



Dissertação  
Mestrado em Controlo de Gestão

**Ferramentas de gestão estratégica nas empresas  
Portuguesas do E-commerce**

Marco Dario Quispe Almeida

Leiria, novembro de 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dissertação  
Mestrado em Controlo de Gestão

**Ferramentas de gestão estratégica nas empresas  
Portuguesas do E-commerce**

Marco Dario Quispe Almeida

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, novembro de 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

El verdadero propósito de cualquier objetivo es enriquecerte como persona a raíz del esfuerzo realizado para satisfacerlo. La verdadera recompensa es moral.

Anthony Robbins

# Dedicatória

---

*Para os meus pais,  
Carlos e Carlota*

# Agradecimentos

---

Esta dissertação não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas. sem as quais não seria possível a sua concretização. Gostaria, neste sentido, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade. Espero demonstrar a todos os meus sinceros agradecimentos.

À minha família, em especial, Aos meus queridos pais, Carlos e Carlota, os melhores seres humanos que conheço. obrigado por proporcionaram todas as condições ao longo de toda a minha vida para que progredisse nos meus estudos e atingisse todos os objetivos que delinee para o meu percurso pessoal

Ao meu orientador, a Professora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, agradeço o tema, os valiosos conhecimentos transmitidos, a disponibilidade e a enorme paciência perante as minhas dúvidas e hesitações

Aos meus amigos que estiveram nos momentos mais difíceis nesta vivência fora de casa e que me ajudaram 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.

# Resumo

---

Na atualidade devido à pandemia causada pelo COVID-19 micro, pequenas, médias empresas e indivíduos mudaram seus modelos de negócios com foco mais em vendas e serviços online para poder atender às demandas dos consumidores sem ter que sair de casa evitando a exposição aos riscos causados pela Pandemia.

Em um mundo onde os mercados são influenciados pela globalização e pela evolução tecnológica, a Gestão desenvolve, foca e elenca os méritos da utilização de ferramentas de gestão para a formulação de estratégias. Surgem assim, no âmbito da gestão estratégica, as ferramentas estratégicas racionalizando a tomada de decisões em contextos de incerteza.

Atualmente, há uma grande variedade de ferramentas estratégicas provenientes de diversas disciplinas em constante desenvolvimento, contudo, na prática das empresas não existem estudos exaustivos a nível nacional que indicarem as ferramentas mais utilizadas na formulação de estratégias para empresas focadas diretamente no e-commerce, sobretudo em pequenas e médias empresas (PME), onde o grau de formalização da gestão tende a ser menor.

Esta dissertação, tem como principal objetivo identificar e descrever as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas pelos gestores das sociedades PME focado em vendas online e o seu impacto na performance destas empresas.

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

# Abstract

---

In a world where markets are influenced by globalization and technological evolution, Management develops, focuses and lists the merits of using management tools to formulate strategies. Thus, in the scope of strategic management, strategic tools appear, rationalizing decision-making in contexts of uncertainty.

Currently, due to the pandemic caused by the covid, micro, small, medium-sized companies and individuals have changed their business models with a focus more on sales and online services in order to be able to meet the demands of consumers without having to leave home avoiding exposure to current risks.

Currently, there is a wide variety of strategic tools from various disciplines in constant development, however, in the practice of companies there are no exhaustive studies at national level that indicate the most used tools in the formulation of strategies for companies focused directly on e-commerce, especially in micro, small and medium-sized enterprises (SMEs), where the degree of formalization of management tends to be lower.

This dissertation has as main objective to identify and describe the strategic management tools most used by managers of SME companies focused on online sales and their impact on the performance of these companies.

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

# Índice

---

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>CONTEÚDO</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>XV</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>XVII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XVIII</b>

## **CONTEÚDO**

1.	Introdução	1
1.1	Problema de investigação.	1
1.2	Objetivos da investigação.	2
1.3	Estrutura da dissertação.	2
2.	Enquadramento	3
2.1	Caracterização da Estrutura Empresarial Portuguesa.	3
2.1.1	Nascimentos de empresas.	3
2.1.2	Forma jurídica das empresas nacionais.	4
2.1.3	Investimento das sociedades.	5
2.1.4	Critério dimensão e as PME.	5
2.1.5	Setores de atividade mais representativos.	6
2.2	Caracterização da estrutura de e-commerce em Portugal.	7
2.2.1	Transformação digital nas grandes empresas portuguesas.	7

2.2.2	E-commerce em Portugal.	8
2.2.3	Empresas portuguesas online	9
2.2.4	Compras efetuadas pelos portugueses.	10
2.2.5	Produtos comprados online.	10
2.3	Pandemia e a transição digital dos negócios.	11
2.3.1	Motivações e Vantagens Associadas ao E-commerce.	13
2.3.2	Modelos de Comportamento do Consumidor Online.	14
3.	Revisão de literatura.	14
3.1	Ferramentas de Gestão Estratégica.	14
3.1.1	Gestão.	14
3.1.2	Estratégia.	15
3.1.3	Gestão estratégica.	15
3.1.4	Ferramentas de gestão estratégica.	17
3.1.5	Análise SWOT.	18
3.1.6	Análise da cadeia de valor.	18
3.1.7	Análise de cenários.	19
3.1.8	Análise PEST.	19
3.1.9	Análise do ciclo de vida.	20
3.1.10.	Análise portfólio.	20
3.1.11	Balanced scorecard.	21
3.1.12.	Modelo das cinco forças de Porter.	22

3.1.13. Análise de Risco.	23
3.1.14. Brainstorming.	24
3.1.15. Análise de recursos e capacidades.	24
3.1.16. Benchmarking.	25
3.1.17 Stakeholder Analysis.	25
3.1.18. Análise de Fatores Críticos de Sucesso.	26
3.1.19. Motivações da utilização de ferramentas estratégicas.	26
3.1.20. Estudo de Ferramentas de Gestão Estratégica.	27
3.2 Ferramentas de e-commerce	30
3.2.1 Google Analytics	30
3.2.2 WordPress	30
3.2.3 Adobe Campaign	31
3.2.4 WooCommerce	31
3.2.5 SHOPIFY	31
3.2.6 Estudo de ferramentas de e-commerce	31
3.3 ERP e CRM	33
3.3.1 ERP	33
3.3.2 CRM	35
4. Metodologia	37
4.1 Objetivo geral da investigação.	37
4.2 Objetivos específicos da investigação:	37

4.3	Questões de Investigação	37
4.4	Estrategia de investigação.	38
4.5	Método de recolha de dados	38
4.6	População e técnica de amostragem	39
4.7	Perfil do Respondente	39
4.8	Elaboração e estrutura da entrevista	39
4.9	Entrevista.	40
4.9.1	Vantagens	40
4.9.2	Inconvenientes	40
5.	Análise dos dados recolhidos	41
5.1	Resultados obtidos	41
5.1.1	Distribuição das empresas	41
5.1.2	Nível de uso de ferramentas tradicionais pelas empresas	43
5.1.3	Ferramentas tradicionais não identificadas	44
5.1.4	Ferramentas mais importantes para administradores	44
5.1.5	Uso de ferramentas tradicionais no comércio online	46
5.1.6	Ferramentas ERP e CRM	46
5.1.7	Ferramentas de comércio eletrónico	47
5.1.8	Importância das ferramentas de comércio eletrónico	49
5.1.9	Impacto da utilização de ferramentas estratégicas na gestão da empresa	
5.1.10.	Ferramentas do estudo mais usadas	51

5.2	Resultados das Questões de Investigação.	52
6.	Conclusão	52
6.1	Principais Conclusões	52
6.2	Contributo para a Investigação em Gestão.	54
6.3	Limitações	55
6.4	Investigação futura.	55
7.	Bibliografia	55
8.	Bibliografia Web	57
9.	Anexos	61

# Lista de figuras

---

Figura 1: Nascimentos e sobrevivências de empresas, forma jurídica	4
Figura 2: Forma Jurídica das Empresas não Financeiras, em Portugal (2016)	4
Figura 3: Taxa de investimento, por setor de atividade e total das SNF (2017-2018)	5
Figura 4: Transformação digital nas grandes empresas portuguesas	8
Figura 5: Evolução da compra online 2008-2025.	9
Figura 6: Empresas portuguesas que efetuam negócios online.	9
Figura 7: Onde os portugueses preferem fazer compras online.	10
Figura 8: Produtos mais comprados online pelos portugueses.	11
Figura 9: Número de domínios .PT registados por ano.	13
Figura 10: Cadeia de valor genérica de Porter.	18
Figura 11: Ciclo de vida do produto e as suas etapas	20
Figura 12: Balanced Scorecard, tradução da estratégia em operações	22
Figura 13: Questões de Investigação	38
Figura 14: Número aproximado de trabalhadores	41
Figura 15: Porcentagem de vendas online.	42
Figura 16: Dimensão das empresas.	42
Figura 17: Uso de ferramentas tradicionais.	43
Figura 18: Ferramentas não identificadas.	44

Figura 19: Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores.	45
Figura 20: Uso Ferramentas ERP e CRM.	46
Figura 21: Uso de software para realizar tarefas de e-commerce.	47
Figura 22: Ferramentas usadas pelas empresas para tarefas de e-commerce.	48
Figura 23: Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado.	50
Figura 24: Resumo de ferramentas mais usadas	51
Figura 25: Resultados das Questões de Investigação.	52

## **Lista de tabelas**

---

Tabela 1: Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME	6
Tabela 2: Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2018).	6
Tabela 3: Variação líquida e contributo dos setores de atividade	7
Tabela 4: Ferramentas de Gestão Estratégica	28

# Lista de siglas

---

BCG – Boston Consulting Group

BSC – Balanced Scorecard

CRM – Customer relationship management

FCS – Fatores críticos de sucesso

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPLEIRIA – Instituto Politécnico de Leiria

ISO – International Organization for Standardization

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TQM – Total Quality Management

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ACEPI - Associação da Economia Digital

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## 1. Introdução

Atualmente, num mundo marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível (Jacobides, 2010). 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.

Ao longo dos tempos vários foram os académicos que proporcionaram variadíssimas definições para o conceito de estratégia e diversas teorias direcionadas a tornar a sua aplicação mais efetiva. A importância das ferramentas estratégicas surge como resposta às limitações na cognição humana, resultantes da complexidade do processo de gestão estratégica e da envolvente turbulenta e imprevisível, uma vez que estas ferramentas auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão, racionalizando o irracional (Gunn e Williams, 2007; Jacobides, 2010; Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Já não é suficiente criar valor para o acionista. É importante refletir de que forma as micro, pequenas e médias empresas (PME), se tem adaptado e preparado para a construção das ferramentas de gestão estratégica que permitam a sua permanência no mercado e a geração de valor. Nas últimas duas décadas, todas as empresas, desde grandes corporações até PMEs e microempresas, passaram por processos de transformação de suas unidades de negócios, gerados pelo uso e desenvolvimento contínuo de novas tecnologias.

Esses avanços e mudanças desenvolveram os mercados de forma progressiva e exponencial, gerando um mercado global com um consumidor e / ou usuário muito mais digital. Digitalização é a mudança de ferramentas tradicionais para digitais, com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia em processos que economizam tempo no cumprimento de tarefas. Neste sentido, tendo em consideração a atual alteração do panorama na economia portuguesa causada pela pandemia pela qual estamos passando atualmente, surge o interesse em analisar as atuais práticas das empresas especialmente nas empresas que baseiam suas operações no comércio eletrónico presentes em Portugal, assunto sobre o qual se debruça esta dissertação.

### 1.1 Problema de investigação.

Atualmente, existem inúmeras ferramentas estratégicas presentes na literatura tabela 4

et al., 2007). Este é um número que não para de crescer fruto do constante aparecimento de novas ferramentas, sendo difícil enumerá-las por relevância (Roper e Hodari, 2015; Wagner e Paton, 2014). Este estudo surge com o intuito de proporcionar informações sobre quais são as ferramentas de gestão estratégica atualmente mais utilizado por empresas focadas no comércio eletrónico em Portugal e assim fornecer essas informações necessárias e relevantes para empresas e pessoas que precisam implementar este tipo de ferramentas em seus negócios online.

