



Dissertação

Mestrado em Gestão

***As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto
da sua aplicação na Performance das PME
Portuguesas***

Liliana Margarida Santos de Oliveira

Leiria, *setembro* de 2018



Dissertação

Mestrado em Gestão

***As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto
da sua aplicação na Performance das PME
portuguesas***

Liliana Margarida Santos de Oliveira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *setembro* de 2018.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

*Não deixes que a tua cadeira confortável
prejudique a tua curiosidade.*

Gonçalo M. Tavares, *Uma Viagem à Índia*

*Choro sobre as minhas páginas imperfeitas,
mas os vindouros, se as lerem, sentirão mais com o
meu choro do que sentiriam com a perfeição, se eu a
conseguisse, que me privaria de chorar e portanto até
de escrever.*

Bernardo Soares, *Livro do Desassossego*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Para os meus filhos,

Diogo e Matilde

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Uma dissertação é um projeto que conta, necessariamente, com o contributo e o apoio de várias pessoas, sem as quais não seria possível a sua concretização.

Este é o tempo e o espaço para Vos agradecer.

É da mais elementar justiça que comece por endereçar o meu reconhecimento a quem me guiou pelos caminhos da investigação:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, agradeço o tema, os valiosos conhecimentos transmitidos, a disponibilidade e a enorme paciência perante as minhas dúvidas e hesitações.

À minha coorientadora, a Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, agradeço as sugestões, a disponibilidade e as palavras de incentivo que sempre transmitiu.

Às mais de mil empresas que, generosamente, aceitaram colaborar comigo, respondendo ao inquérito e, conseqüentemente, viabilizaram este estudo, endereço o meu reconhecimento.

Aos meus queridos pais, Céu e Vítor, os melhores seres humanos que conheço. A quem devo a vida e os valores fundamentais que enformam o meu ser, fruto imperfeito.

Ao Nuno, que esteve sempre presente e assegurou, com dedicação e sacrifício pessoal, todo o apoio necessário, possibilitando-me o equilíbrio mental necessário para concretizar este objetivo pessoal.

Muitos outros terão contribuído, direta ou indiretamente, e de várias maneiras, para este projeto. Não seria possível nomeá-los a todos, mas alguns saberão que lhes estou grata, ainda que os não nomeie.

Estou muito agradecida a todos Vós.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Uma extensa parte da literatura científica de Gestão desenvolve, foca e elenca os méritos da utilização de ferramentas de gestão estratégica (por exemplo: análise SWOT, BSC, modelo das 5 Forças, etc.) na prática das empresas. Contudo, não existem estudos exaustivos, quer a nível nacional, quer mesmo a nível internacional, que apontem uma relação direta entre essa utilização e a *performance*, sobretudo em micro, pequenas e médias empresas (PME), onde o grau de formalização da gestão tende a ser menor.

O principal intuito desta investigação é identificar as *ferramentas de gestão estratégica* mais utilizadas pelos gestores das sociedades PME portuguesas e o seu impacto na *performance* destas empresas.

Através de uma análise bibliográfica, referente aos últimos 10 anos, foram identificadas as 15 ferramentas mais referidas na literatura de gestão e foi construído um inquérito para testar o seu grau de utilização e relação com a *performance*, para o universo das sociedades PME portuguesas. Para uma amostra 1077 respondentes, representativa das sociedades PME nacionais (com *email*), com uma margem de erro de 3%, conseguimos mostrar que a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica (medida através de índice) está fortemente correlacionada com a *performance* das sociedades PME portuguesas, *quer ela seja* medida de forma qualitativa sob o ponto de vista das diversas partes interessadas (*performance* operacional), quer seja medida sob o ponto de vista económico-financeiro (*performance* financeira). Através na análise de regressão linear mostramos que, para o universo inquirido, a utilização de ferramentas varia numa relação direta, positiva e significativa com a *performance*, quer operacional, quer financeira. Esta conclusão aponta que uma maior formalização da gestão estratégica, mesmo em PME, trará melhorias em termos de *performance* global das empresas.

Palavras-chave: Performance, Gestão, Estratégia, Gestão estratégica, Ferramentas de gestão estratégica, PME portuguesas

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

An extensive part of Management scientific literature develops, focuses and elicits the merits of using strategic management tools (e.g. SWOT analysis, BSC, 5 Forces model, etc.) in business practice. However, there are no exhaustive studies, either at the national level or even at the international level, that point out a direct relationship between this use and performance, especially in small and medium enterprises (SMEs), where the degree of formalization of management tends to be lower.

The main purpose of this research is to identify the most used strategic management tools used by SME managers and their impact on the performance of these companies.

Through a bibliographical analysis, referring to the last 10 years, we identified the 15 most mentioned tools in management literature. A survey was designed to test their degree of use and relation with company performance, for the universe of the Portuguese SME societies. For a sample of 1077 respondents, representative of the national SME companies (with email), with a margin of error of 3%, we have been able to show that the intensity of the use of strategic management tools (measured by an index) is strongly correlated with the performance of companies, whether this performance is measured qualitatively from the point of view of various stakeholders (operational performance) or measured from an economic and financial point of view (financial performance). Through linear regression analysis we show that for the universe surveyed, the use of tools varies in a direct, positive and significant relationship with both operational and financial performance. This conclusion points out that a greater formalization of strategic management, even in SMEs, will bring improvement in terms of the companies' overall performance.

Keywords: Performance, Management, Strategy, Strategic management, Strategic management tools, Portuguese SMEs

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – <i>Balanced Scorecard</i> , tradução da estratégia em operações.....	17
Figura 2 – O ciclo de vida do produto e as suas etapas.....	18
Figura 3 – Cadeia de valor genérica de Porter.....	21
Figura 4 – Dimensão das empresas não financeiras, em Portugal (2016).....	33
Figura 5 – N.º de sociedades não financeiras nacionais, por setor de atividade (2016).....	34
Figura 6 – Nascimentos líquidos das sociedades nacionais (2008-2016).....	34
Figura 7 – Universo, população inquirida e amostra em estudo.....	40
Figura 8 – N.º de respostas válidas obtidas no questionário.....	41
Figura 9 – Distribuição das empresas da amostra por área geográfica.....	52
Figura 10 – Distribuição das empresas da amostra por distrito.....	52
Figura 11 – Distribuição das empresas da amostra por classificação jurídica.....	53
Figura 12 – Distribuição das empresas da amostra por setor de atividade (CAE REV.3).....	54
Figura 13 – Distribuição das empresas da amostra por ano de constituição.....	55
Figura 14 – Distribuição das empresas da amostra por antiguidade.....	55
Figura 15 – Distribuição das empresas da amostra por número de trabalhadores.....	56
Figura 16 – Distribuição das empresas da amostra por volume de negócios.....	57
Figura 17 – Responsabilidade de gestão dos respondentes.....	57
Figura 18 – Grau académico dos respondentes.....	58
Figura 19 – Definição periódica de objetivos.....	65
Figura 20 – Nível de utilização das ferramentas de gestão (média por ferramenta).....	68
Figura 21 – Utilização média de ferramentas, de acordo com a propensão das empresas para definição de objetivos.....	70
Figura 22 – Dificuldades sentidas na utilização das ferramentas.....	71

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estudos Empíricos acerca das Ferramentas de Gestão Estratégica mais usadas.....	12
Tabela 2 – Forma Jurídica das Empresas não Financeiras, em Portugal (2016)	31
Tabela 3 – Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME	32
Tabela 4 – Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2016)	33
Tabela 5 - Dimensões e Itens da <i>Performance</i> Operacional.....	46
Tabela 6 – Seleção das ferramentas de gestão mais usadas, de acordo com a Posição nos <i>Rankings</i>	48
Tabela 7 – α de Cronbach e n.º de Itens, por Dimensão da <i>Performance</i> Operacional	59
Tabela 8 – Interpretação do α de Cronbach quanto à Consistência Interna.....	60
Tabela 9 – Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna.....	61
Tabela 10 – Resultados da Aplicação do CATPCA.....	63
Tabela 11 – Resultados da Aplicação do CATPCA (após remoção do Item 4.4.)	64
Tabela 12 – Grau de Utilização das Ferramentas (em % da Amostra), Média e Moda	66
Tabela 13 – Nível de <i>Performance</i> Operacional Percecionada.....	73
Tabela 14 – Resultados das Regressões – Modelo de <i>Performance</i> Operacional	78
Tabela 15 – Resultados das Regressões – Modelo de <i>Performance</i> Financeira	79
Tabela 16 – Resultados dos Testes de Hipóteses	80
Tabela 17 - Ferramentas de gestão mais usadas, de acordo com a Posição nos <i>Rankings</i>	97

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

ACT – Análise de Componentes Principais

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE REV.3 – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3

CATPCA – *Categorical Principal Component Analysis* – Análise de componentes principais para dados categóricos

CRM – *Customer relationship management*

DS – *Different sectors*

DSE – *Different sized enterprises*

FCS – Fatores críticos de sucesso

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPLEIRIA – Instituto Politécnico de Leiria

ISO – *International Organization for Standardization*

LE – *Large enterprises*

MMPF – *Multimodel Performance Framework*

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

PS – *Particular sectors*

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TQM – *Total Quality Management*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XV
LISTA DE SIGLAS	XVII
ÍNDICE	XIX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos da investigação	2
1.3. Estrutura da dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Gestão	5
2.1.1. Definição de Gestão	5
2.1.2. Evolução do pensamento em Gestão	6
2.2. Estratégia	7
2.2.1. Definição de Estratégia	7
2.2.2. Gestão Estratégica	8
2.3. Ferramentas de gestão estratégica	9
2.3.1. Definição de ferramentas de gestão estratégica	9
2.3.2. Ferramentas de gestão estratégica mais usadas	9
2.3.3. Breve caracterização das ferramentas de gestão estratégica mais usadas	14
2.3.3.1. Análise de <i>Portfólio</i>	14
2.3.3.2. Modelo das Cinco Forças de Porter	15
2.3.3.3. Análise PEST	16
2.3.3.4. <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.3.5. Análise de Recursos e Capacidades	17
2.3.3.6. Análise do Ciclo de Vida	18
2.3.3.7. <i>Stakeholder Analysis</i>	19
	xix

2.3.3.8.	Análise da Cadeia de Valor	20
2.3.3.9.	<i>Benchmarking</i>	21
2.3.3.10.	Análise SWOT	22
2.3.3.11.	Análise de Cenários	23
2.3.3.12.	<i>Brainstorming</i>	23
2.3.3.13.	Declaração de Missão e Visão	24
2.3.3.14.	Análise de Fatores Críticos de Sucesso	25
2.3.3.15.	Análise de Risco	26
2.4.	<i>Performance</i> empresarial	27
2.4.1.	Definição de <i>performance</i> empresarial	27
2.4.2.	Medição da <i>performance</i> empresarial	28
2.5.	Relação entre ferramentas de gestão estratégica e <i>performance</i> empresarial	29
3.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO: BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA EMPRESARIAL PORTUGUESA	31
3.1.	Forma jurídica das empresas nacionais	31
3.2.	O critério dimensão e as PME	32
3.3.	Setores de atividade mais representativos	33
3.4.	Nascimentos líquidos e longevidade	34
4.	APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO, OBJETIVOS E HIPÓTESES	35
4.1.	Questão de investigação e objetivos	35
4.2.	Hipóteses de investigação	36
5.	METODOLOGIA	37
5.1.	Estratégia de investigação	37
5.2.	Método de recolha de dados	37
5.2.1.	Recolha de dados primários	38
5.2.1.1.	Questionário	38
5.2.1.2.	Vantagens e inconvenientes	38
5.2.1.3.	População e técnica de amostragem	39
5.2.1.4.	Elaboração e estrutura do questionário	41
5.2.1.5.	Pré-teste	43
		XX

5.2.2.	Recolha de dados secundários	43
5.2.2.1.	Vantagens e inconvenientes	43
5.2.2.2.	Base de dados	44
5.3.	Identificação das variáveis e sua operacionalização	45
5.3.1.	Variável dependente: <i>Performance</i>	45
5.3.1.1.	<i>Performance</i> operacional	46
5.3.1.2.	<i>Performance</i> financeira	47
5.3.2.	Variável independente: Índice de Utilização de Ferramentas	47
5.3.3.	Variáveis de controlo	50
6.	ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	51
6.1.	Considerações gerais	51
6.2.	Caracterização da amostra	51
6.2.1.	Perfil das empresas	51
6.2.1.1.	Distribuição das empresas por localização geográfica	51
6.2.1.2.	Distribuição das empresas por classificação jurídica	53
6.2.1.3.	Distribuição das empresas por setor de atividade	53
6.2.1.4.	Distribuição das empresas por antiguidade	54
6.2.1.5.	Distribuição das empresas por número de trabalhadores	55
6.2.1.6.	Distribuição das empresas por volume de negócios	56
6.2.2.	Perfil dos respondentes	57
6.2.2.1.	Responsabilidades de gestão	57
6.2.2.2.	Grau académico	58
6.3.	Validade e fiabilidade das escalas	58
6.3.1.	Análise descritiva e consistência interna da escala para a <i>performance</i> operacional	59
6.4.	Análise de componentes principais para dados categóricos (CATPCA)	62
6.5.	Discussão dos resultados	64
6.5.1.	Frequência da definição de objetivos nas sociedades PME nacionais	64
6.5.2.	Grau de utilização das ferramentas de gestão nas sociedades PME nacionais	65
6.5.2.1.	Grau de utilização de ferramentas - Por ferramenta	66
6.5.2.2.	Grau de utilização de ferramentas - Por empresa	69
6.5.2.3.	Dificuldades no uso das ferramentas	71
6.5.3.	<i>Performance</i> operacional percecionada	72
6.5.4.	Relação entre o uso das ferramentas de gestão estratégica e a <i>performance</i>	73
6.5.4.1.	Modelo de regressão linear	74
6.5.4.1.1.	MRLM – Pressupostos	74

6.5.4.1.2. MRLM – Resultados	77
6.6. Resultado das Hipóteses de Investigação	80
7. CONCLUSÃO	81
7.1. Principais Conclusões do Estudo	81
7.2. Contributo para a Investigação em Gestão	83
7.3. Limitações e Sugestões para Investigação	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	95
Anexo A – <i>Rankings</i> de ferramentas de gestão	97
Anexo B – Matrizes de correlações e VIF	98
B.1. Matriz de correlações e VIF – Modelo de <i>Performance</i> Operacional	98
B.2. Matriz de correlações e VIF – Modelo de <i>Performance</i> Financeira	99
Anexo C – Gráfico da <i>Performance</i> operacional percecionada, por <i>item</i>	100
Anexo D – Questionário	101
D.1. Corpo de <i>email</i>	101
D.2. Questionário em <i>docs.google</i>	102
Anexo E – <i>Outputs</i> SPSS	113
E.1. Histogramas e gráficos de resíduos	113
E.2. Gráficos de dispersão de resíduos	114
E.3. Modelos A.1. a A.7. <i>Performance</i> Operacional	115
E.4. Modelos B.1. a B.4. <i>Performance</i> Financeira	122

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Quais as ferramentas de gestão estratégica que os gestores portugueses conhecem e utilizam nas suas empresas? Que combinação de ferramentas de gestão estratégica efetivamente usam? Até que ponto a aplicação das técnicas e ferramentas de apoio à gestão se traduzem numa melhor *performance* das empresas?

À semelhança do que acontece noutros países, as empresas nacionais defrontam-se hoje em dia com múltiplos desafios decorrentes do processo de globalização, da crescente competitividade, do rápido desenvolvimento de novas tecnologias e da necessidade de adaptação às mudanças constantes do ambiente externo. É absolutamente basilar promover uma dinâmica empresarial ajustada a esta realidade e a estratégia, ou a forma como as empresas optam por se posicionar, para se diferenciarem e manterem vantagens competitivas, é crucial para o seu desempenho (Magretta, 2010).

Entretanto, já não basta criar valor para o acionista. Os diversos *stakeholders* estão simultaneamente na equação das preocupações das empresas contemporâneas e os valores, a ética e a garantia do bem-estar das populações passaram a constituir uma exigência para as empresas que pretendam assegurar, no futuro, a sua continuidade e o seu crescimento. Daqui decorre que o desempenho das empresas não se poderá medir exclusivamente por padrões essencialmente financeiros, como outrora aconteceu. Importa refletir de que forma o tecido empresarial português, maioritariamente constituído por micro, pequenas e médias empresas (PME), se tem adaptado e preparado para a construção de vantagens competitivas sustentadas que permitam a sua permanência no mercado e a geração de valor para os diferentes *stakeholders*.

Nos últimos anos temos assistido a uma proliferação de cursos de gestão e empreendedorismo e formações executivas de nível superior, através dos quais são dadas a conhecer uma panóplia de ferramentas de gestão ao dispor dos atuais e futuros gestores. Todavia, apesar do investimento na aquisição de competências de gestão, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2017), apenas 55,5% das sociedades sobreviveram em Portugal, em 2016, cinco anos após o seu nascimento, o que indicia, desde logo, debilidades competitivas. Para além disso, Bloom, Genakos, Sadun e Reenen (2011), num estudo sobre 20 países colocam Portugal na 14^a posição quanto à qualidade da gestão.

Torna-se, assim, necessário estudar, com rigor metodológico, em que medida o nível de desempenho (ou *performance*) a que assistimos estará correlacionado com a forma como é conduzida a gestão das empresas e, em particular, com o uso (ou défice de uso) de ferramentas de gestão de suporte à tomada de decisão, em geral, e à análise, implementação e controlo da estratégia. Como referia Hussey (1997), as ferramentas de gestão não fazem estratégia. Contudo, concordamos com o autor, quando refere a importância deste vasto conjunto de técnicas e abordagens distintas que designamos de ferramentas de gestão estratégica, enquanto fonte de informação relevante para os gestores, e que deve ser, por estes, selecionado, com base nas características de cada empresa.

Por outro lado, este estudo é pertinente numa perspetiva de avaliação custo-benefício, dado que a implementação e acompanhamento das ferramentas de gestão exigem recursos – humanos, financeiros, materiais – e estes recursos implicam custos não despidiendos. Importa perceber até que ponto esses custos incorridos pelas empresas trazem o retorno desejado, e na mesma medida, na *performance* alcançada.

1.2. Objetivos da investigação

Nesta investigação, pretende-se identificar as ferramentas de gestão estratégica conhecidas pelos gestores nacionais e as que efetivamente são utilizadas na prática. Simultaneamente, pretende-se aferir se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* alcançada pelas empresas.

Existem estudos – embora escassos – que se debruçaram sobre as ferramentas de gestão usadas pelos gestores portugueses (Nobre, 2016; Oliveira, 2008). Todavia, não existem, à data, análises que incluam, na abordagem, o estudo da relação entre o uso dessas ferramentas e o impacto que elas efetivamente geram na *performance* empresarial. Mesmo noutros países, este estudo é insipiente, ou seja, não existe muita investigação que aborde simultaneamente as duas temáticas, relacionando-as. Importa, portanto, pelo contributo que os resultados possam ter na divulgação e melhoria na utilização de ferramentas de gestão estratégica pelos gestores portugueses, e pelo vazio literário, encetar investigação sobre estas matérias.

Concretamente, propõe-se estudar o impacto da utilização de ferramentas de gestão estratégica na *performance* das sociedades portuguesas. Para tanto, pretende-se identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica nestas empresas e avaliar o impacto

da aplicação dessas ferramentas na sua *performance* ou desempenho, desempenho esse medido através de um conjunto de variáveis, mais à frente identificadas.

Em face do exposto, apresentamos os objetivos específicos deste trabalho de investigação: (a) identificar a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica pelas sociedades PME nacionais; (b) verificar se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* das sociedades PME nacionais; e (c) determinar o impacto da intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica na *performance* operacional e financeira das sociedades PME nacionais.

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos. Começa com uma introdução, na qual se encontra um enquadramento inicial e os objetivos gerais e específicos deste estudo.

No segundo capítulo, é revista a literatura considerada relevante e são expostas as visões dos principais autores sobre os tópicos atinentes à investigação.

No terceiro capítulo, é feita uma contextualização da investigação, através de uma brevíssima caracterização da estrutura empresarial portuguesa, sob o ponto de vista daquilo que é o seu objeto de estudo.

No quarto capítulo, é apresentada a questão de investigação ou área geral focada no estudo e dado a conhecer o seu interesse e utilidade, são especificados os objetivos particulares e são formuladas as hipóteses de investigação.

No quinto capítulo, é indicada e justificada a estratégia de investigação a adotar, é especificado o método de recolha de dados e são indicadas as variáveis necessárias para testar as hipóteses de investigação.

No sexto capítulo, é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos. É apresentada a caracterização da amostra em estudo e o perfil dos respondentes, é analisada a fiabilidade e validade das escalas, são apresentados os resultados do estudo no que concerne ao grau de utilização de ferramentas e ao nível de *performance* percecionada pelas empresas. Por fim, são testadas as hipóteses formuladas anteriormente, mediante a apresentação e justificação dos instrumentos estatísticos aplicados.

No sétimo capítulo, são expostas as principais conclusões do estudo, identificadas as principais dificuldades com que nos debatemos, observado o contributo para a investigação em gestão e sugeridas pistas para investigação futura.

Por fim, listam-se as referências bibliográficas que serviram de base à elaboração da dissertação e dispõem-se os anexos considerados relevantes.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo, apresentamos uma breve revisão conceptual em áreas próximas do tema da investigação e procuramos reunir informação da investigação empírica realizada e considerada relevante para o presente trabalho.

2.1. Gestão

2.1.1. Definição de Gestão

A sociedade humana sempre teve gestores nas mais diversas organizações, mas a *gestão*, enquanto área do conhecimento enquadrada nas designadas ciências sociais, é relativamente recente. A globalização, o aumento da concorrência à escala internacional e os decorrentes desafios que se colocaram às empresas, impulsionaram a gestão, elevando o seu estatuto e atribuindo-lhe uma importância nunca antes vista. Um dos autores de textos de gestão mais lidos em todo o mundo atesta o impulso e a relevância desta disciplina ao referir que “raramente, na história da humanidade uma instituição emergiu tão rapidamente como a gestão ou teve um impacto tão grande com tanta rapidez” (Drucker, 2008, p. 15).

No século XX, começaram a surgir os primeiros cursos de Gestão enquanto disciplina autónoma (Mações, 2014), sendo que a proliferação de formação académica nesta área tem feito notar-se até aos dias de hoje, dando conta da importância da aquisição de aptidões conceptuais, a par das competências técnicas e aptidões humanas para o sucesso dos futuros gestores.

Podem encontrar-se na literatura as mais diversas definições de gestão. Magretta (2010, p. 15) refere-se à gestão como “um corpo acumulado de pensamento e prática que faz com que as organizações funcionem”. Teixeira (2013) define gestão como o processo de conseguir obter resultados com o esforço dos outros. Por outro lado, Drucker (2008) refere que a gestão tem como principal função tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objetivos e valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento necessários para agir e para responder à mudança. De uma forma geral, é comum encontrar nas várias definições de gestão referências à utilização eficaz e eficiente dos recursos, à interpretação de informação e à tomada de decisões, à competência para lidar com a mudança e com as pessoas, em ambiente organizacional.

2.1.2. Evolução do pensamento em Gestão

Do ponto de vista da evolução do pensamento em gestão, é corrente reconhecer que a teorização de princípios e ideias de gestão se iniciou com o contributo de Taylor, tendo a sua obra *The Principles of Scientific Management*, publicada em 1911, constituído um marco histórico nesta disciplina. A ideia base da sua *Teoria de gestão científica* era colocar as pessoas certas nos postos de trabalho certos, com os recursos físicos adequados e a implementação de um método de divisão de tarefas estandardizado, por forma a garantir a máxima produtividade e a satisfação da procura crescente do pós-revolução industrial (Mações, 2014).

Por sua vez, Henry Fayol publicou, em 1916, a obra *Administration Industrielle et Générale*, que constitui o cerne da *Teoria clássica*, focando-se na organização como um todo. Foi, de resto, Fayol, quem desenvolveu as funções clássicas da gestão que, com algumas adaptações de autores contemporâneos, permanecem válidas hoje em dia e são ensinadas nas escolas de gestão como absolutamente elementares na aprendizagem desta disciplina: planear, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ficou conhecido pela sua *Teoria de gestão administrativa*, em contraponto com a *Teoria da gestão científica* de Taylor (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

Enquanto Fayol e Taylor se preocuparam com os problemas da gestão, Max Weber fez incidir o seu estudo nas estruturas organizacionais, enfatizando o sistema, a ordem, a racionalidade, a uniformidade, a unidade de comando, as regras e procedimentos formais. A sua teoria ficou conhecida, já na segunda metade do século XX, como *Teoria burocrática* (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

A *Teoria das relações humanas* teve um forte impacto no pensamento da gestão e sobretudo na preocupação acerca dos fatores emocionais e psicológicos que influenciam a produtividade dos trabalhadores. Esta teoria ficou associada a Elton Mayo e às experiências de Hawthorne, na *Western Electric Company*, que decorreram em várias fases, desde 1924 a 1933 (Mações, 2014; Teixeira, 2013).

Mas o pensamento em gestão não cessou de evoluir e continua a evoluir continuamente até aos dias de hoje. Gestão implica, aliás, lidar com a mudança e requer uma clara compreensão do que muda e não muda (Magretta, 2010).

2.2. Estratégia

2.2.1. Definição de Estratégia

A palavra *estratégia* tem raízes de índole militar e corresponderia, nessa acepção, ao plano que se traduz nas ações a levar a cabo, com vista à vitória sobre o inimigo (Grant, 2010; Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014; Nobre, 2016).

À semelhança da origem etimológica, também no meio empresarial – no qual o conceito foi introduzido após a II Guerra Mundial – a estratégia está habitualmente relacionada com a formulação de um plano que inclui objetivos, políticas e ações, com vista a alcançar o sucesso e a vencer a concorrência através da obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 2004; Magretta, 2010; Mainardes et al., 2014).

Hoje em dia, encontram-se na literatura as mais diversas definições de estratégia empresarial, chegando a gerar-se alguma controvérsia em torno deste conceito (Magretta, 2010) mas Chandler (1962, apud Oliveira, 2008) foi provavelmente o primeiro autor a estudar a estratégia do ponto de vista académico e a avançar com uma definição do conceito, ao qual associava a determinação de objetivos de longo prazo e a adoção de planos de ação e alocação de recursos, por forma a atingir esses objetivos.

Por seu turno, Porter (1991) refere-se à estratégia competitiva como uma combinação dos fins (metas) que a empresa procura, com os meios (políticas) através dos quais ela tenta alcançar esses fins. E, portanto, uma estratégia competitiva corresponde ao desenvolvimento de uma fórmula ampla que engloba o modo como a empresa irá competir e metas e políticas necessárias de levar a cabo.

Para Freire (2004, p. 17) a “estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”. É o conjunto de decisões e ações da empresa que, de forma consistente, visa proporcionar aos clientes mais valor do que o proporcionado pela concorrência.

Surgiram múltiplas perspetivas de Estratégia nas últimas décadas. Mintzberg (apud Oliveira, 2008) desenvolveu a mais completa sistematização das diferentes perspetivas estratégicas, apresentando dez diferentes escolas e dividindo-as em duas principais abordagens: normativa e descritiva.

2.2.2. Gestão Estratégica

Para David (2011, p. 6), a gestão estratégica é a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar as decisões que permitem à empresa atingir os seus objetivos, nas diversas áreas funcionais da empresa. Por esse motivo, o autor defende, deste ponto de vista, uma visão transversal que engloba a gestão, o marketing, as finanças, a produção, a investigação e desenvolvimento e os sistemas de informação.

Por sua vez, Mainardes et al. (2014) definem a gestão estratégica como um conjunto de ações que permitem aos gestores das empresas determinar a missão, os objetivos e o caminho certo a percorrer, tendo em conta o ambiente externo e interno das empresas.

Grant (2010) refere que este conceito de gestão estratégica está diretamente relacionado com o direcionamento do foco das empresas para a competitividade e para a obtenção de vantagens competitivas.

No processo de gestão estratégica, é comum identificar três fases: formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação e controlo da estratégia. Na formulação da estratégia, encontramos, sobretudo: o desenvolvimento da missão e da visão; a identificação de ameaças e oportunidades do ambiente externo e das forças e fraquezas internas; o estabelecimento de objetivos de longo prazo; e a escolha das estratégias a seguir. A implementação da estratégia requer que se estabeleçam objetivos de curto prazo, se mobilizem os colaboradores e se crie uma cultura de suporte à implementação da estratégia. A avaliação da estratégia permite reavaliar os fatores internos e externos, medir a *performance* e tomar ações corretivas (David, 2011).

Noutra linha de pensamento, Kaplan e Norton (2009) distinguem a gestão estratégica da gestão das operações, afirmando que ambas são fundamentais e deverão estar integradas. Estes dois autores, num inquérito levado a cabo em 1996, acerca do estado de execução da estratégia, constataram que a maioria das organizações não tinha sistemas formais para os ajudar a executar as suas estratégias, que apenas 40% das organizações ligava os orçamentos às estratégias e que apenas 10% dos colaboradores afirmava compreender a estratégia da sua empresa.

Hoje em dia, parece óbvia a importância da construção de uma orientação estratégica clara e que seja do conhecimento de todos os membros, para que as empresas possam alicerçar nessa estratégia comportamentos e atitudes que lhes garantam o sucesso e, em particular, uma posição competitiva duradoura.

2.3. Ferramentas de gestão estratégica

2.3.1. Definição de ferramentas de gestão estratégica

Existem inúmeras técnicas, ferramentas, métodos, modelos, estruturas, abordagens e metodologias disponíveis para apoiar a tomada de decisão na gestão estratégica, referidas genericamente pela designação de ferramentas de gestão estratégica (Albana, Enver, & Justina, 2017; Clark, 1997; Frost, 2003). Seja como for, teremos pouco a contrapor à aceção de Afonina (2015), quando compara as ferramentas de gestão a poderosas alavancas que ajudam os gestores a definir e providenciar soluções para os problemas das organizações, de uma forma geral.

Rigby (2001), aludindo para a variabilidade de significados que a designação *ferramenta de gestão* pode comportar, faz referência à coexistência de ferramentas que são exercícios analíticos muito específicos, com *outputs* tangíveis e outras, que são processos que dão origem a *outputs* de menor tangibilidade.

Entre um vasto conjunto de aceções e contextos, destacamos o recente estudo de Uusitalo, Vuorinen, Hakala e Kohtam (2017), que permitiu identificar 88 ferramentas distintas apresentadas em publicações nos últimos 25 anos e procedeu à sua classificação, com base na fase do processo de gestão estratégica na qual cada ferramenta se torna útil: conceção, ação e adaptação estratégica.

2.3.2. Ferramentas de gestão estratégica mais usadas

Apesar da enorme variedade de ferramentas ao dispor dos gestores, constata-se que estes continuam a usar essencialmente ferramentas de análise interna e externa, ao invés de adotarem ferramentas mais inovadoras e dinâmicas (Tassabehji & Isherwood, 2014) e tem havido críticas sobre o uso de ferramentas estratégicas tradicionais como SWOT, PEST e BCG em ambientes de negócios contemporâneos (Jarratt & Stiles, 2010). A título exemplificativo, Osterwalder e Pigneur (2014) afirmaram que a análise SWOT, apesar de atrativa pela sua simplicidade, pode conduzir a discussões vagas e à escassez de resultados

úteis, dando pouca orientação acerca dos aspetos da organização que efetivamente devem estar estudados, causando a fadiga entre os gestores.

Albana et al. (2017) encetaram uma revisão de estudos empíricos acerca de ferramentas e técnicas estratégicas no período de 1990 a 2015 e revelaram as dez ferramentas e técnicas mais usadas em todo o mundo: SWOT, *benchmarking*, PEST, *análise de cenários*, *declarações de missão e visão*, *cinco forças de Porter*, *análise financeira*, *fatores chave de sucesso*, *análise custo-benefício e satisfação dos clientes*.

