoas	Menos de 2 milhões de euros	Menos de 2 milhões de euros
Pequenas empresas	Entre 10 (inclusive) e 50 pessoas	Entre 2 (inclusive) e 10 milhões de euros	Entre 2 (inclusive) e 10 milhões de euros
Médias empresas	Entre 50 (inclusive) e 250 pessoas	Entre 10 (inclusive) e 50 milhões de euros	Entre 10 (inclusive) e 43 milhões de euros
Grandes empresas	250 ou mais pessoas	Superior a 50 milhões de euros	Superior a 43 milhões de euros

Fonte: Adaptado de Economia e Finanças (2016). Disponível em: <https://economiasfinancas.com/2016/definicao-grande-media-pequena-microempresa/>

*Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e
identificação dos principais fatores condicionantes*

ANEXO 4

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

Anexo 4: Resultados do SPSS.

A) Medida de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de Esfericidade de Bartlett.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,973
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	18050,808
	gl	1035
	Sig.	,000

Fonte: Extraído do SPSS

B) Número de fatores e a adequação do ajuste.

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	32,356	70,339	70,339	32,007	69,580	69,580	11,215	24,380	24,380
2	2,333	5,071	75,410	2,053	4,463	74,043	8,112	17,634	42,015
3	1,653	3,594	79,004	1,548	3,365	77,408	7,291	15,849	57,864
4	1,198	2,605	81,609	,872	1,895	79,303	6,389	13,889	71,753
5	1,008	2,192	83,801	1,164	2,531	81,834	4,637	10,081	81,834
6	,764	1,660	85,461						
7	,731	1,589	87,050						
8	,557	1,211	88,261						
9	,446	,970	89,231						

Fonte: Extraído do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

C) Matriz dos fatores rotativa com e sem L1.

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator				
	1	2	3	4	5
L1	,573	,170	,517	,247	,168
L2	,551	,075	,475	,189	,194
L3	,587	,297	,282	,228	,259
L4	,649	,271	,280	,242	,196
L5	,639	,253	,336	,257	,263
P1	,626	,226	,472	,167	,194
P2	,697	,291	,352	,199	,212
P3	,692	,368	,283	,227	,245
P4	,599	,510	,207	,259	,157
P5	,666	,410	,264	,300	,189
P6	,621	,362	,327	,297	,329
F1	,662	,311	,357	,270	,216
F2	,590	,458	,283	,280	,232
F3	,636	,352	,309	,338	,248
F4	,591	,431	,229	,328	,300
F5	,648	,426	,254	,322	,298
M1	,628	,366	,349	,135	,129
M2	,603	,376	,370	,150	,148
M3	,596	,417	,323	,246	,320
M4	,635	,418	,371	,234	,273
C1	,366	,272	,777	,243	,169
C2	,345	,295	,802	,213	,198
C3	,377	,278	,798	,263	,153
C4	,413	,282	,724	,201	,210
C5	,431	,310	,660	,283	,290
C6	,442	,365	,556	,263	,350
C7	,411	,348	,536	,298	,280
C8	,441	,423	,539	,302	,280
D1	,396	,687	,343	,299	,224
D2	,338	,714	,303	,296	,255
D3	,349	,769	,270	,257	,226
D4	,334	,705	,203	,287	,302
D5	,414	,688	,312	,193	,228
D6	,363	,685	,221	,360	,304
D7	,407	,724	,274	,271	,244
D8	,349	,687	,331	,303	,210
I1	,367	,321	,295	,337	,633
I2	,351	,381	,269	,373	,680
I3	,351	,440	,264	,348	,648
I4	,351	,318	,303	,335	,602
I5	,365	,354	,339	,354	,624
I6	,301	,414	,206	,413	,491
R1	,264	,186	,244	,781	,155
R2	,232	,171	,301	,799	,177
R3	,251	,279	,179	,840	,240
R4	,251	,408	,162	,760	,237
R5	,254	,342	,223	,777	,285