## 1.2 Objetivos da investigação.

O objetivo principal desta dissertação é identificar e descrever as ferramentas estratégicas mais utilizadas, através de uma análise prática nas empresas de e-commerce em Portugal. Concretamente, pretende-se estudar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica e o impacto nestas empresas. Em face do exposto, apresentamos os objetivos específicos deste trabalho de investigação:

- Identificar a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica usado por Empresas de e-commerce.
- Determinar as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas de e-commerce em Portugal.
- Analisar o tipo de ferramentas estratégicas utilizadas por as empresas de comércio eletrónico em Portugal.
- Analisar o impacto gerado pelo uso de ferramentas estratégicas
- Registrar as principais dificuldades no uso das ferramentas estratégicas.

Este estudo é direcionado aos profissionais e empresas, da utilização e da relevância das ferramentas estratégicas usado por empresas de e-commerce em Portugal e visa despertar um sentido crítico para um melhor ensino das ferramentas estratégicas, bem como para uma melhor utilização nas empresas e na criação de novas e melhores ferramentas.

## 1.3 Estrutura da dissertação.

Esta dissertação encontra-se estruturada em oito capítulos. Começa com o presente capítulo, onde é apresentado a introdução ao tema, o problema de investigação, objetivos da investigação e a respetiva estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda o enquadramento onde é feita uma caracterização da estrutura empresarial portuguesa, com especial enfoque nos aspetos atinentes à investigação e sua importância na economia portuguesa. Também é feita uma caracterização da e-commerce com uma análise de toda a informação sobre a evolução do comércio eletrónico em Portugal. No terceiro capítulo, é feita uma revisão da literatura considerada relevante sobre o tema em estudo, procura-se definir o conceito de ferramentas estratégicas, de seguida lista-se as principais ferramentas (as mais utilizadas) e apresenta-se uma breve caracterização das várias ferramentas.

No quarto capítulo, é abordada as Questões de Investigação e objetivos da investigação. É justificada a metodologia utilizada nesta dissertação, é indicada a estratégia de investigação a adotar, é especificado o método de recolha de dados e é referido o método utilizado para o tratamento dos dados recolhidos.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da investigação obtidos. São apresentados os Ferramentas Estratégicas em Uso por às Empresas em Portugal é analisada amostra em estudo e o perfil dos respondentes.

No sexto capítulo, são expostas as principais conclusões do estudo listam-se as principais conclusões da investigação e as principais limitações do estudo recomendações sobre possíveis futuros estudos que se acredita serem relevantes para o desenvolvimento deste tema. Por fim, listam-se as referências bibliográficas e dispõem-se os anexos considerados relevantes.

## 2. Enquadramento

### 2.1 Caracterização da Estrutura Empresarial Portuguesa.

#### 2.1.1 Nascimentos de empresas.

Em 2018, o número de nascimentos de empresas abrandou ligeiramente face ao ano anterior, tendo crescido 4,1%. As empresas registaram aumento de 11,0% no número de nascimentos. Em 2018 entraram em funcionamento 41.021 empresas não financeiras, o que corresponde a uma taxa de natalidade de 9,9%, ligeiramente superior à registada em 2017. Estes nascimentos empregaram 75.819 pessoas em serviço e geraram 2.356 milhões de euros de volume de negócios

Figura 1: Nascimentos e sobrevivências de empresas, forma jurídica.

Nascimentos e sobrevivências de empresas, por forma jurídica (2014-2018)										
Forma Jurídica	Ano	Nascimentos Nº	Sobrevivências após:							
			1 ano		2 anos		3 anos		4 anos	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total das empresas	2018	196 550								
	2017	188 846	135 324	71,7						
	2016	180 070	132 894	73,8	101 054	56,1				
	2015	181 840	133 222	73,3	103 050	56,7	84 554	46,5		
	2014	178 331	129 939	72,9	99 119	55,6	82 351	46,2	69 641	39,1
Empresas Individuais	2018	154 920								
	2017	151 347	100 768	66,6						
	2016	145 523	101 161	69,5	72 476	49,8				
	2015	146 638	101 047	68,9	74 466	50,8	58 666	40,0		
	2014	144 403	99 093	68,6	71 830	49,7	57 954	40,1	47 368	32,8
Sociedades	2018	41 630								
	2017	37 499	34 556	92,2						
	2016	34 547	31 733	91,9	28 578	82,7				
	2015	35 202	32 175	91,4	28 584	81,2	25 888	73,5		
	2014	33 928	30 846	90,9	27 289	80,4	24 397	71,9	22 273	65,6

Fonte: INE, Demografia das empresas

Fonte: INE (2018), Demografia das empresas

### 2.1.2 Forma jurídica das empresas nacionais.

De acordo com os dados publicados pelo INE, em 2016 existiam em Portugal 1.196.102 empresas não financeiras, das quais 68,2% eram empresas particulares e 31,8% empresas. No âmbito das sociedades, 91,8% foram constituídas como sociedades anónimas, 5,9% eram sociedades anónimas e 2,3% correspondiam a sociedades de diferentes naturezas jurídicas. Essas informações são apresentadas em detalhes na figura 5.

Figura 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

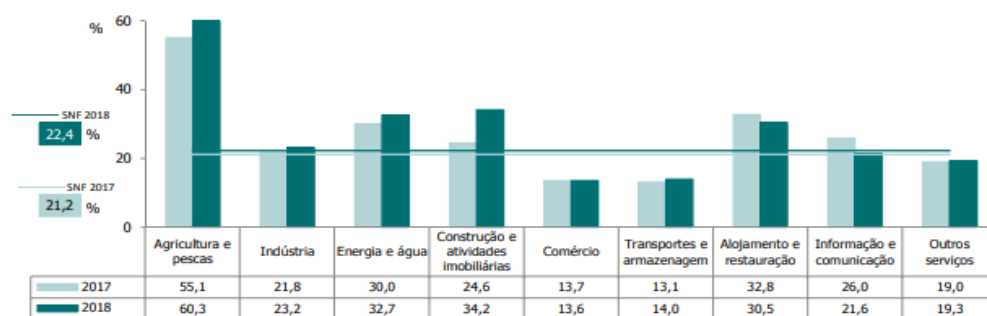
Fonte: INE (2017)

Apesar da menor representatividade em número absoluto de empresas, face às empresas individuais, as empresas concentraram, naquele ano, 75,7% do emprego, representaram 95,7% do Volume de Negócios gerado e 92,4% produzido % do Valor Acrescentado Bruto (VAB).

### 2.1.3 Investimento das sociedades.

Em 2018, a taxa de investimento das sociedades não financeiras atingiu 22,4%, evidenciando um aumento face ao ano anterior. Por dimensão de empresa, verifica-se que, no mesmo ano, as PME registaram uma taxa de investimento de 23,9% e as sociedades de grande dimensão 19,9%, correspondendo em ambos os casos aos valores mais elevados do período em análise (2014-2018).

Figura 3: Taxa de investimento, por setor de atividade e total das SNF (2017-2018).



Fonte: INE, SCIE (2018)

Em 2018, o investimento das sociedades em investigação e desenvolvimento (I&D) em percentagem do VAB manteve-se ao nível do ano anterior (0,7% do VAB). O setor da Informação e comunicação manteve a maior proporção de investimento em I&D face ao VAB gerado, correspondente a 2,7%. O setor da Energia e água evidenciou o maior acréscimo no investimento em I&D, atingindo 0,7% do VAB

### 2.1.4 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. e assenta em três critérios que distinguem as PME das grandes empresas:

- número de efectivos.
- volume de negócios.
- balanço total.

*Tabela 1: Efetivos e Limiares Financeiros que definem as PME.*

<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de negócio</b>	<b>ou</b>	<b>Balanço total</b>
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*

Através da observação da Tabela, 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 euros. Também podemos apreciar a divisão das PMEs que se divide em micro, pequenas e médias empresas. De acordo com os dados disponíveis para 2018, e comparativamente com as grandes empresas, podemos verificar que as PME, que constituem 99% 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 3).

*Tabela 2: Dimensão das Empresas não Financeiras, em Portugal (2018).*

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB		Gastos com o pessoal		EBE	
	2018	TV anual	2018	TV anual	2018	TV anual	2018	TV anual	2018	TV anual	2018	TV anual
	Nº	%	Nº	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%
<b>Total das empresas não financeiras</b>	1 278 164	2,9	4 060 451	4,3	396 679	6,8	98 653	6,4	56 988	8,3	41 733	3,8
<i>Dimensão</i>												
PME	1 276 965	2,9	3 193 340	3,8	235 197	5,8	63 260	7,0	37 876	7,6	25 725	5,7
Grandes	1 199	4,8	867 111	6,4	161 483	8,2	35 392	5,4	19 113	9,7	16 008	0,8

*Fonte: INE (2017)*

### 2.1.5 Setores de atividade mais representativos.

Em 2018, o peso do valor acrescentado por cada unidade produzida voltou a assumir a maior expressão nas empresas do Comércio (51,9%, face a 37,1% observado no conjunto do setor não financeiro), enquanto o menor valor foi novamente observado no setor da Indústria

(24,9%). No que se refere à proporção do valor criado destinado à remuneração do capital evidenciaram-se as empresas da Energia e água com um rácio de 77,9%, seguidas pelas empresas da Agricultura e pescas com 70,4%.

*Tabela 3: Variação líquida e contributo dos setores de atividade.*

Setor de atividade	Volume de negócios (VVN)		VAB		EBE	
	10 <sup>6</sup> Euros	% e p.p.	10 <sup>6</sup> Euros	% e p.p.	10 <sup>6</sup> Euros	% e p.p.
Total das empresas não financeiras	25 201,7	6,8	5 962,4	6,4	1 511,3	3,8
Agricultura e pescas	387,8	0,1	70,6	0,1	- 0,3	0,0
Indústria	4 953,1	1,3	635,1	0,7	- 171,2	-0,4
Energia e água	1 647,1	0,4	251,9	0,3	198,4	0,5
Construção e atividades imobiliárias	3 120,0	0,8	1 070,4	1,2	603,9	1,5
Comércio	8 792,4	2,4	1 153,1	1,2	330,5	0,8
Transportes e armazenagem	1 475,1	0,4	364,5	0,4	- 4,5	0,0
Alojamento e restauração	1 149,4	0,3	530,3	0,6	109,2	0,3
Informação e comunicação	460,0	0,1	357,1	0,4	6,7	0,0
Outros serviços	3 216,7	0,9	1 529,4	1,6	438,6	1,1

*Fonte: INE, SCIE (2018)*

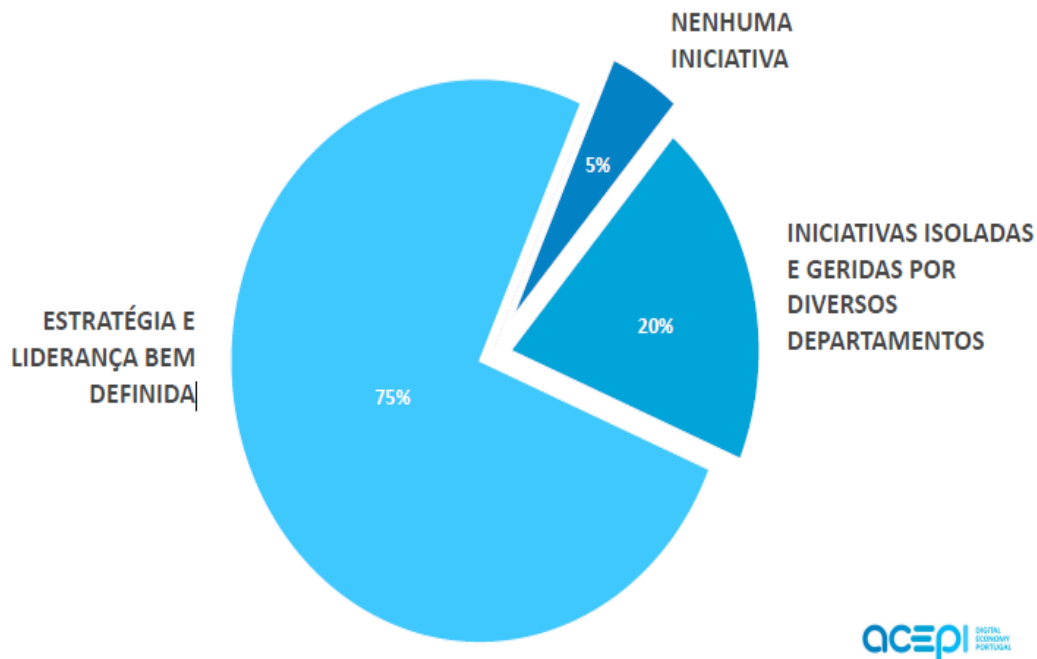
## 2.2 Caracterização da estrutura de e-commerce em Portugal.