As principais fontes de formação em ferramentas de gestão estratégica incluem livros, periódicos académicos, artigos profissionais divulgados por instituições de ensino, professores, sociedades internacionais, consultores e partilha informal através de contatos pessoais e redes (Clark, 1997). Por outro lado, a formação em gestão e o papel desempenhado pelos gestores exerce grande influência nas ferramentas estratégicas adotadas e não se verifica grande diferença a esse nível, entre os países e em diferentes setores de atuação (Tassabehji & Isherwood, 2014).

Apesar do uso de ferramentas estratégicas estar no centro da gestão estratégica, Gunn e Williams (2007) advertem para uma certa tendência para o desenvolvimento de ferramentas genéricas e sua disseminação através de uma abordagem *one-type-fits-all*, secundarizando a escolha criteriosa das ferramentas de gestão estratégica adequadas para cada organização.

A existência deste grande número de ferramentas diferentes introduzidas nos últimos 30 anos, quer para a formulação da estratégia, quer tendentes à melhoria operacional, é salientada por Kaplan e Norton (2009) que apresentam, no entanto, uma preocupação adicional: é que, pese embora a possibilidade de opção por um elevado número de ferramentas estratégicas e operacionais, falta ainda uma estrutura que permita integrar, com sucesso e num sistema coerente, várias ferramentas distintas.

Apesar da proliferação de ferramentas estratégicas, existe uma limitada pesquisa sobre o seu uso efetivo pelas organizações e, mesmo na disciplina de Gestão Estratégica, verifica-se alguma falta de foco nas ferramentas, muito possivelmente pelo papel secundário que estas representam: um meio para um fim, não um fim em si (Clark, 1997; Frost, 2003). Conforme acrescenta Frost (2003), as ferramentas, só por si, não fazem estratégia e não implementam estratégia. Contudo, elas têm um papel muito importante na prestação de informação, na apresentação de questões complexas, e podem ser vistas como valiosos instrumentos de comunicação.

As pesquisas sobre ferramentas estratégicas até aos dias de hoje tendeu a concentrar-se sobretudo em quais as ferramentas usadas e, em menor medida, em como são as ferramentas usadas em organizações (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn & Williams, 2007). A questão de saber *como* os gestores usam as ferramentas e *porquê* são mais difíceis de pesquisar, mas serão as mais relevantes em termos de conhecimento e compreensão da gestão (Gunn & Williams, 2007).

Frost (2003) estudou o uso de ferramentas de planeamento estratégico para pequenas e médias empresas na Austrália Ocidental, Singapura, Hong Kong e Malásia, propondo uma estrutura de seis estágios com 36 tarefas estratégicas principais e concluiu que estes países usavam uma gama restrita de ferramentas estratégicas, com especial enfoque na SWOT e na PEST, juntamente com a análise de rácios financeiros e orçamentação. O *modelo de estrutura da indústria*, a *cadeia de valor* e as *técnicas de cenários* eram usadas por poucas empresas e o conceito geral de *qualidade* foi adicionado para a lista de ferramentas, com a TQM¹, *benchmarking* e ISO 9000 utilizados por algumas empresas.

Outra investigação levada a cabo no Reino Unido, (Gunn & Williams, 2007) em empresas do setor público e privado, permitiu observar a predominância de três ferramentas estratégicas que se destacavam em todas as empresas: SWOT, *avaliação comparativa* e *análise crítica dos fatores de sucesso*. Estas três ferramentas eram utilizadas por 50% das organizações, com a análise SWOT empregue por 70% das organizações. Os autores do estudo concluíram ainda que outras técnicas, embora academicamente aprendidas, como o *McKinsey 7*, *estrutura S* e a análise de cinco forças da Porter são usadas por menos do que 15% das organizações (Gunn & Williams, 2007).

Um estudo sobre o uso de ferramentas e técnicas de planeamento estratégico na Jordânia em empresas públicas nos sectores financeiro, industrial e serviços, permitiu concluir que as ferramentas mais usadas eram a análise financeira, a análise PEST, as cinco forças de Porter e a análise de fatores críticos de sucesso e que o tamanho da empresa tem influência nesta escolha, mais do que a idade e natureza do negócio (Aldehayyat & Anchor, 2008).

Em Portugal, Oliveira (2008) observou as maiores empresas a operar em Portugal e verificou que a análise SWOT, a análise de cenários e o *brainstorming* eram as ferramentas estratégicas mais populares e os motivos que presidiam à escolha dessas ferramentas eram a racionalidade e a eficiência. Mais recentemente, Nobre (2016) realizou uma investigação a

¹ TQM – *Total quality management*, gestão da qualidade total

partir da lista das 1000 maiores empresas portuguesas e concluiu que a análise SWOT, o *brainstorming* e o *benchmarking* são as favoritas, com uma utilização média de 4,37 ferramentas por empresa.

Na Tabela 1, procurámos sintetizar um conjunto de informação proveniente dos principais estudos empíricos que se debruçaram sobre as ferramentas de gestão mais comumente usadas, em vários países, no período de 1990-2017.

Tabela 1 – *Estudos Empíricos acerca das Ferramentas de Gestão Estratégica mais usadas*

Autor e ano	País	Indústria e dimensão das empresas ²	Amostra recebida/envios	Ferramentas de gestão mais usadas ³
Nouri e Soltani (2017)	Irão	EDD, DS	N = 60	Declaração de missão e visão, análise de competências chave, TQM, <i>benchmarking</i> , análise de <i>stakeholders</i> , análise de recursos humanos, análise de satisfação de colaboradores, análise PEST, <i>outsourcing</i> , <i>marketing one-to-one</i> , <i>reengineering</i> , análise de ciclo de vida do produto, teoria dos jogos
Nobre (2016)	Portugal	EDD, DS	N = 78/600	Análise SWOT, <i>brainstorming</i> , <i>benchmarking</i> , análise de risco, <i>balanced scorecard</i> , análise de cenários, análise da cadeia de valor, ciclo de vida, VRIO
Quibe (2015)	Moçambique	EDD, DS	N = 52/100	Análise SWOT, <i>brainstorming</i> , análise de cenários, análise de recursos/capacidades/competências, análise PEST, análise de risco, <i>balanced scorecard</i> , análise estratégica de grupo, cadeia de valor, análise de <i>portfólio</i> , análise do ciclo de vida, estratégias genéricas de Porter
Afonina (2015)	República Checa	EDD, DS	N = 91	Análise SWOT, satisfação dos clientes, análise de preços, análise custo-benefício, análise de quota de mercado, etc.
Rigby e Bilodeau (2015)	70 países (5 continentes)	EDD, DS	N = 13 000	CRM ⁴ , <i>benchmarking</i> , questionários aos colaboradores, planeamento estratégico, <i>outsourcing</i> , <i>balanced scorecard</i> , etc.
Nedelko, Potocan e Dabić (2015)	Eslovénia e Croácia	EDD, DS	S: N = 155/750 C: N = 185/750	S: <i>outsourcing</i> , <i>benchmarking</i> , competências chave, gestão do conhecimento, TQM, etc. C: declaração de missão e visão, <i>benchmarking</i> , competências chave, CRM, segmentação de clientes, etc.
Tassabehji e Isherwood (2014)	47 países, (Europa, USA, Canadá, Índia, etc.)	EDD, DS	N = 458	Análise SWOT, previsões financeiras, declaração de missão e visão, análise de cenários, análise da cadeia de valor
Rajasekar e Al Raee (2014)	Oman	EDD, DS	N = 20/63	<i>Benchmarking</i> , análise de stakeholders, análise SWOT
Kalkan e Bozkurt (2013)	Turquia	PME, DS	N = 192	Planeamento estratégico, análise de recursos humanos, TQM, CRM, declaração de missão e visão, análise PEST, <i>benchmarking</i>

² EDD – Empresas de diferentes dimensões; DS – Diferentes setores; GE – Grandes empresas.

³ Identificam-se as principais ferramentas identificadas nos resultados dos estudos empíricos. O número de ferramentas mais comumente usadas diverge de estudo para estudo

⁴ CRM – *Customer relationship management*

Afonina e Chalupský (2012)	República Checa	EDD, DS	N = 74	Análise SWOT, satisfação de clientes, análise de preços, análise de atitudes de colaboradores, análise custo-benefício, análise da satisfação dos colaboradores, análise de reclamações de clientes, cinco forças de Porter, análise PEST
Suklev e Debarliev (2012)	Macedónia	EDD, DS	N = 212/350	-
He, António e Rosa (2012)	China	GE	N = 158/250	PEST, SWOT, <i>brainstorming</i> , análise de recursos, ciclo de vida, análise de grupos estratégicos, análise de risco, <i>balanced scorecard</i> , cadeia de valor, análise de estratégias genéricas, análise de portfólio, análise de cenários
Gică & Balint (2012)	Roménia	EDD, DS	N = 200	Análise SWOT, análise de cenários otimistas e pessimistas
Pasanen (2011)	Finlândia	EDD, <i>production, service</i>	N = 143	Estratégias de negócio, declaração de missão e visão, alianças estratégicas, estratégias de crescimento, análise SWOT
Aldehayyat, Khattab e Anchor (2011)	Jordão	EDD, <i>hotels</i>	N = 40/60	Análise financeira, análise SWOT, análise PEST, análise das cinco forças de Porter
O'Brien (2011)	UK, Europa, EUA, Austrália, Nova Zelândia, África, etc.	N/D	N = 143/883	Análise previsional, análise financeira, gestão de projetos, <i>brainstorming</i> , análise SWOT, <i>balanced scorecard</i> , <i>benchmarking</i>
Kume e Leskaj (2010)	Albânia	EDD, DS	N = 230	Análise SWOT, métodos matemáticos e estatísticos, análise das cinco forças de Porter, análise da cadeia de valor
Glaister, Dincer, Tatoglu e Demirbag (2009)	UK e Turquia	EDD, DS	UK: N = 13/500 T: N = 135/638	UK: análise <i>what-if</i> , análise de fatores críticos de sucesso, análise financeira da concorrência, análise SWOT Turquia: modelos económicos previsionais, análise SWOT, análise de cenários
Aldehayyat e Anchor (2008)	Jordão	EDD, DS	N = 83/203	Análise financeira, análise PEST, análise das cinco forças de Porter, análise de fatores críticos de sucesso
Oliveira (2008)	Portugal	GE, DS	N = 220/993	SWOT, análise de cenários, <i>brainstorming</i> , análise de recursos, análise de risco, análise de grupos estratégicos, <i>balanced scorecard</i> , análise de portfólio, análise do ciclo de vida, análise da cadeia de valor
Gunn e Williams (2007)	UK	EDD, DS	N = 149/800	Análise SWOT, <i>benchmarking</i> , análise de fatores críticos de sucesso
Elbanna (2007)	Egito	EDD, DS	N = 120/350	Análises de natureza financeira (<i>cash-flow</i> , rendimentos, orçamentos), análise custo-benefício, análise SWOT, análise da concorrência, análise de portfólio, <i>benchmarking</i> , análise de fatores críticos de sucesso
Vaitkevicius (2007)	Lituânia	EDD, DS	N = 216/436	Análise SWOT
Stenfors, Tanner, Syrjänen, Seppälä e Haapalinna (2007)	Finlândia	GE, DS	N = 182/500	Análise SWOT, aplicativos em folha de cálculo, <i>balanced scorecard</i> , análise de risco
Dincer, Tatoglu e Glaister (2006)	Turquia	GE, <i>production, service</i>	N = 135/638	Análise SWOT, análise de cenários, análise financeira da concorrência
Ghamdi (2005)	Arábia Saudita	N/D	N = 72	Fatores críticos de sucesso, análise <i>what-if</i>
Tapinos (2005)	42 países, incluindo: UK, Singapura, China, USA, Grécia, etc.	EDD, DS	N = 428/4000	Análise SWOT, <i>benchmarking</i> , análise custo-benefícios, análise de competências chave, análise de risco

Frost (2003)	Austrália Ocidental, Singapura, Hong Kong e Malásia	PME	N = 331/783	Análise SWOT, análise PEST, orçamentação
Stonehouse e Pemberton (2002)	UK	EDD, PS4, <i>production, service</i>	N = 159	Análise financeira, análise SWOT, competências chave, cultura organizacional, <i>benchmarking</i>
Glaister e Falshaw (1999)	UK	EDD, DS	N = 113/500	Análise <i>What-if</i> , fatores críticos de sucesso, análise financeira da concorrência, análise SWOT
Clark (1997)	UK e Nova Zelândia	EDD, DS	UK: N = 61/1200 NZ: N = 38/400	Análise SWOT, <i>focused groups</i> , orçamentação, análise das cinco forças de Porter, análise PEST
Rigby (1993)	América do Norte e do Sul, Europa, Ásia e África	EDD, DS	-	Declaração de missão, satisfação de clientes, TQM, análise do perfil dos concorrentes, <i>benchmarking</i>

Fonte: Albana et al. (2017) e elaboração própria.

2.3.3. Breve caracterização das ferramentas de gestão estratégica mais usadas

Nesta secção, procuraremos caracterizar, ainda que sumariamente, as ferramentas de gestão estratégicas mais usadas, seleccionadas para objeto desta investigação.

2.3.3.1. Análise de *Portfólio*

De acordo com esta ferramenta, os gestores das empresas que se dedicam a várias áreas de negócio deverão posicionar, numa matriz, cada unidade estratégica de negócio, do ponto de vista das variáveis que, de acordo com este modelo, determinam o potencial de lucro: a atratividade do mercado e a vantagem competitiva relativa de mercado (Grant, 2010). Vários autores associam a análise de portfólio essencialmente a duas matrizes (Nobre, 2016): *Boston Consulting Group (BCG)* e *General Electric/McKinsey (GE/McKinsey)*.

A matriz BCG foi desenhada no final dos anos 60 por Bruce Henderson, um dos fundadores do *Boston Consulting Group* (Karlof & Loevingsson, 2005), tendo como recomendação uma carteira de produtos diversificada, que contenha simultaneamente produtos de alto crescimento, com necessidade de investimento e produtos de baixo crescimento que gerem *cash-flows* que garantam o êxito a longo prazo. Os produtos são avaliados e classificados em quatro categorias (estrelas, vacas leiteiras, interrogações e cães) e, a partir dessa classificação, as empresas deverão definir uma estratégia para cada unidade

de negócio, ou seja, deverão determinar quando colher, manter, descartar, ou desenvolver esses negócios (Berg & Pietersma, 2015).

No fundo, os gestores que usam esta ferramenta deverão analisar periodicamente a sua carteira de negócios, tendo em conta as alterações do mercado e dos concorrentes, decidir quais os produtos que requerem investimentos e abandonar os negócios não lucrativos e sem potencial de crescimento. A matriz BCG não está isenta de críticas. Teixeira (2013) aponta a sua aparente simplicidade como vantagem e simultaneamente limitação, nomeadamente porque a identificação das oportunidades de mercado é feita exclusivamente com base no crescimento e a identificação da posição concorrencial com base na quota relativa de mercado.

A matriz GE ou matriz *McKinsey* surgiu como um aperfeiçoamento da matriz BCG (Nobre, 2016) para obviar algumas das limitações daquela (Teixeira, 2013). Fruto de colaboração entre a *McKinsey* (consultora americana) e a *General Electric*, esta nova matriz contém nove células, sendo a sua principal inovação a medição da posição concorrencial e da atratividade da indústria em função de um conjunto de variáveis ponderadas (Teixeira, 2013), cada uma com prescrições estratégicas distintas, consoante o posicionamento dos negócios em cada quadrante da matriz.

Independentemente da matriz adotada, a análise de portfólio permite às empresas a formulação de estratégias distintas por unidade de negócio, lança as bases para uma correta distribuição de recursos, permite a análise do contributo de cada negócio na geração de lucro e potencial de crescimento e o estabelecimento de objetivos ao nível da performance das empresas (Grant, 2010).

2.3.3.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter consiste na análise da estrutura da indústria e examina a intensidade de cinco forças competitivas que determinam o nível de atratividade e potencial de lucro numa indústria: o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, o nível de rivalidade entre as concorrentes, o potencial de novas entradas e a ameaça de produtos substitutos. Os princípios deste modelo foram desenvolvidos por Porter (1980), muito embora haja quem defenda que Porter se limitou a construir a base de compreensão para a análise de um conjunto de ideias dispersas já existentes (Grant, 2010; Hussey, 1997).

Na sua obra *Competitive Strategy*, Porter identifica um conjunto de fatores estruturais que determinam a intensidade de cada uma das cinco forças competitivas e, portanto, o lucro.

Segundo ele, o objetivo da estratégia competitiva para uma empresa em determinada indústria, é encontrar uma posição nessa indústria na qual se consiga defender dessas forças competitivas e influenciá-las a seu favor. Segundo Berg e Pietersma (2015), este é provavelmente o modelo de análise estratégica mais amplamente usado e reconhecido, apesar de se focar nas forças externas e relegar para segundo plano as forças intrínsecas de uma organização.

De qualquer forma, embora não esteja isento de críticas, quer do ponto de vista de fundamentação teórica, quer do ponto de vista da robustez empírica, certo é que uma análise da indústria e a das cinco forças de Porter, em particular, é defensável, na medida em que é útil para entender a concorrência, predizer o potencial de lucratividade e guiar a formulação da estratégia. (Grant, 2010).

2.3.3.3. Análise PEST

A análise política, económica, sociocultural e tecnológica, conhecida através da sigla PEST, é uma ferramenta de gestão desenvolvida na prática (Aldea, Iacob, Quartel, & Franken, 2013) que possibilita aos gestores uma análise das oportunidades e das ameaças do macro ambiente ou ambiente externo geral da organização, a partir de um esquema que sistematiza e classifica informação relevante acerca desse mesmo ambiente, de acordo com o tipo da influência: política, económica, social e tecnológica (Grant, 2010).

Apesar da sua pedagógica simplicidade (Burt, Wright, Bradfield, Cairns, & Heijden, 2006), este esquema tradicional de análise e monitorização das condições externas e as suas variantes – PESTEL, que integra fatores ambientais e legais; PESTLED, que integra fatores demográficos – contém algumas limitações. Estes autores salientam o facto desta análise ignorar a interdependência entre as variáveis, por ser demasiado genérica, e de não facultar um claro entendimento dos fatores potencialmente indutores de mudança.

2.3.3.4. *Balanced Scorecard*

Depois de analisarem algumas empresas e verificarem que os indicadores financeiros, embora essenciais, não seriam suficientes para medir o desempenho das organizações, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, em 1992, uma metodologia estratégica que juntava não só indicadores financeiros mas também indicadores que envolvem clientes, processos internos, capacidade de crescimento e aprendizagem, todos

ligados à missão da empresa e trabalhando coordenadamente para atingir os objetivos estratégicos previamente definidos (Kaplan & Norton, 2008; Mações, 2014), conforme é visível na Figura 1. A metodologia do *balanced scorecard* fornece uma visão integrada de objetivos estratégicos e medidas de monitorização da *performance*, em cascata, desde o topo da organização até às primeiras linhas. As medidas da *performance* combinam a resposta a um conjunto de questões: O que procuramos para os acionistas? Como é que os clientes nos veem? Como podemos distinguir-nos? Como podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Grant, 2010).

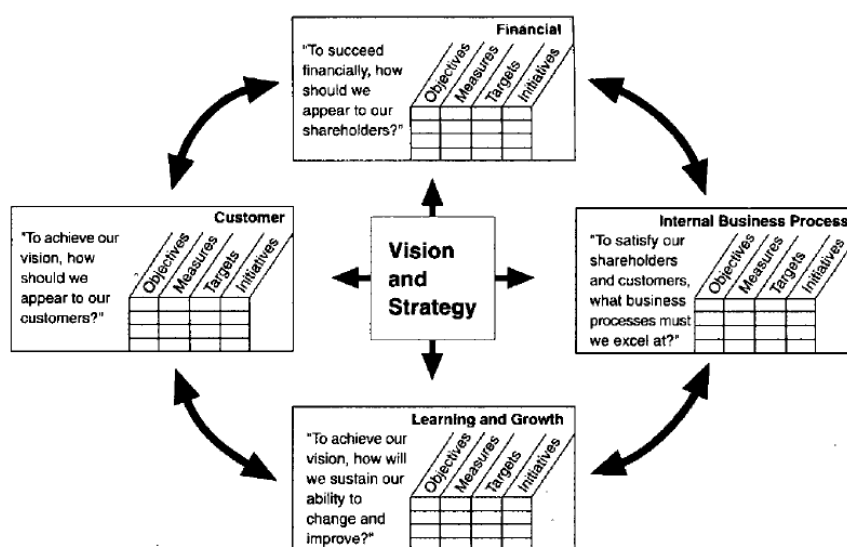


Figura 1 – *Balanced Scorecard*, tradução da estratégia em operações

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 9).

2.3.3.5. Análise de Recursos e Capacidades

A análise de recursos e capacidades está intimamente ligada à análise interna da empresa (Nobre, 2016). De acordo com Grant (2010), a crescente ênfase colocada no papel dos recursos e capacidades resultou de dois fatores. Por um lado, a instabilidade crescente do ambiente externo em que as empresas se movem originou um maior foco nos recursos internos e capacidades em detrimento do mercado externo, que passaram a ser vistos como uma base mais segura de formulação de estratégias a longo prazo; Por outro lado, as vantagens competitivas passaram a ser olhadas como fonte de lucratividade, em detrimento do nível de atratividade da indústria.

Ao invés de colocar ênfase na seleção da indústria de posicionamento que levaria as empresas a adotarem estratégias similares, a visão baseada nos recursos enfatiza as

singularidades de cada empresa e sugere que a fonte de lucratividade advém da exploração das diferenças, dos seus pontos fortes diferenciadores e não de fazer tudo aquilo que os outros fazem. Os recursos das empresas são bens produtivos que a empresa possui; as capacidades são aquilo que a empresa consegue fazer. Os recursos não conferem vantagem competitiva, mas trabalham em conjunto para criar capacidade organizacional (fonte de superior desempenho). A aplicação desta ferramenta passa pela inventariação dos recursos internos tangíveis (físicos e financeiros), intangíveis (tecnologia, como patentes e copyrights), reputação (marca e relações), cultura e recursos humanos (*Skills/Know-how*, capacidade de comunicação e colaboração, motivação) (Grant, 2010). A análise VRIO, exemplo paradigmático desta ferramenta de gestão, permite detetar fontes de vantagem competitiva sustentável, através da identificação de capacidades e recursos simultaneamente valiosos, raros, difíceis de imitar, e que possam ser explorados eficientemente pelas empresas (Sanchis-palacio, Campos-climent, & Mohedano-suanes, 2013).

2.3.3.6. Análise do Ciclo de Vida

O conceito de ciclo de vida do produto foi introduzido pela primeira vez em teoria económica por J. Dean, em 1950 (Gherasim, 2011).

Foi empiricamente testado que os produtos passam por um determinado número de fases (Hussey, 1997) no período de tempo que medeia entre a sua introdução e a sua saída do mercado. Na sua forma clássica, essas fases são: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Gherasim, 2011), conforme é visível na Figura 2.

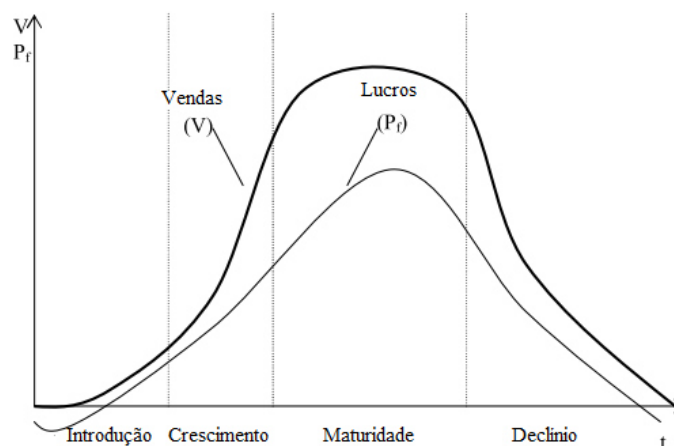


Figura 2 – O ciclo de vida do produto e as suas etapas

Fonte: Adaptado de Gherasim (2011, p. 159).

Na noção de ciclo de vida do produto estão subjacentes algumas premissas: o produto tem um tempo de vida limitado; a evolução das suas vendas conhece diferentes estágios; em cada um desses estágios, o nível dos lucros é diferente e as estratégias de marketing diferem de uma fase para outra (Gherasim, 2011; Hussey, 1997). Ora, isto tem implicações, não só no comportamento da concorrência, mas também ao nível da gestão, porquanto o nível dos lucros e as necessidades de recursos financeiros são distintos, bem como as estratégias necessárias para prolongar o ciclo de vida terão de ser necessariamente diferentes (Hussey, 1997).

Assim, é compreensível que as empresas tenham todo o interesse em conhecer a fase do ciclo de vida em que se encontram os seus produtos, porque o conhecimento exato da localização de um produto na sua curva de vida permite aos gestores decidir quando devem lançar novos produtos, quais as áreas funcionais prioritárias em termos de atuação e prever as alterações futuras do mercado, tentando definir estratégias de forma que o *mix* de produtos seja de tal forma que quando uns estão a morrer outros já se encontrem em fase de crescimento. Assim, os fundos necessários para desenvolver os produtos em fases iniciais serão compensados por meios líquidos gerados pelos que se encontram em fases mais avançadas e menos carentes de investimentos (Teixeira, 2013). Não admira, portanto, conforme refere Hussey (1997), que o conceito de ciclo de vida do produto esteja por detrás de um conjunto de abordagens de análise de portfólio.

2.3.3.7. Stakeholder Analysis

Antes de mais, importa clarificar o conceito de *stakeholder*, recordando como foi definido por Freedman, em 1984, no seu *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela concretização dos objetivos da empresa” (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), dado que dela partem a maioria das ações posteriores deste conceito (Reed et al., 2009). Longe ficaram as ideias de Milton Friedman, quando defendia que os gestores deveriam concentrar-se na maximização dos lucros para os detentores de capital (*stockholders*), e que estes seriam os únicos legítimos *stakeholders*. Na verdade, as empresas interagem com o meio ambiente externo e têm de lidar com um vasto conjunto de indivíduos, grupos, empresas e outras organizações (Berg & Pietersma, 2015), ao qual a gestão das empresas teve de dar, necessariamente, cada vez maior atenção. Ora, a constatação crescente de que os diversos *stakeholders* podem efetivamente afetar o sucesso de uma empresa levou ao desenvolvimento de várias abordagens na análise dos

Stakeholders, de forma a identificar os seus interesses, e perceber de que forma estes podem influenciar ou ameaçar a *performance* das empresas (Reed et al., 2009).

Prestemos particular atenção aos mesmos autores, quando referem que a análise de *stakeholders* se refere a muitas coisas diferentes para muitas pessoas. Efetivamente, vários métodos e abordagens foram desenvolvidos, com vários propósitos, levando a alguma confusão em torno desta análise e do que ela efetivamente significa. Estes autores elencam mesmo um conjunto de dez métodos diferentes, com as suas fraquezas e vantagens, usados em três etapas fundamentais desta análise: identificação dos *stakeholders*, diferenciação e categorização dos *stakeholders* e investigação das relações estabelecidas entre eles.

Mais recentemente, Berg e Pietersma (2015) vieram reforçar esta ideia, afirmando que a gestão de *stakeholders* contempla um conjunto de ferramentas para avaliar os *stakeholders* e analisar os seus interesses e a sua relação com a organização, sobretudo a avaliação do poder dos *stakeholders*.

De acordo com estes autores, a gestão desta ferramenta começa com um inventário dos *stakeholders* da empresa, sua subsequente classificação e agrupamento, consoante um conjunto de critérios e, com base nisso, a empresa deverá dar prioridade às relações com algumas dessas partes interessadas. A título de exemplo, Berg e Pietersma (2015) citam o exemplo de Mitchell, Agle e Wood (1997) na qual se inventariam e depois classificam os *stakeholders* com base em três características da relação: poder, legitimidade e premência.

Advertem os mesmos autores que, num ambiente dinâmico, a análise de *stakeholders* deve ser efetuada com regularidade, dado que os grupos relevantes mudam com rapidez, bem como as suas relações de poder, interesses e prioridades (Berg & Pietersma, 2015).

Em suma, a análise dos *stakeholders* ajuda a identificar estas partes interessadas, que são importantes para a empresa, para depois se poder agir sobre elas.

2.3.3.8. Análise da Cadeia de Valor

Para Porter (1985), a vantagem competitiva só pode ser compreendida olhando a empresa como um todo (apud Berg & Pietersma, 2015). Nessa premissa, Porter (1985, apud Nobre, 2016) define cadeia de valor como o conjunto de todas as atividades que acrescentam valor para o cliente, distinguindo entre atividades primárias (relacionadas com a transformação de *inputs* em *outputs* e na sua distribuição para o cliente) e atividades de suporte (que auxiliam a empresa na realização das atividades primárias), conforme é visível na Figura 3.

Segundo Berg e Pietersma (2015) descobre-se as vantagens de custos e diferenciação analisando a cadeia de atividades que uma empresa desenvolve para proporcionar valor aos seus clientes. E esta ferramenta permite, precisamente avaliar o potencial de cada atividade e o valor das relações entre as diferentes atividades na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, auxiliando a tomada de decisão quanto ao investimento e desinvestimento em determinada atividade (Nobre, 2016).

Teixeira (2013) acrescenta que as vantagens ou desvantagens competitivas podem resultar das atividades básicas da empresa bem como da maneira como a empresa é capaz de gerir, e forma integrada, as suas atividades, ou ainda a capacidade e da empresa para integrar as atividades da cadeia de valor com as atividades da cadeia de valor dos seus fornecedores e clientes.

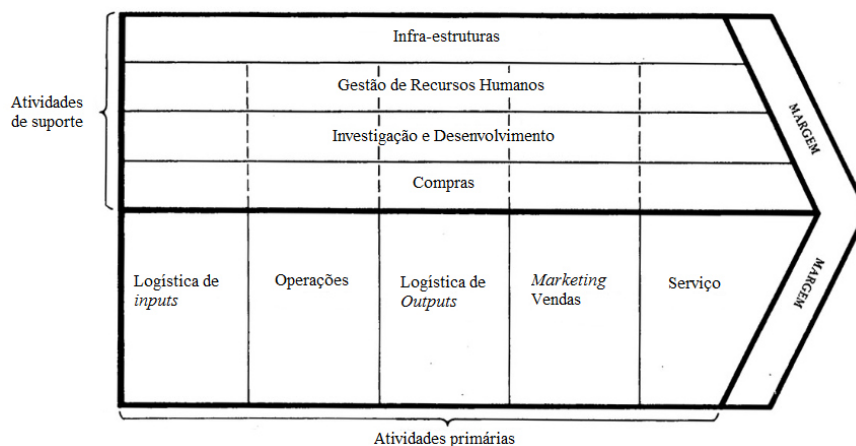


Figura 3 – Cadeia de valor genérica de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1985, p. 37).

2.3.3.9. **Benchmarking**

Camp (1993) designa *benchmarking* como um processo contínuo de medição ao nível dos produtos, serviços e práticas de uma empresa relativamente aos seus concorrentes mais fortes, os líderes. Não obstante esta definição formal, este gestor na *Xerox Corporate*, empresa cujo *benchmarking* fez renascer (Lankford, 1996), realça a importância de observar outras indústrias distintas, das quais se podem retirar também ideias inovadoras.

Hussey (1997) começa por referir a sua hesitação em colocar o *benchmarking* no seu *Glossary of Techniques for Strategic Analysis*, dado que, conforme menciona, se trata de um processo e método de abordagem, mais do que uma técnica. Para Hussey (1997), o *benchmarking* é uma atividade eminentemente orientada para o exterior que, basicamente,

compara os processos da organização com outras organizações relevantes, com o objetivo de recolher informações que permitam tornar-se igual ou melhor que os outros. Para isso, acrescenta, é necessário selecionar os processos que irão beneficiar dessa comparação e chegar a acordo com os parceiros, sendo a questão ética fundamental em todo o processo. O mesmo autor realça a necessidade de entender os processos internos antes de estudar os dos outros, por forma a identificar, com clareza, os motivos pelos quais as outras organizações são melhores.