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Fonte: Extraído do SPSS

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator				
	1	2	3	4	5
L2	,524	,079	,478	,190	,199
L3	,582	,287	,287	,230	,262
L4	,651	,253	,286	,245	,196
L5	,638	,237	,342	,259	,264
P1	,609	,222	,476	,169	,199
P2	,689	,279	,358	,201	,215
P3	,697	,349	,289	,229	,246
P4	,611	,492	,212	,262	,159
P5	,679	,387	,270	,303	,189
P6	,629	,342	,331	,299	,330
F1	,671	,289	,362	,272	,216
F2	,605	,437	,287	,283	,232
F3	,647	,330	,313	,340	,247
F4	,608	,408	,232	,330	,300
F5	,664	,402	,258	,325	,298
M1	,637	,347	,354	,137	,130
M2	,613	,357	,374	,153	,147
M3	,610	,395	,327	,248	,319
M4	,647	,396	,375	,236	,273
C1	,365	,263	,780	,246	,169
C2	,347	,284	,805	,217	,197
C3	,378	,266	,801	,266	,152
C4	,413	,270	,728	,205	,210
C5	,435	,296	,663	,286	,290
C6	,448	,350	,559	,266	,350
C7	,415	,336	,539	,301	,280
C8	,450	,408	,541	,305	,280
D1	,410	,676	,345	,302	,227
D2	,351	,707	,304	,299	,258
D3	,363	,762	,272	,260	,229
D4	,349	,696	,205	,289	,305
D5	,426	,679	,315	,195	,231
D6	,382	,671	,223	,363	,305
D7	,423	,712	,276	,273	,247
D8	,364	,676	,333	,305	,213
I1	,370	,311	,297	,338	,635
I2	,357	,369	,272	,374	,681
I3	,360	,427	,266	,350	,649
I4	,357	,306	,306	,336	,603
I5	,373	,340	,342	,356	,624
I6	,308	,405	,207	,415	,493
R1	,262	,181	,244	,782	,157
R2	,230	,166	,301	,800	,179
R3	,257	,269	,179	,841	,241
R4	,261	,398	,162	,762	,238
R5	,259	,334	,223	,778	,286

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Fonte: Extraído do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

D) Comunalidades das variáveis independentes.

Comunalidades		
	Inicial	Extração
L2	,738	,585
L3	,836	,625
L4	,858	,668
L5	,848	,717
P1	,855	,716
P2	,867	,768
P3	,877	,804
P4	,856	,754
P5	,903	,811
P6	,876	,821
F1	,831	,785
F2	,840	,773
F3	,864	,802
F4	,892	,789
F5	,917	,863
M1	,865	,686
M2	,876	,689
M3	,915	,799
M4	,939	,847
C1	,914	,900
C2	,938	,934
C3	,940	,949
C4	,885	,859
C5	,910	,882
C6	,911	,829
C7	,864	,745
C8	,920	,833
D1	,910	,887
D2	,897	,871
D3	,911	,906
D4	,858	,824
D5	,896	,833
D6	,899	,871
D7	,920	,898
D8	,878	,838
I1	,877	,839
I2	,934	,942
I3	,931	,927
I4	,865	,791
I5	,919	,888
I6	,790	,716
R1	,865	,796
R2	,887	,842
R3	,930	,936
R4	,908	,889
R5	,928	,916

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Fonte: Extraído do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

E) Variáveis na equação após Regressão Logística Binária.

Variáveis na equação		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Etapa 1 ^a	LEE	,514	,334	2,373	1	,123	1,672
	D	,820	,269	9,304	1	,002	2,270
	C	-,026	,265	,010	1	,921	,974
	R	,456	,198	5,278	1	,022	1,577
	I	-,382	,278	1,898	1	,168	,682
	Constante	-4,967	,787	39,846	1	<,001	,007

a. Variável(is) inserida(s) no passo 1: LEE, D, C, R, I.

Fonte: Extraído do SPSS

F) Teste de linhas paralelas da Regressão Logística Ordinal.

Teste de linhas paralelas ^a				
Modelo	Verossimilhança de log -2	Qui-quadrado	df	Sig.
Hipótese nula	643,351			
Geral	626,414 ^b	16,937 ^c	20	,657

Fonte: Extraído do SPSS

G) Teste de ajuste do modelo da Regressão Logística Ordinal.

Informações de ajuste do modelo				
Modelo	Verossimilhança de log -2	Qui-quadrado	df	Sig.
Somente intercepto	814,382			
Final	643,351	171,031	5	<,001

Função de ligação: Logit.

Fonte: Extraído do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

H) Estimativas de Parâmetro da Regressão Logística Ordinal.