No estudo anual da economia e da sociedade digital edição 2019 realizada pela ACEPI em empresas portuguesas rendeu os seguintes resultados focados no comércio eletrónico.

### 2.2.1 Transformação digital nas grandes empresas portuguesas.

No estudo realizado pela ACEPI o 75% das grandes empresas portuguesas têm estratégias focadas na implementação do comércio eletrónico no âmbito das suas operações e utilizam o comércio eletrónico como uma oportunidade para gerar receitas superiores através do aumento das suas vendas. 20% das empresas têm iniciativas geradas por determinados departamentos da empresa, portanto o comércio eletrónico não é um fator de grande impacto nas operações da empresa, razão pela qual apenas alguns departamentos utilizam o comércio eletrónico como canal de vendas. os 5% restantes não têm iniciativa de implantar o comércio eletrónico em suas operações.

Figura 4: Transformação digital nas grandes empresas portuguesas.



Fonte: IDC - ACEPI Anual Report, 2019

### 2.2.2 E-commerce em Portugal.

No estudo realizado pela ACEPI Portugal têm a 19ª posição em 28 países da união europeia no índice europeu da economia e da sociedade digital. Há um aumento constante da população que faz compras online os clientes compram independentemente do local de origem dos produtos, por isso o aumento é constante e espera-se que a tendência continue a aumentar. Assim, até ao ano de 2025 estima-se que 59,4% dos portugueses farão compras online regulares e constantes. que geraria um facturamento aproximado de 8,9 bilhões de euros para as empresas, o que indica um aumento de 94% em relação aos 4,6 bilhões de euros gerados em 2017.

Figura 5: Evolução da compra online 2008-2025.

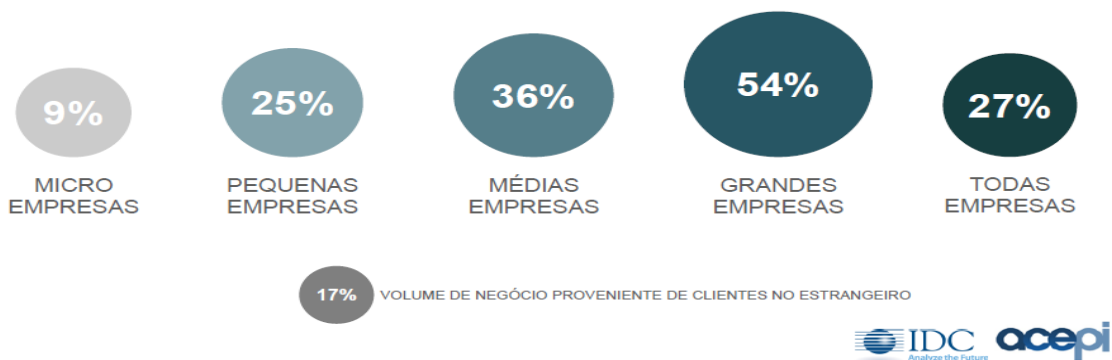


Fonte: Eurostat, INE e IDC 2019

### 2.2.3 Empresas portuguesas online

No estudo realizado em 2019, verifica-se que as empresas que mais realizam e-commerce são as grandes empresas com 54% do total das grandes empresas. O investimento necessário para concretizar esta forma de negócio foi realizado por este tipo de empresa. 9% das microempresas, 25% das pequenas empresas e 36% das médias empresas realizam comércio eletrónico. Isso nos mostra uma notável preferência dos clientes pela compra em lojas físicas, sendo o comércio eletrónico mais um canal de vendas, mas não o principal.

Figura 6: Empresas portuguesas que efetuam negócios online.

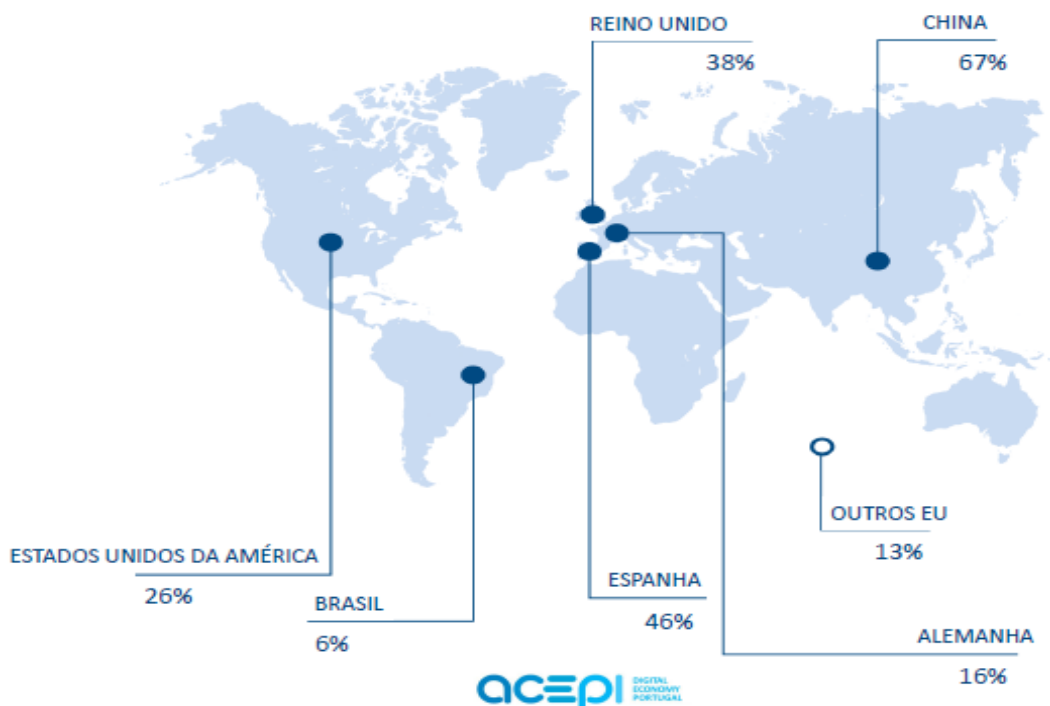


Fonte: IDC - ACEPI Anual Report, 2019

#### 2.2.4 Compras efetuadas pelos portugueses.

85% dos portugueses que compram online o fizeram em sites estrangeiros. Mais de 50% das compras online são feitas fora de Portugal. A China é o País onde os portugueses compram com mais frequência. Um dos sites mais utilizado é o AliExpress. Os lugares onde os portugueses preferem fazer compras online são a China com 67%, a Espanha com 46% e o Reino Unido com 38% das vendas online.

*Figura 7: Onde os portugueses preferem fazer compras online.*



*Fonte: IDC - ACEPI Anual Report, 2019*

#### 2.2.5 Produtos comprados online.

O estudo realizado em 2019 mostra que 49,6% das vendas de roupas e acessórios de moda foram feitas online. Este sector é o que lidera as vendas online em Portugal seguido dos equipamentos móveis e acessórios com 47,8% das vendas. Neste estudo, o sector de produtos alimentícios gera 11,8% das vendas online, um percentual baixo na data desta dissertação. Os percentuais de vendas online indicados neste estudo mostram uma grande influência do comércio eletrónico em cada um dos setores analisados.

O setor com menor percentual é jornais e revistas com 4,9% das vendas. Espera-se que todas essas percentagens tendam para cima devido à atual digitalização maciça do comércio.

Há venda de serviços onde os videogames têm 18,4%, os aplicativos móveis 15,2 e os softwares com 13,5% das vendas geradas online.

*Figura 8: Produtos mais comprados online pelos portugueses.*



*Fonte: IDC - ACEPI Anual Report, 2020*

### 2.3 Pandemia e a transição digital dos negócios.

“A pandemia foi um acelerador, em mais do que um contexto. Temos mais pessoas a usarem a net, mais pessoas a usarem com mais frequência, mais portugueses a diversificarem as atividades que realizam online e mais portugueses a fazerem compras a partir de casa e com mais frequência” ACEPI (19 de outubro de 2020).

A ACEPI Associação da Economia Digital no estudo “Economia e Sociedade Digital em Portugal” 2020 revelam que a pandemia de covid-19 gero uma aceleração da transformação digital dos negócios das empresas em 2020. O número de lojas exclusivamente virtuais cresce 40,7% em 2020 e a intensidade de compras na Internet aumentou com 73%. Em 2020 existe um abrandamento nos primeiros 2 meses, mas com o período de emergência houve um crescimento explosivo do e-commerce de 235%.

A percentagem de empresas com presença na Internet é agora 60% do número total de empresas, deve-se, sobretudo, ao aumento da presença na Internet das micro e pequenas empresas. Agora os compradores online fazem em média do 3 a 5 compras por mês.

A SIBS Analytics publicou em 2021 um novo infográfico com indicadores sobre a evolução do comércio eletrónico face a períodos semelhantes e de acordo com as diferentes fases da evolução da pandemia em Portugal.

Com base nos dados apresentados pela SIBS Analytics, o comércio eletrónico impulsionou o consumo neste segundo confinamento. Com medidas mais restritivas em vigor a população portuguesa optou por as compras online. No período de 15 de janeiro a 28 de fevereiro, houve aumento de 46% nas compras online, em relação ao mesmo período do ano passado. O comércio eletrónico já representa 18% do total de compras eletrónicas, um número muito superior em relação ao período pré-pandémico.

O MB WAY é um dos meios de pagamento mais utilizados pelos portugueses, tendo crescido 3,8 vezes face ao mesmo período do ano anterior. Este crescimento neste canal tem sido contínuo, o que mostra que o sistema de pagamento MB WAY é o serviço de pagamento móvel preferido pelos consumidores e empresas. Também nas compras em lojas, o aumento da utilização do MB WAY tem sido muito significativo, tendo as transações através deste serviço crescido 2,9 vezes, face ao mesmo período de 2020.

Consumo nos sectores de Super e Hipermercados, pequena distribuição alimentar, Farmácia e Parafarmácia tem um peso notável no total de compras efetuadas pelos portugueses em loja, já que representam 61% das transações em Neste momento, O mesmo ocorre com as compras online, onde os setores de Entretenimento, Cultura e Assinaturas, Food & Retail, Catering, Food Delivery e Take Away representam grande parte das transações neste canal, o que corresponde a 46% do total de compras.

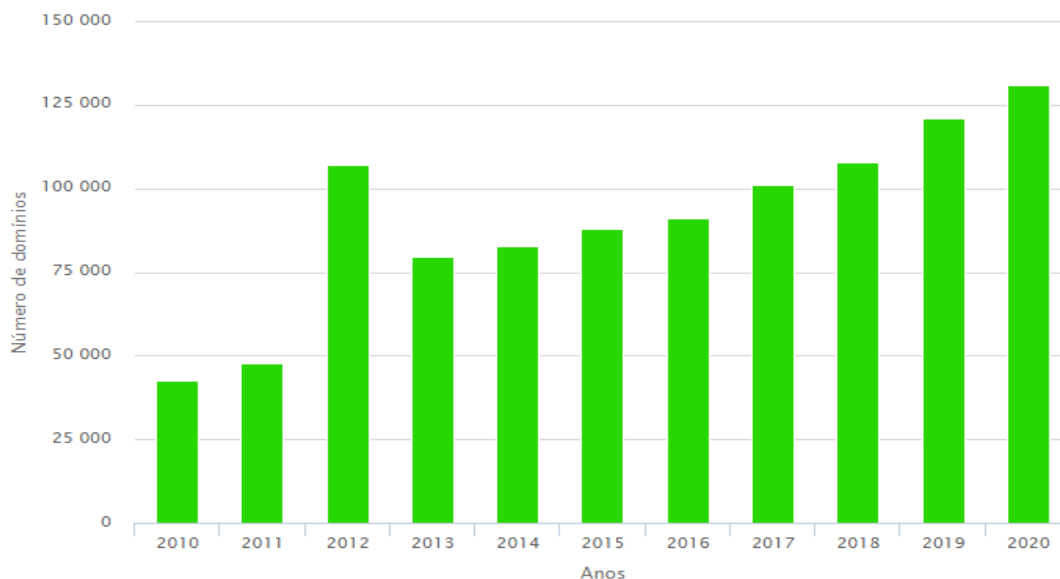
O valor médio das compras registadas desde meados de janeiro é de € 37,2 nas lojas e € 37,6 nas online, com uma variação de -4% e -3%, respetivamente, no que respeita ao período anterior a este segundo encerramento.