2.3.3.10. Análise SWOT

A análise SWOT, desenvolvida nos anos 60, é uma ferramenta tradicional, amplamente usada no planeamento estratégico, para sistematizar o ambiente interno e externo das empresas e suportar tomadas de decisão por parte das empresas (Berg & Pietersma, 2015; Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011).

A designação SWOT corresponde às iniciais de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, embora seja também conhecida por outras designações (Nobre, 2016), nomeadamente em Portugal: FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

De acordo com Weirich, no decurso da inventariação destes quatro aspetos, encontramos, na matriz SWOT, quatro combinações possíveis designadas maxi-maxi (*Strengths/ Opportunities*), maxi-mini (*Strengths/ Threats*), mini-maxi (*Weaknesses/ Opportunities*) e mini-mini (*Weaknesses/ Threats*) (apud Ghazinoory et al., 2011).

A análise SWOT é, pela revisão de literatura que efetuámos, claramente a ferramenta de gestão que com maior regularidade se posiciona no topo das ferramentas mais usadas. Todavia, a sua popularidade e simplicidade não a isenta de algumas críticas. Everett e Duval (2010) referem que a crença, por parte de alguns gestores, nas suas potencialidades como ferramenta de análise estratégica, leva a que seja usada em exclusivo, sem o auxílio de outras ferramentas, o que é um erro. Por outro lado, mais do que de uma tarefa única de identificação e arrolamento de fatores, a análise SWOT deve ser um processo contínuo. Os autores apontam ainda como óbice a informação interna disponível poder ser insuficiente ou enviesada para a realização de uma boa análise.

2.3.3.11. Análise de Cenários

A análise de cenários parte do reconhecimento do ambiente externo como um sistema complexo marcado pela incerteza mas que poderá ser melhor compreendido, colocando em perspectiva múltiplos futuros plausíveis (Burt et al., 2006).

Enquanto ferramenta de gestão, a análise de cenários permite analisar o impacto desses múltiplos futuros (Krentz & Gish, 2000, apud Nobre, 2016) e, bem assim, apoiar a tomada de decisão, em contextos de incerteza, mediante a preparação de vários planos, ajustados aos vários cenários (Hussey, 1997). Nobre (2016) reforça esta ideia, apoiando-se em Krentz e Gish (2000) e Schoemaker (1995), mencionando que através da identificação de tendências e incertezas, a análise de cenários projeta um quadro estruturado de informação num número limitado de possibilidades auxiliando a definição de iniciativas estratégicas mais adequadas.

2.3.3.12. *Brainstorming*

O termo *brainstorming* foi proposto, pela primeira vez, por Alex Osborn, em 1953, na sua obra *Applied Imagination* (Gobble, 2014), embora a génese da ideia tenha surgido anteriormente no seu livro *How to Think Up* (1942). Na sua formulação original, o *brainstorming* consistia em juntar um grupo de pessoas numa sessão informal, sob orientação de um líder, que lhes daria uma questão para responderem, tendo como premissa as seguintes regras fundamentais: ausência de julgamento crítico numa fase inicial, recolha de uma grande quantidade de ideias (quanto mais loucas melhor) e combinação das ideias de todos para gerar melhores ideias (Taylor, Berry, & Block, 1958). O seu criador argumentava que os grupos, desde que devidamente organizados, poderiam gerar criatividade a um nível extraordinário.

Modernamente, o *brainstorming* apresenta-se como uma dinâmica de grupo usada pelas empresas para resolver problemas específicos, criar novas ideias, estimular o desenvolvimento de alternativas criativas (Mações, 2014), ideias radicais (Gobble, 2014), através da apresentação de ideias pelos membros do grupo e mantendo os princípios básicos do seu criador (Mações, 2014; Teixeira, 2013). Este método tem sido aplicado na gestão e no marketing, designadamente no desenvolvimento de novos produtos, na publicidade, na resolução de problemas, na gestão de processos, na formação de equipas (Mações, 2014) e é um dos mais conhecidos métodos para gerar ideias.

No entanto, e apesar da sua simplicidade – o que o torna apelativo – este método não está isento de críticas. Por exemplo, autores defendem que a ausência de análise crítica não promove a criatividade (antes pelo contrário) e que os grupos não são necessariamente mais criativos do que os indivíduos. Por outro lado, a pressão ou a influência dos outros elementos do grupo é um fator negativo a ter em conta (Gobble, 2014).

Apesar das críticas e de ser até questionada a sua utilidade por diversos autores, o *brainstorming* continua a ser bastante usado por empresas inovadoras, hoje em dia (Gobble, 2014).

Em suma, parece claro que o *brainstorming*, quando aplicável e bem executado pode efetivamente constituir um poderoso método no processo de geração de novas ideias e é, aliás, referido em vários estudos – incluindo os que se debruçaram sobre empresas portuguesas – como umas das ferramentas de gestão mais utilizadas, inclusive em Portugal (Nobre, 2016; Oliveira, 2008).

2.3.3.13. Declaração de Missão e Visão

A missão representa a razão de ser da organização (Mações, 2014; Teixeira, 2013). Consiste numa declaração que contém os propósitos gerais e permanentes de uma organização e expressa as intensões fundamentais da gestão de topo (Teixeira, 2013). É usual conter indicações acerca do tipo de produtos e serviços a que a empresa se dedica e dos mercados a que se dirige. Por outro lado, a visão consiste na declaração daquilo que a empresa pretende ser no futuro, refletindo as aspirações gerais da empresa (Mações, 2014).

A missão e a visão apresentam-se como elementos essenciais e representam as linhas mestras na definição de objetivos e formulação de estratégias (Mações, 2014).

Não obstante as inegáveis vantagens da clara formulação da missão e da visão de uma empresa, pilares fundamentais do planeamento estratégico, não podemos deixar de as referir, neste enquadramento, com alguma reserva. Não estamos, aliás, sozinhos nesta observação. Já O'Brien (2011) revelava a sua estranheza, a propósito da missão e da visão constarem na lista de ferramentas de gestão estratégica elencadas em estudos realizados sobre esta matéria, já que aquelas seriam, outrossim, declarações decorrentes de um processo. Apesar disso e porque em diversos estudos, a missão e a visão são apontadas, não só como ferramentas, mas sobretudo como as mais usadas pelos gestores (Nedelko et al., 2015; Nouri & Soltani, 2017; Rigby, 1993), não poderíamos, evidentemente, deixar de as mencionar.

2.3.3.14. Análise de Fatores Críticos de Sucesso

Embora inicialmente conceituado por Daniel (1961), uma das definições de *Fatores Críticos de Sucesso* (FCS) mais citadas na literatura é a de Rockart (1979, p.85) que define FCS como “um número limitado de áreas cujos resultados, se satisfatórios, asseguram a *performance* competitiva da organização”. O autor reforça que existe um conjunto de áreas nas quais convém que “as coisas corram bem” para que o negócio floresça e, conseqüentemente, estas áreas devem receber uma constante e cuidadosa atenção por parte dos gestores, ou seja, devem ser medidas continuamente e a informação deve permanentemente disponível aos gestores. Aliás, os sistemas de informação das empresas devem focar-se nestes fatores de sucesso (Daniel, 1961). Não é por acaso que, desde que este método foi proposto por Rockart (1979), tenha sido adaptado por numerosos estudos na área de sistemas de informação (Cooper, 2008). Salientamos que Rockart (1979), no seu artigo *Chief Executives Define Their Own Data Needs* teve como principal objetivo abordar a questão do desenvolvimento de sistemas de gestão de informação, para uso dos gestores, suportado na identificação de FCS e não estava, de forma nenhuma, centrado na explicação do sucesso empresarial ou na criação de vantagens competitivas (Monteiro, 2012).

Fatores críticos de sucesso são então as áreas em que uma boa *performance* vai assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa e, naturalmente, diferem de empresa para empresa (Rockart, 1979). Rockart distinguiu cinco fontes de FCS: as características da indústria, a estratégia competitiva e posição ocupada na indústria, fatores ambientais, fatores temporais e natureza funcional do gestor.

Contudo, o método original proposto por Rockart, composto por três fases, não está isento de críticas. Walters (apud Cooper, 2008) refere, entre outras, a dificuldade em estabelecer um número e tipo correto de FCS; o facto dos FCS necessitarem de revisão permanente, dado que os objetivos das empresas se alteram com frequência e os fatores ambientais também; ou o facto de as empresas se focarem em fatores facilmente mensuráveis levar a que fatores qualitativos importantes sejam esquecidos.

Apesar das críticas, a análise de fatores críticos de sucesso continua a ser usado e adaptado por forma a poder mitigar as críticas de que é alvo (Cooper, 2008).

2.3.3.15. Análise de Risco

As empresas não podem adotar uma postura passiva perante os riscos e devem desenvolver ferramentas que explorem as várias dimensões dos riscos associadas com cada atividade e oportunidade, bem como ponderar os riscos com as recompensas (Crouhy, Galai, & Mark, 2013). Na sua essência, a gestão de risco ajuda a identificar os riscos e a definir medidas apropriadas para minimizar a sua probabilidade de ocorrência ou reduzir o impacto negativo desses riscos (Berg & Pietersma, 2015).

A necessidade de uma abordagem estruturada do risco coloca-se ainda com maior acuidade nas organizações em que os riscos são elevados e o impacto negativo desses é substancial. Existem inclusivamente atividades com regulamentação legal a este nível (seguradoras, banca) e algumas normas desenvolvidas para esse efeito (ISO 31000 e OHSAS 18001). Aliás, nos últimos anos assistiu-se a um extraordinário crescimento de técnicas de gestão de risco nas organizações pelo mundo fora.

Nas economias modernas é fundamental ter capacidade para identificar os riscos, medi-los, apreciar as suas consequências e tomar ações de acordo com isso, transferindo ou mitigando os riscos. E os riscos podem passar pela subida de custos que aumentam de forma inesperada, ou aparecem de não se sabe onde ou podem aparecer da variabilidade de custos e receitas que desmorone os planos traçados (Crouhy et al., 2013).

A gestão de risco contempla quatro fases interrelacionadas: identificação do risco, avaliação do risco, gestão (ou tratamento) do risco e medição ou monitorização do risco (Berg & Pietersma, 2015). Começa-se por identificar e listar os riscos (de vários tipos: operacionais, financeiros, ambientais, de segurança, etc.); de seguida, estabelece-se uma ordem de prioridades, de acordo com o impacto que os riscos identificados podem ter na organização; depois, avaliam-se os riscos: identifica-se qual a probabilidade de ocorrência e o que desencadearão, que relações existem entre os riscos e os seus detonadores, qual o pior caso possível para uma organização (que combinação de riscos poderia ocorrer em simultâneo); Por fim, desenham-se as respostas apropriadas para dar resposta a esses riscos que podem passar por diferentes ações: prevenir, mitigar, ações de minimização de custo, etc.

É relativamente fácil para as empresas identificarem quase todos os riscos, mas mantê-los todos debaixo de olho é difícil. Quando têm probabilidade baixa, tendem a desaparecer do radar e quando ocorrem a empresa está impreparada para tomar as ações apropriadas.

Rodrigues (apud Nobre, 2016) identifica várias metodologias nas quais a gestão de risco está presente: Diagrama de Causa e Efeito/ Diagrama de *Ishikawa*; *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA); Árvore de falha (FTA); *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP); *Hazard Operability Analysis* (HAZOP); *Preliminary Hazard Analysis* (PHA) e Método de Monte Carlo.

2.4. ***Performance* empresarial**

2.4.1. **Definição de *performance* empresarial**

Segundo Jaworski e Kohli (1993, apud Cardoso, 2013), a *performance* está associada ao desempenho das organizações é um constructo multidimensional que pode ser caracterizado de várias formas, designadamente por eficiência, eficácia e adaptabilidade. Trata-se de um conceito ambíguo, pois depende, quer dos recursos utilizados, quer das combinações obtidas com esses mesmos recursos (Alchian & Demsetz, 1972 apud Cardoso, 2013). Esta ideia é fortalecida por outros autores quando confirmam que os estudos em medição de desempenho incidem em procedimentos e ferramentas que poderiam melhorar a eficiência e a eficácia das organizações (Kaplan & Norton, 1996; Micheli & Mari, 2014).

De acordo com (Lebas & Euske, 2002, apud Cardoso, 2013), a *performance* refere-se, simultaneamente, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado, quando comparado com algum padrão, isto é, corresponde ao potencial de criação de valor, em relação a um dado período de tempo. Por isso, é um conceito muito presente nas sociedades contemporâneas, usado para avaliar a qualidade dos esforços individuais e coletivos (Corvellec, 1997 apud Micheli & Mari, 2014).

Segundo Lai (2003), a emergência da gestão da qualidade e do *marketing* acrescentaram à perspetiva tradicional de *performance*, muito associada a concretizações de natureza financeira, novos aspetos relacionados com os vários *stakeholders*, designadamente a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes, as preocupações dos investidores, dos fornecedores e da sociedade em geral. Ao encontro desta ideia vem Guni (2016), ao referir que a *performance* é uma preocupação constante de diversos atores económicos, sendo a perceção de cada um deles dependente dos seus interesses específicos. Parece-nos elementar que os *shareholders* estejam sobretudo preocupados com o retorno dos seus investimentos, enquanto os colaboradores se fixem na estabilidade do emprego e os

fornecedores, na continuidade do negócio, por exemplo. Pelo exposto parece-nos evidente a existência de uma dicotomia entre a *performance* financeira, tradicional, e *performance* que designaremos de operacional, e que contempla todos os outros aspetos referidos.

De qualquer forma, não existindo uma definição universal de *performance*, e estando a sua avaliação dependente dos interesses (muitas vezes divergentes) das diversas partes interessadas, deverá cada empresa fazer a sua própria definição, quer a nível interno, quer a nível externo, selecionando os indicadores mais apropriados para a descrever e acompanhar (Lebas & Euske, 2002 apud Cardoso, 2013).

2.4.2. Medição da *performance* empresarial

A *performance* pode ser medida através de um conjunto de métricas de natureza financeira ou não financeira, de curto ou médio e longo prazo, internas ou externas (Aracioğlu, Zalluhoğlu, & Candemir, 2013).

Importa também ter presente que quaisquer medidas de *performance* de natureza quantitativa (rácios financeiros, rotatividade do pessoal, número de reclamações de clientes, etc.) são fáceis de aplicar, ao passo que medidas de *performance* de natureza qualitativa (qualidade, satisfação do cliente, inovação, motivação, etc.) são difíceis de medir (Pun & White, 2005). A este propósito, estes autores apresentam e comparam dez sistemas de medição de desempenho emergentes, em contraposição com os sistemas tradicionais, fornecendo orientação sobre o que medir e como desenhar medidas de desempenho que possam ser ligadas à estratégia corporativa e aos objetivos de uma organização, garantindo, designadamente, criação de valor para o acionista, gestão de processos, inovação de produtos e serviços e motivando as pessoas.

Noutra linha de raciocínio, Jordan, Neves e Rodrigues (2015) caracterizam a *performance* da gestão recorrendo a um conjunto de atributos que deverão estar patentes no modelo de gestão e que os gestores deverão ter presentes no exercício da sua atividade: alinhamento, focalização, integração, comparação e seletividade. A par disso, os autores identificam quatro perspetivas de *performance* que, segundo referem, poderão ser identificadas em qualquer entidade, independentemente da sua finalidade: o negócio, o mercado, os processos e as pessoas. Seriam estas, de resto, as quatro perspetivas consideradas no *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1996), que visava complementar as medidas de performance financeira com *drivers* de *performance* futura.

O sucesso das empresas passa pela concretização dos seus objetivos em diversas áreas estratégicas da empresa, mas também, e cada vez mais, pela comunicação do seu desempenho e da sua contribuição para o bem-estar da comunidade a todas as partes interessadas. A propósito, Micheli e Mari (2014) mencionam o interesse da gestão nos sistemas de medição do desempenho organizacional, seu projeto, uso e revisão, garantindo o estabelecimento de ligações entre planeamento, decisão, ação e resultados.

Em suma, a “*performance* organizacional é, obviamente, um assunto central de pesquisa em gestão estratégica” (Afonina, 2015, p. 19) e a medição do desempenho organizacional desempenha um papel muito importante na tradução da estratégia em resultados (Pun & White, 2005).

2.5. Relação entre ferramentas de gestão estratégica e *performance* empresarial

Afonina (2015) constata, a propósito de um estudo realizado na República Checa, que é vulgar encontrar na literatura estudos acerca da relação entre planeamento estratégico e desempenho, mas muito poucos estudos são encontrados sobre a relação existente entre o uso de ferramentas e técnicas de gestão estratégica e o desempenho organizacional. Por outro lado, alguns estudos que examinam a relação entre ferramentas e técnicas de gestão estratégica e desempenho são inconclusivos, na medida em que alguns destes estudos argumentam a existência de uma relação positiva entre a utilização das ferramentas de gestão e seu impacto positivo na *performance*, enquanto outros concluem que não existe uma relação clara entre ambos. A título exemplificativo, Tapinos, Dyson e Meadows (2010) referem a existência de um número limitado de estudos que examinem o impacto do *Balanced Scorecard* na *performance* das empresas e notam os resultados contraditórios que esses (poucos) estudos apresentam, sendo que aqueles que dão ênfase à *performance* financeira concluem que o *Balanced Scorecard* não conduz a uma melhoria de *performance*.

Também há evidências empíricas obtidas em empresas holandesas que sugerem que o uso desta ferramenta específica, o *Balanced Scorecard*, não melhora automaticamente o desempenho das empresas. Este apenas influencia positivamente o desempenho na medida em que complementa a estratégia corporativa (Braam & Nijssen, 2004).

Um outro estudo que incidiu em empresas espanholas do terceiro setor, sugere uma relação positiva entre a aplicação de ferramentas de gestão comuns nas empresas com fins lucrativos a *performance* social, mas uma relação negativa, no que diz respeito à *performance* financeira (Sanchis-palacio et al., 2013).

Importa agora avaliar, de forma objetiva, o impacto do uso das ferramentas de gestão estratégica na *performance* e verificar até que ponto existe uma correlação entre ambas, nas empresas portuguesas ou, em particular, nas sociedades PME portuguesas. É esse o grande objetivo e novidade desta investigação.

3. Contextualização do Estudo: Breve Caracterização da Estrutura Empresarial Portuguesa

Esta investigação incide sobre uma parcela específica do tecido empresarial português, mas muito relevante em termos de riqueza produzida e criação de emprego, no panorama nacional. Em virtude disso, não poderíamos prosseguir, sem uma breve caracterização da estrutura empresarial portuguesa, com especial enfoque nos aspetos atinentes à investigação, designadamente, a forma jurídica das empresas nacionais, a sua dimensão, os sectores preponderantes e a longevidade.

3.1. Forma jurídica das empresas nacionais

De acordo com os dados divulgados pelo INE, existiam em Portugal, em 2016, 1196.102 empresas não financeiras, das quais 68,2% eram empresas individuais e 31,8% sociedades. No contexto das sociedades, 91,8% estavam constituídas sob a forma de sociedades por quotas⁵, 5,9% eram sociedades anónimas e 2,3% correspondiam a sociedades de outra natureza jurídica. Esta informação encontra-se detalhadamente apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – *Forma Jurídica das Empresas não Financeiras, em Portugal (2016)*

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB	
	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %
Total de empresas não financeiras	1.196.102	2,8	3.704.740	3,5	340.480	2,7	85.410	6,0
Forma jurídica								
Empresas individuais	815.167	3,1	899.817	2,6	14.594	1,5	6.457	6,8
Sociedades	380.935	2,3	2.804.923	3,8	325.886	2,7	78.953	6,0
Anónimas	22.541	0,7	912.572	2,6	169.177	0,6	39.999	4,3
Quotas	349.810	2,6	1.796.667	4,7	141.998	5,6	35.437	8,1
Outras	8.584	-2,2	95.684	-0,9	14.711	0,3	3.517	4,3

Fonte: INE (2017) e elaboração própria.

⁵ As sociedades por quotas, englobam, não obstante as particularidades de cada um destes tipos de sociedade, as sociedades por quotas e a sociedades unipessoais por quotas.

Apesar da menor representatividade em número absoluto de empresas, comparativamente com as empresas individuais, as sociedades concentravam, nesse ano, 75,7% do emprego, representavam 95,7% do Volume de negócios gerado e produziam 92,4% do Valor acrescentado bruto (VAB).

3.2. O critério dimensão e as PME

No que se refere à dimensão, não poderíamos deixar de atender ao conceito de Micro, Pequena e Média empresa (PME), amplamente divulgado no contexto da União Europeia. Entendidas como fonte de competitividade e emprego, as PME certificadas são, aliás, um alvo privilegiado de medidas e programas de apoio provenientes, quer da Comissão Europeia, quer do Estado português.

A definição de PME atualmente em vigor decorre da Recomendação da Comissão Europeia 203/361/CE, de 6 de maio de 2003, e assenta em três critérios que distinguem as PME das grandes empresas: número de efetivos, volume de negócios e balanço total. Através da observação da Tabela 3, constatamos que, para uma empresa poder ser classificada de PME, terá de ter menos de 250 efetivos e um volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros ou um balanço total que não ultrapasse os 43 milhões de euros⁶.

Tabela 3 – *Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME*

Categoria de empresa	Efetivos	Volume de negócio	ou	Balanço total
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros		≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros		≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros		≤ 2 milhões de euros

Fonte: www.iapmei.pt

De acordo com os dados disponíveis para 2016, e comparativamente com as grandes empresas, podemos verificar que as PME, que constituem 99,9% do tecido empresarial português, eram responsáveis por 79,8% do emprego, 60,7% do volume de negócios e 63,5% do VAB. O número médio de trabalhadores de uma PME era, em média, nesse ano, de 2,5 funcionários (Tabela 4).

⁶ Ressalva-se o facto de estes limites se aplicarem apenas a empresas autónomas. Empresas que pertençam a um grupo de empresas podem ter de incluir os dados do grupo, para este efeito.

Tabela 4 – Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2016)

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB	
	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %	2016 Nº	TV anual %
Total de empresas não financeiras	1.196.102	2,8	3.704.740	3,5	340.480	2,7	85.410	6,0
Dimensão								
PME	1.195.064	2,8	2.957.309	3,4	206.817	4,1	54.265	6,9
Grandes	1.038	2,5	747.431	4,0	166.663	0,6	31.145	4,5

Fonte: INE (2017) e elaboração própria.

Acresce como relevante, tendo em conta os critérios de categorização das PME em micro, pequenas e médias empresas, o facto de a esmagadora maioria das PME ser constituída por microempresas (Figura 4), nas quais se englobam as empresas individuais (estas últimas, presumivelmente com um peso de 68,2% no total de PME).

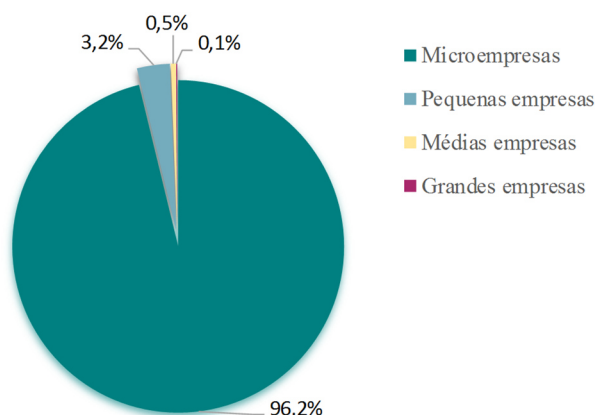


Figura 4 – Dimensão das empresas não financeiras, em Portugal (2016)

Fonte: INE (2017) e elaboração própria.

3.3. Setores de atividade mais representativos

Se atendermos apenas às empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade (já que as empresas individuais se encontram fora do âmbito desta investigação), percebemos que os setores de atividade mais relevantes, no que diz respeito ao número de empresas, são o *Comércio* e os *Outros serviços*, seguidos das atividades de *Construção e atividades imobiliárias*. Estes três setores têm um peso conjunto de 68,1% no total das sociedades não financeiras. Esta repartição é visível na Figura 5.

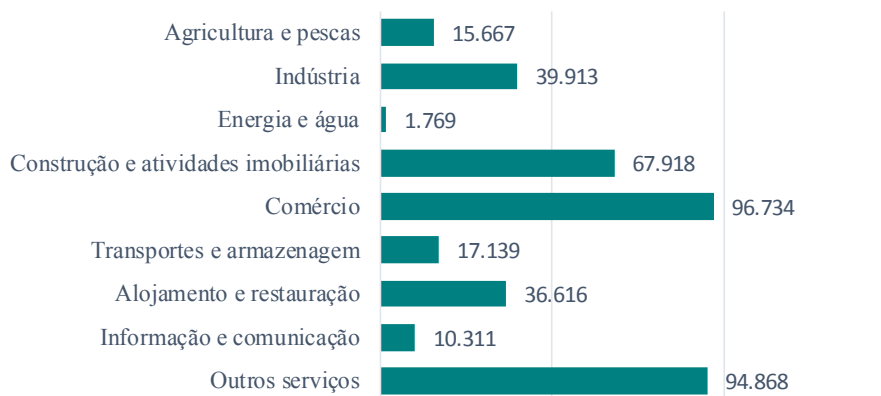


Figura 5 – N.º de sociedades não financeiras nacionais, por setor de atividade (2016)

Fonte: INE (2017) e elaboração própria.

3.4. Nascimentos líquidos e longevidade

Se compararmos o número de nascimentos de novas empresas com o número de encerramentos, verificamos que as sociedades apresentam, desde 2013, nascimentos líquidos positivos, tendo atingido um saldo de 7.277 sociedades em 2016 (+15,0% face ao ano anterior). Situação inversa ocorreu no período 2009-2012, em que o número de encerramentos das empresas, fruto de um ciclo de recessão económica, suplantou o número de nascimentos de novas empresas (Figura 6).

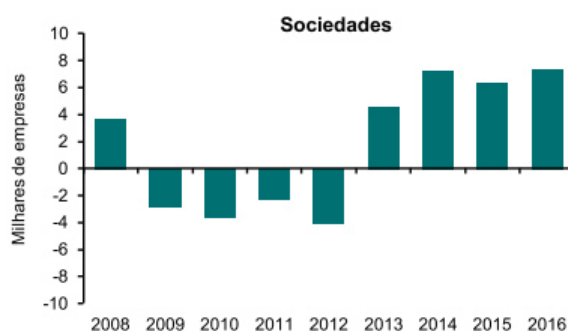


Figura 6 – Nascimentos líquidos das sociedades nacionais (2008-2016)

Fonte: INE (2017).

Em 2016, nas sociedades não financeiras, a taxa de sobrevivência a 1 ano foi 91,4%, a 3 anos foi de 73,8% e o número de sobreviventes a 5 anos foi de 55,5%. Significa isto que 91,4% das sociedades nascidas em 2015 não sobreviveu ao final do 1º ano de atividade e que apenas 55,5% das sociedades nascidas em 2011 ainda existiam em 2016.

4. Apresentação da Questão de Investigação, Objetivos e Hipóteses

Neste capítulo, é apresentada a questão de investigação, dando a conhecer o seu interesse, são especificados os objetivos e formuladas as hipóteses de investigação.

4.1. Questão de investigação e objetivos

Nesta investigação, pretende-se identificar as ferramentas de gestão estratégica utilizadas, na prática, pelos gestores nacionais. Por outro lado, pretende-se aferir se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* alcançada pelas empresas.

Este estudo justifica-se pela falta de investigações levadas a cabo que incluam o estudo da relação entre o uso dessas ferramentas e o impacto que elas induzem na *performance* empresarial. Importa, portanto, relacionar ambos os conceitos e verificar que tipo de correspondência se estabelece entre eles. Quer pelo contributo que a discussão dos resultados possa ter na divulgação e orientação dos gestores na melhor utilização de ferramentas estratégicas, quer pelo vazio literário, entende-se ser este estudo útil e proveitoso.

Concretamente, pretende-se identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica nas sociedades PME portuguesas e avaliar o impacto da aplicação dessas ferramentas na *performance* ou desempenho dessas empresas, desempenho esse medido numa dupla vertente, operacional e financeira, através de um conjunto de variáveis perfeitamente identificadas.

Recordamos os objetivos específicos deste trabalho de investigação: (a) identificar a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica pelas sociedades PME nacionais; (b) verificar se existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* das sociedades PME nacionais; e (c) determinar o impacto da intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica na *performance* operacional e financeira das sociedades PME nacionais.

4.2. Hipóteses de investigação

Para levar a cabo o objetivo desta investigação, avançamos com as hipóteses seguintes, que pretendemos testar:

Hipótese 1:

A utilização de ferramentas de gestão estratégica influencia positivamente a *performance* operacional das PME portuguesas

Hipótese 2:

A utilização de ferramentas de gestão estratégica influencia positivamente a *performance* financeira das PME portuguesas

Hipótese 3:

Existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão estratégica e o grau de *performance* operacional das PME

Hipótese 4:

Existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão estratégica e o grau de *performance* financeira das PME

5. Metodologia

Tendo presente a questão de investigação e os objetivos da investigação, é apresentada, neste capítulo, a metodologia a seguir no desenvolvimento do estudo. É abordada a estratégia de investigação adotada, justificadas as fontes de dados escolhidas e são identificadas as variáveis escolhidas para testar as hipóteses.

5.1. Estratégia de investigação

A investigação seguirá a abordagem dedutiva. Neste tipo de abordagem são desenvolvidas hipóteses e é desenhada uma estratégia de investigação para testar as hipóteses (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009)

Dada a natureza da questão de investigação e objetivos, este estudo tem um carácter explicativo, visto que a “ênfase é estudar uma situação ou um problema de forma a explicar as relações entre variáveis” (Saunders et al., 2009, p. 140) e adotará o *survey* como estratégia de investigação.

Os *surveys* são populares precisamente por permitirem a recolha de um número de dados numeroso de uma população considerável e a baixo custo. Usualmente usam a administração de um questionário enviado a uma amostra da população e os dados obtidos são padronizáveis, permitindo fácil comparação. Os dados recolhidos através do *survey* podem sugerir possíveis razões para relações particulares entre variáveis, para produzir modelos dessas relações e para gerar resultados representativos de toda a população (Saunders et al., 2009).

5.2. Método de recolha de dados

Os dados a utilizar para testar as hipóteses previamente definidas e para servir de suporte à argumentação podem ser recolhidos de raiz (dados primários) ou obtidos a partir de estatísticas já existentes (dados secundários). Nesta investigação, em particular, recorreu-se a fontes de informação mista. De seguida encontram-se descritos os passos seguidos na recolha de dados primários e secundários. Independentemente do tipo de dados, o rigor na sua recolha constitui um fator determinante para a qualidade da informação (Barañano, 2008), que procurámos manter em todo o processo.

5.2.1. Recolha de dados primários

5.2.1.1. Questionário

A recolha de dados primários é um fator determinante do grau de originalidade na investigação (Barañano, 2008) e revelou-se, neste estudo, absolutamente necessária.

Tendo em conta os objetivos da pesquisa, o tamanho da população e o tipo e número de questões formuladas, o método de recolha de dados primários escolhido foi o questionário. Barañano (2008) refere, de resto, o questionário como fundamental para a verificação de hipóteses previamente colocadas e para a descrição de populações. Assim, foi realizado um *survey* através de questionário não presencial, em formato eletrónico, recorrendo a uma plataforma providenciada na internet, o *Google Docs*.

A população é constituída por cerca de 380.000 empresas de dimensão PME constituídas sob a forma jurídica de sociedade⁷ e foi escolhida uma amostra desta população. Foram enviados 86.500 questionários através de *email* para todos os indivíduos da grelha de amostragem extraída da base de dados do SABI⁸, de acordo com critérios⁹ previamente definidos. Reputamos de elemento nuclear para escolha da população objeto deste estudo, o facto de a esmagadora maioria do tecido empresarial português ser constituído por PME (99,9%). Quanto à forma do questionário (Anexo D.2.), as questões são maioritariamente fechadas.