Estimativas de Parâmetro										
Parâmetro	B	Erro Padrão	95% Intervalo de Confiança de Wald		Teste de hipótese			Exp(B)	95% Intervalo de Confiança de Wald para Exp(B)	
			Inferior	Superior	Qui-quadrado de Wald	df	Sig.		Inferior	Superior
Limite	[N=1]	2,727	,4866	1,773	3,681	31,408	1	<,001	15,291	39,690
	[N=2]	4,353	,5356	3,304	5,403	66,058	1	<,001	77,749	222,145
	[N=3]	5,535	,5807	4,396	6,673	90,843	1	,000	253,289	790,477
	[N=4]	6,988	,6355	5,743	8,234	120,943	1	,000	1083,879	3765,972
	[N=5]	9,424	,7297	7,994	10,854	166,801	1	,000	12379,594	51737,204
LEE	,852	,2490	,364	1,340	11,713	1	<,001	2,345	1,439	3,820
C	-,280	,1952	-,663	,102	2,065	1	,151	,755	,515	1,107
D	,843	,1959	,459	1,227	18,502	1	<,001	2,323	1,582	3,410
I	-,185	,2013	-,579	,210	,842	1	,359	,831	,560	1,234
R	,301	,1568	-,006	,608	3,683	1	,055	1,351	,994	1,838
(Escala)	1 ^a									

Variável Dependente: N

Modelo: (Limite), LEE, C, D, I, R

a. Fixo no valor exibido.

Fonte: Extraído do SPSS

I) Regressão Logística Ordinal considerando a contingência do ambiente.

Estimativas de Parâmetro								
		Estimativa	Erro Erro	Wald	df	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[N = 1]	3,592	1,189	9,120	1	,003	1,261	5,923
	[N = 2]	5,256	1,234	18,152	1	<,001	2,838	7,673
	[N = 3]	6,442	1,256	26,321	1	<,001	3,981	8,902
	[N = 4]	7,892	1,277	38,190	1	<,001	5,389	10,395
	[N = 5]	10,373	1,320	61,790	1	<,001	7,786	12,959
Localização	LEE	,465	,573	,659	1	,417	-,658	1,588
	D	-,137	,544	,064	1	,801	-1,203	,929
	R	1,487	,349	18,142	1	<,001	,803	2,172
	A	,318	,528	,362	1	,547	-,718	1,354
	ALEE	,054	,243	,050	1	,823	-,422	,531
	AD	,350	,220	2,528	1	,112	-,081	,782
	AR	-,513	,142	13,010	1	<,001	-,792	-,234

Função de ligação: Logit.

Fonte: Extraído do SPSS

Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes

J) Regressão Logística Ordinal considerando a contingência do tamanho.

Estimativas de Parâmetro								
		Estimativa	Erro	Wald	df	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[N = 1]	3,082	1,293	5,684	1	,017	,548	5,616
	[N = 2]	4,768	1,282	13,830	1	<,001	2,255	7,281
	[N = 3]	6,014	1,296	21,522	1	<,001	3,473	8,554
	[N = 4]	7,639	1,329	33,056	1	<,001	5,035	10,243
	[N = 5]	10,473	1,441	52,787	1	<,001	7,648	13,298
Localização	LEE	,423	,408	1,075	1	,300	-,376	1,221
	D	,626	,360	3,015	1	,083	-,081	1,332
	R	,257	,253	1,033	1	,309	-,239	,753
	TLEE	,121	,186	,421	1	,516	-,244	,486
	TD	,061	,157	,152	1	,697	-,247	,369
	TR	-,023	,129	,032	1	,858	-,275	,229
	[T=1]	,072	1,479	,002	1	,961	-2,827	2,971
	[T=2]	,187	1,070	,031	1	,861	-1,910	2,285
	[T=3]	,422	,703	,360	1	,548	-,956	1,800
	[T=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Função de ligação: Logit.

a. Este parâmetro é definido para zero porque é redundante.

Fonte: Extraído do SPSS

K) Regressão Logística Ordinal considerando a contingência da estratégia.

Estimativas de Parâmetro								
		Estimativa	Erro	Wald	df	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[N = 1]	2,818	,980	8,262	1	,004	,896	4,739
	[N = 2]	4,516	1,019	19,621	1	<,001	2,518	6,514
	[N = 3]	5,754	1,049	30,096	1	<,001	3,698	7,809
	[N = 4]	7,377	1,085	46,212	1	<,001	5,250	9,504
	[N = 5]	10,282	1,151	79,739	1	<,001	8,025	12,539
Localização	LEE	,354	,212	2,792	1	,095	-,061	,770
	D	-,008	,338	,001	1	,981	-,670	,654
	R	1,129	,317	12,715	1	<,001	,508	1,750
	E	,046	,466	,010	1	,921	-,868	,960
	ELEE	,054	,011	25,808	1	<,001	,033	,075
	ED	,302	,119	6,443	1	,011	,069	,536
	ER	-,371	,129	8,328	1	,004	-,623	-,119

Função de ligação: Logit.

Fonte: Extraído do SPSS