O mercado de comércio online terá crescido 60% nos primeiros meses da crise da saúde, muitos comerciantes perceberam que ter uma loja online deixou de ser opcional e passou a ser obrigatório. Era uma questão de sobrevivência. Por isso, muitas empresas criaram sites na Internet e muitas outras renovaram e aprimoraram os já existentes.

Dados do DNS.pt mostram que o registo de sites com domínios .PT atingiu níveis históricos: 130.816 novas páginas foram criadas com o código português, quase 10.000 mais

do que no ano anterior. Juntando-se aos domínios.com.pt, o número sobe para 132.769. Nem todos os registos correspondem a lojas online, mas muitos sem dúvida o serão.

*Figura 9: Número de domínios .PT registados por ano.*



*Fonte: DNS.pt*

### 2.3.1 Motivações e Vantagens Associadas ao E-commerce.

Uma vez que, no contexto online, o consumidor interage com elementos diferentes do contexto offline, nomeadamente com a tecnologia, é importante compreender as preferências e motivações do consumidor para realizar compras através do comércio eletrónico. Analisando diversos estudos, Lima (2012) concluiu que o comportamento de compra online é motivado por vários fatores, entre os quais se destacam o preço baixo, a confiança, a conveniência, a poupança de tempo, o atendimento ao consumidor e a possibilidade de comparação de produtos.

Ferreira (2013) reúne um conjunto de investigações que distinguem entre motivações utilitárias e hedónicas para a compra online. A revisão de literatura realizada por Saraiva (2012) confirma que os consumidores compram online pelo seu carácter utilitário e vêm na conveniência o principal benefício associado à compra online, nomeadamente ao nível do acesso, poupança de tempo e eficiência.

### 2.3.2 Modelos de Comportamento do Consumidor Online.

Vários autores têm procurado adaptar e criar modelos de comportamento do consumidor adequados ao contexto online, que podem ajudar a caracterizar e a compreender os hábitos de e-commerce.

Cheung et al. (2003) propuseram um Modelo de Intenção, Adoção e Continuidade/Recompra. De acordo com este modelo existem 5 fatores que moldam a intenção, a adoção e a continuidade da compra online:

- Características do consumidor: as características demográficas, de personalidade, estilo de vida, motivação, satisfação, confiança, entre outras determinam e revelam muito sobre a adesão à compra online.
- Características do produto/serviço: o tipo de produto, a frequência de compra, a tangibilidade e a diferenciação de preço são algumas das características que moldam a percepção do consumidor online.
- Características do meio: o consumidor online valoriza e procura a facilidade de uso do meio, a segurança e a rapidez.
- Características do comerciante e do intermediário: na escolha do consumidor online também pesam fatores como a qualidade do serviço, a privacidade dos dados, o sistema de entrega, o serviço pós-venda ou a reputação da marca.
- Influências do ambiente envolvente: a cultura, a imagem, o ambiente social ou os hábitos de trabalho são outros dos elementos que podem influenciar o consumidor online.

## 3. Revisão de literatura.

### 3.1 Ferramentas de Gestão Estratégica.

#### 3.1.1 Gestão.

Gestão refere-se à ação e consequência de administrar ou gerenciar algo. A este respeito, é preciso dizer que administrar é realizar procedimentos que possibilitem a realização de uma operação comercial ou de qualquer desejo. Frederick Winslow Taylor, definiu gestão como o objetivo de “assegurar a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima

prosperidade para os empregados” (Kiechel III, 2012; Taylor, 2011: 49). Drucker (2008) refere que gestão tem como objetivo principal tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objetivos e valores comuns.

Do ponto de vista da evolução do pensamento em gestão a 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). Atualmente, há uma grande variedade de definições de gestão geradas ao longo do tempo 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.

### 3.1.2 Estratégia.

Atualmente, encontram-se na literatura as mais diversas definições de estratégia empresarial, (Porter, 1991) refere-se à estratégia competitiva como uma combinação dos fins que a empresa procura, com os meios através dos quais ela tenta alcançar esses fins.

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.

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. No dicionário Larousse, estratégia é definida como a arte de dirigir operações militares, que se refere à forma de derrotar um ou mais inimigos no campo de batalha, é necessário especificar a utilidade do direcionamento estratégico não apenas no seu significado de rivalidade para derrotar os oponentes, mas também em função de fornecer às organizações um guia para alcançar a máxima eficácia na administração de todos os recursos no cumprimento da missão.

### 3.1.3 Gestão estratégica.

Para definir o significado da gestão estratégica é preciso conhecer o conceito de estratégia. Estratégias são os planos, políticas e princípios que guiam e unificam um conjunto

específico de ações de forma a atingir objetivos, estabelecendo uma posição favorável (Ansoff, 1977; Grant, 2010). A estratégia emerge contraposta à tática, a qual se descreve como esquema de utilização dos recursos disponíveis para uma ação específica, ao passo que estratégia é uma regra para a tomada de decisões em contexto de incerteza ou risco. No processo de gestão estratégica há três fases:

- Formulação estratégica.
- Implementação da estratégia.
- Avaliação e controlo da estratégia.

Torna-se essencial compreender em que consiste cada das fases (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012):

- Formulação da estratégia: inclui o desenvolvimento dos planos a longo-prazo, através do estabelecimento da visão e missão da empresa, determinação dos pontos fortes e fracos da empresa e identificação das oportunidades e ameaças da envolvente. Por sua vez, como a empresa não possui recursos ilimitados, torna-se necessário desenvolver e analisar estratégias alternativas aos vários níveis, selecionando a mais vantajosa para realizar (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012).
- Implementação da estratégia: consiste em aplicar na prática a estratégia, através da fixação de objetivos, políticas, alocação de recursos e motivação dos trabalhadores. Esta fase envolve mudanças na cultura, na estrutura e nos sistemas de gestão de toda a organização, sendo o seu desafio estimular os gestores e os trabalhadores a atingirem os objetivos definidos (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012).
- Avaliação e controlo: é o principal meio de obter informação. Todas as estratégias estão sujeitas a alterações devido à volatilidade quer dos fatores externos quer internos. Esta fase compreende, primeiramente, a revisão dos fatores externos e internos base das estratégias atuais, de seguida a monitorização da performance atual e comparação com a performance desejada, e, por fim, a tomada de ações corretivas para a resolução de problemas (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012).

De acordo com Grant (2010), a estratégia de sucesso é composta por três características: objetivos simples e consistentes a longo prazo, compreensão profunda do ambiente competitivo

e uma avaliação objetiva dos recursos. É importante a construção de uma orientação estratégica clara e que seja do conhecimento de todos os membros.

#### 3.1.4 Ferramentas de gestão estratégica.

Atualmente existe uma grande variedade de ferramentas estratégicas de apoio à tomada de decisão. Antes de mais, é essencial definir o conceito de forma a compreender a sua natureza pois, embora se verifique um aumento da sua utilização quer por parte dos académicos quer pelos profissionais, não existe uma definição clara para o termo (Afonina e Chalupsky, 2012). abaixo está resumido uma seleção de definições propostas por diversos autores:

- Clark (1997: 417) “Variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica”.
- Knott (2006: 1090) “O termo “ferramenta estratégica” é usado para englobar o conjunto de conceitos, ideias, técnicas e abordagens que estruturam ou influenciam esta atividade”.
- Gunn e Williams (2007: 201-202) “usado para descrever métodos de simplificação ou representação de uma situação complexa. Os autores usam o termo “ferramenta” para abranger uma abordagem sistemática ou técnica que o estratega empregou para melhor comunicar a sua tomada de decisão estratégica”.
- Stenfors e Tanner (2007: 2) “Ferramentas estratégicas são um grupo heterógeno de produtos destinados a suportar as organizações na necessidade de enfrentar as complexas exigências dos mercados competitivos e a procura da criação e manutenção de vantagem estratégica”

Por meio da análise das diferentes definições, chegamos a um consenso entre os diferentes autores quanto à definição de ferramentas estratégicas, tais como: um conjunto indefinido de ferramentas, que fornece informações simplificadas sobre uma situação complexa, auxiliando os gestores na tomada de decisões e ocupando um papel fundamental nas diferentes fases do processo de gestão estratégica (Clark, 1997; Frost, 2003; Gunn y Williams, 2007; Knott 2006; Leskinen et al., 2006; Stenfors y Tanner, 2007).

### 3.1.5 Análise SWOT.

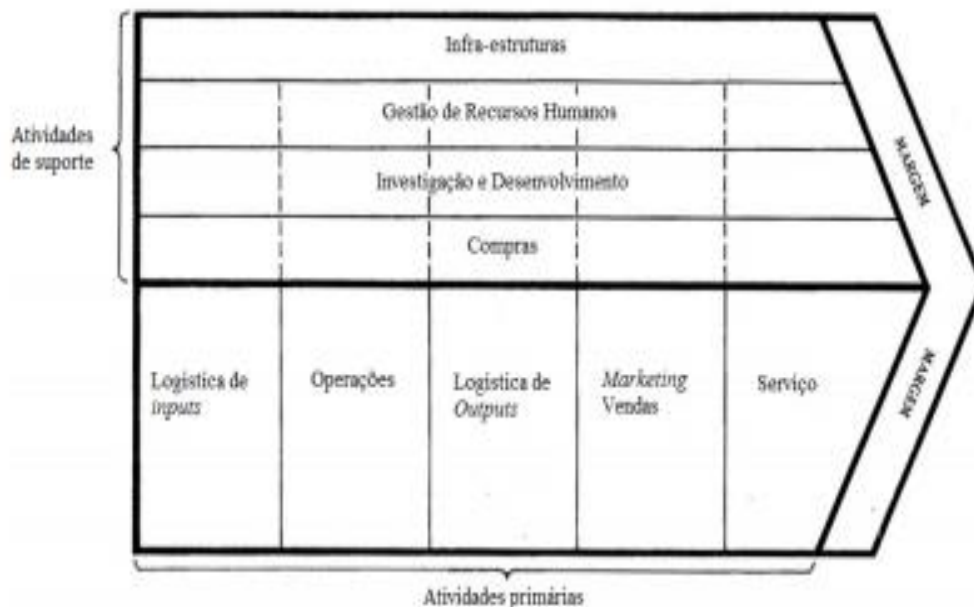
A designação SWOT corresponde às iniciais de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, embora seja também conhecida por outras designações (Nobre, 2016). A análise SWOT, como ferramenta estratégica, lista os pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weakness), as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), auxiliando o processo de tomada de decisão com informação mais seletiva (Helms e Nixon, 2010; Hussey, 1997).

Existe quatro combinações possíveis na matriz SWOT 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 deve ser um processo contínuo da informação interna disponível para a realização de uma boa análise.

### 3.1.6 Análise da cadeia de valor.

Porter (1985) define cadeia de valor como o conjunto de todas as atividades que acrescentam valor para o cliente, distinguindo duas grandes categorias: atividades primárias (relacionadas com a transformação de inputs em outputs e na sua distribuição ao cliente) e atividades de suporte (que auxiliam a empresa a realizar as atividades primárias).

*Figura 10: Cadeia de valor genérica de Porter.*



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

Esta ferramenta permite, assim, avaliar o potencial de cada atividade e, ao mesmo tempo, o valor das relações que se estabelecem entre elas na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, auxiliando a tomada de decisão quanto ao investimento ou desinvestimento de determinada atividade (Bowman, Singh e Thomas, 2002).

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.

### 3.1.7 Análise de cenários.

A análise de cenários é uma ferramenta que permite examinar o impacto de diferentes futuros (Krentz e Gish, 2000). e, bem assim, apoiar a tomada de decisão, em contextos de incerteza, mediante a preparação de vários planos, ajustados aos vários cenários (Hussey, 1997). Desta forma, através da identificação de tendências e incertezas, a análise de cenários projeta um quadro estruturado, simplificando uma elevada quantidade de informação num número limitado de possibilidades, auxiliando a definição das iniciativas estratégicas mais adequadas (Krentz e Gish, 2000; Schoemaker, 1995).