5.2.1.2. Vantagens e inconvenientes

A investigação por questionário apresenta diversas vantagens em termos de economia de tempo e deslocações, a possibilidade de obter um grande número de dados, alcançar um elevado número de respondentes em áreas geograficamente dispersas, como é o caso da população inquirida. Em particular, os questionários *on-line* apresentam inegáveis vantagens nas situações em que se torna incomportável a deslocação a todas as empresas

⁷ No processo de amostragem, foram selecionadas apenas as empresas sob a forma jurídica de sociedade, ou seja, as empresas individuais, e nomeadamente os empresários em nome individual, encontram-se fora do âmbito deste estudo, apesar de se encontrarem dentro da esfera da definição de PME.

⁸ O SABI (Sistema de análise de balanços ibéricos) é uma ferramenta de pesquisa e tratamento de dados da Informa D&B que contém informação geral e financeira baseada nas contas anuais de 700 000 empresas portuguesas e 2500 000 empresas espanholas.

⁹ Ver secção 5.2.1.3.

alvo, mas também pelo tempo de preenchimento do questionário ser relativamente reduzido (Santo, 2009; Wright, 2005)

Não obstante as indesmentíveis vantagens, existem algumas dificuldades inerentes a este método, nomeadamente a heterogeneidade da amostra, a impossibilidade de saber se quem preencheu o questionário foi de facto a pessoa a quem se dirigia (Santo, 2009) e, naturalmente, conforme se veio a constatar neste estudo, em particular, a possibilidade das perguntas de resposta aberta e não obrigatória não terem resposta.

Preste-se ainda particular atenção, conforme advertem Saunders et al. (2009), para a necessidade de assegurar que são recolhidos precisamente os dados necessários para responder à questão de investigação, o que implica uma cuidadosa formulação das perguntas, a realização de testes piloto e uma planeada distribuição do questionário.

5.2.1.3. População e técnica de amostragem

Importa ter presentes alguns conceitos básicos. Antes de mais, ter em conta o que se entende por *população*, do ponto de vista estatístico. Barañano (2008) distingue população objetivo (ou universo) de população inquirida, porquanto a primeira diz respeito ao conjunto de elementos cujas características pretendemos estudar e a segunda corresponde à parcela da população objetivo, quando não é possível conhecer o universo, servindo de base à amostragem. Adverte o mesmo autor que as inferências efetuadas com base num estudo por amostragem só são válidas para a população que serviu de base à seleção da amostra, pelo que, no caso de uma amostra obtida a partir de população inquirida, as inferências apenas são extrapoláveis para esta população inquirida e não para o universo total.

A *amostra* é um subconjunto da população, dado que devido a restrições orçamentais e de tempo, não se pode incluir toda a população. O processo de seleção de indivíduos adequados ao estudo designa-se de amostragem. A grelha de amostragem é a lista de todos os elementos da população a partir da qual a amostra será obtida.

Existem duas grandes classes de amostragem (Barañano, 2008), a saber, amostragem aleatória e amostragem não aleatória. No primeiro caso, cada elemento do universo tem a mesma probabilidade de ser escolhido para integrar a amostra ($p = 1/N$, sendo N , a dimensão da população inquirida).

Neste estudo, foi enviado o questionário para todos os indivíduos da população que cumpriam um conjunto de requisitos, por forma a responder à questão de investigação, fazendo inferências sobre a população inquirida a partir da amostra efetivamente recolhida.

A grelha de amostragem da qual partiu a recolha de dados, composta por 86.500 indivíduos (Figura 7), foi extraída do SABI em 4 de junho de 2018, em conformidade com os seguintes critérios de seleção:

- Empresas ativas em Portugal
- Forma jurídica: Sociedade (exclui, portanto, empresas individuais)
- Número de Empregados: mínimo = 1; máximo = 250
- Data de constituição: até e incluindo 02/01/2013
- Anos com contas disponíveis: 2016, 2015, 2014, 2013
- Endereço de *email* disponível

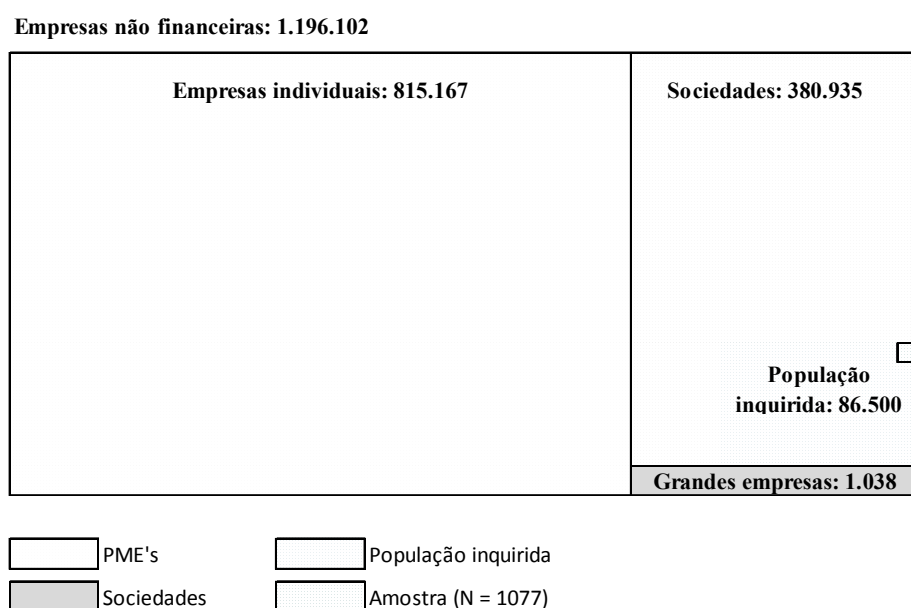


Figura 7 – Universo, população inquirida e amostra em estudo

Porém, o número de *emails* enviados com sucesso foi de apenas 78.219, dado que cerca de 10% dos envios foram devolvidos com informação de endereço de *email* descontinuado ou similar. Obteve-se a colaboração de 1.155 indivíduos, o que corresponde a uma taxa de resposta ao inquérito de 1,5%. Todavia, destas respostas, foram excluídas da amostra 78 respostas, dado que correspondiam a empresas fora do âmbito do estudo, pelos motivos elencados de seguida:

- 35 empresas identificaram-se fora da categoria PME
- 6 empresas não cumpriam o critério do nº de trabalhadores [Entre 1 e 250]
- 18 empresas não cumpriam o critério da data de constituição [até 02/01/2013]

- 19 respondentes não constavam da grelha de amostragem, pelo que suspeitamos não preencherem algum dos critérios da seleção da amostra

Importa, contudo, referir que, apesar das 1077 respostas válidas, não foi possível obter dados secundários provenientes do SABI de 52 empresas respondentes (4,8% da amostra), dado que as respostas fornecidas no campo *nome da empresa* originaram o seu anonimato, e tornou-se inviável o cruzamento de informação com aquela plataforma de dados, pelo que para esta amostra apenas se conseguiram dados provenientes de fonte secundária um total de 1025 empresas (Figura 8).

Nº de respostas obtidas	Tipo/dimensão:	Conformidade com restantes requisitos da amostra	Identificação na SABI e extração de dados secundários
1155 (1,5% dos envios c/ sucesso)	PME: 1120	Sim: 1077	Sim: 1025
		Não: 43	Não: 52
	Outras: 35		

Figura 8 – N.º de respostas válidas obtidas no questionário

Concluindo, a amostra validada é composta por 1.077 empresas PME nacionais constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com antiguidade mínima de 5 anos à data de 31/12/2017, o que permite obter informação suficientemente representativa de toda a população, dado que, para uma margem de erro de 5%, com nível de confiança de 95%, precisaríamos apenas de 384 respostas válidas. Neste caso, o número de respostas obtido origina uma margem de erro de 3,04% para a população inquirida de 86.000 empresas.

5.2.1.4. **Elaboração e estrutura do questionário**

Tentámos que o questionário (Anexo D.2.) fosse o mais apelativo e conciso possível, por forma a requerer o menor tempo de preenchimento previsto e, bem assim, despoletar uma taxa de resposta satisfatória. Tratando-se de um questionário de resposta facultativa num tempo em que existem cada vez mais investigações desta natureza a suscitar a colaboração das empresas, estamos conscientes que as taxas de resposta tendem a ser cada vez mais reduzidas, pelo que esse particular cuidado na sua elaboração deve ser encarado com uma cada vez maior acuidade. As questões são maioritariamente de resposta fechada e

obrigatória. As duas escalas utilizadas (ferramentas e *performance*) são de *likert* de 5 pontos¹⁰.

No que diz respeito à estrutura, e após o enquadramento inicial, o questionário é constituído por três partes. Passamos a descrever pormenorizadamente cada uma delas:

- I. No enquadramento, é exposto o objetivo da investigação, é clarificado o conceito de ferramentas de gestão estratégica, explicada sinteticamente a estrutura do questionário, fornecida uma estimativa do tempo de preenchimento e suscitada a colaboração no seu preenchimento;
- II. No que diz respeito às questões propriamente ditas, na Parte I, solicitámos alguns elementos relativos à empresa (designação, setor de atividade, ano de constituição, volume de negócios, número de trabalhadores do último ano e confirmação da caracterização da empresa enquanto PME), informações respeitantes ao inquirido (nome e endereço de email opcionais, nível de responsabilidades na empresa e grau académico);
- III. Na Parte II, procurámos obter informação do grau de utilização das ferramentas de gestão estratégica numa escala de *likert* de 1 a 5, desde 1 (*Não usa*) até 5 (*Usa muito frequentemente*), mediante a inclusão de 15 ferramentas mais usadas¹¹ acrescidas de um campo livre para identificação de outras ferramentas não mencionadas anteriormente com o fito de identificar recentes tendências. Foi ainda solicitada a indicação das dificuldades mais sentidas na utilização de ferramentas de gestão estratégica¹²;
- IV. Na parte III, relativa à *performance*, é, em primeiro lugar, questionada a regularidade na definição de objetivos da empresa, o que nos dá um panorama geral da importância atribuída pelas empresas à definição de objetivos de uma forma geral, como caminho para um bom desempenho, para depois se questionar as perceções dos inquiridos através do grau de concordância, numa escala de *likert* de 1 a 5, desde 1 (*Discordo completamente*) a 5 (*Concordo completamente*), cerca

¹⁰ Na secção 5.3. são apresentadas, em detalhe, as variáveis e respetivas escalas.

¹¹ As 15 ferramentas elencadas no questionário obedeceram ao seguinte critério: de um conjunto de estudos que divulgaram as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas em diversos países, retirámos aquelas que constavam do ranking das mais utilizadas e escolhemos todas as que se repetiam nos rankings em seis ou mais estudos. Para maior detalhe, consultar subsecção 5.3.2.

¹² As dificuldades elencadas no questionário tiveram por base as já indicadas por Nobre (2016)

da evolução ao longo dos últimos três anos, em 14 *itens*, enquadrados em quatro dimensões¹³ que medem a *performance* operacional das empresas.

5.2.1.5. Pré-teste

Seguindo as recomendações de Barañano (2008), antes da distribuição efetiva do questionário, foi remetido um pré-teste, ou seja, um ensaio de questionário em pequena escala, enviado entre os dias 11 e 12 de junho, a quatro empresas de diferentes ramos de atividade e diferentes localizações geográficas, por forma a garantir a aplicabilidade do questionário e a obter a opinião dos respondentes, detetar falhas nas perguntas e despistar problemas com a inserção das respostas às questões.

O pré-teste suscitou opiniões e sugestões e originou algumas alterações, a saber: a informação do *email* do inquirido passou a constar como campo de preenchimento facultativo e não obrigatório; a informação do volume de negócios de 2017 passou a ter opções de resposta categorizadas em classes de valores ao invés de solicitar um valor absoluto aproximado; foi ainda clarificada a questão relativa ao grau de utilização de outras ferramentas, para que apenas se obtivesse respostas para outras ferramentas expressamente indicadas que não constavam da lista.

Após efetuadas as modificações que se mostraram necessárias, procedeu-se à aplicação, na prática, do questionário.

5.2.2. Recolha de dados secundários

5.2.2.1. Vantagens e inconvenientes

Os dados secundários podem tornar-se bastante úteis para responder a uma parte da questão de investigação (Saunders et al., 2009) e apresentam algumas vantagens face aos dados primários. Para uma boa parte das questões de investigação, as fontes de dados secundários permitem uma poupança de recursos considerável, em particular, tempo e dinheiro. Por outro lado, possibilitam maior rapidez na obtenção da informação e garantem, à partida, uma melhor qualidade da mesma (Saunders et al., 2009). Nesta investigação em

¹³ Para as questões relativas à *performance*, seguimos de perto a metodologia descrita por Lai (2003), explicitada mais à frente na secção 5.3. - Identificação das variáveis e sua operacionalização,

particular, os dados secundários recolhidos permitiram-nos complementar e confirmar a informação proveniente dos dados primários, o que constitui, por si só, uma inegável vantagem.

A par com estas e outras vantagens, identificadas na literatura, mas que não iremos elencar exaustivamente, os dados secundários apresentam também inconvenientes. Desde logo, a dificuldade em encontrar dados apropriados à questão de investigação, em virtude de terem sido recolhidos com outros eventuais propósitos. Depois, as dificuldades de acesso e os custos a suportar quando os dados são recolhidos com objetivos de índole comercial (Saunders et al., 2009). Para além disso, a informação pode não se revelar fidedigna, dependendo da forma como foi recolhida. Neste estudo, a maior dificuldade encontrada prendeu-se com a atualização dos dados, em virtude de as empresas publicarem as suas contas anuais apenas em meados de julho do ano seguinte, vários meses após o encerramento do período contabilístico. Sucede que, para obtenção de dados mais atualizados, referentes a 2017, foi necessário questionar as empresas, via questionário.

5.2.2.2. Base de dados

Existem várias fontes de dados secundários ao dispor dos investigadores, cabendo-lhes a escolha da que se mostre mais apropriada, perante a questão de investigação. As fontes de dados secundários englobam dados quantitativos e qualitativos e estes são usados principalmente na pesquisa descritiva e exploratória (Saunders et al., 2009).

Neste estudo em particular, para a recolha de dados secundários de natureza qualitativa e quantitativa (esta última, essencialmente financeira), recorreu-se a dados secundários presentes na base de dados online do SABI, disponibilizada pelo IPlEiria em formato *on-line*, da qual pudemos retirar informação dos últimos cinco exercícios económicos disponíveis (2012 a 2016), que cruzámos com os dados primários obtidos, para responder às hipóteses de investigação, no que concerne ao aspeto da *performance* do ponto de vista financeiro. Desta forma, foi possível completar a informação proveniente dos questionários recebidos e, bem assim, reduzir o número de questões a incluir no questionário, focando-o nos dados que seria impossível obter através da base de dados, ora por serem demasiado recentes e não estarem ainda disponíveis, ora por serem demasiado específicos e não divulgados publicamente.

5.3. Identificação das variáveis e sua operacionalização

Tendo em conta a questão de investigação, existiram três momentos essenciais do ponto de vista das hipóteses propostas. Um primeiro momento decorreu da identificação das principais ferramentas em uso e a incluir no questionário, para subsequente medição da intensidade da sua utilização. Numa segunda etapa, tornou-se crucial identificar as variáveis mais ajustadas para medir a *performance*, quer do ponto de vista operacional, quer do ponto de vista financeiro, e fixar as respetivas escalas de medida. Por fim, propusemo-nos testar o seguinte modelo geral, que contem as hipóteses de investigação, e que engloba um conjunto de variáveis de controlo que poderão igualmente ter impacto na *performance* das empresas:

$$Performance_n = a + n.^{\circ} \text{trabalhadores}_n + Idade + Setor + Volume \text{ negócios}_{n-1} + Definição \text{ de objetivos} + Índice \text{ Utilização ferramentas}$$

Nesta secção, vamo-nos dedicar à abordagem das variáveis usadas para testar as hipóteses e respetivas escalas de mensuração, aplicadas na realização deste estudo.

5.3.1. Variável dependente: *Performance*

Existem diferentes métodos para medir a *performance* empresarial, desde modelos objetivos relacionados com a área financeira, até modelos mais subjetivos, tendo em conta as diferentes partes interessadas (Cardoso, 2013). Na nossa investigação, iremos abranger ambas as perspetivas, ou seja, como medidas de *performance*, teremos duas grandes dimensões: uma baseada em indicadores de natureza financeira e outra baseada em indicadores não-financeiros, de natureza tendencialmente qualitativa, que traduzem objetivos estratégicos noutras perspetivas, por forma a garantir a estabilidade e a continuidade dos negócios e que devem ser uma preocupação na definição de um sistema de avaliação de desempenho (Cardoso, 2013).

5.3.1.1. *Performance operacional*

Para a avaliação da *performance* do ponto de vista de um número alargado de partes interessadas, utilizámos o modelo MMPF¹⁴, que considera todas as partes interessadas na empresa, desde os acionistas/sócios, aos colaboradores, aos clientes até à sociedade em geral. Este modelo foi utilizado por Cardoso (2013) e adaptado, neste estudo, para 14 *itens*, enquadrados em quatro dimensões (Tabela 5).

Tabela 5 - *Dimensões e Itens da Performance Operacional*

Performance Operacional
Dimensão 1. Motivação dos colaboradores
1.1. A igualdade na nossa empresa (por exemplo, salários, promoções, outros benefícios) ao nível dos colaboradores tem vindo a ser melhorada nos últimos 3 anos?
1.2. A formação dada aos colaboradores para aquisição de competências e conhecimentos tem vindo a ser aperfeiçoada nos últimos 3 anos?
1.3. O nível de satisfação dos colaboradores tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos?
1.4. O nível de segurança no emprego dos colaboradores tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos?
Dimensão 2. Desempenho no mercado
2.1. A taxa de sucesso da nossa empresa na introdução de novos produtos/serviços ou melhorias nos produtos/serviços existentes para a satisfação das necessidades dos clientes tem vindo a aumentar continuamente nos últimos 3 anos?
2.2. O preço dos produtos/serviços da nossa empresa permaneceu competitivo face às tendências no nível de preços da concorrência nos últimos 3 anos?
2.3. A capacidade da nossa empresa para satisfação das necessidades dos clientes tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos (por exemplo, diminuição das reclamações, devoluções)?
Dimensão 3. Produtividade
3.1. A eficiência do uso de materiais na nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos?
3.2. A eficiência do trabalho na nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos?
3.3. A eficiência da utilização de capital da nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos?
Dimensão 4. Impacto social
4.1. O respeito pelos direitos dos consumidores da nossa empresa tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos?
4.2. O reconhecimento da necessidade de proteger o meio ambiente tem aumentado na nossa empresa continuamente nos últimos 3 anos?
4.3. O impacto ou alcance que a nossa empresa tem no mercado tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos?
4.4. A oferta de oportunidades de emprego por parte da nossa empresa tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos?

Fonte: Adaptado de Weerakoon (1996), conforme descrito em Lai (2003).

Foi aferida a percepção dos inquiridos, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, acerca de cada um dos 14 itens, nos últimos três anos, mediante uma escala de resposta do tipo *likert* de 5 pontos, desde 1 (*Discordo completamente*) até 5 (*Concordo completamente*), inferindo um desempenho inferior e superior, respetivamente.

¹⁴ MMPF – *Multi model performance framework*.

5.3.1.2. *Performance financeira*

Para a avaliação da *performance* do ponto de vista financeiro, testámos várias variáveis quantitativas contínuas, sabendo, à partida, que nenhuma delas é consensual, para medição do desempenho económico-financeiro.

Entre as variáveis que tradicionalmente são aplicadas na medição do desempenho económico-financeiro das empresas, encontramos o volume de negócios, os resultados líquidos, o VAB, o EBITDA, os rendimentos operacionais, a rendibilidade do acionista (ROE), a rendibilidade líquida das vendas (RLV) e muitos outros que poderíamos aqui elencar. Não obstante a variabilidade de indicadores possíveis para medição da *performance* financeira, a nossa escolha recaiu sobre os rendimentos¹⁵ operacionais, que englobam não só o volume de negócios (que corresponde ao somatório do valor das vendas e prestações de serviços) com outros rendimentos de natureza operacional, ou seja, decorrentes do negócio.

Contudo, dada a variabilidade dos valores deste indicador nas empresas da amostra, optámos por relativizá-lo, através da divisão pelo número de trabalhadores, por forma a incorporar, de certa forma, o efeito dimensão da empresa nos rendimentos gerados. Por outro lado, pretendendo incorporar na variável um horizonte temporal correspondente a dois exercícios económicos, recorreremos à média simples dos proveitos operacionais, por empregado, entre os anos 2015 e 2016.

5.3.2. Variável independente: Índice de Utilização de Ferramentas

Para a identificação das principais ferramentas em uso, à semelhança de Nobre (2016), recorreremos à revisão dos principais estudos empíricos levados a cabo nesta área, que procuraram identificar as ferramentas de gestão estratégica mais usadas pelas empresas. Assim, a escolha das ferramentas incluídas no inquérito, dadas como opção para aferir o grau (intensidade) de utilização por parte das sociedades PME nacionais, teve por base as ferramentas mais utilizadas, mencionadas nos *rankings* divulgados na literatura. Neste enquadramento, observemos a Tabela 6¹⁶, resultante de uma seleção dos estudos mais

¹⁵ A designação *Proveitos*, na terminologia do Plano Oficial de Contabilidade, foi substituída pela designação *Rendimentos*, da terminologia do Sistema de Normalização Contabilística.

¹⁶ Ver Anexo A, para uma visão completa dos estudos empíricos levados em conta nesta análise

recentes (últimos 10 anos), que identifica as ferramentas que mais vezes se repetem nos *rankings*.

Tabela 6 – Seleção das ferramentas de gestão mais usadas, de acordo com a Posição nos Rankings

		1. Análise SWOT	2. Análise de Cenários	3. Análise da Cadeia de Valor	4. Análise PEST	5. Análise Portfólio	6. <i>Balanced Scorecard</i>	7. <i>Benchmarking</i>	8. Cinco Forças de Porter	9. Ciclo de Vida	10. Fatores críticos de sucesso	11. Análise Recursos/Capacidades	12. Declaração de missão e visão	13. <i>Stakeholder analysis</i>	14. Análise de Risco	15. <i>Brainstorming</i>
Gunn & Williams (2007)	UK	1°	8°	12°			7°	2°	15°	9°	3°	13°		5°		
Stenfors et al. (2007)	Finlândia	1°	7°	15°			3°			11°					4°	9°
Elbanna (2007)	Egito	3°				5°		6°			7°					
Vaitkevicius (2007)	Lituânia	1°														
Aldehayyat & Anchor (2008)	Jordão	5°	5°	8°	2°	10°			3°		4°					
Oliveira (2008)	Portugal	1°	2°	10°	13°	8°	7°		11°	9°		4°		6°	5°	3°
Aldehayyat & Anchor (2008)	Jordão	6°	7°	8°	2°	10°			3°		4°	5°				
Glaister et al. (2009)	UK	4°									2°					
Glaister et al. (2009)	Turquia	2°	3°													
Kume & Leskaj (2010)	Albânia	1°		4°					3°							
Pasanen (2011)	Finlândia	5°	12°				15°	11°					2°			
O'Brien (2011)	UK	6°	11°		12°		8°	9°				10°		7°	5°	
Afonina & Chalupský (2012)	República Checa	1°		27°	9°	19°	24°	14°	8°	22°						
He et al. (2012)	China	2°	11°	8°	1°	10°	8°			5°		4°		6°	7°	3°
Gică & Balint (2012)	Roménia	1°	2°		3°	4°	5°									
Kalkan & Bozkurt (2013)	Turquia	19°	20°	16°	8°	13°		10°			14°	18°	7°	15°		
Tassabehji & Isherwood (2014)	47 países	1°	4°	5°	7°	8°			6°				3°			
Rajasekar & Al Raei (2014)	Oman	3°	8°	6°		5°		1°	13°	9°	7°			2°		
Afonina (2015)	República Checa	1°		17°	11°	14°	15°	13°	9°	16°	19°					
Quibe (2015)	Moçambique	1°	3°	9°	5°	10°	7°			11°		4°		8°	6°	2°
Nedelko et al. (2015)	Eslovénia						9°	2°					6°			
Nedelko et al. (2015)	Croácia			11°				2°					1°			
Rigby & Bilodeau (2015)	70 países			8°			6°	2°					7°			
Nobre (2016)	Portugal	1°	6°	7°	12°	10°	5°	2°	11°	8°		9°		4°	3°	
Nouri & Soltani (2017)	Irão				8°			4°		12°			1°	5°		
	<i>N.º repetições</i>	21	16	15	13	13	13	13	10	10	8	8	7	7	6	6

Foi aferida a percepção dos inquiridos acerca da utilização de cada uma destas 15 ferramentas, nos últimos cinco anos, nas suas empresas, mediante uma escala de resposta do tipo *likert* de 5 pontos, desde 1 (*Não usa*) até 5 (*Usa muito frequentemente*), inferindo um grau de utilização, desde nula até muito frequente, respetivamente. As respostas obtidas permitiram a construção de um *índice de utilização de ferramentas*, que contabiliza, no fundo, a intensidade de utilização de ferramentas de gestão utilizadas por cada empresa.

Recorrendo à abordagem adotada por Ferreira (2010) a propósito de um estudo sobre indicadores de inovação, o índice de utilização de ferramentas de cada empresa da amostra foi encontrado através da aplicação do método *min-max*. Este método pode formular-se da seguinte forma:

$MMX_i = [X_i - \min(X)] / [\max(X) - \min(X)]$, em que:

- MMX_i representa o valor normalizado (índice) assumido na empresa i , na dimensão X
- X_i representa o valor agregado assumido pela empresa i na dimensão X
- $\min(X)$ representa o mínimo da distribuição dos valores agregados da dimensão X em todas as empresas respondentes que, neste caso, corresponde ao valor 15 (situação em que a empresa responde 1 (*Não usa*) em todas as 15 ferramentas).
- $\max(X)$ representa o máximo da distribuição dos valores agregados da dimensão X em todas as empresas respondentes que, neste caso, corresponde ao valor 75 (situação em que a empresa responde 5 (*Usa muito frequentemente*) em todas as 15 ferramentas).

MMX_i devolve, para facilidade de análise, uma transformação dos valores agregados numa distribuição entre 0 e 1, sendo 0 atribuído à empresa de valor mais baixo, representando o menor grau de utilização relativo de ferramentas e 1 atribuído à empresa de valor mais elevado, representando o maior grau de utilização das ferramentas. O valor deste indicador final, a que designámos *índice de utilização de ferramentas*, permaneceu, assim, entre 0 e 1, para cada empresa (ou indivíduo) da amostra.

A título exemplificativo, uma empresa que refira usar *muito frequentemente* todas as 15 ferramentas de gestão elencadas, obterá um *índice de utilização de ferramentas* de 1; uma empresa que admita *não usar* todas as 15 ferramentas de gestão elencadas, obterá um *Índice de utilização de ferramentas* de 0.

5.3.3. Variáveis de controlo

Para testar a validade dos dados apresentados, bem como a força do modelo estatístico, optámos por inserir no modelo algumas variáveis de controlo, à semelhança de Cardoso (2013), que se consideram poder exercer influência ao nível da *performance*. As variáveis de controlo utilizadas neste estudo são:

- **Número de trabalhadores**

Considera-se importante saber se o número de trabalhadores – um dos principais aspetos para aferir a dimensão das empresas – exerce influência ao nível da *performance* operacional.

- **Volume de negócios**

Para verificar se esta variável, por si só, exerce influência na *performance* operacional das respetivas empresas.

- **Setor**

O tipo de setor influencia muitas vezes a *performance* das empresas. Pretendemos verificar se esta afirmação faz sentido, no contexto deste estudo, quer no que diz respeito à *performance* operacional, que no que diz respeito à *performance* financeira. Trata-se de uma variável qualitativa, categórica, introduzida no modelo empírico sob a forma de variáveis *dummy*.

- **Idade da empresa (em anos)**

A antiguidade, indiciadora de experiência e conhecimento acumulados, foi medida através do número de anos completos de atividade, decorridos desde a sua constituição até 31/12/2017. Pretendemos verificar se a antiguidade da empresa exerce influência significativa na *performance*, operacional e financeira.

- **Definição regular de objetivos**

Mede a propensão das empresas para traçarem objetivos, com frequência. Pretendemos verificar o impacto desta variável categórica na *performance*, operacional e financeira.

6. Análise dos dados recolhidos

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos através das respostas ao questionário, juntamente com os dados de fonte secundária. Em primeiro lugar, tecemos algumas considerações gerais acerca da natureza e número de respostas obtidas; de seguida, é feita uma caracterização da amostra, por via de análises de estatística descritiva; por fim, são apresentados os modelos finais, necessários ao teste das hipóteses.

6.1. Considerações gerais

A recolha das respostas ao questionário decorreu entre os dias 11 de junho e 20 de julho de 2018 e contou com a participação de 1155 empresas, tendo-se obtido 1077 respostas válidas para integrar a amostra sujeita a tratamento estatístico. Pese embora a taxa de resposta (1,5%), extremamente baixa, o assinalável número de envios e de respostas levamos a considerar a dimensão da amostra suficientemente representativa da população inquirida e, bem assim, satisfatória para a prossecução dos trabalhos.

6.2. Caracterização da amostra

Nesta secção, iremos proceder à divulgação e análise das estatísticas descritivas que dizem respeito à caracterização das empresas da amostra e dos sujeitos respondentes.

6.2.1. Perfil das empresas

6.2.1.1. Distribuição das empresas por localização geográfica

Através do cruzamento da informação obtida nas respostas ao questionário com os dados disponíveis na base de dados do SABI, foi possível identificar a zona geográfica de 1025 empresas respondentes (95,2% da amostra). Para as restantes 52 empresas respondentes (4,8% da amostra), cujas respostas fornecidas no campo *nome da empresa* ocasionaram o seu anonimato, tornou-se inviável o cruzamento de informação com os dados do SABI e, conseqüentemente, a obtenção desse dado. Com base nas respostas obtidas,

verificamos que as três áreas geográficas mais representativas das empresas deste estudo são a Região de Lisboa e Vale do Tejo (34,7%), o Norte de Portugal (29,2%) e o Centro de Portugal (19,8%). Na Figura 9, encontramos a representação gráfica da distribuição da amostra, por grandes áreas geográficas.

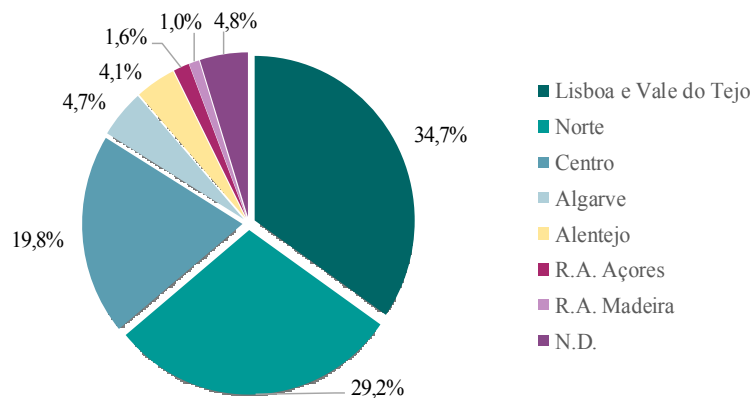


Figura 9 – Distribuição das empresas da amostra por área geográfica

Complementarmente, podemos observar a localização, por distrito (Figura 10), e constatar que estas empresas se encontram maioritariamente sediadas em Lisboa (256 empresas; 23,8%), Porto (163 empresas; 15,1%), Leiria (106 empresas; 9,8%), Aveiro (86 empresas; 8,0%) e Braga (73 empresas; 6,8%).

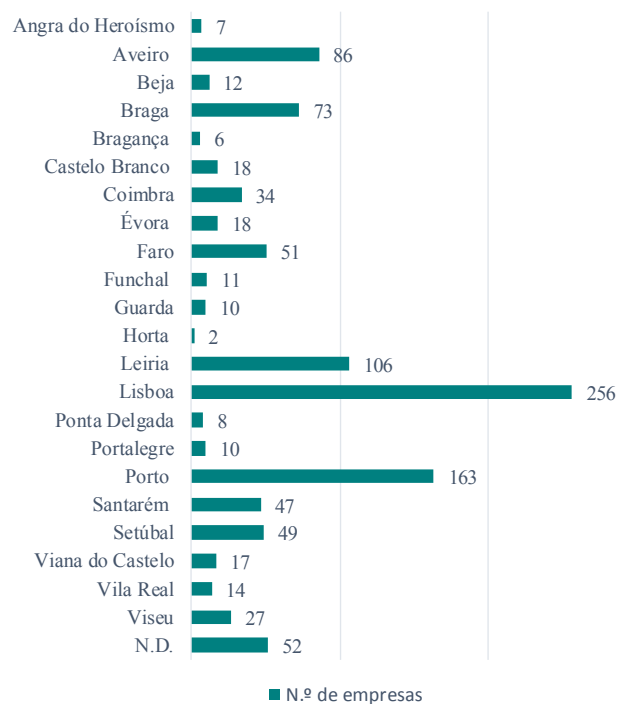


Figura 10 – Distribuição das empresas da amostra por distrito

6.2.1.2. Distribuição das empresas por classificação jurídica

No que diz respeito à classificação jurídica, constatamos através da observação da Figura 11, que a amostra é sobretudo constituída por sociedades por quotas (67,8%) e sociedades unipessoais por quotas (20,1%). Embora em minoria, as sociedades anónimas compõem 7,9% da amostra e, relativamente às restantes empresas (4,8%), não foi possível identificar o enquadramento jurídico, pelos motivos já adiantados no ponto acima.

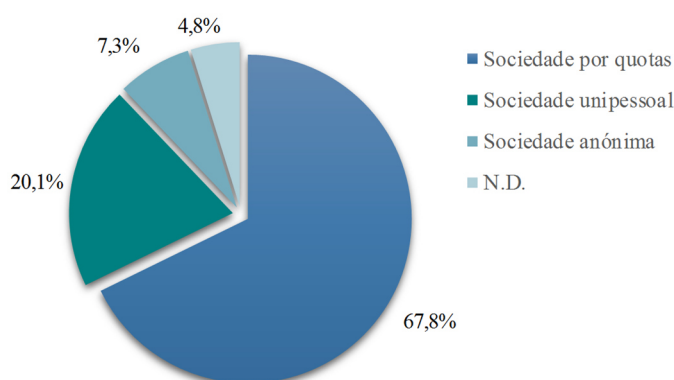


Figura 11 – Distribuição das empresas da amostra por classificação jurídica

6.2.1.3. Distribuição das empresas por setor de atividade

No que concerne à atividade desenvolvida por estas empresas, foi inquirido o setor de atividade principal a que pertenciam, em conformidade com a nomenclatura das secções da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE-Rev.3), do INE.

Na Figura 12, é visível a distribuição das empresas da amostra, por setor de atividade. Com maior representatividade, encontramos empresas que se dedicam a *Outras atividades de serviços* (192 empresas; 17,8%), seguidas do *Comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos* (180 empresas; 16,7%), *Indústrias transformadoras* (135 empresas; 12,5%), *Construção* (130 empresas; 12,1%) e *Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares* (121 empresas; 11,2%). No total, estes cinco setores abrangem 70,3% da amostra.

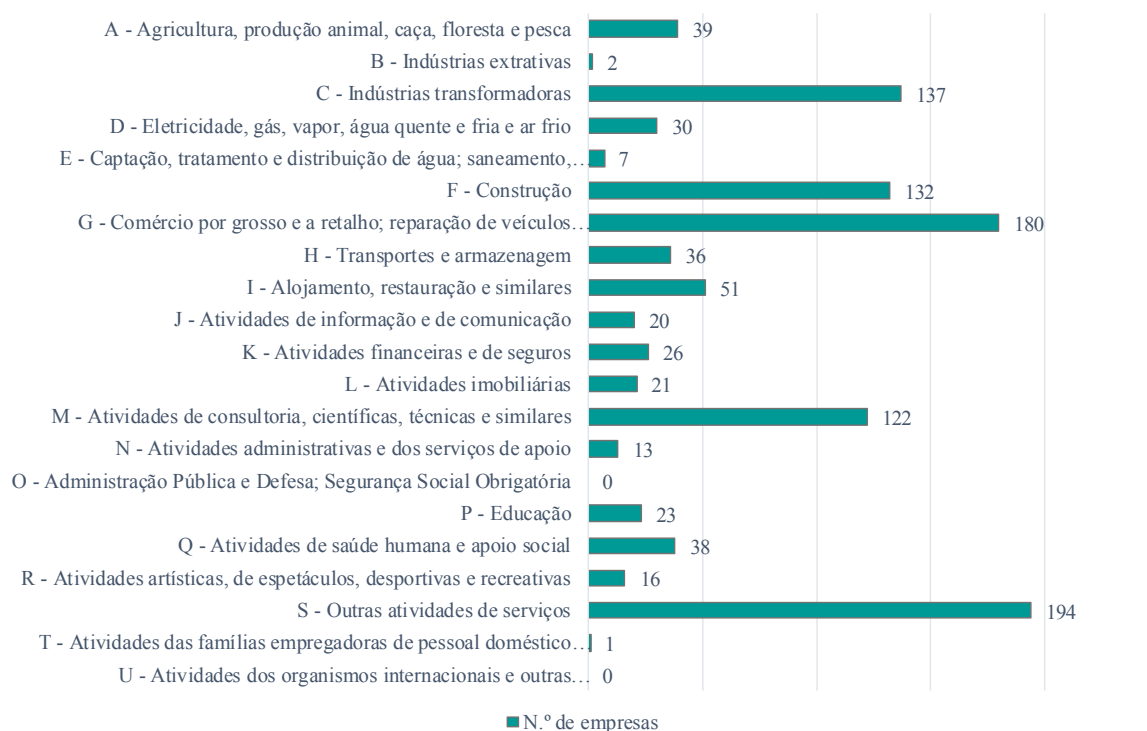


Figura 12 – Distribuição das empresas da amostra por setor de atividade (CAE REV.3)

6.2.1.4. Distribuição das empresas por antiguidade

Se atendermos à data de constituição das empresas, que nos permite aferir a sua antiguidade no mercado, percebemos, de imediato, não só a extraordinária dispersão dos anos em que foram constituídas, mas, sobretudo, um aspeto que poderíamos naturalmente intuir, à partida: o número de empresas sobreviventes diminui na razão direta da sua antiguidade. Essa tendência está, aliás, marcadamente visível no histograma da Figura 13.

Sublinhamos que a grelha de amostragem foi selecionada tendo por base a exclusão das empresas constituídas após 02/01/2013, por forma a garantir uma relação solidamente sustentada no tempo entre a utilização de ferramentas estratégicas e a *performance*.

Ao invés de olharmos apenas para os anos de constituição, assume particular interesse olharmos para esta informação, mas de um outro ponto de vista: a antiguidade, em anos. Para tanto, suportamo-nos na Figura 14, que nos mostra o número completo de anos de vida das empresas que compõem a amostra, tendo por referência a data (até) 31/12/2017.

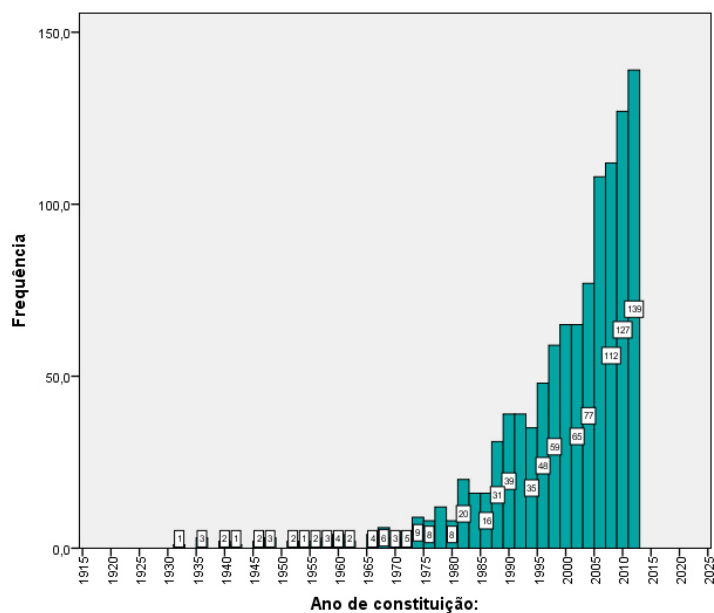


Figura 13 – Distribuição das empresas da amostra por ano de constituição

Fonte: IBM IPSS 24.0.

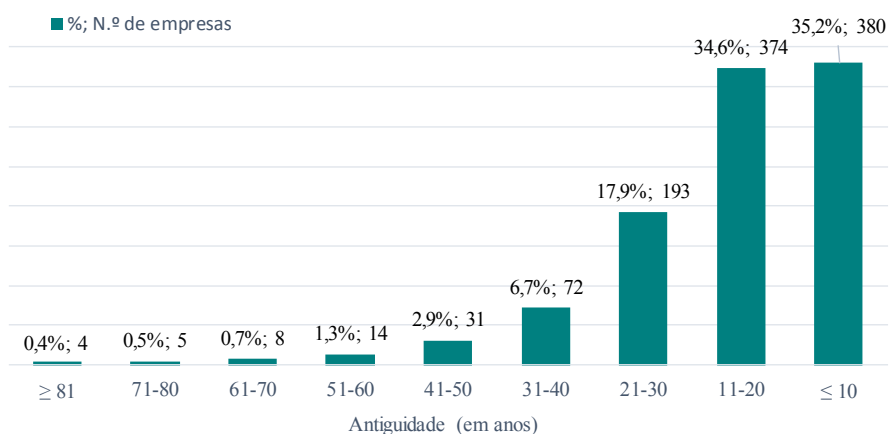


Figura 14 – Distribuição das empresas da amostra por antiguidade

6.2.1.5. Distribuição das empresas por número de trabalhadores

Um outro aspeto, igualmente relevante para esta investigação, diz respeito ao número de trabalhadores, não só mas também porque é um dos mais vulgares critérios a ter em conta quando se pretende aferir a dimensão das empresas. Este é, de resto, um dos critérios

avaliado para o enquadramento e certificação das empresas nacionais no estatuto de PME. Foi pedido, no questionário, informação acerca do número médio aproximado de trabalhadores no último ano (2017). Trata-se de um dado não disponível no SABI, por ser recente face à obrigatoriedade da sua divulgação pública.

Através da Figura 15, é possível observar como se distribuem as empresas da amostra quanto ao número de trabalhadores que empregam.

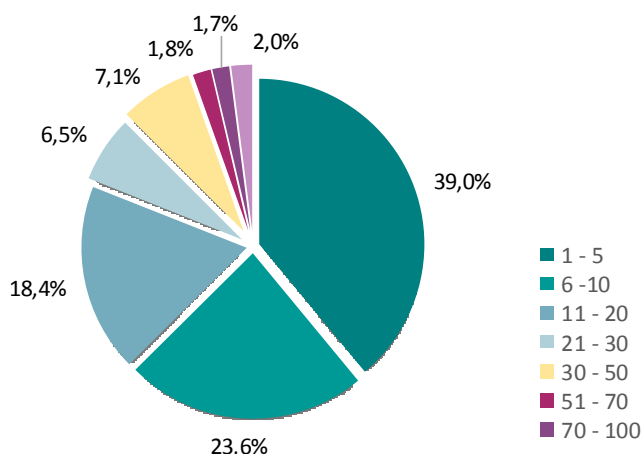


Figura 15 – Distribuição das empresas da amostra por número de trabalhadores

Verificamos que 62,6% das empresas emprega entre 1 e 10 trabalhadores. Importará recordar que a esmagadora maioria do tecido empresarial português é constituído por microempresas (nas quais se englobam empresários em nome individual, fora do âmbito desta investigação), pelo que este resultado não nos deve surpreender.

Parece-nos importante sublinhar e ter presente em toda a leitura dos resultados desta investigação que 81,0% das empresas respondentes emprega de 1 a 20 trabalhadores e apenas 5,5% emprega mais de 50 trabalhadores.

6.2.1.6. Distribuição das empresas por volume de negócios

Um outro aspeto questionado, também vulgarmente relacionado com a dimensão das empresas, foi o volume de negócios aproximado do último ano (2017). Pôde constatar-se que a maioria das empresas da amostra (65,1%) não atingiu, em 2017, um volume de negócios superior a € 2.000.000. Essa distribuição, por classes, é visível, em detalhe, no gráfico da Figura 16.

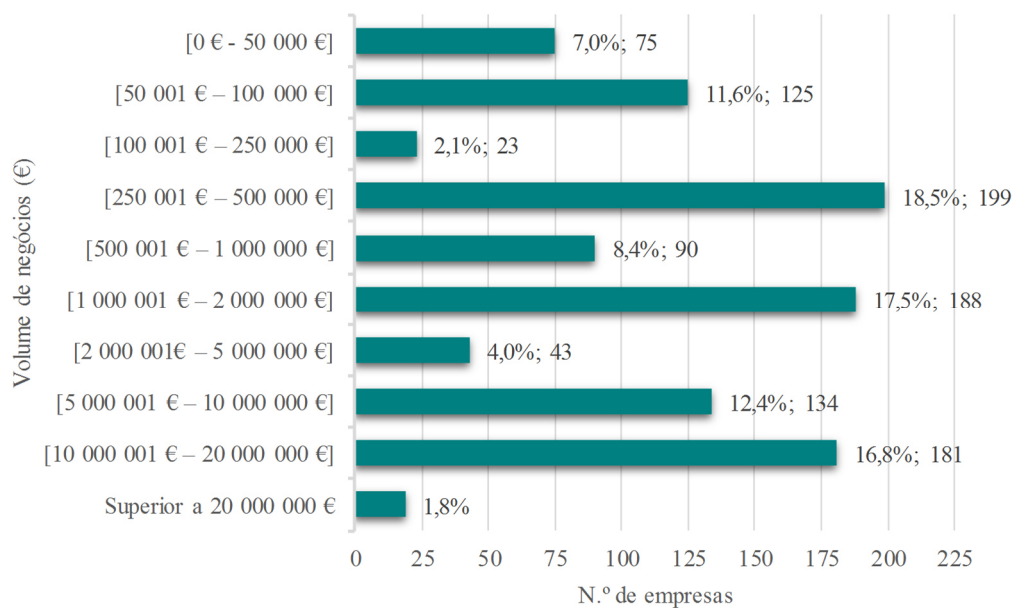


Figura 16 – Distribuição das empresas da amostra por volume de negócios

6.2.2. Perfil dos respondentes

6.2.2.1. Responsabilidades de gestão

É de admitir que os inquiridos que optaram por responder ao questionário estejam ativamente envolvidos na gestão na empresa – esse aspeto foi frisado quando se solicitou o preenchimento – ou tenham responsabilidades de gestão, ou pertençam a uma equipa liderada por um gestor ou, pelo menos, tenham o conhecimento necessário que lhes permita responder às questões colocadas no inquérito. Ainda assim, questionou-se os inquiridos quanto à responsabilidade, ao nível da gestão da empresa. O resultado obtido encontra-se, perfeitamente visível, na Figura 17.

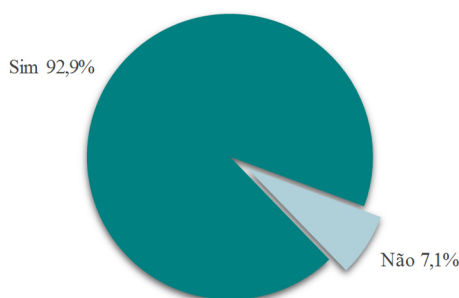


Figura 17 – Responsabilidade de gestão dos respondentes

Num total de 1000 respostas (92,9%), o respondente disse deter responsabilidades de gestão. Este resultado demonstra que os inquiridos estão ativamente envolvidos na gestão da empresa, o que nos dá alguma segurança e confere credibilidade aos dados obtidos. Apesar das restantes 77 respostas (7,1%) serem provenientes de respondentes, assumidamente, sem funções de gestão, esses inquéritos foram considerados válidos e essas empresas integraram a amostra em estudo.

6.2.2.2. Grau académico

Quanto às habilitações académicas (Figura 18), a maioria dos respondentes (71,0%) refere possuir formação académica ao nível de licenciatura ou superior, o que nos garante, à partida, algum grau de conforto em relação à compreensão das questões do questionário. Maioritariamente, as respostas são provenientes de licenciados (51,7%), seguidos dos respondentes que possuem o ensino secundário (27,5%) e detentores de mestrado (17,3%).

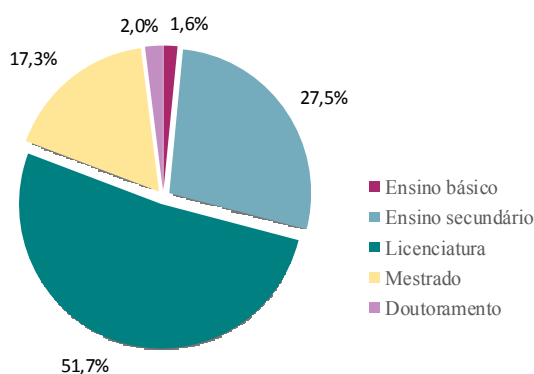


Figura 18 – Grau académico dos respondentes

6.3. Validade e fiabilidade das escalas

Para um questionário ser válido, deve ser fiável (Saunders et al., 2009). Conforme referem os autores, a fiabilidade preocupa-se com a robustez do questionário e, em particular, se este vai produzir ou não resultados consistentes em diferentes momentos, em circunstâncias diferentes e com diferentes amostras. Bem entendido, a fiabilidade de uma medida refere-se à capacidade desta ser consistente (Maroco & Garcia-Marques, 2013; Saunders et al., 2009). A consistência interna define-se, precisamente, como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos e confirma

que as respostas diferem em virtude de opiniões diferentes dos indivíduos e não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações (Pestana & Gageiro, 2014).

Entre os diferentes métodos que os investigadores têm à sua disposição para estimar o grau de consistência interna, o *alpha de Cronbach* tem-se revelado o mais frequentemente usado (Maroco & Garcia-Marques, 2013; Saunders et al., 2009). O *alpha de Cronbach* permite verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (*itens*), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de *itens*, que meçam a mesma característica.

Gliem e Gliem (2003) referem que o uso de escalas de *lykert* torna imperativo o cálculo e a divulgação do *alpha de Cronbach* por forma a garantir a consistência interna e fiabilidade das escalas ou subescalas usadas, mas também para dar a conhecer o nível de fiabilidade. Cronbach (1951) havia já sugerido que, havendo vários fatores, a fórmula deveria ser aplicada, separadamente, aos *itens* relacionados a diferentes fatores. Ou seja, no caso de estarmos na presença de subescalas, o *alpha de Cronbach* deve ser aplicado separadamente a essas subescalas. Assim, executámos análises de consistência separadas para todas as subescalas do questionário, dimensão a dimensão, da *performance* operacional.

6.3.1. Análise descritiva e consistência interna da escala para a *performance* operacional

Seguindo de perto Maroco e Garcia-Marques (2013), procedeu-se ao apuramento dos *alpha de Cronbach* para cada uma das quatro dimensões da *performance* operacional, no SPSS, apresentando-se os resultados na Tabela 7. Interpretamos os valores de α obtidos, fazendo a correspondência entre estes e os níveis de consistência interna reproduzidos na Tabela 8, de acordo com as recomendações de Pestana e Gageiro (2014).

Tabela 7 – α de Cronbach e n.º de Itens, por Dimensão da Performance Operacional

Dimensão	α de Cronbach	N.º de Itens
1. Motivação dos colaboradores	0,820	4
2. Desempenho no mercado	0,779	3
3. Produtividade	0,857	3
4. Impacto social	0,723	4

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Tabela 8 – *Interpretação do α de Cronbach quanto à Consistência Interna*

α de Cronbach	Nível de consistência
]0,9 - 1,0]	Muito boa
]0,8 - 0,9]	Boa
]0,7 - 0,8]	Razoável
]0,6 - 0,7]	Fraca
[0 - 0,6]	Inadmissível

Fonte: Elaboração própria, a partir de Pestana e Gageiro (2014).

Comparados os valores de α obtidos (Tabela 7) com as correspondências da Tabela 8, verificamos que todas as dimensões se enquadram nos níveis de consistência *Boa* (*Motivação dos colaboradores*, $\alpha = 0,820$; *Produtividade*, $\alpha = 0,857$) ou *Razoável* (*Desempenho no mercado*, $\alpha = 0,779$ e *Impacto social*, $\alpha = 0,723$) e, portanto, podemos, à partida, concluir pela fiabilidade das escalas.

Importa, ainda assim, ter alguma cautela na interpretação dos valores do α (Cortina,1993). Olhando atentamente para a sua fórmula de cálculo¹⁷, constatamos que esta medida se encontra muito influenciada pela correlação entre as variáveis (*itens*) e pelo seu número. Decorre que o valor de α tenderá a aumentar, à medida que aumenta o número de *itens* da escala e poderá acontecer que, embora a correlação entre as variáveis seja fraca, o α seja elevado, indicando, erradamente, uma grande consistência (Pestana & Gageiro, 2014, p. 532), ou seja, é efetivamente possível a obtenção de um α elevado quando existem muitos *itens* numa escala não confiável. Para ultrapassar esta questão é vulgar usar uma outra medida, o *alpha de Cronbach sem o item*, que nos permite averiguar se os dados ganhariam um incremento na fiabilidade através da remoção desse mesmo *item*. Ora, isso acontece, precisamente, sempre que os valores de *alpha de Cronbach sem o item* se apresentarem superiores aos *alpha de Cronbach*, o que significa que, removendo esse *item* em particular, obteríamos um aumento da confiabilidade geral da escala.

Importa-nos, portanto, avaliar, no nosso caso concreto, o efeito de cada *item* na consistência interna do fator, extraíndo o valor de *alpha de Cronbach sem o item* que iremos comparar com o *alpha de Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2014, p. 532). Complementarmente, apresentamos as médias e os desvios-padrão, em cada uma das 4 dimensões. Analisemos, portanto, para as quatro dimensões da *performance*, os valores inscritos na Tabela 9, que contém um resumo dos valores obtidos através do SPSS.

$$\alpha = \frac{N^2 \overline{Cov}}{\sum s_{item}^2 + \sum Cov_{item}}$$

Tabela 9 – *Resumo da Análise de Dados, sua Fiabilidade e Consistência Interna*

Dimensão	α de Cronbach	N.º de Itens	Item	Média	Desvio-Padrão	α Cronbach se eliminar o item
1. Motivação dos colaboradores	0,820	4	1.1.	3,92	0,882	0,787
			1.2.	3,91	0,884	0,786
			1.3.	3,76	0,855	0,738
			1.4.	3,92	0,861	0,783
2. Desempenho no mercado	0,779	3	2.1.	3,89	0,793	0,688
			2.2.	3,86	0,807	0,731
			2.3.	4,05	0,761	0,686
3. Produtividade	0,857	3	3.1.	3,80	0,780	0,795
			3.2.	3,89	0,751	0,764
			3.3.	3,72	0,841	0,843
4. Impacto social	0,723	4	4.1.	3,95	0,735	0,642
			4.2.	4,00	0,791	0,680
			4.3.	3,86	0,809	0,586
			4.4.	3,48	1,044	0,744

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Começamos por reparar que, em todos os itens, o nível de fiabilidade excede o nível recomendado de 0,70 e a média da amostra é superior ao valor central da escala, indicando a existência de concordância, em média, com todas as afirmações.

No que diz respeito à dimensão *motivação*, o *alpha de Cronbach* desta escala é de 0,820, o que demonstra que a consistência interna da escala é boa, como já vimos. Por outro lado, a remoção de qualquer dos *itens* (1.1. a 1.4.) não produz um aumento do *alpha de Cronbach* (dado que os *alpha de Cronbach sem o item* para cada um dos 4 *itens* é inferior ao *alpha de Cronbach*).

Tomando em conta a dimensão *desempenho no mercado*, o *alpha de Cronbach* desta escala é de 0,779, o que demonstra que a consistência interna da escala é razoável, e a remoção de qualquer dos *itens* (2.1. a 2.3.) também não produz um aumento do *alpha de Cronbach*.

Relativamente à dimensão *produtividade*, o *alpha de Cronbach* desta escala é de 0,857, atestando que a consistência interna da escala é boa e, da mesma forma, a remoção de qualquer dos *itens* (3.1. a 3.3.) não produz um aumento do *alpha de Cronbach*.

No que diz respeito ao *impacto social*, o *alpha de Cronbach* desta escala é de 0,723, ou seja, numa primeira análise, a consistência interna da escala mostrou-se razoável. A remoção dos *itens* 4.1., 4.2, e 4.3 não produz um aumento do *alpha de Cronbach*. Já no caso do *item* 4.4, o facto de este ser eliminado conduz a melhores resultados, já que o *alpha de Cronbach sem o item* (0,744) supera o *alpha de Cronbach* (0,723). Considerámos, contudo,

nesta primeira fase, que a importância e manutenção do *item*, face ao incremento de fiabilidade, seria mais importante.

Assim sendo, reunimos indicadores que nos permitem concluir por uma boa fiabilidade e consistência interna das escalas que foram utilizadas, para este construto.

6.4. Análise de componentes principais para dados categóricos (CATPCA)

A Análise de Componentes Principais (ACP) é uma técnica de análise exploratória multivariada que permite a redução da complexidade dos dados, na medida em que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, que são combinações lineares das variáveis originais, as designadas de *componentes principais* (Mâroco, 2014, p. 441). O problema consiste em decidir qual o número de componentes necessários para explicar uma percentagem apreciável da variância dos dados originais (Mâroco, 2014, p. 457).

No caso particular de variáveis medidas em escalas ordinais, o SPSS permite a aplicação do CATPCA. Assim, no caso em estudo, e com recurso ao SPSS, verificámos, para cada uma das quatro dimensões da *performance* operacional, medidas em escala de *likert* de 5 pontos, desde 1 (*Discordo completamente*) a 5 (*Concordo completamente*), se as variáveis estão relacionadas e se a informação presente nessas variáveis originais pode ser resumida em componentes principais.

A variância das componentes designa-se por valores próprios (ou *eigenvalues*), cujo tamanho descreve a dispersão dos dados (Pestana & Gageiro, 2014, p. 518). Usou-se como critério de retenção das componentes a regra do *valor próprio* ou *eigenvalue* > 1 , segundo a qual devem reter-se componentes com *eigenvalue* superior a 1, de forma a que cada componente principal selecionada explique mais variância do que cada uma das variáveis originais (Mâroco, 2014, p. 459).

A Consistência interna de cada componente foi medida com o *alpha de Cronbach*. Na Tabela 10, reproduzem-se os pesos de cada variável nas componentes, a percentagem de variância explicada e a consistência interna.

Tabela 10 – Resultados da Aplicação do CATPCA

Componente	α de Cronbach	Valor próprio	% da variância	Component loadings	
				Item	Componente 1
1. Motivação dos colaboradores	0,834	2,670	66,739	1.1	0,800
				1.2	0,805
				1.3	0,870
				1.4	0,789
2. Desempenho no mercado	0,801	2,146	71,521	2.1	0,846
				2.2	0,835
				2.3	0,857
3. Produtividade	0,883	2,431	81,035	3.1	0,909
				3.2	0,926
				3.3	0,865
4. Impacto social	0,825	2,622	65,550	4.1	0,901
				4.2	0,880
				4.3	0,894
				4.4	0,485

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Mediante a observação da Tabela 10, que constitui um mapa-resumo dos *outputs* extraídos do SPSS, percebemos que, para cada uma das quatro dimensões de *performance*, foi retida apenas uma componente principal. Através da observação da % da variância total explicada por cada uma das componentes encontradas, concluímos que as quatro componentes retidas, uma para cada dimensão, explicam mais de 50% da variância total das variáveis originais. A título exemplificativo, no que diz respeito à dimensão motivação, a primeira componente possui um valor próprio de 2,670 e explica 66,739% da variância total.

Por outro lado, estas quatro componentes mantêm a consistência interna já anteriormente confirmada para as variáveis originais, já que os valores do α de Cronbach se enquadram num nível de consistência *boa* ou *razoável*, dando uma medida da fiabilidade de cada dimensão e do modelo, no geral.

Relativamente aos *component loadings*, que registam os pesos estandardizados ou correlações entre as variáveis iniciais e as novas componentes principais, comprovamos uma forte correlação entre cada *item* e as novas componentes, já que de acordo com Mâroco (2014) se aceitam como variáveis determinantes aquelas que apresentam *component loadings* superiores a 0,5 em valor absoluto. Exceção para o item 4.4, que optámos por retirar, agora sim, da medição (*component loading* = 0,485). Os novos *outputs* extraídos, agora sem o *item* 4.4, encontram-se na Tabela 11.

Tabela 11 – Resultados da Aplicação do CATPCA (após remoção do Item 4.4.)

Componente	α de Cronbach	Valor próprio	% da variância	Component loadings	
				Item	Componente 1
1. Motivação dos colaboradores	0,834	2,670	66,739	1.1.	0,800
				1.2.	0,805
				1.3.	0,870
				1.4.	0,789
2. Desempenho no mercado	0,801	2,146	71,521	2.1.	0,846
				2.2.	0,835
				2.3.	0,857
3. Produtividade	0,883	2,431	81,035	3.1.	0,909
				3.2.	0,926
				3.3.	0,865
4. Impacto social	0,892	2,467	82,230	4.1.	0,924
				4.2.	0,897
				4.3.	0,899

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Em suma, em todos os casos, confirmamos ser possível resumir a informação relacional entre as variáveis de cada dimensão da *performance*, numa única componente principal e a retenção dessa componente principal é suficiente e explica entre 66,7% a 82,2% da variância total das variáveis originais. Melhor dizendo, podem ser construídas todas as dimensões a partir do conjunto dos itens que as integram.

Apurada a fiabilidade das escalas e validade dos construtos, encontram-se reunidas as condições para a aplicação das regressões lineares.

6.5. Discussão dos resultados

Fazendo o devido paralelismo com a teoria, é nosso intuito, nesta secção, proceder à discussão e interpretação dos resultados obtidos e à apresentação dos modelos finais, que nos permitirão aferir a veracidade das hipóteses formuladas.

6.5.1. Frequência da definição de objetivos nas sociedades PME nacionais

Considerando-se relevante obter informação acerca da importância que as empresas em estudo atribuem ao planeamento, e à propensão para definição de objetivos, em particular, perguntou-se aos inquiridos se a empresa na qual desempenham funções define

objetivos periodicamente. A maioria dos respondentes (75,3%) refere que sim, que a empresa na qual trabalham define objetivos com regularidade, enquanto 24,7% dos respondentes refere que não, que a definição de objetivos não constitui uma prática regular da empresa na qual se encontram (Figura 19).

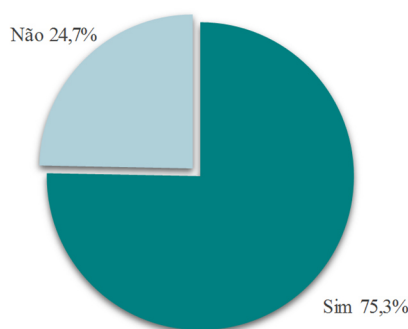


Figura 19 – Definição periódica de objetivos

Consideramos esta informação particularmente relevante, por dois motivos: em primeiro lugar, porque nos permite obter uma visão geral da importância que os gestores das sociedades PME nacionais atribuem à definição de objetivos, questão absolutamente basilar da gestão e que entronca, naturalmente, com a definição e implementação de estratégias (ou falta delas) e com a promoção da melhoria na *performance*; em segundo lugar, por uma questão mais prática, porque nos permite cruzar esta informação com as respostas obtidas ao nível do grau de utilização das ferramentas estratégicas e confirmar, no panorama geral, a credibilidade das respostas. Antecipamos a nossa convicção de que uma empresa onde não ocorra uma prática regular de definição e revisão de objetivos – e que, naturalmente, não poderá ter um elevado índice de utilização de ferramentas de gestão estratégica – não irá, a não ser por mero acaso e num curto período de tempo, contar com uma boa *performance*, que lhe permita garantir a continuidade no mercado.