### 3.1.8 Análise PEST.

A análise (PEST) é uma ferramenta amplamente utilizada no âmbito da gestão, que visa analisar o ambiente geral política, económica, sociocultural e tecnológica, também conhecido como macro ambiente, que rodeia uma empresa.

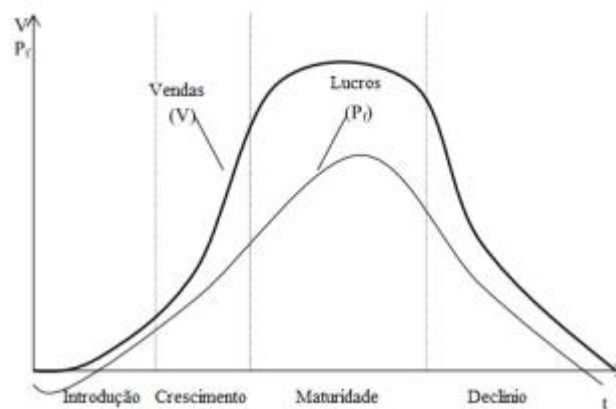
Podemos encontrar na literatura a análise PESTEL ou PESTLE como um upgrade da análise PEST ao incorporar as componentes ambiental (ecológica) e legal ao modelo (Boddy e Paton, 2011; Walsh, 2015). Esta ferramenta fornece, deste modo, informação essencial à análise estratégica, identificando ameaças e oportunidades que a empresa poderá ter de enfrentar no futuro (Grant, 2010).

### 3.1.9 Análise do ciclo de vida.

A análise do ciclo de vida analisa a posição de uma indústria ou produto e as suas implicações a nível estratégico e no comportamento competitivo (Hussey, 1997). Esta ferramenta tem como premissa o tempo limitado de vida dos produtos, distinguindo quatro fases na vida de um produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Esta análise sugere que as vendas do produto, bem como o seu nível de lucro, variam em cada uma das fases, pelo que a estratégia se deverá adaptar ao estágio em que a empresa ou o produto se encontra (Gherasim, 2011).

*Figura 11: 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).

### 3.1.10 Análise portfólio.

Esta análise de acordo com a literatura, surge associada principalmente a duas matrizes, Boston Consulting Group (BCG) e General Electric (GE) e tem como propósito auxiliar a tomada de decisão em empresas com múltiplas unidades de negócio, na seleção da estratégia de negócio adequada à empresa (Kosir, Cingula e Sliskovic, 2012).

A análise portfólio é uma ferramenta que permite analisar e comparar em termos estratégicos, as oportunidades de investimento e os fatores associados ao desempenho superior de longo prazo (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Hussey, 1997).

Esta matriz sugere que a rentabilidade a longo prazo de um investimento depende da atratividade do mercado e da força competitiva, as quais são avaliadas de acordo com múltiplos fatores (Bowman, Singh e Thomas, 2002).

### 3.1.11 Balanced scorecard.

O Balanced scorecard é uma das ferramentas mais populares do nosso tempo (Madsen e Slatten, 2015). 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).

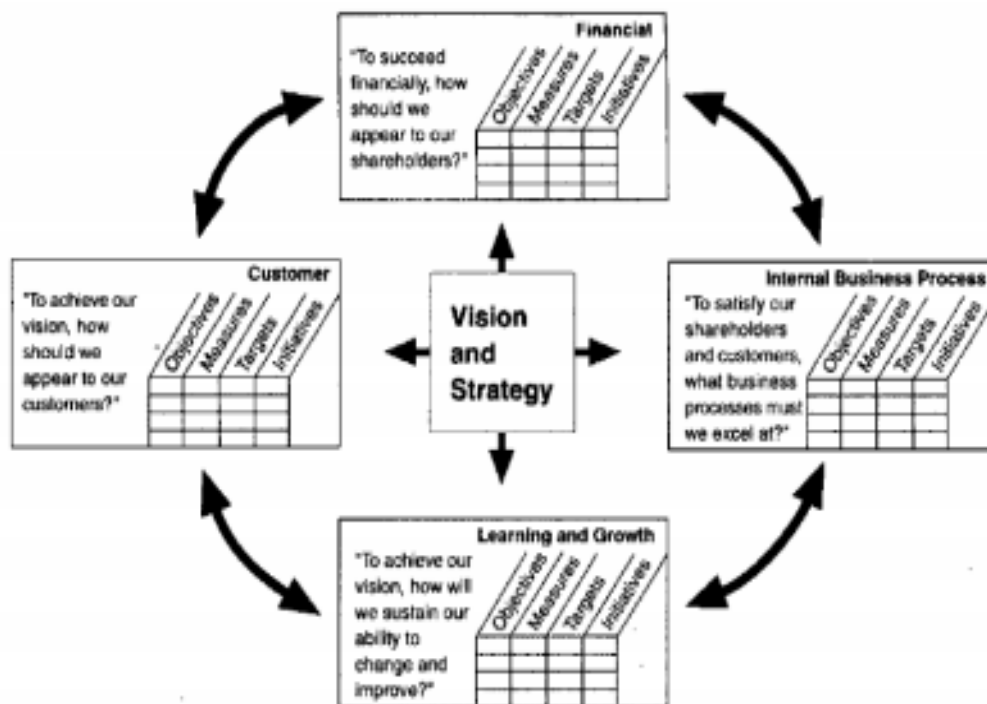
A metodologia do balanced scorecard fornece uma visão integrada de objetivos estratégicos e medidas de monitorização da performance, em cascata, desde o topo da organização até às primeiras linhas. As medidas da performance combinam a resposta a um conjunto de questões:

- 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

Esta ferramenta evoluiu ao longo do tempo, convertendo-se numa ferramenta de planeamento, implementação e avaliação da estratégia (Hoque, 2014). Kaplan e Norton (2007) destacam a utilização do balanced scorecard para:

- Clarificar e promover consensos.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar os objetivos individuais e organizacionais.
- Assegurar a integração dos orçamentos anuais com os objetivos estratégicos.
- Fornecer feedback para aprender e melhorar a estratégia.

Figura 12: *Balanced Scorecard, tradução da estratégia em operações*



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

### 3.1.12 Modelo das cinco forças de Porter.

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de análise do ambiente competitivo, vulgo microambiente, que a par com a análise PEST, avalia o ambiente externo de uma empresa, constituindo parte integrante da SWOT (Boddy e Paton, 2011; Grant, 2010). O modelo 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.
- A ameaça de produtos substitutos.

De acordo com Porter (1980, 1985, 2008), a rentabilidade de uma empresa depende tanto da atratividade do setor quanto do seu posicionamento efetivo, pelo que esta ferramenta

de formulação estratégica surge no sentido de auxiliar os estrategas na deteção de setores com boas previsões para o futuro, bem como adaptar as suas estratégias para a posterioridade. Porter (2008) afirma que o modelo das “cinco forças de Porter” moldou uma geração de pesquisa académica e prática de negócios considerando esta uma ferramenta crucial para a estratégia.

### 3.1.13 Análise de Risco.

A análise de risco é uma ferramenta estratégica destinada a identificar e avaliar o potencial impacto de ameaças, priorizando-as e eliminando as pequenas ameaças (Emblemsvåg e Kjølstad; 2006).

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).

A análise de risco permite aos gestores dar resposta às tendências emergentes, bem como limitar a vulnerabilidade e erros ao evitar compromissos de larga escala (Grant, 2010). Assim, a análise de risco consiste em estimar a probabilidade de todos os riscos identificados, com o intuito de reduzir ou eliminar o seu impacto na empresa (Manktelow et al., 2016). A gestão de risco contempla quatro fases interrelacionadas (Berg & Pietersma, 2015):

- Identificação do risco.
- Avaliação do risco.
- Gestão (ou tratamento) do risco.
- Medição ou monitorização do risco

Na literatura, podemos verificar que a análise de risco se pode distinguir e interagir através de várias metodologias (Rodrigues, 2009):

- 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).
- Método de Monte Carlo

#### 3.1.14 Brainstorming.

Atualmente 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). Foi desenvolvido com o intuito de auxiliar no processo de geração de ideias (Litchfield, 2008).

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). O brainstorming, veio permitir a aperfeiçoamento de ideias criativas através da aplicação de quatro regras base:

- Gerar tantas ideias quanto possível.
- Evitar criticar qualquer uma das ideias.
- Combinar e melhorar ideias.
- Incentivar a geração de ideias

O brainstorming, fervorosamente utilizado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, tornou-se uma ferramenta essencial no processo de inovação, fornecendo novas soluções criativas e inovadoras (Gobble, 2014).

#### 3.1.15 Análise de recursos e capacidades.

A análise VRIO, é uma ferramenta que sustenta a tomada de decisão em diversas situações, complementando falhas da análise SWOT no que refere a análise de pontos forte e pontos fracos (Barney, 1991, 1995; Barney e Hesterly, 2011). Esta ferramenta avalia o potencial competitivo de cada recurso e capacidade através da resposta às seguintes questões:

- é valioso? (o recurso permite a empresa explorar uma oportunidade e/ou neutraliza uma ameaça).
- é raro? (o recurso é controlado por um pequeno número de empresas).
- é inimitável? (as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para o obter ou desenvolver).
- há organização? (a empresa esta organizada para explorar os recursos com as características supracitadas)

Surge, assim, a análise VRIN/O como a principal ferramenta de análise interna que examina a capacidade dos recursos e capacidades de uma empresa obterem uma vantagem competitiva sustentável (Barney e Hesterly, 2011; Cardeal e António, 2012; Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010).

#### 3.1.16 Benchmarking.

Benchmarking é uma ferramenta de melhoria contínua se baseado:

- Na identificação de oportunidades.
- Definição de objetivos realistas.
- Descoberta de pontos fortes e fracos
- Priorização de recursos

Com o intuito de melhorar a performance organizacional (Hussey, 1997; Ou e Kleiner, 2015). Para Hussey (1997), o benchmarking é uma atividade orientada para o exterior que, 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.

O benchmarking, consiste na comparação detalhada através da utilização de métricas, entre uma organização com outras relevantes, quer sejam concorrentes diretos, do mesmo setor ou de setores diferentes, com propósito de desenvolver ou adotar melhores práticas a fim de melhorar os processos atuais e atingir um desempenho superior (Ou e Kleiner, 2015).

#### 3.1.17 Stakeholder Analysis.

O conceito de stakeholder definido por Freedman, em 1984: “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela concretização dos objetivos da empresa” stakeholder são as partes interessadas no projeto, indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou conclusão do projeto.

São todas aquelas partes que precisam ser consideradas para atingir os objetivos do projeto e cuja participação e apoio são cruciais para o seu sucesso. Portanto, identificar todas as partes interessadas é uma atividade importante do gerente de projetos para garantir o sucesso do projeto (Reed et al., 2009).

### 3.1.18 Análise de Fatores Críticos de Sucesso.

Os fatores críticos de sucesso são as condições que têm de estar reunidas para que um negócio tenha sucesso. 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.

A identificação dos fatores críticos de sucesso permite ao empreendedor identificar as prioridades de gestão Rockart (1979, p.85). Os fatores críticos de sucesso são então as áreas em que uma boa performance vai assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa e podem ser diferentes de uma organização para a outra e podem depender da sua estratégia (Rockart, 1979).

Rockart distinguiu cinco fontes de FCS:

- As características da indústria.
- A estratégia competitiva e posição ocupada na indústria.
- Fatores ambientais.
- Fatores temporais.
- Natureza funcional do gestor.

Walters (apud Cooper, 2008) refere, entre outras, a dificuldade em estabelecer um número e tipo correto de FCS. os FCS necessitam de revisão permanente, dado que os objetivos das empresas se alteram com frequência.

### 3.1.19 Motivações da utilização de ferramentas estratégicas.

De acordo com diversos estudos realizados, podemos elencar várias razões para a utilização de ferramentas estratégicas (He, António e Rosa, 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al, 2007):

- Esclarecer a estratégia da empresa
- Esclarecer e justificar decisões difíceis.
- Tomar decisões mais racionais, objetivas e transparentes.
- Apoiar a implementação da estratégia em todos os níveis.
- Facilitar o processo de planeamento.
- Facilitar a comunicação e gerar diálogo.
- Simplificar a coleta e análise de informações.
- Fortalecer o espírito de equipe e o comprometimento com a organização.

- Facilita a coordenação e alinhamento de diferentes interesses.
- Incentive novas ideias e visões criativas.

Oliveira (2008) conclui que as motivações para a utilização de ferramentas estratégicas pelos gestores estão intimamente relacionadas à busca por eficiência, racionalidade e legitimidade na tomada de decisões, conforme descrito na literatura.

Dificuldades da utilização das ferramentas estratégicas.

Seguindo o estudo de Stenfors et al. (2007), podemos verificar que o uso adequado das ferramentas requer uma grande quantidade de dinheiro, tempo e energia. Escolher a ferramenta certa surge como um desafio para os gestores, que privilegiam as ferramentas mais conhecidas e fáceis de aprender e usar (Oliveira, 2008).

A seguir, são destacadas as principais dificuldades na utilização de ferramentas estratégicas (Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007):

- Seleção de ferramentas estratégicas (excesso de oferta).
- Ferramentas difíceis de usar.
- Acesso à informação (especialmente sobre a concorrência e o ambiente externo)
- Adaptação à realidade e terminologia da empresa.
- Formação e preparação de recursos humanos para o uso de ferramentas.
- Coordenar o uso de ferramentas em toda a empresa (local e globalmente).
- Disponibilidade de recursos (especialmente temporários e humanos).
- Resistência à mudança e dificuldade de envolvimento dos trabalhadores.
- Difícil interpretação dos resultados e incerteza e risco não são eliminados.

### 3.1.20 Estudo de Ferramentas de Gestão Estratégica.

Com o propósito de clarificar não só o conceito, mas também perceber quais as ferramentas utilizadas na prática pelos gestores, várias pesquisas foram realizadas. Albana et al. (2017) encetaram uma revisão de estudos empíricos acerca de ferramentas e técnicas estratégicas no período de 1990 a 2017 e revelaram as ferramentas e técnicas mais usadas em todo o mundo.

Na Tabela 4, procurámos sintetizar um conjunto de informação proveniente dos principais estudos empíricos sobre as ferramentas de gestão mais comumente usadas.

*Tabela 4: Ferramentas de gestão estratégica*

Ferramentas de gestão estratégica				
Autor e ano	País	Dimensão das empresas	Amostra	Resultados
Nouri e Soltani (2017)	Irão	EDD, DS	N = 60	Declaração de missão e visão, análise de competências chave, TQM, benchmarking, análise de stakeholders, análise de recursos humanos, análise de satisfação de colaboradores, análise PEST, outsourcing, marketing one-to-one, reengineering, análise de ciclo de vida do produto, teoria dos jogos, ERP e CRM
Nobre (2016)	Portugal	EDD, DS	N = 78/600	Análise SWOT, brainstorming, benchmarking, análise de risco, balanced scorecard, análise de cenários, análise da cadeia de valor, ciclo de vida, VRIO
Afonina (2015)	República Checa	EDD, DS	N = 91	Análise SWOT, satisfação dos clientes, análise de preços, análise custo-benefício, análise de quota de mercado
Rigby e Bilodeau (2015)	70 países (5 continentes)	EDD, DS	N = 13 000	CRM, benchmarking, questionários aos colaboradores, planeamento estratégico, outsourcing, balanced scorecard
Tassabehji e Isherwood (2014)	47 países, (Europa, USA, Canadá, Índia)	EDD, DS	N = 458	Análise SWOT, previsões financeiras, declaração de missão e visão, análise de cenários, análise da cadeia de valor
Kalkan e Bozkurt (2013)	Turquia	PME, DS	N = 192	Planeamento estratégico, análise de recursos humanos, TQM, CRM, declaração de missão e visão, análise PEST, benchmarking
He, António e Rosa (2012)	China	GE	N = 158/250	PEST, SWOT, brainstorming, análise de recursos, ciclo de vida, análise de grupos estratégicos, análise de risco, balanced scorecard, cadeia de valor, análise de estratégias genéricas, análise de portfólio, análise de cenários
O'Brien (2011)	UK, Europa, EUA, Austrália, Nova Zelândia	EDD, DS	N = 143/883	Análise previsional, análise financeira, gestão de projetos, brainstorming, análise SWOT, balanced scorecard, benchmarking
Oliveira (2008)	Portugal	GE, DS	N = 220/993	SWOT, análise de cenários, brainstorming, análise de recursos, análise de risco, análise de grupos estratégicos, balanced scorecard, 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, benchmarking, análise de fatores críticos de sucesso
Tapinos (2005)	42 países incluindo: UK, Singapura, China, USA	EDD, DS	N = 428/4000	Análise SWOT, benchmarking, análise custobenefícios, análise de competências chave, análise de risco

*Fonte: Ferramentas e Técnicas de Gestão Estratégica: Uma Análise Comparativa de Estudos Empíricos*

Na tabela do (Anexo 1) é detalhada informação correspondente ao estudo realizado. a informação mais importante é sobre:

- Autor e ano
- País
- Dimensão das empresas
- Amostra
- Hipóteses
- Método estatístico
- Análises dos dados
- Resultados
- Fonte

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 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.

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.

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. Estes estudos trouxeram um novo conhecimento sobre as ferramentas estratégicas. Desta forma, utilizando uma metodologia de quantificação das várias ferramentas dos vários estudos referidos (Anexo 1), evidenciam-se as seguintes ferramentas como as mais referidas:

- Análise SWOT
- Análise da cadeia de valor
- Análise de cenários
- Análise PEST
- Análise do ciclo de vida
- Análise portfólio
- Balanced scorecard
- Modelo das cinco forças de Porter
- Análise de Risco
- Brainstorming
- OKRs (Objectives and Key Results)
- Análise de recursos e capacidades
- Benchmarking
- Stakeholder Analysis
- Declaração de Missão e Visão
- Análise de Fatores Críticos de Sucesso.

### 3.2 Ferramentas de e-commerce

#### 3.2.1 Google Analytics

O Google Analytics é uma ferramenta gratuita de análise de páginas da web criada para monitorar o tráfego do site e obter relatórios detalhados sobre ele. Também chamado de GA no mundo digital, esse serviço fornece informações detalhadas que podem ajudá-lo a entender em profundidade o desempenho do seu site e, assim, permitir que você encontre as estratégias mais eficazes para direcionar o tráfego para o seu site (Clemente, 2021).

#### 3.2.2 WordPress

WordPress é um sistema de gerenciamento de conteúdo web (CMS ou sistema de gerenciamento de conteúdo), que em suma é um sistema para publicar conteúdo na web de forma simples. É tão comum agora, que há muitos anos é líder absoluto mundial na criação de sites (Instituto Cajuol, 2020).

É um software de código aberto (você pode ter acesso a todo o código) que também podemos tentar melhorar dentro da sua comunidade. Portanto, o WordPress é gratuito e podemos baixá-lo de seus servidores <https://wordpress.org/> para diferentes fins.

### 3.2.3 Adobe Campaign

Adobe Campaign é uma ampla plataforma de interação multicanal, oferecendo opções específicas e sofisticadas para o gerenciamento e execução de campanhas. Ele pode ser implantado no local, em um ambiente híbrido ou totalmente hospedado. O Adobe Campaign é uma solução excelente para profissionais de marketing com necessidades de dados mais avançadas ou para aqueles que precisam de um desenvolvimento um pouco mais personalizado (Infobip, 2020).

### 3.2.4 WooCommerce

WooCommerce é uma das ferramentas mais utilizadas no WordPress para a criação de lojas virtuais. Isso permite a venda de produtos físicos e virtuais de forma simples, além disso, possui diversos plugins auxiliares que facilitam ainda mais a experiência do cliente. Outra vantagem é a grande compatibilidade com diversas soluções de pagamento e entrega e com o software Customer Relationship Management (CRM) (Arcoya, 2020).

### 3.2.5 SHOPIFY

Shopify é uma plataforma de comércio eletrônico voltada para aqueles que desejam construir sua loja online, desde iniciantes até especialistas em comércio eletrônico. Permite-lhe desenhar a sua loja ao seu gosto sem ter que ter conhecimentos de programação, em poucos minutos e com total facilidade (Óscar, 2020). É um CMS (Content Management System) que irá simplificar desde o início as suas tarefas de gestão, graças à sua interface flexível e ao seu processo de construção de loja intuitivo e eficiente.

### 3.2.6 Estudo de ferramentas de e-commerce

O artigo Ferramentas de e-commerce para Novas Empresas de Franco Bravo Tejeda de 13 de setembro de 2020 nos fala sobre as ferramentas utilizadas para implementar um modelo de negócio online.

Há alguns dias, lançámos um inquérito online a perguntar aos gestores de e-commerce que ferramentas usavam no seu dia-a-dia para agilizar tarefas. Os resultados de mais de 150 inquéritos respondidos são muito interessantes (Jordi, 2021). A pesquisa foi realizada em pequenas e médias empresas de comércio eletrónico que utilizam ferramentas para realizar mais vendas por meio desse canal. As ferramentas foram divididas pela execução de tarefas executadas por cada uma delas e classificadas da seguinte forma:

- Gestores da página web
- Plataformas de comércio eletrónico
- Sistemas de armazenamento de recursos
- Sistemas de organização de dados do produto
- Marketing de email
- Rastreamento de leads
- Redes sociais
- Ferramentas para carrinhos de compras.
- Ferramentas para impulsionar as vendas
- Ferramentas de análise web.
- Análise de taxas de conversão
- Rastreamento do cliente.

O estudo analisou o uso de ferramentas por um grupo de empresas que utilizam o comércio online como canal de vendas e listou as melhores ferramentas de e-commerce para novas empresas. Embora haja uma grande quantidade de ferramentas de comércio eletrónico, de gratuitas a pagas, as melhores ferramentas de comércio eletrónico para start-ups são as seguintes:

- Shopify
- WooCommerce
- PrestaShop
- Google analytics
- SEMRush
- Sitechecker.pro
- Ahrefs
- Paypal

- Google Ads
- Facebook Ads
- Google Tag Manager
- MailChimp
- Emblue
- Doppler
- Hootsuite
- Canva

As principais conclusões do estudo são:

- As empresas que ingressam no e-commerce têm à sua disposição um grande número de ferramentas para promover sua loja online.
- A tarefa é alinhar essas ferramentas em uma ação conjunta de marketing.
- O e-commerce deve começar na fase de planejamento da loja virtual, não depois, como muitas pessoas fazem erroneamente.
- Construção de URLs amigáveis por parte das empresas é primordial.

### 3.3 ERP e CRM

#### 3.3.1 ERP

Um ERP (sigla para 'Enterprise Resource Planning' ou 'Enterprise Resource Planning') é um conjunto de aplicativos de software integrados que nos permite automatizar a maioria das práticas de negócios relacionadas aos aspectos operacionais ou produtivos de nossa empresa, facilitando e centralizando as informações de todas as áreas que o compõem: compras, produção, logística, finanças, recursos humanos, marketing, serviços, projetos e atendimento (Quiles, 2018).

Algunas de las principales características de un software ERP su modularidad y escalabilidad, es decir, la posibilidad de implementar aquellas funcionalidades que necesita en todo momento nuestra empresa sin limitar ni hipotecar el crecimiento o necesidades futuras, asegurándonos desde el inicio la inversión (Quiles, 2018).

Os ERP (Enterprise Resource Solutions) são softwares expressamente desenvolvidos para a gestão e planejamento empresarial, facilitando assim o dia a dia de qualquer negócio. São indicativos da qualidade de algumas das soluções mais destacadas para a gestão empresarial (Allcloud, 2020). Os melhores ERP de 2020 são:

- Microsoft Dynamics Business Central: Um dos mais conceituados softwares de planificação e gestão empresarial sua qualidade mais interessante é sua flexibilidade e capacidade de se conectar e sincronizar com outras ferramentas. É por isso que Dynamics BC é especialmente de grande interesse para PMEs, freelancers e microempresas, para poder centralizar e coordenar toda a informação a partir de uma mesma plataforma (Allcloud, 2020).
- Oracle NetSuite: Pioneira em ferramentas de computação para gerenciamento de negócios em nuvem, e continua ocupando uma posição de destaque no mercado. Software escalonável, que pode ser adaptado ao crescimento e reorganização graduais de uma empresa, e que é especialmente adequado para organizações empresariais de médio porte. É um produto de forte implementação (Allcloud, 2020).
- IFS: Software pouco conhecido fora dos locais de trabalho europeus, é também um dos melhores do mercado. Em suas funcionalidades e opções de implantação, é considerado um dos mais flexíveis do mercado (Allcloud, 2020).
- Sage X3: Este programa está a meio caminho entre o software para organizações de pequenas empresas e um mais complexo para os setores de manufatura e distribuição. Por não ser aconselhável para empresas maiores e mais complexas, é uma solução recomendada para organizações de médio porte (Allcloud, 2020).
- SAP S / 4HANA: Já é uma boa opção para empresas maiores. Além disso, possui um grande orçamento de P&D e inovação de produtos. Isso torna este programa viável a longo prazo e pode ser atualizado periodicamente. É uma ferramenta altamente escalonável (Allcloud, 2020).
- Infor M3 e CloudSuite: É uma ferramenta particularmente atraente para empresas de manufatura e distribuição de médio porte. É mais aconselhável para quem busca um software de menor complexidade, risco e custo mais acessível (Allcloud, 2020).