6.5.2. Grau de utilização das ferramentas de gestão nas sociedades PME nacionais

Tendo em atenção o principal objetivo desta dissertação, que consiste na avaliação do impacto da utilização das ferramentas estratégicas na *performance* das sociedades PME nacionais, importa, antes de mais, verificar o grau de utilização dessas ferramentas.

Neste enquadramento, foram questionadas as empresas acerca dos instrumentos, ferramentas ou técnicas estratégicas que têm sido utilizadas nos últimos cinco anos, visando suportar a tomada de decisão. Para tal, foi fornecida uma lista de quinze ferramentas e foi solicitado aos inquiridos que identificassem quais dessas ferramentas eram efetivamente usadas, e em que medida, tendo como referência uma escala de *likert* de 5 pontos, desde 1 (*Não usa*) até 5 (*Usa muito frequentemente*).

6.5.2.1. Grau de utilização de ferramentas - Por ferramenta

Antes de analisarmos o grau de utilização das ferramentas de gestão estratégica identificadas neste estudo, por empresa (do ponto de vista do indivíduo), vamos observar quais as ferramentas mais usadas, de *per si* (do ponto de vista da variável). Os resultados obtidos encontram-se evidenciados na Tabela 12.

Tabela 12 – *Grau de Utilização das Ferramentas (em % da Amostra), Média e Moda*

Ferramenta de gestão	% da Amostra						Pontuação, em que 1 - Não usa; 5 - Usa muito frequentemente		
	1 Não usa	2 Usa raramente	3 Usa ocasionalmente	4 Usa frequentemente	5 Usa muito frequentemente	(1 + 2)	(4 + 5)	Média	Moda
Análise da Cadeia de Valor	26,7	16,0	26,8	24,3	6,1	42,7	30,5	2,67	3
Análise de Cenários	19,6	14,5	27,2	27,1	11,6	34,1	38,7	2,97	3
Análise de fatores críticos de sucesso	18,0	11,1	24,0	33,0	13,8	29,2	46,8	3,13	4
Análise de portfólio	50,8	18,3	17,9	10,4	2,6	69,1	13,0	1,96	1
Análise de recursos e capacidades	36,1	16,7	22,6	17,7	6,9	52,8	24,6	2,43	1
Análise de risco	15,8	9,4	25,2	31,8	17,9	25,2	49,7	3,27	4
Análise do ciclo de vida	33,3	18,5	24,5	17,5	6,1	51,8	23,7	2,45	1
Análise PEST	35,8	20,8	24,0	14,6	4,8	56,6	19,4	2,32	1
Análise SWOT	24,1	13,6	29,2	23,8	9,3	37,8	33,1	2,80	3
Balanced Scorecard	39,6	15,9	20,4	17,7	6,4	55,4	24,1	2,36	1
Benchmarking	27,8	15,9	25,5	19,5	11,3	43,6	30,8	2,71	1
Brainstorming	23,4	13,9	20,2	23,5	18,9	37,3	42,4	3,01	4
Declaração de missão e visão	20,1	12,4	23,5	27,1	16,9	32,5	44,0	3,08	4
Modelo das 5 Forças de Porter	41,0	16,2	20,8	17,1	4,8	57,3	21,9	2,28	1
Stakeholder analysis	32,9	14,5	24,1	19,8	8,7	47,4	28,5	2,57	1

Inegavelmente, existe um considerável número de ferramentas que um considerável número de empresas não usa, ou que raramente usa, enquanto suporte à gestão. Oito das quinze ferramentas analisadas neste estudo, ou seja, mais de metade das ferramentas focadas (Análise de portfólio, análise de recursos e capacidades, análise do ciclo de vida, análise PEST, *balanced scorecard*, *benchmarking*, modelo das cinco forças de Porter e *stakeholder analysis*), recebeu uma pontuação de 1 (*Não usa*) com maior frequência (Moda = 1), o que significa que a maioria das empresas da amostra não usa, de todo, estas ferramentas.

Quanto ao *benchmarking*, apesar de não ser usado por um considerável número de empresas (Moda = 1), ainda assim 30,8% das empresas refere recorrer a esta ferramenta frequentemente ou muito frequentemente. Ou seja, a maioria das empresas não usa o *benchmarking*, mas as que o usam, fazem-no, digamos, intensamente. Algo de semelhante ocorre com a *stakeholder analysis*, mas numa proporção de 28,5%.

As quatro ferramentas que receberam uma pontuação de 4 (*Uso frequente*) pela maioria das empresas respondentes (Moda = 4) são as mesmas ferramentas, de entre as quinze listadas, que apresentam uma maior percentagem de empresas que referem usá-las frequentemente ou muito frequentemente: análise de fatores críticos de sucesso, análise de risco, *brainstorming* e *declaração de missão e visão*. Ou seja, são usadas pela maioria das empresas e são usadas com relevante intensidade.

Ferramentas como análise de cenários, análise de cadeia de valor e análise SWOT, são usadas ocasionalmente pela maioria dos inquiridos (Moda = 3).

No caso da cadeia de valor, a maioria das empresas refere usar esta ferramenta apenas ocasionalmente (Moda = 3) e, no entanto, 42,7% da amostra refere não a usar ou raramente usar esta ferramenta.

O *brainstorming* é a ferramenta cuja maior percentagem de empresas usa muito frequentemente (18,9%), seguida da análise de risco (17,9%) e da declaração de missão e visão (16,9%). Estas três ferramentas destacam-se das outras, quanto à sua utilização muito frequente. Por outro lado, as ferramentas que a maioria das empresas claramente não usa ou usa pouco são a análise de portfólio, o modelo das cinco forças de Porter e a análise PEST. Algo que é revelado, quer pelo seu *score* médio, quer pela % de empresas que refere não as usar ou usá-las raramente.

Na Figura 20, encontra-se a lista de todas as ferramentas objeto deste estudo, ordenadas pelo seu *score* de utilização média, pelo conjunto das empresas que constituem a amostra em estudo. Através das respostas obtidas, é de admitir que as cinco ferramentas que as empresas utilizam em maior grau são, efetivamente, as seguintes: análise de risco, com um grau médio de utilização de 3,3 por todas as empresas, a análise de fatores críticos de sucesso e declaração de missão e visão, ambas com um grau de utilização médio de 3,1 e o *brainstorming* e análise de cenários, ambas com um grau de utilização médio de 3,0.

Todas as restantes dez ferramentas de gestão indicadas têm um grau de utilização médio abaixo do *score* médio 3, o que revela uma intensidade de utilização relativamente

reduzida, sendo, portanto, ferramentas relativamente pouco usadas pelas sociedades PME nacionais.

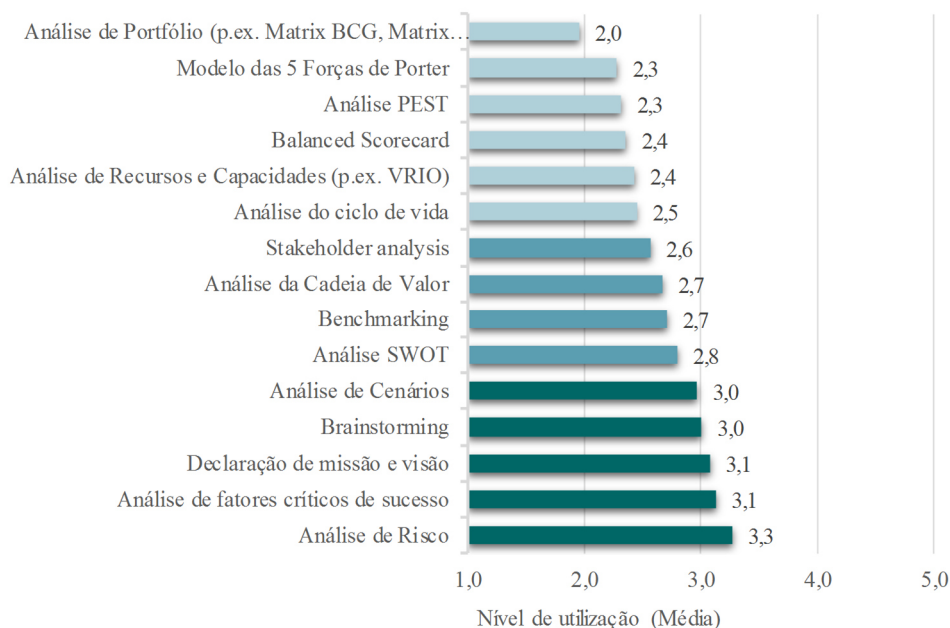


Figura 20 – Nível de utilização das ferramentas de gestão (média por ferramenta)

Este resultado não deixa de nos surpreender. Reparemos na maior parte dos estudos¹⁸ e, em particular, os realizados em Portugal, que, embora escassos, colocam sempre a análise SWOT no topo dos *rankings* de utilização de ferramentas de gestão estratégica. A explicação poderá advir do facto das ferramentas terem significados distintos para diferentes pessoas. A título exemplificativo, e tal como observou O'Brien (2011) num estudo a propósito do Reino Unido, alguns respondentes podem entender análise de Risco tal como foi advogada por Hertz, enquanto para outros isso implicará uma análise mais qualitativa do processo de identificação de riscos. E, efetivamente, também neste estudo, não obstante a breve descrição de cada uma das ferramentas no próprio corpo do inquérito, entender o que efetivamente cada uma das ferramentas significa para cada um dos respondentes careceria de um aprofundamento da pesquisa que não se encontra no âmbito desta investigação.

Algumas empresas admitiram a utilização de outras ferramentas de gestão estratégica, adicionais à lista pré-definida no inquérito. Contudo, estas não revelaram ter impacto significativo e, em função do número de respostas obtidas, optámos por não as incluir nos modelos. Contudo, não poderíamos dispensar-nos de as referir – pelo menos, as mais significativas – o que faremos, de seguida.

¹⁸ Ver Tabela 5, subsecção 5.3.1.1.

Assim, a propósito da pergunta: *Mencione outros instrumentos não indicados nas alíneas anteriores, mas utilizados na sua empresa*, verificámos que 80 empresas identificaram outras ferramentas ou simplesmente produziram observações como resposta à questão, embora sem ser possível estabelecer um padrão nessas respostas. Ainda assim, podemos identificar algumas regularidades:

- 15 empresas referem a análise quantitativa de resultados, o acompanhamento das contas de exploração, o controlo de custos, a análise analítica de obras
- 7 empresas referem o contacto permanente com os clientes, a proximidade mesmo após a venda ou a recolha de *feedback* através de inquéritos de satisfação
- 5 empresas admitem usar o *Modelo de Canvas*
- 4 empresas admitem usar *Estratégia do Blue Ocean*
- 4 empresas seguem as normas ISO
- 4 empresas referem o uso de instrumentos concebidos pela própria empresa

6.5.2.2. Grau de utilização de ferramentas - Por empresa

Observemos agora a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica sob outro ponto de vista: uma visão por empresa. Esta é a perspetiva que realmente nos vai interessar neste estudo e que serviu de base à construção do *índice de utilização de ferramentas*, que constitui a variável, por excelência, deste estudo.

Nesta perspetiva, apurámos, para o conjunto das quinze ferramentas presentes no estudo, um nível de utilização, em termos médios, por empresa, de 2,67. Ou seja, as empresas respondentes usam as 15 ferramentas listadas num nível médio inferior ao uso ocasional (*score* 3), podendo naturalmente usar muito frequentemente algumas das 15 ferramentas e não usar, de todo, as restantes. De qualquer forma, numa escala de 1 (*Não usa*) a 5 (*Usa muito frequentemente*), este valor demonstra – tendo em mente os critérios subjacentes à escolha das ferramentas objeto do estudo – com clareza, uma escassa utilização das ferramentas de gestão mais usadas, nos últimos anos, e em vários países, pelas empresas da amostra.

Poderá ser interessante compararmos o uso médio das 15 ferramentas, de acordo com a propensão das empresas para definição de objetivos. Vejamos o histograma seguinte (Figura 21), no qual figura uma distribuição que não nos surpreende.

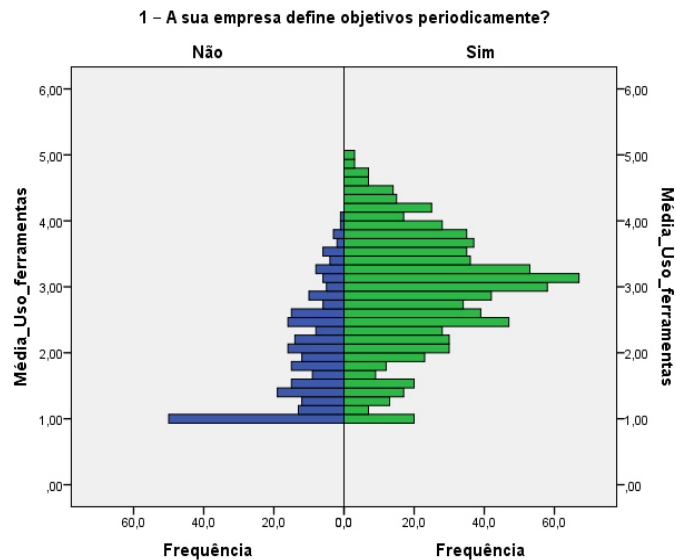


Figura 21 – Utilização média de ferramentas, de acordo com a propensão das empresas para definição de objetivos

Mais especificamente, se fizermos uma dissociação das empresas em dois grandes grupos – as que estabelecem objetivos regularmente e as que o não fazem – aquele nível de utilização médio passa a ser de 2,90 e 1,94, respetivamente. Vejamos: não só as empresas que dizem não estabelecer objetivos periodicamente dispensam o uso destas ferramentas, em termos médios, como as outras empresas que definem objetivos com regularidade, parecem dispensar o uso das ferramentas indicadas, ou pelo menos, da maioria delas.

Notemos ainda que 22,0% da amostra (237 empresas) não identifica qualquer ferramenta de uso frequente ou muito frequente e 9,6% (103 empresas) identifica apenas uma ferramenta de uso frequente ou muito frequente. Depois, existem 326 empresas (30,2% da amostra) que usam duas a cinco destas ferramentas frequentemente ou muito frequentemente e as restantes 411 empresas (38,1% da amostra) referem usar seis ou mais das 15 ferramentas identificadas, frequentemente ou muito frequentemente. Percebemos também, se nos centrarmos nas empresas que usam pelo menos uma ferramenta de gestão frequentemente ou muito frequentemente, que estas usam, em termos médios, 6,0 das 15 ferramentas indicadas, frequentemente ou muito frequentemente.

Todavia, importa clarificar que a variável escolhida para medir a intensidade de utilização das ferramentas, nos modelos, se apresenta sob a forma de um índice – *índice de utilização de ferramentas* - que decorre de uma transformação dos valores agregados dos

níveis de utilização das 15 ferramentas, numa distribuição entre 0 e 1¹⁹. Sendo assim, um *índice de utilização de ferramentas* = 0, correspondendo à menor intensidade possível de uso de ferramentas, será atribuído a uma empresa que refira não usar (1, em escala de *likert*) qualquer das 15 ferramentas e, bem assim, à qual está associada uma *média* de utilização = 1; No outro extremo, um *índice de utilização de ferramentas* = 1, correspondendo à maior intensidade possível no uso de ferramentas, será atribuído a uma qualquer empresa que refira usar muito frequentemente (5, em escala de *likert*) todas as 15 ferramentas e, bem assim, à qual está associada uma *média* de utilização = 5.

6.5.2.3. Dificuldades no uso das ferramentas

Apesar das indesmentíveis vantagens que o uso de ferramentas de gestão estratégica proporciona às empresas, não podemos ignorar todo um conjunto de dificuldades encontradas pelos gestores, no seu uso, o que acaba por condicionar, seriamente, a adoção dessas mesmas ferramentas. Para podermos compreender as razões que conduzem à não adoção de ferramentas de gestão ou à fraca utilização, de uma forma geral, por parte dos gestores, questionámos as empresas acerca das dificuldades encontradas na adoção das ferramentas usadas, indicando, à partida, como opções de escolha, os motivos já elencados por Nobre (2016), a propósito de um estudo que incidiu sobre as maiores empresas portuguesas. Foi ainda dada a possibilidade de identificação de outros fatores além dos listados. Os resultados obtidos encontram-se na Figura 22.

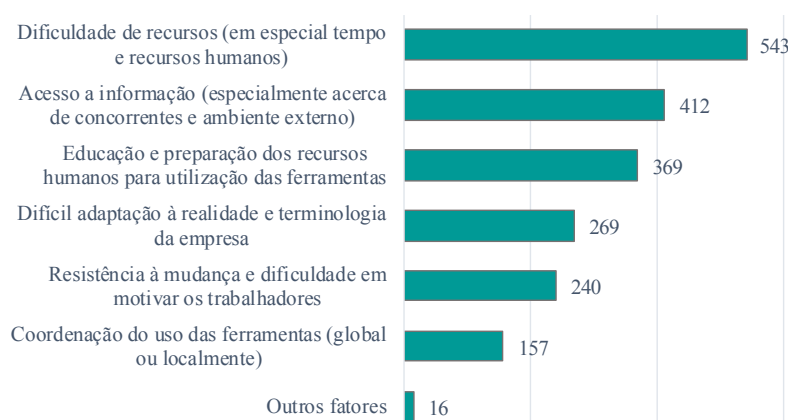


Figura 22 – Dificuldades sentidas na utilização das ferramentas

¹⁹ Ver subsecção 5.3.2.

A *dificuldade de recursos* é o fator mais referido, por 543 empresas (50,4%); o *acesso a informação* é referido por 412 empresas (38,3%), a *educação e preparação dos recursos humanos para a utilização das ferramentas* é apontado por 369 empresas (34,2%), a *difícil adaptação à realidade e terminologia da empresa* é referida por 269 empresas (25,0%); a *resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores* é apontado por 240 empresas (22,3%); a *coordenação do uso das ferramentas* é apontado por 157 empresas (14,6%) e *outros fatores* são referidos por 16 empresas (1,5%).

Em *Outros fatores*, encontramos motivos como: falta de conhecimento das próprias ferramentas ou excesso de complexidade das mesmas; dispensa do uso pela reduzida dimensão das empresas; registo de informação de forma informal; pouca utilidade; o facto de as ferramentas ajudarem a detetar os problemas embora não os solucionem; pouca organização da administração ou estagnação nos moldes de gestão.

6.5.3. Performance operacional percecionada

Para medição da *performance* operacional, foram questionadas as empresas acerca da evolução nas empresas que gerem, ao longo dos últimos três anos, em vários aspetos ou *itens*, por sua vez enquadrados em quatro dimensões da *performance*: motivação dos colaboradores, desempenho no mercado, produtividade e impacto social. Para tal, foi fornecido um conjunto de 14 afirmações e foi pedido aos inquiridos que, de acordo com a sua perceção, manifestassem o seu grau de concordância ou discordância com essas afirmações, tendo como referência uma escala de *likert* de 5 pontos, desde 1 (*Discordo completamente*) até 5 (*Concordo completamente*), correspondendo a uma *performance* desde sofrível a excelente, respetivamente. Os resultados encontram-se na Tabela 13.

Podemos constatar que a dimensão da *performance* operacional em que as empresas são mais bem-sucedidas, de acordo com as perceções dos inquiridos, é o impacto social, com uma pontuação média de 3,93, e a dimensão na qual assumem ser menos bem-sucedidas é a produtividade, com a pontuação média de 3,80. No entanto, as diferenças que encontramos entre a média das várias dimensões não são, digamos, substanciais.

Optando por analisar todos os 14 *itens* da *performance* operacional, encontramos intervalos maiores na pontuação média. Por exemplo, a *eficiência no uso de materiais* é o aspeto claramente menos pontuado, com 3,80, indicando o aspeto com uma *performance* operacional percecionada inferior e a *capacidade para a satisfação das necessidades dos*

clientes é o aspeto melhor pontuado, com 4,05, indicando o aspeto com maior *performance* operacional percecionada, em termos médios (Anexo C). No global, a *performance* média das empresas, em todas as dimensões é de 3,86 (Recordemos que excluimos o item 2.4.4, após termos realizado a análise CATPCA²⁰ e que este item se encontra, doravante, ignorado nos modelos).

Tabela 13 – *Nível de Performance Operacional Percecionada*

Dimensão/ <i>Item</i>	% da Amostra					Pontuação, em que 1 - Concorda completamente; 5 - Discorda completamente	
	1 Discordo completamente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo completamente	Média por item	Média por dimensão
<i>1. Motivação dos colaboradores</i>							
<i>Item 1.1.</i>	2,0	4,2	18,6	50,3	24,9	3,92	
<i>Item 1.2.</i>	1,9	4,5	18,8	50,1	24,6	3,91	3,88
<i>Item 1.3.</i>	1,4	5,6	26,7	48,7	17,5	3,76	
<i>Item 1.4.</i>	1,2	3,9	22,6	46,5	25,8	3,92	
<i>2. Desempenho no mercado</i>							
<i>Item 2.1.</i>	1,0	3,6	20,5	55,0	19,9	3,89	
<i>Item 2.2.</i>	0,9	4,8	20,5	54,9	18,8	3,86	3,93
<i>Item 2.3.</i>	0,6	2,9	14,7	55,0	26,9	4,05	
<i>3. Produtividade</i>							
<i>Item 3.1.</i>	1,3	2,5	27,0	53,2	16,0	3,80	
<i>Item 3.2.</i>	0,8	3,2	19,6	58,9	17,5	3,89	3,80
<i>Item 3.3.</i>	1,9	3,6	30,8	47,9	15,7	3,72	
<i>4. Impacto social</i>							
<i>Item 4.1.</i>	0,7	0,9	22,7	54,4	21,3	3,95	
<i>Item 4.2.</i>	1,1	1,9	18,9	51,8	26,3	4,00	3,82
<i>Item 4.3.</i>	1,0	3,4	24,0	51,3	20,2	3,86	

6.5.4. Relação entre o uso das ferramentas de gestão estratégica e a *performance*

O foco desta investigação, como já vimos, é analisar a relação existente entre a utilização das ferramentas de gestão estratégica e a *performance* alcançada pelas sociedades PME nacionais e apurar de que forma a intensidade na utilização dessas ferramentas poderá prever o nível do desempenho ou *performance* dessas empresas. Tendo em vista esse propósito, aplicámos a técnica estatística da regressão linear.

²⁰ Secção 6.4.

6.5.4.1. Modelo de regressão linear

O termo *regressão* engloba um conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditoras (Mâroco, 2014) informando a margem de erro dessas previsões (Pestana & Gageiro, 2014). Neste estudo, iremos aplicar o modelo de regressão linear múltipla (MRLM), assim designado porque contamos com mais do que uma variável preditora. A análise empírica que encetamos formaliza-se através de dois modelos distintos, cada um deles representando uma vertente distinta da *performance*:

Modelo A: *Performance Operacional*

$$Performance\ Operacional_n = \beta_0 + \beta_1 \text{Índice Utilização Ferramentas} + \Sigma\beta_{2-6} \text{Variáveis de controlo} + \varepsilon$$

⇔

$$Performance\ Operacional_n = \beta_0 + \beta_1 \text{Índice Utilização Ferramentas} + \beta_2 \text{Definição de objetivos} + \beta_3 \text{Antiguidade} + \beta_4 N.^{\circ} \text{Trabalhadores}_n + \beta_5 \text{Volume Negócios}_{n-1} + \beta_6 \text{Setores} + \varepsilon$$

Modelo B: *Performance Financeira*²¹

$$Performance\ Financeira_n = \beta_0 + \beta_1 \text{Índice Utilização Ferramentas} + \Sigma\beta_{2-3} \text{Variáveis de controlo} + \varepsilon$$

⇔

$$Performance\ Financeira_n = \beta_0 + \beta_1 \text{Índice Utilização Ferramentas} + \beta_2 \text{Antiguidade} + \beta_3 \text{Setores} + \varepsilon$$

6.5.4.1.1. MRLM – Pressupostos

Antes de mais, tomemos em conta que a aplicação do MRLM parte de um conjunto de suposições sobre a base de dados (Pallant, 2007) e impõe a verificação prévia de um conjunto de pressupostos (Mâroco, 2014). Procedemos à verificação prévia de cada requisito elementar e expomos, de seguida, os resultados obtidos.

a) **Inexistência de multicolinearidade**

O MRLM pressupõe que as variáveis independentes (ou preditoras) sejam linearmente independentes. Se existirem variáveis independentes fortemente correlacionadas entre si, então isso significa que temos uma situação de multicolinearidade, o que inviabiliza a obtenção de estimadores únicos para os parâmetros do modelo (Pestana

²¹ No modelo da *performance* financeira, suprimimos as variáveis N.º de trabalhadores e o Volume de negócios, dado que a variável dependente é calculada através dos proveitos operacionais (maioritariamente constituídos pelo volume de negócios), por trabalhador.

& Gageiro, 2014) e este resultará desprovido de significado (Mâroco, 2014). Assim, para podermos prosseguir com o MRLM, foram testadas as hipóteses de multicolinearidade, através de dois métodos: coeficiente de correlação de *Spearman* e VIF.

A matriz de correlações bivariadas entre as variáveis, extraída através do SPSS vem sumariada no Anexo B.1., para o modelo de *performance* operacional, e no Anexo B.2., para o modelo de *performance* financeira. Ambas as matrizes apresentam os valores do coeficiente de correlação de *Spearman* entre cada par de variáveis e a significância de cada correlação.

O coeficiente de correlação linear de *Spearman* mede o grau de associação linear entre as variáveis e varia entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo destes extremos, maior a associação linear (Pestana & Gageiro, 2014). Optámos pelo coeficiente de correlação linear de *Spearman*, dado que este se adequa à presença de variáveis preditoras qualitativas ordinais (para além de não colocar restrições quanto à forma da distribuição, ao contrário do coeficiente de correlação de *Pearson*). Apesar de não haver um valor de correlação a partir do qual se prevejam necessariamente problemas de estimação do modelo, considera-se que valores acima de 0,50 indiciam uma relação moderada a forte, o que conduz geralmente a problemas de multicolinearidade. Ora, quer na matriz de correlações do modelo de *performance* operacional, quer na matriz de correlações do modelo de *performance* financeira, verificamos que os coeficientes de correlação de *Spearman* não são particularmente elevados, encontrando-se todos na condição $\rho < 0,5$, o que parece, à partida, demonstrar a ausência de multicolinearidade.

Algumas observações adicionais, decorrentes da observação destas matrizes, podem ser produzidas. Na matriz de correlações do modelo de *performance* operacional (Anexo B.1.) constatamos que, entre todas as variáveis preditoras, o *índice de utilização de ferramentas* é o que melhor se correlaciona com a *performance* operacional ($\rho = 0,390$; $p\text{-value} < 0,01$) pelo que é provável que essa variável seja efetivamente adequada para prever a *performance* operacional. Além disso, se olharmos apenas para as variáveis independentes, duas a duas, a correlação mais alta ocorre entre o *índice de utilização de ferramentas* e a *definição periódica de objetivos* ($\rho = 0,432$; $p\text{-value} < 0,01$), o que apenas vem confirmar um alinhamento entre ambas, muito embora não em grau suficiente para se considerar que existem problemas de multicolinearidade que inviabilizem o modelo.

Por outro lado, da observação da matriz de correlações do modelo de *performance* financeira (Anexo B.2.), não colhemos, por ora, tantas expectativas quanto à relação entre o *índice de utilização de ferramentas* e a *performance* ($\rho = 0,120$; $p\text{-value} < 0,01$) e a maior

correlação significativa, vamos encontrá-la no setor G, do *comércio por grosso e de automóveis* ($\rho = 0,343$; $p\text{-value} < 0,01$).

O segundo método usado para apurar o nível de multicolinearidade é o do *fator de inflação da variância* ou *Variance Inflation Factor* (VIF). Seguindo Mâroco (2014), citando Myers (1986), valores de VIF superiores a 10, indicam problemas com a estimação dos parâmetros, devido à presença de multicolinearidade nas variáveis independentes. Neste estudo, obtivemos valores do VIF entre 1,029 e 4,859, para as variáveis do modelo da *performance* operacional, e entre 1,014 e 4,791, para as variáveis do modelo da *performance* financeira, o que confirma a conclusão anterior, decorrente dos coeficientes de correlação de *Spearman*, ou seja, a inexistência de multicolinearidade.

b) Inexistência de autocorrelação dos resíduos

A autocorrelação dos resíduos é sinónimo de violação da independência dos erros. Por forma a testar a autocorrelação entre os resíduos, foi usado o teste de *Durbin-Watson*. Esta estatística pode variar entre 0 e 4, sendo o valor 2 indicativo de que os resíduos não são correlacionados. Valores acima de 3 e menores que 1 indicam que os resíduos se correlacionam. Um valor superior a 2 indica correlação negativa e um valor inferior a 2 indica correlação positiva (Chagas, 2017; Field, 2009). Uma vez que o valor do teste é 2,030 para o modelo da *performance* operacional, e 1,886, para o modelo da *performance* financeira, valores que pertencem à região de aceitação da hipótese nula, pois aproximam-se de 2, conclui-se que a covariância entre os resíduos é nula, ou seja, que os erros são independentes (Pestana & Gageiro, 2014).

c) Normalidade dos resíduos

Os resíduos são as diferenças entre os valores realmente observados e os valores obtidos através da variável dependente (Pallant, 2007). Estas diferenças entre os dados observados e o modelo deverão, desejavelmente, estar próximas de zero. Portanto, e ao contrário das variáveis preditoras, os resíduos (ou erros) deverão possuir uma distribuição normal (Chagas, 2017), a designada normalidade dos resíduos. A normalidade testa-se, por norma, através do teste de *Kolmorov-Smirnov* ou *Shapiro-Wilk*, dependendo do tamanho da amostra. No entanto, este teste é muito sensível para amostras de grande dimensão, devido ao acréscimo de probabilidade de erro tipo I (Mâroco, 2014).

Em alternativa, a distribuição normal dos erros pode ser também verificada através do histograma dos resíduos e do gráfico de probabilidade normal (*Normal probability Plot* ou *P-P Plot*), que contém, no eixo das abcissas, a probabilidade observada acumulada dos erros e, no eixo das ordenadas, a probabilidade acumulada que se observaria de os erros possuísem distribuição normal (Mâroco, 2014, p. 694).

Parece-nos, através da análise dos *outputs* do SPSS (Anexo E.1.), que a maioria dos pontos nos gráficos P-P se distribui, mais ou menos, coincidentemente com a diagonal principal e que a linha da distribuição normal acompanha bem o histograma dos resíduos, pelo que reforçamos que os erros apresentam, pelo menos aproximadamente, distribuição normal²².

d) Homocedasticidade dos resíduos

“A homocedasticidade equivale à variância da variável endógena não se concentrar apenas num intervalo limitado de valores da variável exógena” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 670). Significa, portanto, que os resíduos, a cada nível de preditores, devem ter a mesma variância (Chagas, 2017). A análise da igualdade de variâncias pode fazer-se através dos gráficos dos resíduos. Nestes, caso as observações de distribuam de forma aleatória à volta da linha horizontal zero, supõe-se haver homocedasticidade. Concretizando, verifica-se que a amplitude das variações dos resíduos em torno da linha horizontal 0 (zero) não apresenta relação com os valores estimados, permitindo assumir a homocedasticidade.

6.5.4.1.2. MRLM – Resultados

Modelo A: *Performance* Operacional

Os resultados das regressões lineares que pretendem testar as hipóteses 1 e 3 encontram-se vertidos na Tabela 14, que mostra várias etapas da regressão para o Modelo A, da *Performance* operacional. Nos modelos A.1. a A.7., usámos o método *Enter* do SPSS, forçando a entrada das variáveis identificadas no modelo. No modelo A.1., englobámos todas as variáveis de controlo; nos modelos A.2. a A.6., fomos retirando cada uma das variáveis de controlo, por forma a medir o impacto na qualidade explicativa do modelo. No

²² Dado que as variáveis quantitativas de natureza financeira possuem uma substancial variação na escala de valores, usou-se uma transformação matemática, o logaritmo de base e (ln) para suavizar as variações e garantir a normalidade/homocedasticidade dos resíduos: foi efetuada a transformação da variável de controlo *Volume de Negócios 2015*, no modelo da *performance* operacional e a variável dependente *Proveitos operacionais médios 2015-2016*, no modelo de *performance* financeira.

modelo A.7., considerámos apenas como variável exógena o *índice de utilização de ferramentas*.