- WorkDay: É outra opção baseada na nuvem, recomendada especialmente para empresas com operações relativamente simples e com foco na experiência do funcionário (Allcloud, 2020).
- Service Now: É uma ferramenta adequada para organizações de serviço. Nos últimos anos, a otimização dos fluxos de informações e da arquitetura em nuvem aumentou.

Os 8 melhores ERP de 2020 De acordo com (Allcloud, 2020) são uma boa orientação para que o empreendedor faça uma escolha adequada de acordo com suas demandas e necessidades. Da mesma forma, a conexão de alguns desses ERP com outras soluções para o mundo dos negócios deu recentemente origem a algumas novidades muito interessantes.

### 3.3.2 CRM

As ferramentas de Customer Relationship Management (ou CRM, por sua sigla em inglês) são softwares de gestão de clientes que permitem centralizar todas as interações entre a empresa e os clientes, em muitos casos automatizando tarefas e economizando tempo (Hera, 2021).

O CRM é responsável por recolher toda a informação sobre as operações comerciais e interações com os clientes, mantendo um histórico detalhado, de forma a permitir partilhar e maximizar o conhecimento de clientes específicos, em momentos específicos, para poder antecipar necessidades e compreendê-los a partir da melhor maneira possível. Sem dúvida, ter um programa de CRM nas empresas permite gerar maiores oportunidades de vendas (proporcionando maiores níveis de segmentação, precisão e atenção), ao mesmo tempo em que agiliza a gestão e os processos (Hera, 2021).

Ferramentas de CRM que o ajudarão a melhorar a satisfação e o relacionamento com o cliente:

- Pipedrive: A ferramenta Pipedrive CRM é intuitiva e fácil de usar, oferecendo uma grande quantidade de dados de interesse e previsão do futuro para seus clientes e interações com eles. É uma ferramenta muito focada na área de vendas, não tanto em marketing, e possui 4 planos de assinatura: Básico, Avançado, Profissional e Corporativo. Todos são compatíveis com GDPR e têm serviço de suporte 24 horas por dia, 7 dias por semana (chat e e-mail), aplicativos móveis para iOS e Android, mais de 150 aplicativos e integrações, data centers nos Estados Unidos e na União Europeia e API aberta (Hera, 2021).

- HubSpot: O HubSpot é uma das ferramentas de CRM mais conhecidas mundialmente, e uma das referências indiscutíveis na área de Inbound Marketing. A funcionalidade de CRM da Hubspot permite que você gerencie todas as atividades de vendas e marketing como achar adequado. Possui soluções voltadas para líderes e representantes de vendas, profissionais de marketing, equipes de atendimento ao cliente e gerentes de empresas. Suas múltiplas funcionalidades incluem a criação de landing pages, criação de chatbots ou chats ao vivo, criação de formulários e tickets, controle de tudo a partir de um painel de relatório personalizado, ter informações detalhadas sobre empresas, organizar e classificar negócios em seu pipeline e criar tarefas para lembrá-lo de prazos importantes etc. (Hera, 2021).
- Salesforce: Outra ferramenta a destacar é o Salesforce. Com uma mecânica de trabalho bastante semelhante à do Pipedrive, o seu CRM Customer 360 é um dos programas mais conhecidos do mercado e, embora seja recomendado para grandes empresas, não o é para empresários ou PME. Essa ferramenta unifica os departamentos de marketing, vendas, comércio, serviços e TI por meio de dados compartilhados e fáceis de entender em uma única plataforma de CRM integrada. Com uma visão única dos clientes, a equipe de vendas pode oferecer experiências pessoais e conectadas para construir relacionamentos mais fortes (Hera, 2021).
- SalesUp: SalesUp é um CRM orientado para vendas desenvolvido por especialistas em vendas para o mercado de língua espanhola. As ferramentas do sistema facilitam as atividades mais demoradas do dia a dia e padronizam os processos de venda para otimizar os tempos: calendário, configuração de mail, templates e comunicações automáticas. Além disso, integra-se com outras ferramentas como WordPress, Mailchimp, Gmail e RRSS (Hera, 2021).
- Sage CRM: O software de CRM automatiza tarefas de vendas, como criação de cotações e pedidos, previsão de vendas, desenvolvimento de leads e convertendo-os em oportunidades de negócios por meio de fluxos de trabalho de vendas. Desta forma, poderá determinar as origens de potenciais clientes, as oportunidades de vendas e as vendas encerradas (Hera, 2021).
- Zendesk Sell: O Zendesk Sell é um CRM com ferramentas de vendas integradas que oferecem o contexto completo da conta de um cliente, mantendo-os atualizados e

permitindo-lhes explorar melhor as oportunidades. Por exemplo, quando um tíquete de suporte se transforma em perguntas sobre novos produtos, essa oportunidade pode ser repassada para a equipe de vendas. Além disso, o rastreamento é fácil porque a captura de dados é automatizada, para que representantes e agentes permaneçam em sincronia (Hera, 2021).

#### 4. Metodología

Neste capítulo, o objetivo da investigação é apresentado., são especificados os objetivos específicos, é apresentada a questões de investigação, é definida a metodologia a ser seguida no desenvolvimento do estudo.

##### 4.1 Objetivo geral da investigação.

O objetivo principal desta dissertação é identificar e descrever as ferramentas estratégicas mais utilizadas, através de uma análise prática nas empresas de e-commerce em Portugal.

##### 4.2 Objetivos específicos da investigação:

Lembre-se os objetivos específicos deste trabalho de investigação:

- Identificar a intensidade de utilização de ferramentas de gestão estratégica usado por Empresas de e-commerce.
- Determinar as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas de e-commerce em Portugal.
- Analisar o tipo de ferramentas estratégicas utilizadas por as empresas de comércio eletrónico em Portugal.
- Analisar o impacto gerado pelo uso de ferramentas estratégicas registar as principais dificuldades no uso das ferramentas estratégicas

##### 4.3 Questões de Investigação

Nesta investigação, pretende-se identificar as ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas empresas de e-commerce em Portugal. Concretamente, pretende-se estudar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica e o impacto nestas empresas. Este

estudo justifica-se pela falta de investigações levadas a cabo que incluam o estudo de uso dessas ferramentas e o impacto que elas induzem na performance empresarial. As questões de investigação são:

*Figura 13: Questões de Investigação*

Questões de Investigação	
N:	Questões
RQ1	Quais são as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas de e-commerce em Portugal
RQ2	Qual é o impacto da utilização de ferramentas estratégicas na gestão da empresa
RQ3	Quais são as ferramentas de e-commerce mais usadas pelas empresas
RQ4	As ferramentas estratégicas tradicionais continuam a ser usadas em modelos de comércio online
RQ5	Qual é a importância das ferramentas de comércio eletrónico

*Fonte: Elaboração própria*

#### 4.4 Estratégia de investigação.

Dada a natureza da questão de investigação e objetivos, este estudo tem um carácter explicativo, a entrevista é adotada como estratégia. Entrevistas É um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados em pesquisas qualitativas, principalmente por sua abordagem pessoal. As entrevistas são utilizadas para descobrir os significados dos temas centrais do ponto de vista do entrevistado.

#### 4.5 Método de recolha de dados

Os métodos de recolha de dados qualitativos centram-se principalmente na obtenção de ideias. O método de coleta de dados será a entrevista pessoal que será realizada com a pessoa que possui as informações de controle de gestão.

As empresas serão contactadas via e-mail e serão agendadas entrevistas com a pessoa com as informações necessárias para esclarecer nossas dúvidas. As empresas a contactar serão previamente analisadas para que cumpram os parâmetros da investigação.

#### 4.6 População e técnica de amostragem

A população é constituída por empresas E-commerce de Portugal. A amostra é constituída pelas 50 empresas que integram o ranking de vendas da e-commerce em Portugal neste ranking são empresas de diferentes ramos de atividade medidas pelas suas vendas no período 19/20, estas empresas foram escolhidas por nos fornecerem informação de análise importante para micro, pequenas e médias empresas conforme mostramos as ferramentas utilizadas por empresas líderes na formulação de estratégias e vendas online.

#### 4.7 Perfil do Respondente

Os respondentes foram escolhidos entre as empresas com maior volume de vendas online no período de 2019-2020 em várias áreas de negócio. Os entrevistados são todos da Europa e as empresas escolhidas residem em Portugal, nossos respondentes são os principais responsáveis pela área de controle de gestão da empresa que trata as informações que estão sendo investigadas. São pessoas que têm experiência e conhecimento, no que deve e não deve ser feito sobre o topico. Os entrevistados foram escolhidos devido à facilidade de contato da pesquisadora.

#### 4.8 Elaboração e estrutura da entrevista

Foi elaborada um modelo de entrevista (Anexo 2) que reúna as informações necessárias para esta análise, as questões são abertas para que os entrevistados nos dêem o seu ponto de vista de forma ampla. Sabemos que o tempo disponível para entrevista é reduzido, por isso tentamos que 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.

Esta entrevista é organizada em 4 partes. Na primeira parte é o perfil do entrevistado onde serão feitas perguntas para conhecer melhor o entrevistado e a empresa a informação variada será útil para complementar a investigação. A segunda parte será realizada para identificar as Ferramentas “tradicionais” de Gestão Estratégica, onde diversas questões serão colocadas para determinar seu uso e importância. Na terceira parte será analisado ERP, CRM e outras Ferramentas de Gestão Estratégica que são usados por as empresas. O nível de uso será determinado, bem como a importância que eles têm na tomada de decisões e finalmente, uma

quarta parte falha sobre a importância e o impacto que o uso de cada uma dessas ferramentas tem gerado na gestão da empresa.

Estima-se uma duração aproximada de 15 minutos para que as pessoas possam colaborar com a investigação, sabemos que o tempo vale ouro e nem todas as pessoas podem responder a esta entrevista. Por questões de privacidade e divulgação de dados, foi acordado que o nome da empresa e do entrevistado não seriam divulgados para garantir a participação dos entrevistados.

#### 4.9 Entrevista.

Foram enviados pedidos de entrevista por e-mail (Anexo 3) para empresas que nos contactaram com o responsável pela resposta aos nossos pedidos. Foram agendadas entrevistas online nos meses de setembro e outubro de 2021.

Entrevistas foram realizadas (Anexo 4) recorrendo a uma plataforma providenciada na internet, o Zoom para 12 empresas líderes no comércio eletrónico no país, de dimensão Grande e Media residentes em Portugal. As entrevistas serão transcritas no formato Word para serem usadas no software qualitativo de análise de dados ATLAS.ti

##### 4.9.1 Vantagens

- Os dados qualitativos recolhidos permitem aos investigadores uma análise aprofundada dos tópicos abordados.
- As questões para a coleta de dados qualitativos são abertas, os respondentes têm liberdade para expressar suas opiniões, permitindo que mais informações sejam coletadas.
- Permite maior objetividade e precisão dos resultados
- São necessários menos participantes para obter informações úteis.

##### 4.9.2 Inconvenientes

- Os participantes devem ser escolhidos com cuidado para evitar preconceitos, o que pode prolongar o processo.
- É necessário mais tempo, pois devem ser transcritos, organizados e analisados detalhadamente.

- Se o entrevistador for inexperiente, o processo pode ser afetado
- A tabulação de dados é difícil devido aos dados qualitativos gerados por investigação.
- Geralmente, os participantes decidem colaborar apenas quando recebem um incentivo em troca.