Tabela 14 – *Resultados das Regressões – Modelo de Performance Operacional*

	Modelo A.1.	Modelo A.2.	Modelo A.3.	Modelo A.4.	Modelo A.5.	Modelo A.6.	Modelo A.7.
(Constante)	3,409**	3,460**	3,417**	3,538**	3,409**	3,584**	3,511**
Índice utilização ferramentas	0,800**	0,926**	0,802**	0,796**	0,793**	0,812**	0,901**
Definição objetivos periódica	0,167**		0,169**	0,165**	0,169**	0,155**	
Antiguidade em anos	-0,001	-0,001		-0,001	-0,001	-0,002	
Nº. trabalhadores 2017	-0,001	-0,001	-0,001		-0,001*	-0,001	
Log_VN2015	-0,002	0,002	-0,004	-0,013		-0,009	
SetorB	0,108	0,096	0,107	0,129	0,096		
SetorC	0,008	-0,008	0,000	0,010	0,093		
SetorD	0,198	0,175	0,196	0,204	0,210		
SetorE	0,150	0,169	0,152	0,164	0,136		
SetorF	0,169	0,150	0,170	0,175	0,158		
SetorG	0,001	-0,014	-0,005	0,014	-0,012		
SetorH	0,140	0,121	0,135	0,143	0,122		
SetorI	0,169	0,136	0,169	0,168	0,151		
SetorJ	0,149	0,128	0,150	0,149	0,089		
SetorK	-0,063	-0,056	-0,063	-0,065	-0,004		
SetorL	0,139	0,117	0,138	0,139	0,111		
SetorM	0,008	-0,005	0,007	0,009	-0,008		
SetorN	0,199	0,153	0,189	0,202	0,172		
SetorP	0,111	0,104	0,112	0,096	0,120		
SetorQ	0,224	0,213	0,221	0,221	0,211		
SetorR	0,125	0,113	0,126	0,120	0,113		
SetorS	0,080	0,069	0,078	0,081	0,171		
SetorT	0,591	0,596	0,596	0,592	0,578		
N	1022	1022	1022	1022	1077	1022	1077
F-value	9,938	9,517	10,364	10,286	10,852	40,743	187,289
R ₂	0,186	0,173	0,186	0,185	0,185	0,167	0,148
R ₂ ajustado	0,168	0,155	0,168	0,167	0,168	0,163	0,148

** Significativa para $p < 0,01$

* Significativa para $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

O coeficiente de determinação R_2 é uma medida usada com frequência enquanto nivelador da qualidade do modelo (Mâroco, 2014, p.718) que nos diz quanto da variância da variável dependente é explicada pelo modelo de regressão, com base na amostra (Pestana & Gageiro, 2014), ou seja, mede o quanto a variação da variável dependente é explicada pelo modelo. O valor de R_2 varia entre 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior qualidade apresenta o modelo de regressão. Por sua vez, o R_{2a} , ou coeficiente de determinação ajustado, informa quanto da variância da variável dependente seria explicada se o modelo tivesse sido derivado da população de onde se extraiu a amostra, indicando assim a perda de poder preditivo (Pestana & Gageiro, 2014). Observando o ajustamento dos modelos, no âmbito da medição da *performance* operacional, verificamos que o modelo base, o modelos A.1. e A.3. têm o melhor poder explicativo face aos restantes ($R_2 = 0,186$).

Outra forma de avaliar a qualidade do modelo é através do teste F de ANOVA, que analisa a existência de diferenças significativas entre a média de várias amostras de uma variável e verifica se a variância explicada pelo modelo é significativamente maior do que o erro do modelo. O teste F de ANOVA avalia o modelo de uma forma global e não parâmetro a parâmetro (Pestana & Gageiro, 2014). Pela Tabela 14, percebemos que, para um nível de significância, o teste F tem um $p\text{-value} < 0.05$ ($Sig = 0,000$) então é seguro concluir que o modelo global é estatisticamente significativo.

Modelo B: *Performance Financeira*

Os resultados das regressões lineares que pretendem testar as hipóteses 2 e 4 encontram-se vertidos na Tabela 15, que mostra as etapas da regressão para o Modelo B, da *Performance* financeira. Nos modelos B.1. a B.4., usámos o método *enter*, forçando a entrada das variáveis previamente identificadas no modelo. No modelo B.1., englobámos todas as variáveis de controlo; nos modelos B.2. a B.4., fomos retirando cada uma das variáveis de controlo; no modelo B.4., considerámos o *índice de utilização de Ferramentas* como variável, em exclusivo.

Tabela 15 – *Resultados das Regressões – Modelo de Performance Financeira*

	Modelo B.1.	Modelo B.2.	Modelo B.3.	Modelo B.4.
(Constante)	4,176**	4,256**	3,749**	3,948**
Índice utilização ferramentas	0,385*	0,382*	0,399**	0,394**
Antiguidade em anos	0,005		0,11**	
SetorB	0,137	0,145		
SetorC	-0,241	-0,191		
SetorD	-0,302	-0,294		
SetorE	0,397	0,395		
SetorF	-0,453**	-0,453**		
SetorG	0,345*	0,379**		
SetorH	-0,078	-0,048		
SetorI	-0,712**	-0,715**		
SetorJ	-0,720**	-0,735**		
SetorK	-1,185**	-1,206**		
SetorL	-0,498*	-0,499*		
SetorM	-0,598**	-0,603**		
SetorN	-1,012**	-0,974**		
SetorP	-0,636**	-0,647**		
SetorQ	-0,533**	-0,525**		
SetorR	-0,921**	-0,946**		
SetorS	-0,427**	-0,418**		
SetorT	-1,284	-1,326		
N	1023	1023	1023	1023
F-value	13,669	13,950	20,358	11,740
R ₂	0,214	0,209	0,038	0,011
R ₂ ajustado	0,199	0,194	0,036	0,010

** Significativa para $p < 0,01$

* Significativa para $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Observando o ajustamento dos modelos, no âmbito da mediação da *performance* financeira, verificamos que o modelo base, o modelo B.1 ($R_2 = 0,214$) tem o melhor poder explicativo face a qualquer outro.

Em suma, o MRLM foi utilizado para avaliar a relação entre a utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance*, na dupla vertente: operacional e financeira. Analisaram-se os pressupostos dos modelos gerais, nomeadamente a colinearidade entre as variáveis preditoras e a distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. O primeiro pressuposto foi validado através do coeficiente de correlação de *Spearman* e VIF, não tendo ocorrido a eliminação de nenhuma das variáveis. O pressuposto da independência dos erros foi validado pelo teste *Durbin-Watson*. O terceiro e quarto pressupostos foram validados graficamente. Todas as análises foram efetuadas com o software IBM SPSS *Statistics* (V.24) e, no Anexo E, apresentam-se os *outputs* do software considerados relevantes. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de $\alpha < 0,05$.

No que diz respeito ao modelo de *performance* operacional, verificou-se uma forte e significativa relação positiva entre o índice de utilização das ferramentas e a *performance*. No que diz respeito ao modelo de *performance* financeira, a relação entre o índice de utilização das ferramentas e a *performance* significativa e positiva, embora não assinalável, quando comparada com o modelo da *performance* operacional. Em todo o caso, o índice de ferramentas veio a revelar-se sempre significativo, em qualquer dos modelos de regressão.

6.6. Resultado das Hipóteses de Investigação

Recordamos as hipóteses a partir das quais foi conduzido este estudo, as quais deram origem aos modelos empíricos testados e divulgamos os resultados dos testes (Tabela 16).

Tabela 16 – *Resultados dos Testes de Hipóteses*

	Hipóteses	Relação	Conclusão
H1	A utilização de ferramentas de gestão estratégica influencia positivamente a <i>performance</i> operacional das sociedades PME portuguesas	Positiva e significativa	Suportada
H2	A utilização de ferramentas de gestão estratégica influencia positivamente a <i>performance</i> financeira das sociedades PME portuguesas	Positiva e significativa	Suportada
H3	Existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão estratégica e o grau de <i>performance</i> operacional das sociedades PME portuguesas	Positiva e significativa	Suportada
H4	Existe uma relação positiva entre a intensidade de utilização das ferramentas de gestão estratégica e o grau de <i>performance</i> financeira das sociedades PME portuguesas	Positiva e significativa	Suportada

7. Conclusão

Após a análise e discussão dos resultados do modelo empírico, reservamos este último capítulo para as principais conclusões a retirar desta investigação, discorreremos acerca das contribuições que – em nosso entendimento – este estudo poderá trazer para a investigação em gestão, revelamos as limitações encontradas durante todo o processo, e deixamos algumas sugestões para futuras investigações sobre esta matéria.

7.1. Principais Conclusões do Estudo

Neste estudo foi testada empiricamente a relação entre o uso de técnicas e ferramentas de gestão estratégica e a *performance* de 1077 sociedades PME portuguesas.

Os resultados indicam que as cinco ferramentas de gestão estratégica que as empresas da amostra mais utilizam são: a análise de risco, a análise de fatores críticos de sucesso, a declaração de missão e visão, o *brainstorming* e a análise de cenários. A popularidade da análise SWOT, muito comum em vários estudos desta natureza e, designadamente, nacionais (Nobre, 2016; Oliveira, 2008), parece não ter neste estudo tanta relevância. Por outro lado, os resultados mostram-nos que ferramentas tradicionalmente aprendidas nas disciplinas de gestão empresarial, são pouco usadas na prática (análise de portfólio, modelo das 5 forças de Porter e análise PEST). Começam também a ser referidas algumas ferramentas emergentes, embora muito timidamente, por algumas empresas (Modelo de Canvas, estratégia *Blue Ocean*).

Os resultados apontam para uma mediana utilização das ferramentas de gestão objeto deste estudo, em termos médios (*score* médio da ferramenta mais usada = 3,3; *score* médio da utilização das 15 ferramentas, por empresa = 2,67). Para além de 24,7% das empresas da amostra recebida assumidamente não definir objetivos com regularidade, percebemos também que 22,0% destas empresas não identifica qualquer ferramenta de uso *frequente* ou *muito frequente* e 9,6% identifica apenas uma ferramenta de uso *frequente* ou *muito frequente*.

Se, por um lado, as ferramentas de gestão estratégica desempenham um papel fundamental enquanto suporte à gestão empresarial, na tomada de decisão e na implementação e acompanhamento da estratégica, por outro lado, conforme refere Afonina (2015), a *performance* assume um papel fundamental na competitividade das empresas. E,

sem dúvida nenhuma, a gestão é um fator crítico na *performance*, porquanto desempenha um papel fundamental na determinação da estratégia (Pasanen, 2011).

É geralmente aceite a fraca qualidade da gestão como umas das principais responsáveis pelo insucesso das empresas, pouca longevidade (em termos médios) e consequente liquidação das mesmas. Não obstante, existe um grande número de ferramentas de gestão estratégica ao dispor dos gestores que lhes permite colocar a teoria em prática nas suas empresas e garantir o sucesso (Stenfors et al., 2007). Muitas vezes, trata-se de métodos conceptuais que facilitam o trabalho dos gestores e funcionam como guia para a tomada de decisão e implementação da estratégia e que são ensinados nas escolas de gestão ou através da literatura de gestão (Pasanen, 2011).

Todavia, a maior parte das ferramentas de gestão mais populares foi desenvolvida num contexto de grandes empresas (Pasanen, 2011) e existe ainda alguma resistência por parte de empresas de menor dimensão em encontrar nessas ferramentas utilidade prática.

Certo é que a medição do desempenho e a comunicação desse mesmo desempenho aos vários *stakeholders* passou a ser um aspeto a ter em conta por parte das empresas, independentemente da sua dimensão. Como consequência, as várias áreas funcionais das empresas são chamadas a demonstrar a sua contribuição para esse desempenho ou *performance* (Micheli & Mari, 2014). E, como referem Pun e White (2005), a medição da *performance* organizacional desempenha um importante papel na tradução da estratégia em resultados efetivos.

No que diz respeito à medição da *performance*, a necessidade de medidas não financeiras tem sido mencionada em vários estudos e são vários aqueles que dão conta do impacto da *performance* não financeira na *performance* financeira das empresas (Afonina, 2015). Seja como for, inegavelmente, a *performance* constitui um dos principais aspetos de interesse na disciplina da Gestão.

Nesta investigação, intentámos compreender como estão relacionados estes dois construtos – ferramentas e *performance* – tendo por base uma amostra de 1077 sociedades PME nacionais. Realçamos, aliás, o assinalável número de empresas objeto deste estudo, comparativamente com outros da mesma natureza, levados a cabo em território nacional.

A análise de correlações permitiu encontrar uma relação entre ambos e, para além disso, o MRLM permitiu aferir uma relação significativamente positiva. Assim, provamos que existe evidência estatística que demonstra o efeito da intensidade de uso das ferramentas de gestão estratégica na *performance* das empresas da amostra, *performance* essa medida de forma abrangente, através de medidas financeiras e não financeiras.

Tendo em conta que o presente estudo tinha objetivos específicos, podemos concluir, para a amostra em estudo e, com reduzida margem de erro, para a população inquirida, que:

a) Consideramos a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica pelas sociedades PME nacionais, tendo em conta o conjunto das 15 ferramentas objeto deste estudo, mediana;

b) Existe uma correlação entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* das sociedades PME nacionais, quer do ponto de vista operacional, quer do ponto de vista financeiro, tendo em conta as variáveis que identificámos para medir essa *performance* devidamente justificadas no Capítulo 5;

c) Verificou-se existir uma relação positiva e relevante entre a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica e a *performance* operacional e financeira das sociedades PME nacionais.

Podemos concluir que, para a amostra em estudo e população inquirida, no geral, o uso de ferramentas de gestão tem efetivamente impacto na *performance*, dado que os resultados corroboram todas as hipóteses formuladas. Em suma, com a investigação levada a cabo e as conclusões apresentadas, constata-se que existem evidências empíricas que permitem sustentar o uso de ferramentas de gestão enquanto fator indutor de uma melhor *performance* operacional e financeira um número considerável de sociedades PME nacionais.

7.2. Contributo para a Investigação em Gestão

Consideramos que a investigação acerca das ferramentas de gestão estratégica usadas pelos gestores das empresas portuguesas é ainda bastante insipiente. Muito embora existam alguns estudos sobre esta matéria, aqueles que existem incidem sobretudo sobre empresas de dimensão considerável (Nobre, 2016; Oliveira, 2008). Ora, a esmagadora maioria das empresas nacionais tem uma dimensão relativamente reduzida. Estamos, basicamente, num contexto de microempresas em que alguns dos gestores não têm efetivamente conhecimentos teóricos de gestão ou não consideram sequer necessários conhecimentos elementares de gestão para empresas de dimensão tão reduzida.

Contudo, sabendo, à partida, que mais de metade das sociedades nacionais não sobrevive além de cinco anos de atividade após o seu nascimento, intentámos compreender até que ponto a qualidade da gestão, por via do uso das ferramentas de gestão estratégica

mais populares desenvolvidas ao longo das últimas décadas, é ou não um fator impactante no desempenho ou *performance* das empresas e, de certa forma, até que ponto aquelas ferramentas são efetivamente conhecidas e aproveitadas pelos gestores nacionais.

Com esta investigação, demonstramos, para uma amostra considerável de sociedades PME nacionais que a adoção das ferramentas de gestão estratégica constitui um suporte fundamental na condução da gestão das empresas, porquanto não só o seu uso está diretamente relacionado com a *performance* das empresas, como a intensidade do seu uso induz um incremento na *performance*, quer do ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista de todas as partes interessadas, a que designámos operacional. Ou seja, as empresas que adotam ferramentas de gestão nas suas empresas conseguem ter um melhor desempenho.

Parece-nos claro que, se as empresas apostarem em recursos humanos qualificados com formação superior ao nível da gestão e em formação contínua avançada para os seus quadros diretivos, tendencialmente irão colher de um impacto francamente positivo no seu desempenho organizacional. As empresas portuguesas necessitam de espírito empreendedor, mas sobretudo de quadros qualificados, com elevadas aptidões conceptuais e conhecimentos profundos na área da gestão empresarial, por forma a enfrentar os desafios crescentes com que se deparam no mercado concorrencialmente agressivo onde só sobrevivem, necessariamente, os melhores.

7.3. Limitações e Sugestões para Investigação

A principal limitação que identificamos para este estudo decorre de as respostas obtidas serem resultantes do envio de *emails* para endereços de correio eletrónico maioritariamente de uso geral, o que não permite garantir, em virtude do anonimato e da natureza destas investigações, que os respondentes efetivos sejam aqueles que detêm toda a informação necessária para responder às questões. Esta é uma limitação, contudo, dificilmente contornável.

Por outro lado, aferir a *performance* de natureza operacional através da perceção dos respondentes pode resultar em resultados enviesados, fruto da subjetividade inerente às respostas obtidas. Contudo, também aqui, dada a natureza maioritariamente qualitativa dos aspetos medidos na *performance* operacional, esta é uma limitação que assumimos e que teremos de ter em conta, na leitura dos resultados.

É nossa convicção termos lançado bases para investigações futuras que possam analisar, nomeadamente:

- Como é que estas ferramentas de gestão estratégica suportam atividades específicas na gestão das empresas portuguesas;
- Como são as ferramentas combinadas ou adaptadas para suportar o processo de gestão estratégica;
- Como é que os diferentes atores no processo de gestão estratégica são envolvidos na utilização das ferramentas;
- Que novas ferramentas emergentes suportam as decisões dos gestores nacionais;
- Tendo por base uma repetição desta investigação, a evolução face ao momento presente.
- O impacto do uso das ferramentas de gestão ao longo do tempo, através da realização de estudos em painel.

Referências bibliográficas

- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance : Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19–36. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02>
- Afonina, A., & Chalupský, V. (2012). The Current Strategic Management Tools and Techniques: The Evidence From Czech Republic. *Economics and Management*, 17(4), 1535–1544. <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3026>
- Al Ghamdi, S. M. (2005). The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study. *International Journal Od Management*, 22(3), 376–395.
- Albana, B. Q., Enver, K., & Justina, S. P. (2017). Strategic Management Tools and Techniques : A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99. <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Aldea, A., Iacob, M. E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). *Strategic Planning and Enterprise Achitecture. Proceedings of the 1st International Conference on Enterprise Systems*. <https://doi.org/10.1109/ES.2013.6690089>
- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan : awareness and use. *Strategic Change*, 17, 281–293. <https://doi.org/10.1002/jsc.833>
- Aldehayyat, J. S., Khattab, A. A. Al, & Anchor, J. R. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, 34(4), 477–490. <https://doi.org/10.1108/01409171111117898>
- Aracıoğlu, B., Zalluhoğlu, A. E., & Candemir, C. (2013). Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective : A Study on Performance Measurement of A Seafood Company. In *9th International Strategic Management Conference* (Vol. 99, pp. 1026–1034). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.576>
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Berg, G. Van Den, & Pietersma, P. (2015). *Os principais modelos de gestão: 77 modelos que todo o gestor devia conhecer*. Coimbra: Actual Editora.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Reenen, J. Van. (2011). *Management practices across firms and countries*. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0077>
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G., & Heijden, K. van der. (2006). The Role of Scenario Planning in Exploring the Environment in View of the Limitations of PEST and its Derivatives. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 50–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.2753/IM0020-8825360303>
- Camp, R. C. (1993). A Bible for Benchmarking, by Xerox. *Financial Executive*, 9(4), 23–27.
- Cardoso, R. (2013). *A Relação entre a Gestão da Qualidade a Inovação e a Performance no Setor do Têxtil em Portugal*. Dissertação de mestrado. Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Chagas, E. F. B. (2017). *Curso de Estatística aplicada para iniciantes - Módulo 4 - Estatística Analítica III*. Marília. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21763.09765>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6, 417–427.
- Cooper, V. A. (2008). *The Critical Success Factor Method: A review and practical example*. *CONF-IRM 2008 Proceedings*.
- Corvellec, H. (1997). *Stories of Achievements: Narrative Features of Organizational Performance*. New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2013). *The essentials of risk management* (2th Ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>

- Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Retrieved from [http://www.mim.ac.mw/books/David's Strategic Management Concepts and Cases 13e .pdf](http://www.mim.ac.mw/books/David's%20Strategic%20Management%20Concepts%20and%20Cases%2013e.pdf)
- Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: Evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206–219. <https://doi.org/10.1108/1409170610665068>
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16, 227–243. <https://doi.org/10.1002/jsc.797>
- Everett, R. F., & Duval, C. R. (2010). Some considerations for the use of strategic planning models. *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, 525–530.
- Ferreira, V. H. dos S. (2010). *Por montanhas e vales: dinâmicas de inovação e catching-up regional*. Tese de doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a Estatística usando o SPSS* (2ª edição). Porto Alegre: Artmed.
- Freire, A. (2004). *Estatégia: Sucesso em Portugal* (10ª edição). Lisboa: Verbo.
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises : an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Gherasim, A. (2011). Product Life Cycle Approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(2), 158–167.
- Gică, O. A., & Balint, C. I. (2012). Planning Practices of SMEs in North-Western Region of Romania – An Empirical Investigation. *Procedia Economics and Finance*, 3, 896–901. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00247-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00247-X)
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., & Demirbag, M. (2009). A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. *Journal of Management*

- Development*, 28(4), 361–379. <https://doi.org/10.1108/02621710910947380>
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82–88. <https://doi.org/10.1109/PROC.1975.9792>
- Gobble, M. M. (2014). Resources: The Persistence of Brainstorming. *Research-Technology Management*, 57(1), 64–67. <https://doi.org/10.5437/08956308X5701005>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Guni, C. N. (2016). General considerations on the meaning and interest of performance measurement. *Economics, Management, and Financial Markets*, 11(1), 310–316.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools : an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- He, H., António, N., & Rosa, Á. (2012). Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7823–7832. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2520>
- Hussey, D. E. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6, 97–115.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). Empresas em Portugal 2016. *Instituto Nacional de Estatística, I.P.* Lisboa. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are Methodologies and Tools Framing Managers ' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? *British Journal of Management*, 21, 28–43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00665.x>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10ª edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The choice and use of strategic planning tools and

- techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016–1025. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston MA: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1109/JPROC.1997.628729>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86, 62–77. <https://doi.org/617-783-7500>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Prémio de Execução*. Lisboa: Actual Editora.
- Karlof, B., & Loevingsson, F. (2005). Boston matrix (BCG matrix). *A to Z of Management Concepts & Models*, 43–47.
- Krentz, S., & Gish, R. (2000). Using scenario analysis to determine managed care strategy. *Healthcare Financial Management*, (September), 41–43.
- Kume, V., & Leskaj, E. (2010). Strategic Management Aspects in Albanian Companies. *Analele Stiintifice Ale Universitatii “Alexandru Ioan Cuza” Din Iasi*, 57(1), 353–367.
- Lai, K. H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 17–34. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00382-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00382-1)
- Lankford, W. M. (1996). Benchmarking: understanding the basics. *The Costal Business Journal*, 1(1), 57–62.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance: Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132.
- Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Lisboa: Actual Editora.
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão?* Lisboa: Actual Editora.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>

- Mâroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Monteiro, F. M. L. (2012). *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes : Revisão de Estudos Empíricos*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Nedelko, Z., Potocan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E+M Ekonomie a Management*, 18(1), 28–45. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-1-003>
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). Analyzing the use of strategic management tools and techniques between Iranian firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 1–18.
- O'Brien, F. (2011). Supporting the strategy process: A survey of UK OR/MS practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 900–920. <https://doi.org/10.1057/jors.2011.2>
- Oliveira, B. J. O. M. G. (2008). *Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal. Framework*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Criar Modelos de Negócio* (6ª edição). Alfragide: Dom Quixote.

- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis using spss for Windows* (3th ed.). Berkshire: McGraw-Hill.
- Pasanen, M. (2011). Strategic Management Tools and Techniques in Smes. *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR)*, 1–8. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1867897#
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (6ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva*. (E. Campus, Ed.) (7ª). Rio de Janeiro.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49–71.
- Quibe, A. G. (2015). *Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique - O caso das empresas nacionais*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Rajasekar, J., & Al Raee, A. (2014). Organizations' Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research*, 7(3), 159–177. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n3p159>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160. <https://doi.org/10.2307/41166079>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Bain & Company.
- Rigby, D. K. (1993). How to Manage the Management Tools. *Planning Review*, 21(6), 8–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb054443>

- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs [MIS]. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93. <https://doi.org/Article>
- Sanchis-palacio, J. R., Campos-climent, V., & Mohedano-suanes, A. (2013). Management in social enterprises : the influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 541–555. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0262-7>
- Santo, P. M. do E. (2009). *Os Factores Determinantes da Adopção de Sistemas E-Business e o seu contributo para a Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Uma Aplicação à Industria do Distrito de Leiria*. Dissertação de mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Reserch methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929–938. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.06.024>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs –Some Empirical Findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861.
- Šuklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context. *Economic and Business Review*, 14(1), 63–93.
- Tapinos, E. (2005). *Strategic Development Process: Investigating the Relationship between Organisational Direction and Performance Measurement*. Doctoral Dissertation. University of Warwick.
- Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2011). Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process? *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888–899. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.99>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23, 63–80. <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>

- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does Group Participation When or Using Inhibit Brainstorming Facilitate Creative Thinking? *Administrative Science Quarterly*, 3, 23–47. <https://doi.org/10.2307/2390603>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Vaitkevicius, S. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience. *Engineering Economics*, 4(54), 70–77.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtam, M., & Uusitalo, K. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Wright, K. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3).

Anexos

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo A – Rankings de ferramentas de gestão

Na Tabela 17, apresentam-se as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas pelos gestores, através da sua posição e frequência²³ nos rankings em 25 estudos realizados em vários países, nos últimos 10 anos. A partir desta súmula, foram selecionadas as 15 ferramentas mais populares para integrar o questionário a aplicar neste estudo.

Tabela 17 - Ferramentas de gestão mais usadas, de acordo com a Posição nos Rankings

	UK	Finlândia	Egito	Lituânia	Jordão	Portugal	Jordão	UK	Turquia	Albânia	Finlândia	UK	República Checa	China	Roménia	Turquia	47 países	Oman	República Checa	Mocambique	Eslovénia	Croácia	70 países	Portugal	Irão	N.º de estudos
	Gum e Williams (2007)	Stenfors et al. (2007)	Elbanna (2007)	Vaitkevicius (2007)	Aldehayyat & Anchor (2008)	Oliveira (2008)	Aldehayyat (2008)	Glarster (2009)	Glarster (2009)	Kume (2010)	Pasanen (2011)	O'Brien (2011)	Afonina (2012)	He et al. (2012)	Gica & Balint (2012)	Kalkan & Bozkurt (2013)	Tassabehji e Isherwood (2014)	Rajasekar e Al Rakee (2014)	Afonina (2015)	Quibe (2015)	Nedelko (2015)	Nedelko (2015)	Rigby e Bloddeau (2015)	Nobre (2016)	Nouri & Soltani (2017)	
Análise SWOT	1º	1º	3º	1º	5º	1º	6º	4º	2º	1º	5º	6º	1º	2º	1º	19º	1º	3º	1º	1º				1º		21
Análise de Cenários	8º	7º			5º	2º	7º		3º		12º	11º		11º	2º	20º	4º	8º			3º		11º	6º		16
Análise da Cadeia de Valor	12º	15º			8º	10º	8º		4º				27º	8º	16º	5º	6º	17º	9º				8º	7º		15
Análise PEST					2º	13º	2º					12º	9º	1º	3º	8º	7º			11º	5º			12º	8º	13
Análise Portfólio			5º		10º	8º	10º						19º	10º	4º	13º	8º	5º	14º	10º				10º		13
Balanced Scorecard	7º	3º				7º					15º	8º	24º	8º	5º				15º	7º	9º		6º	5º		13
Benchmarking	2º		6º								11º	9º	14º			10º		1º	13º		2º	2º	2º	2º	4º	13
cinco Forças de Porter	15º				3º	11º	3º		3º				8º				6º	13º	9º							10
Ciclo de Vida	9º	11º			9º									22º	5º			9º	16º	11º				8º	12º	10
Fatores críticos de sucesso	3º		7º		4º	4º	2º								14º		7º	19º								8
Análise Recursos/Capacidades	13º				4º	5º						10º	4º		18º				4º				9º			8
Declaração de missão e visão										2º					7º	3º					6º	1º	7º		1º	7
Stakeholder analysis	5º					6º							6º		15º		2º		8º					5º		7
Análise de Risco		4º				5º						7º	7º								6º			4º		6
Brainstorming		9º				3º						5º	3º								2º			3º		6
Ferramentas financeiras					1º	16º						2º				6º	2º	4º								6
Outsourcing											6º					5º					1º	6º	5º		9º	6
Core Competencies					5º																3º	3º	11º		2º	6
Total Quality Management (TQM)		6º														3º					5º	9º	13º		3º	5
Estratégias genéricas						12º				1º			9º							12º						4
Customer relationship management (CRM)															4º						7º	4º	1º			4
Strategic Planning															1º						8º	8º	4º			4
Cost-benefit analysis			2º									4º	5º						4º							4
Business Process Reengineering																					10º	9º	16º			3
Human resource management tools		16º			8º																			6º		3
Customer satisfaction analysis											8º		2º						2º							3
"what-if" analysis							1º								21º		11º									3

²³ Apenas constam da tabela as ferramentas mencionadas em 3 ou mais estudos

Anexo B – Matrizes de correlações e VIF

B.1. Matriz de correlações e VIF – Modelo de *Performance Operacional*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	VIF		
1 <i>Performance</i>	1,000																										
2 Índice utilização ferramentas	,390**	1,000																								1,273	
3 Definição objetivos periódica	,274**	,432**	1,000																								1,270
4 Antiguidade em anos	-,068*	-,0004	-,0038	1,000																							1,144
5 N°. trabalhadores 2017	0,047	,215**	,155**	,293**	1,000																						1,138
6 Log_VN2015	0,050	,110**	,116**	,189**	,266**	1,000																					1,286
7 SetorB	0,031	0,055	0,025	0,009	0,010	0,034	1,000																				1,030
8 SetorC	-,046	0,021	0,022	,205**	,263**	,077*	-,016	1,000																			4,030
9 SetorD	0,037	-,022	-,034	-,034	-,016	0,016	-,007	-,064*	1,000																		1,741
10 SetorE	0,020	0,005	0,043	-,012	0,016	0,050	-,003	-,028	-,013	1,000																	1,160
11 SetorF	0,027	-,041	-,046	-,058	,110**	-,068*	-,016	-,140**	-,063*	-,028	1,000																3,822
12 SetorG	-,078*	-,018	0,014	,138**	0,017	,345**	-,019	-,170**	-,076*	-,034	-,166**	1,000															4,859
13 SetorH	0,025	0,030	0,011	0,038	,070*	,073*	-,008	-,070*	-,031	-,014	-,069*	-,083**	1,000														1,868
14 SetorI	0,020	-,037	-,058	-,086**	0,014	-,121**	-,010	-,084**	-,037	-,017	-,082**	-,099**	-,041	1,000													2,168
15 SetorJ	0,035	,062*	0,015	-,075*	-,049	-,067*	-,006	-,052	-,023	-,010	-,051	-,062*	-,026	-,030	1,000												1,478
16 SetorK	-,029	-,016	0,020	-,091**	-,149**	-,165**	-,007	-,060	-,027	-,012	-,058	-,070*	-,029	-,035	-,022	1,000											1,623
17 SetorL	0,007	-,004	-,017	-,021	-,040	-,005	-,006	-,052	-,023	-,010	-,051	-,062*	-,026	-,030	-,019	-,022	1,000										1,441
18 SetorM	-,034	0,023	0,006	-,083**	-,171**	-,126**	-,015	-,135**	-,060*	-,027	-,132**	-,159**	-,066*	-,078**	-,049	-,056	-,049	1,000									3,714
19 SetorN	0,018	-,027	-,075*	,061*	-,045	-,081**	-,005	-,042	-,019	-,008	-,041	-,050	-,021	-,024	-,015	-,017	-,015	-,039	1,000								1,277
20 SetorP	0,029	0,022	0,025	-,082**	-,008	-,099**	-,006	-,056	-,025	-,011	-,055	-,066*	-,027	-,033	-,020	-,023	-,020	-,053	-,016	1,000							1,566
21 SetorQ	0,049	0,008	0,002	-,022	-,014	-,045	-,008	-,071*	-,032	-,014	-,070*	-,084**	-,035	-,042	-,026	-,030	-,026	-,067*	-,021	-,028	1,000						1,912
22 SetorR	0,026	0,004	-,001	-,082**	-,108**	-,076*	-,005	-,046	-,021	-,009	-,045	-,055	-,023	-,027	-,017	-,019	-,017	-,044	-,014	-,018	-,023	1,000					1,406
23 SetorS	0,029	0,008	0,014	-,016	-,094**	-,051	-,020	-,176**	-,079**	-,035	-,173**	-,209**	-,087**	-,103**	-,064*	-,073*	-,064*	-,166**	-,051	-,069*	-,088**	-,057	1,000				4,780
24 SetorT	0,043	0,028	0,017	-,036	-,015	-,036	-,001	-,012	-,005	-,002	-,011	-,014	-,006	-,007	-,004	-,005	-,004	-,011	-,003	-,005	-,006	-,004	-,014	1,000		1,029	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

B.2. Matriz de correlações e VIF – Modelo de *Performance Financeira*

rho de Spearman

Matriz de Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	VIF
1 <i>Performance</i> financeira	1,000																					
2 Índice utilização Ferramentas	,120**	1,000																				1,014
3 Antiguidade em anos	,165**	-0,004	1,000																			1,105
4 SetorB	0,039	0,055	0,009	1,000																		1,055
5 SetorC	,064*	0,021	,205**	-0,016	1,000																	4,030
6 SetorD	0,020	-0,022	-0,034	-0,007	-,064*	1,000																1,734
7 SetorE	0,049	0,005	-0,012	-0,003	-0,028	-0,013	1,000															1,156
8 SetorF	-,071*	-0,041	-0,058	-0,016	-,140**	-,063*	-0,028	1,000														3,825
9 SetorG	,343**	-0,018	,138**	-0,019	-,170**	-,076*	-0,034	-,166**	1,000													4,791
10 SetorH	,062*	0,030	0,038	-0,008	-,070*	-0,031	-0,014	-,069*	-,083**	1,000												1,889
11 SetorI	-,123**	-0,037	-,086**	-0,010	-,084**	-0,037	-0,017	-,082**	-,099**	-0,041	1,000											2,190
12 SetorJ	-0,061	,062*	-,075*	-0,006	-0,052	-0,023	-0,010	-0,051	-,062*	-0,026	-0,030	1,000										1,466
13 SetorK	-,172**	-0,016	-,091**	-0,007	-0,060	-0,027	-0,012	-0,058	-,070*	-0,029	-0,035	-0,022	1,000									1,588
14 SetorL	-0,022	-0,004	-0,021	-0,006	-0,052	-0,023	-0,010	-0,051	-,062*	-0,026	-0,030	-0,019	-0,022	1,000								1,461
15 SetorM	-,115**	0,023	-,083**	-0,015	-,135**	-,060*	-0,027	-,132**	-,159**	-,066*	-,078**	-0,049	-0,056	-0,049	1,000							3,689
16 SetorN	-,091**	-0,027	,061*	-0,005	-0,042	-0,019	-0,008	-0,041	-0,050	-0,021	-0,024	-0,015	-0,017	-0,015	-0,039	1,000						1,262
17 SetorP	-0,049	0,022	-,082**	-0,006	-0,056	-0,025	-0,011	-0,055	-,066*	-0,027	-0,033	-0,020	-0,023	-0,020	-0,053	-0,016	1,000					1,562
18 SetorQ	-0,045	0,008	-0,022	-0,008	-,071*	-0,032	-0,014	-,070*	-,084**	-0,035	-0,042	-0,026	-0,030	-0,026	-,067*	-0,021	-0,028	1,000				1,905
19 SetorR	-,089**	0,004	-,082**	-0,005	-0,046	-0,021	-0,009	-0,045	-0,055	-0,023	-0,027	-0,017	-0,019	-0,017	-0,044	-0,014	-0,018	-0,023	1,000			1,413
20 SetorS	-,068*	0,008	-0,016	-0,020	-,176**	-,079**	-0,035	-,173**	-,209**	-,087**	-,103**	-,064*	-,073*	-,064*	-,166**	-0,051	-0,069*	-,088**	-0,057	1,000		4,771
21 SetorT	-0,041	0,028	-0,036	-0,001	-0,012	-0,005	-0,002	-0,011	-0,014	-0,006	-0,007	-0,004	-0,005	-0,004	-0,011	-0,003	-0,005	-0,006	-0,004	-0,014	1,000	1,027

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria com base nos *outputs* do IBM IPSS 24.0.

Anexo C – Gráfico da *Performance* operacional percebida, por *item*



Anexo D – Questionário

D.1. Corpo de *email*

O meu nome é Liliana Oliveira e sou estudante do mestrado em Gestão no IPlEiria.

Estou a desenvolver uma investigação que tem como objetivo identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica nas PME portuguesas e avaliar impacto dessa utilização na *performance* ou desempenho das empresas.

Deste modo, muito agradecia a sua colaboração, através do preenchimento do questionário (que tem uma duração inferior a 5 minutos). Este questionário deverá ser preferencialmente respondido pela direção da empresa ou por um colaborador com funções de gestão intermédia ou operacional. Se não for o seu caso, por favor encaminhe para o destinatário correto.

Os dados obtidos são confidenciais e serão anonimizados e tratados apenas para uso académico.

A conclusão deste estudo depende, em grande parte, da informação obtida por esta via, por isso fico muito agradecida pela sua colaboração!

Liliana Oliveira

Link para o inquérito: <https://goo.gl/forms/tkSjmqbiD7qZdlc42>

Os resultados finais da investigação serão facultados a todas as empresas que manifestem interesse através do seguinte e-mail: 2160071@my.ipleiria.pt

* Este é um envio pessoal para uma base de dados pública, pelo que não se encontra sujeito às normas específicas do RGPD (artigo 2 – alínea c). Todos os dados recolhidos serão cifrados para tratamento e a base de dados será guardada sem identificadores para efeitos de investigação científica durante 3 anos (o RGPD prevê a investigação académica ao abrigo do Artigo 6(1)(f); preâmbulos 47, 157).

D.2. Questionário em *docs.google*

As ferramentas de gestão e o impacto da sua aplicação na performance das PME portuguesas

Este questionário tem como objetivo identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica nas micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas e avaliar o impacto da utilização na performance ou desempenho, tendo em conta a perspetiva dos diferentes stakeholders ou partes interessadas. [Assuma ferramentas estratégicas como qualquer técnica, ferramenta, método, framework, abordagem ou metodologia que apoia a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica].

Este questionário divide-se em três partes (I – Dados da empresa e do inquirido; II – Ferramentas estratégicas; III – Performance ou desempenho) e o seu preenchimento terá uma duração inferior a 5 minutos.

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

As respostas dadas são totalmente confidenciais e tratadas exclusivamente para uso académico.

*Obrigatório

I PARTE – DADOS DA EMPRESA E DO INQUIRIDO

DADOS DA EMPRESA

Nome da empresa: *

Sua resposta

Setor de atividade (principal): *

Escolher

Dimensão: *

- Micro, pequena ou média empresa (PME)
- Outra

Ano de constituição: *

Sua resposta

Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média): *

Sua resposta

Volume de negócios em 2017 (em Euros): *

Escolher

DADOS DO INQUIRIDO

Nome (opcional):

Sua resposta

Email (opcional):

Sua resposta

Exerce funções de gestão na empresa? *

- Sim
- Não

Grau académico: *

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

PRÓXIMA

Página 1 de 3

As ferramentas de gestão e o impacto da sua aplicação na performance das PME portuguesas

*Obrigatório

II PARTE – FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

1 – Que instrumentos, ferramentas ou técnicas estratégicas têm sido utilizadas nos últimos 5 anos, visando suportar a tomada de decisão na sua empresa? Seguidamente, encontram-se listados alguns exemplos. Deverá indicar, para cada um dos instrumentos listados, os que têm sido utilizados na sua empresa e em que medida. Mencione outros que são utilizados, mas que não são parte da lista abaixo, na opção “outros”.

1.1 Análise SWOT *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.2 Análise da Cadeia de Valor *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.3 Análise de Cenários *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.4 Análise do Ciclo de Vida *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.5 Análise de fatores críticos de sucesso *

(Conjunto de características, condições ou variáveis determinantes para a eficácia, eficiência e viabilidade da empresa no mercado)

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.6 Análise de Risco *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.7 Análise PEST *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.8 Análise de Portfólio (p.ex. Matrix BCG, Matrix GE/McKinsey)

*

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.9 Análise de Recursos e Capacidades (p.ex. VRIO) *

(Identificação dos recursos e capacidades da empresa que são valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização é capaz de continuamente gerar)

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.10 Balanced Scorecard *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.11 Benchmarking *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.12 Brainstorming *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.13 Declaração de missão e visão *

(Declaração concisa do propósito geral da empresa e da sua visão para o futuro)

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.14 Modelo das 5 Forças de Porter *

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

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.15 Stakeholder analysis *

(Identifica os stakeholders – clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de interesse direto - e respetivo nível de influência num determinado projeto)

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

1.16 Outros (quais?)

Mencione outros instrumentos, não indicados nas alíneas anteriores, mas utilizados na sua empresa:

Sua resposta

Se respondeu à questão 1.16, indique em que medida são utilizados esses outros instrumentos que identificou?

	1	2	3	4	5	
Não usa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usa muito frequentemente

2 - Indique as principais dificuldades na utilização das ferramentas que utiliza e identificou na questão 1.

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

III PARTE – PERFORMANCE OU DESEMPENHO

De forma a avaliar o impacto do grau de utilização das ferramentas de gestão que mencionou anteriormente na performance ou desempenho da sua empresa, responda às afirmações seguintes:

1 – A sua empresa define objetivos periodicamente? *

Sim

Não

2 – Para cada uma das seguintes quatro dimensões de medição de performance, indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações:

2.1 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES *

Discordo completamente Discordo Neutro Concordo Concordo completamente

2.1.1 A igualdade na nossa empresa (por exemplo, salários, promoções, outros benefícios) ao nível dos colaboradores tem vindo a ser melhorada nos últimos 3 anos

2.1.2 A formação dada aos colaboradores para aquisição de competências e conhecimentos tem vindo a ser aperfeiçoada nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.3 O nível de satisfação dos colaboradores tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.4 O nível de segurança no emprego dos colaboradores tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 DESEMPENHO NO MERCADO *

	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completamente
2.2.1 - A taxa de sucesso da nossa empresa na introdução de novos produtos/serviços ou melhorias nos produtos/serviços existentes para a satisfação das necessidades dos clientes tem vindo a aumentar continuamente nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.2 - O preço dos produtos/serviços da nossa empresa permaneceu competitivo face às tendências no nível de preços da concorrência nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2.3 - A capacidade da nossa empresa para satisfação das necessidades dos clientes tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos (por exemplo, diminuição das reclamações, devoluções)

2.3 Produtividade [Nas afirmações seguintes, considere eficiência a relação entre valor da produção e serviços prestados vs. recursos empregues (materiais, humanos, capital)] *

Discordo completamente Discordo Neutro Concordo Concordo completamente

2.3.1 - A eficiência do uso de materiais na nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos

2.3.2 - A eficiência do trabalho na nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.

2.3.3 - A eficiência da utilização de capital da nossa empresa tem vindo a melhorar continuamente nos últimos 3 anos.

2.4 Impacto social *

	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completamente
2.4.1 - O respeito pelos direitos dos consumidores da nossa empresa tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.2 - O reconhecimento da necessidade de proteger o meio ambiente tem aumentado na nossa empresa continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.3 - O impacto ou alcance que a nossa empresa tem no mercado tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.4 - A oferta de oportunidades de emprego por parte da nossa empresa tem aumentado continuamente nos últimos 3 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

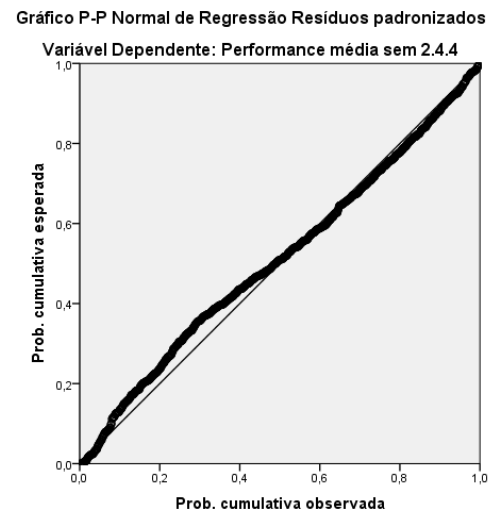
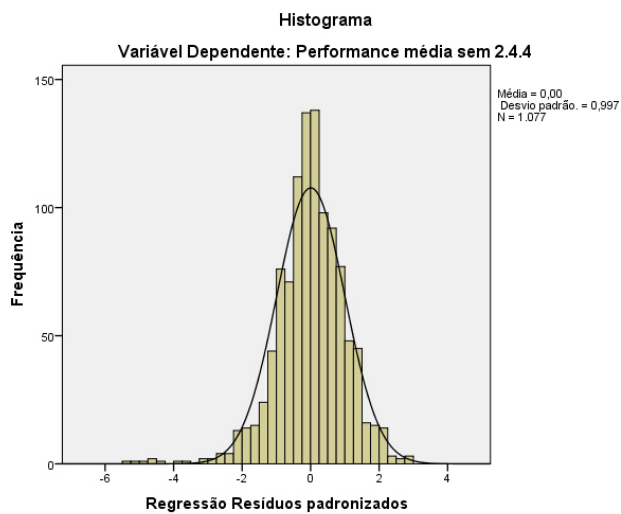
O questionário terminou.

Agradeço toda a sua disponibilidade e colaboração.

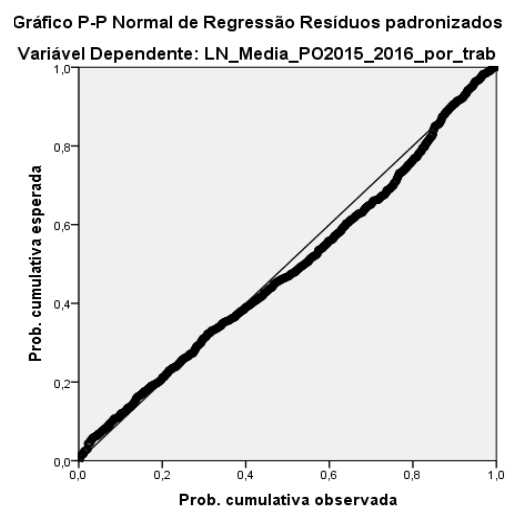
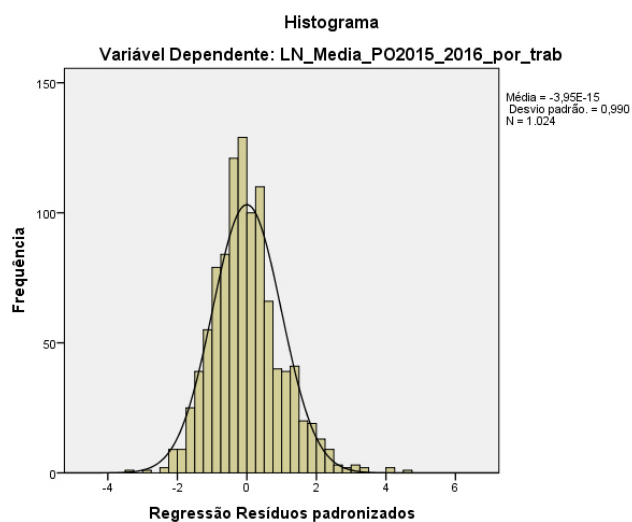
Anexo E – Outputs SPSS

E.1. Histogramas e gráficos de resíduos

Histograma dos resíduos e gráfico de resíduos – Modelo *Performance* Operacional



Histograma dos resíduos e gráfico de resíduos – Modelo *Performance* Financeira



E.2. Gráficos de dispersão de resíduos

Gráfico de dispersão dos resíduos– Modelo *Performance* Operacional

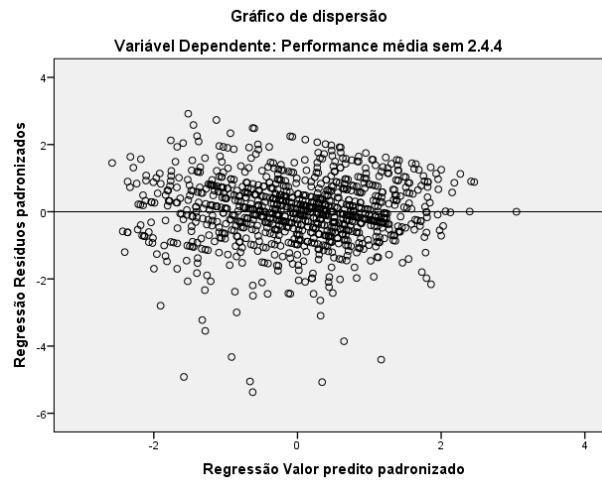
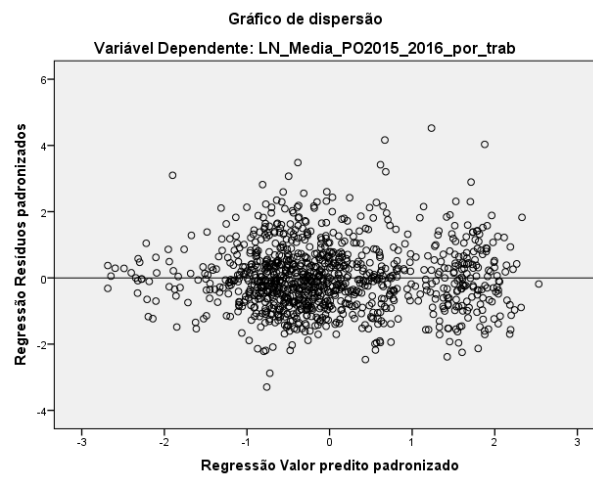


Gráfico de dispersão dos resíduos– Modelo *Performance* Financeira



E.3. Modelos A.1. a A.7. Performance Operacional

Modelo A.1.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,432 ^a	,186	,168	,50858

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, SetorS, Ln_VN_2015, SetorG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	59,122	23	2,571	9,938	,000 ^b
	Resíduo	258,135	998	,259		
	Total	317,257	1021			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, SetorS, Ln_VN_2015, SetorG

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,409	,189		18,005	,000
	Índice utilização Ferramentas	,800	,076	,341	10,520	,000
	1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?	,167	,042	,129	4,007	,000
	Antiguidade em anos	-,001	,001	-,025	-,807	,420
	Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):	-,001	,001	-,053	-,1431	,153
	Ln_VN_2015	-,002	,014	-,005	-,110	,912
	SetorB	,108	,370	,009	,292	,770
	SetorC	,008	,095	,005	,083	,934
	SetorD	,198	,126	,059	1,576	,115
	SetorE	,150	,224	,021	,670	,503
	SetorF	,169	,095	,099	1,791	,074
	SetorG	,001	,092	,000	,007	,995
	SetorH	,140	,120	,046	1,168	,243
	SetorI	,169	,111	,063	1,516	,130
	SetorJ	,149	,147	,035	1,019	,309
	SetorK	-,063	,136	-,017	-,463	,644
	SetorL	,139	,149	,032	,931	,352
	SetorM	,008	,096	,004	,080	,936
	SetorN	,199	,182	,035	1,092	,275
	SetorP	,111	,137	,029	,810	,418
	SetorQ	,224	,119	,074	1,886	,060
	SetorR	,125	,154	,028	,813	,416
	SetorS	,080	,091	,054	,881	,378
SetorT	,591	,516	,033	1,145	,252	

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.2.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,416 ^a	,173	,155	,51240

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média);, SetorM, SetorC, SetorS, Ln_VN_2015, SetorG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	54,969	22	2,499	9,517	,000 ^b
	Resíduo	262,288	999	,263		
	Total	317,257	1021			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média);, SetorM, SetorC, SetorS, Ln_VN_2015, SetorG

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,460	,190		18,181	,000
	Índice utilização Ferramentas	,926	,070	,395	13,276	,000
	Antiguidade em anos	-,001	,001	-,031	-,980	,327
	Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):	-,001	,001	-,047	-1,266	,206
	Ln_VN_2015	,002	,014	,005	,109	,913
	SetorB	,096	,373	,008	,257	,797
	SetorC	-,008	,095	-,005	-,086	,931
	SetorD	,175	,126	,052	1,387	,166
	SetorE	,169	,225	,023	,749	,454
	SetorF	,150	,095	,088	1,575	,116
	SetorG	-,014	,093	-,009	-,149	,881
	SetorH	,121	,120	,039	1,004	,315
	SetorI	,136	,112	,051	1,219	,223
	SetorJ	,128	,148	,030	,866	,387
	SetorK	-,056	,137	-,015	-,405	,685
	SetorL	,117	,150	,027	,781	,435
	SetorM	-,005	,097	-,003	-,051	,959
	SetorN	,153	,183	,027	,838	,402
	SetorP	,104	,138	,027	,755	,450
	SetorQ	,213	,120	,070	1,778	,076
	SetorR	,113	,155	,025	,729	,466
	SetorS	,069	,092	,047	,748	,454
	SetorT	,596	,520	,033	1,148	,251

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.3.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,431 ^a	,186	,168	,50849

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorF, SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, SetorG, Ln_VN_2015, SetorS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	58,953	22	2,680	10,364	,000 ^b
	Resíduo	258,304	999	,259		
	Total	317,257	1021			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorF, SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, SetorG, Ln_VN_2015, SetorS

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,417	,189		18,080	,000
	Índice utilização Ferramentas	,802	,076	,342	10,563	,000
	1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?	,169	,042	,130	4,048	,000
	Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):	-,001	,001	-,054	-1,462	,144
	Ln_VN_2015	-,004	,014	-,011	-,260	,795
	SetorB	,107	,370	,009	,290	,772
	SetorC	,000	,094	,000	-,002	,998
	SetorD	,196	,126	,058	1,561	,119
	SetorE	,152	,224	,021	,678	,498
	SetorF	,170	,095	,099	1,793	,073
	SetorG	-,005	,092	-,003	-,050	,960
	SetorH	,135	,119	,044	1,128	,260
	SetorI	,169	,111	,063	1,515	,130
	SetorJ	,150	,147	,035	1,023	,306
	SetorK	-,063	,136	-,017	-,461	,645
	SetorL	,138	,149	,032	,924	,356
	SetorM	,007	,096	,004	,069	,945
	SetorN	,189	,182	,033	1,041	,298
	SetorP	,112	,137	,029	,813	,416
	SetorQ	,221	,119	,073	1,861	,063
SetorR	,126	,154	,028	,819	,413	
SetorS	,078	,091	,053	,856	,392	
SetorT	,596	,516	,033	1,155	,248	

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.4.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,430 ^a	,185	,167	,50885

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, Ln_VN_2015, SetorS, SetorG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	58,592	22	2,663	10,286	,000 ^b
	Resíduo	258,665	999	,259		
	Total	317,257	1021			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, SetorM, SetorC, Índice utilização Ferramentas, Ln_VN_2015, SetorS, SetorG

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,538	,166		21,259	,000
	Índice utilização Ferramentas	,796	,076	,339	10,474	,000
	1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?	,165	,042	,127	3,952	,000
	Antiguidade em anos	-,001	,001	-,027	-,861	,389
	Ln_VN_2015	-,013	,012	-,038	-,114	,266
	SetorB	,129	,370	,010	,348	,728
	SetorC	,010	,095	,006	,102	,919
	SetorD	,204	,126	,061	1,621	,105
	SetorE	,164	,224	,023	,734	,463
	SetorF	,175	,095	,102	1,847	,065
	SetorG	,014	,092	,010	,158	,875
	SetorH	,143	,120	,047	1,193	,233
	SetorI	,168	,111	,063	1,510	,131
	SetorJ	,149	,147	,035	1,015	,310
	SetorK	-,065	,136	-,017	-,481	,630
	SetorL	,139	,149	,032	,934	,351
	SetorM	,009	,096	,005	,096	,924
	SetorN	,202	,182	,036	1,110	,267
	SetorP	,096	,137	,025	,703	,482
	SetorQ	,221	,119	,073	1,862	,063
	SetorR	,120	,154	,027	,778	,437
SetorS	,081	,091	,055	,892	,373	
SetorT	,592	,516	,033	1,147	,252	

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.5.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,430 ^a	,185	,168	,50806

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorM, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorF, SetorC, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorG, SetorS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	61,623	22	2,801	10,852	,000 ^b
	Resíduo	272,062	1054	,258		
	Total	333,685	1076			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorM, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média); SetorF, SetorC, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, SetorG, SetorS

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,409	,091		37,645	,000
	Índice utilização Ferramentas	,793	,073	,339	10,834	,000
	1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?	,169	,040	,131	4,185	,000
	Antiguidade em anos	-,001	,001	-,030	-1,025	,306
	Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):	-,001	,001	-,061	-2,050	,041
	SetorB	,096	,369	,007	,259	,795
	SetorC	,003	,093	,001	,027	,978
	SetorD	,210	,124	,062	1,696	,090
	SetorE	,136	,223	,018	,612	,541
	SetorF	,158	,093	,092	1,698	,090
	SetorG	-,012	,090	-,008	-,135	,893
	SetorH	,122	,118	,040	1,039	,299
	SetorI	,151	,109	,057	1,389	,165
	SetorJ	,089	,140	,022	,638	,524
	SetorK	-,004	,129	-,001	-,030	,976
	SetorL	,111	,140	,027	,792	,429
	SetorM	-,008	,094	-,005	-,085	,933
	SetorN	,172	,164	,034	1,050	,294
	SetorP	,120	,134	,031	,898	,370
	SetorQ	,211	,117	,069	1,810	,071
	SetorR	,113	,151	,025	,746	,456
SetorS	,071	,089	,049	,792	,428	
SetorT	,578	,515	,032	1,122	,262	

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.6.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,409 ^a	,167	,163	,51001

a. Preditores: (Constante), Ln_VN_2015, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, Antiguidade em anos, Índice utilização Ferramentas, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	52,988	5	10,598	40,743	,000 ^b
	Resíduo	264,269	1016	,260		
	Total	317,257	1021			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), Ln_VN_2015, 1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?, Antiguidade em anos, Índice utilização Ferramentas, Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,584	,152		23,632	,000
	Índice utilização Ferramentas	,812	,076	,346	10,742	,000
	1 - A sua empresa define objetivos periodicamente?	,155	,042	,120	3,739	,000
	Antiguidade em anos	-,002	,001	-,037	-1,233	,218
	Número aproximado de trabalhadores em 2017 (média):	-,001	,001	-,043	-1,189	,235
	Ln_VN_2015	-,009	,013	-,025	-,681	,496

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

Modelo A.7.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,385 ^a	,148	,148	,51415

a. Preditores: (Constante), Índice utilização Ferramentas

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	49,510	1	49,510	187,289	,000 ^b
	Resíduo	284,175	1075	,264		
	Total	333,685	1076			

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

b. Preditores: (Constante), Índice utilização Ferramentas

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,511	,032		111,127	,000
	Índice utilização Ferramentas	,901	,066	,385	13,685	,000

a. Variável Dependente: Performance média sem 2.4.4

E.4. Modelos B.1. a B.4. *Performance Financeira*

Modelo B.1.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,463 ^a	,214	,199	,78463

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, SetorM, SetorC, SetorS, SetorG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	168,301	20	8,415	13,669	,000 ^b
	Resíduo	617,498	1003	,616		
	Total	785,799	1023			

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, Antiguidade em anos, SetorF, SetorM, SetorC, SetorS, SetorG

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	4,176	,139		30,092	,000
	Índice utilização Ferramentas	,385	,104	,104	3,699	,000
	Antiguidade em anos	,005	,002	,077	2,606	,009
	SetorB	,137	,571	,007	,241	,810
	SetorC	-,241	,147	-,092	-1,635	,102
	SetorD	-,302	,195	-,057	-1,549	,122
	SetorE	,397	,345	,035	1,148	,251
	SetorF	-,453	,147	-,169	-3,080	,002
	SetorG	,345	,143	,148	2,421	,016
	SetorH	-,078	,185	-,016	-,421	,674
	SetorI	-,712	,172	-,172	-4,150	,000
	SetorJ	-,720	,226	-,108	-3,187	,001
	SetorK	-1,185	,208	-,200	-5,684	,000
	SetorL	-,498	,225	-,075	-2,210	,027
	SetorM	-,598	,148	-,217	-4,040	,000
	SetorN	-1,012	,280	-,114	-3,615	,000
	SetorP	-,636	,211	-,105	-3,009	,003
	SetorQ	-,533	,184	-,112	-2,901	,004
	SetorR	-,921	,235	-,130	-3,920	,000
	SetorS	-,427	,142	-,184	-3,005	,003
SetorT	-1,284	,796	-,046	-1,614	,107	

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

Modelo B.2.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,457 ^a	,209	,194	,78689

a. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, SetorM, SetorF, SetorC, SetorG, SetorS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	164,121	19	8,638	13,950	,000 ^b
	Resíduo	621,678	1004	,619		
	Total	785,799	1023			

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

b. Preditores: (Constante), SetorT, SetorB, SetorE, SetorN, SetorR, SetorL, SetorJ, SetorP, SetorK, SetorD, SetorH, SetorQ, Índice utilização Ferramentas, SetorI, SetorM, SetorF, SetorC, SetorG, SetorS

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	4,256	,136		31,361	,000
	Índice utilização Ferramentas	,382	,104	,103	3,657	,000
	SetorB	,145	,572	,007	,254	,800
	SetorC	-,191	,147	-,073	-1,302	,193
	SetorD	-,294	,195	-,056	-1,505	,133
	SetorE	,395	,346	,034	1,141	,254
	SetorF	-,453	,147	-,169	-3,072	,002
	SetorG	,379	,142	,163	2,663	,008
	SetorH	-,048	,186	-,010	-,257	,797
	SetorI	-,715	,172	-,173	-4,153	,000
	SetorJ	-,735	,227	-,110	-3,246	,001
	SetorK	-1,206	,209	-,204	-5,769	,000
	SetorL	-,499	,226	-,075	-2,208	,027
	SetorM	-,603	,148	-,219	-4,060	,000
	SetorN	-,974	,280	-,109	-3,472	,001
	SetorP	-,647	,212	-,107	-3,055	,002
	SetorQ	-,525	,184	-,110	-2,847	,005
	SetorR	-,946	,235	-,134	-4,017	,000
	SetorS	-,418	,142	-,180	-2,938	,003
	SetorT	-1,326	,798	-,047	-1,662	,097

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

Modelo B.3.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,196 ^a	,038	,036	,86030

a. Preditores: (Constante), Antiguidade em anos, Índice utilização Ferramentas

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	30,134	2	15,067	20,358	,000 ^b
	Resíduo	755,665	1021	,740		
	Total	785,799	1023			

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

b. Preditores: (Constante), Antiguidade em anos, Índice utilização Ferramentas

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,748	,066		57,036	,000
	Índice utilização Ferramentas	,399	,113	,108	3,522	,000
	Antiguidade em anos	,011	,002	,164	5,353	,000

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

Modelo B.4.

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,107 ^a	,011	,010	,87187

a. Preditores: (Constante), Índice utilização Ferramentas

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	8,924	1	8,924	11,740	,001 ^b
	Resíduo	776,875	1022	,760		
	Total	785,799	1023			

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

b. Preditores: (Constante), Índice utilização Ferramentas

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,948	,055		72,083	,000
	Índice utilização Ferramentas	,394	,115	,107	3,426	,001

a. Variável Dependente: LN_Media_PO2015_2016_por_trab

Esta página foi intencionalmente deixada em branco