## 5. Análise dos dados recolhidos

Neste capítulo são analisados os resultados das entrevistas e utilizado o software ATLAS.ti para a análise dos dados qualitativos gerados. A recolha das respostas a entrevista decorreu entre os meses do setembro e outubro de 2021 e contou com a participação de 12 empresas. Por questões de privacidade e divulgação de dados, foi acordado que o nome da empresa e do entrevistado não seriam divulgados para garantir a participação dos entrevistados.

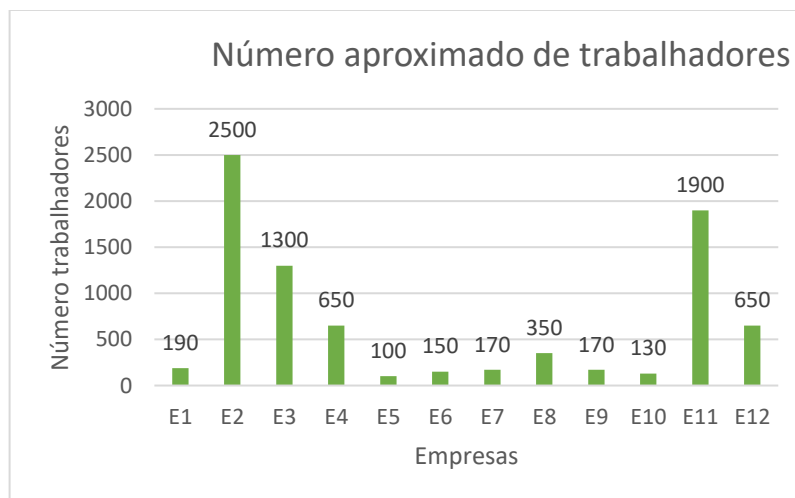
### 5.1 Resultados obtidos

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

#### 5.1.1 Distribuição das empresas

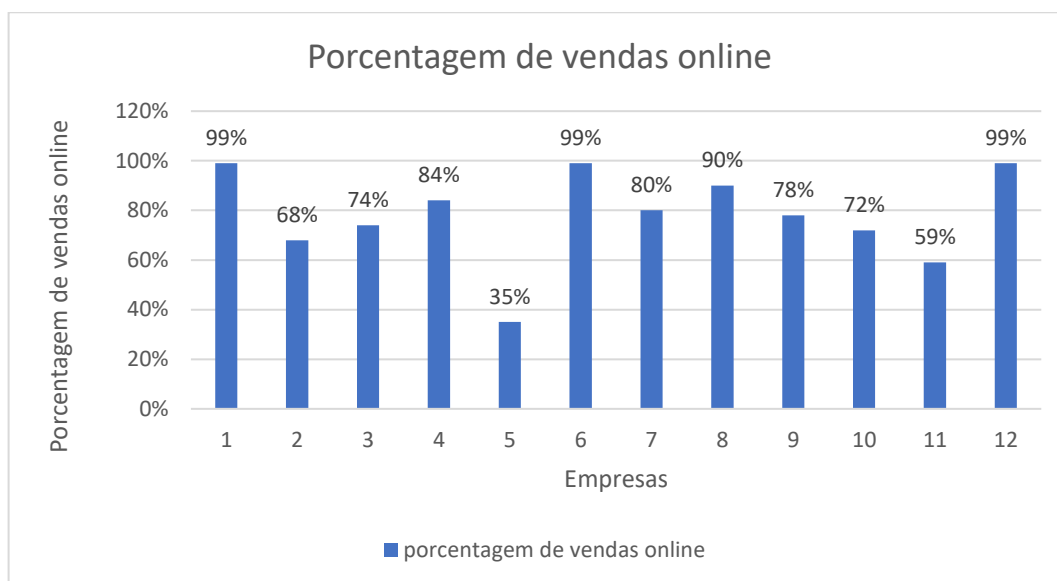
Abaixo podemos ver os gráficos da quantidade de trabalhadores em cada empresa e o percentual de vendas que corresponde ao comércio online.

*Figura 14: Número aproximado de trabalhadores*



*Fonte: Elaboração própria*

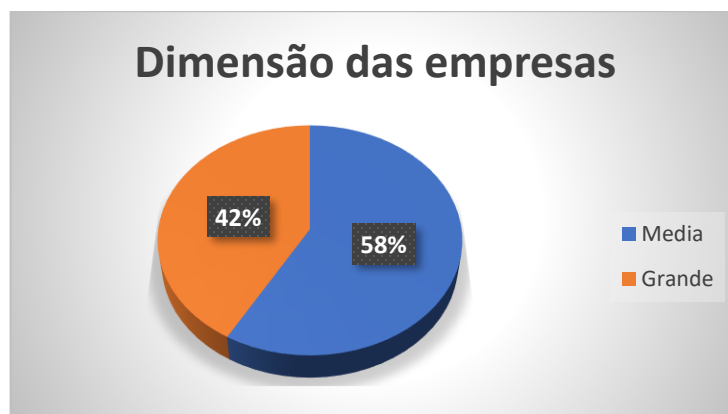
Figura 15: Porcentagem de vendas online.



Fonte: Elaboração própria

À primeira vista, pode-se constatar que as empresas que geram suas vendas online possuem um número menor de funcionários, o que reflete em um menor gasto com salários de pessoal, isso gera maiores receitas. A maioria das empresas entrevistadas tem uma alta porcentagem de vendas online, existem 3 empresas que são inteiramente de e-commerce e as outras empresas lidam com os dois modelos de negócios que são online e físico.

Figura 16: Dimensão das empresas.



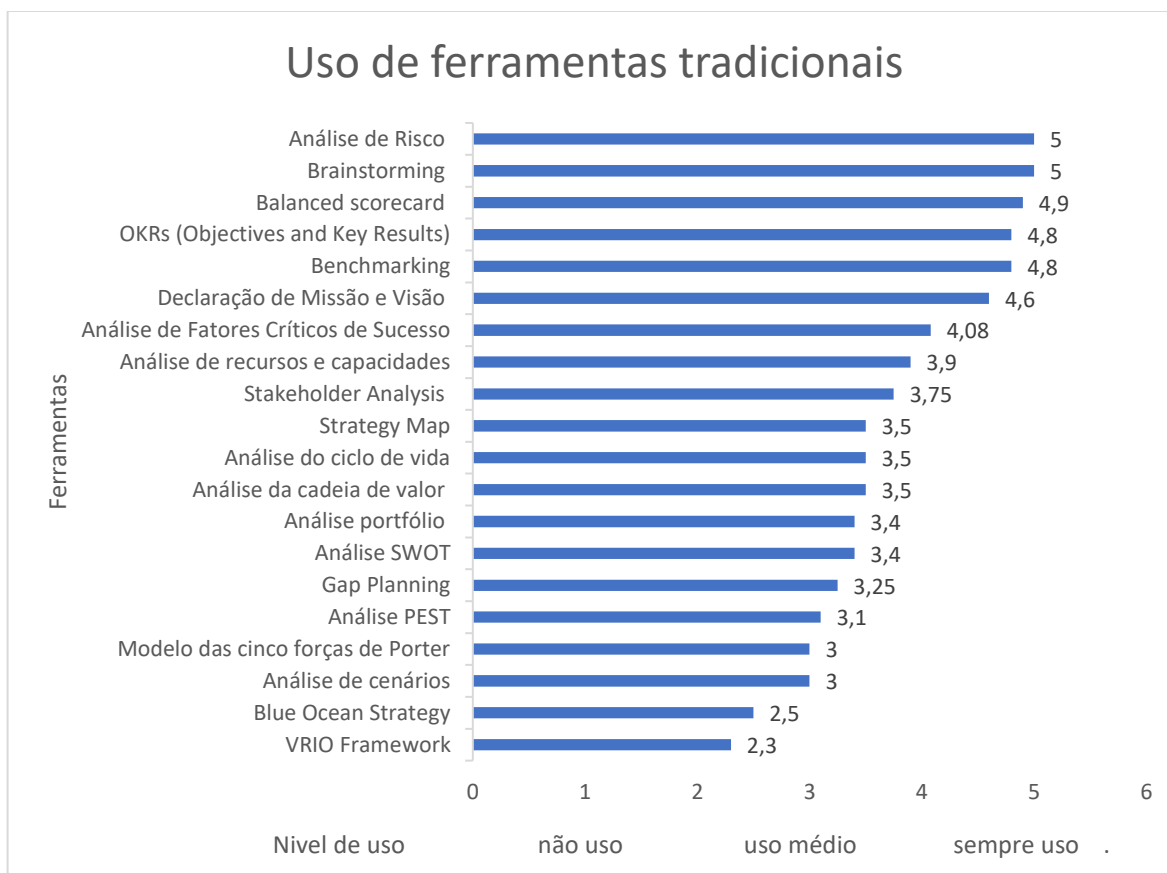
Fonte: Elaboração própria

médias e grandes empresas foram entrevistadas para descobrir quais ferramentas estão usando as empresas com altas taxas de vendas online. 42% das empresas são grandes e 58% são do tamanho médio, procurando encontrar um equilíbrio e não focar apenas numa dimensão da empresa.

### 5.1.2 Nível de uso de ferramentas tradicionais pelas empresas

Para a análise a seguir, foi perguntado em uma escala de um a cinco quais são as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas pela empresa atualmente, os resultados foram os seguintes:

*Figura 17: Uso de ferramentas tradicionais.*



*Fonte: Elaboração própria*

As empresas que geram vendas online usam frequentemente ferramentas tradicionais de gestão estratégica. Na lista de ferramentas, todas são usadas algumas com mais frequência e outras com menos frequência. 100% das empresas entrevistadas usam frequentemente a análise

de risco e brainstorming, 98% usam o balanced scorecard e 82% das empresas usam Benchmarking e OKRs (objetivos e resultados-chave). Desta lista podemos destacar as 5 primeiras ferramentas como referência de quais são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas de e-commerce.

### 5.1.3 Ferramentas tradicionais não identificadas

Houve empresas que nomearam o modelo Canvas e o gráfico de Gant, como ferramentas não identificadas, o que chama a atenção é que o canvas foi nomeado 4 vezes representando 33% das empresas entrevistadas e Gant 3 representando 25%. Isso confirma a importância dessas ferramentas, pois se o estudo fosse maior haveria mais empresas que utilizam essas ferramentas que não constam da lista obtida na análise do estudo empírico.

**Figura 18: Ferramentas não identificadas.**

Mostrar códigos em grupo 1 Ferramentas não identificadas na lista				
	Nombre	Enraizamien... ▼	Densidad	Grupos
<input type="radio"/>	◇ canvas	■	4	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista]
<input type="radio"/>	◇ Grafico de Gant	■	3	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista]
<input type="radio"/>	◇ Sesamo		1	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista]
<input type="radio"/>	◇ Connecteam		1	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista]

*Fonte: Elaboração própria*

Existem 2 outras ferramentas mencionadas Connecteam que permite a você criar seu próprio aplicativo para trabalho e gergelim, que é um sistema de controle de cronograma, mas seu impacto não é forte porque elas foram mencionadas apenas uma vez. Isso não significa que eles não sejam importantes, mas que apenas um 8% do número de empresas os utiliza. 68% das empresas restantes garantiram que as ferramentas utilizadas pela empresa estão dentro da lista, portanto, não têm nada a acrescentar.

### 5.1.4 Ferramentas mais importantes para administradores

Os gestores foram questionados quais são as 5 ferramentas tradicionais que consideram mais importantes para o desenvolvimento das atividades empresariais.

*Figura 19: Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores.*

Mostrar códigos en grupo 2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores			
Nombre	Enraizamient...	Densidad	Grupos
◊ Analise de risco		12	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Balanced Scorecard		11	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ OKRs		8	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Brainstorming		8	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Benchmarking		5	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ canvas		4	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista] [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Grafico de Gant		3	0 [1 Ferramentas não identificadas na lista] [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Analise do ciclo de vida		3	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Analise da cadeia de valor		2	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Strategy Map		1	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]
◊ Missão e Visão		1	0 [2 Ferramentas tradicionais mais utilizadas pelos gestores]

*Fonte: Elaboração própria*

A mesma pergunta foi feita a todos os administradores entrevistados, podemos perceber que as 10 ferramentas mais importantes que as empresas utilizam são:

- Análise de Risco
- Balanced Scorecard
- OKRs
- Brainstorming
- Benchmarking
- Canvas
- Gráfico de Gant
- Análise do ciclo de vida
- Análise da cadeia de valor
- Strategy Map

Essas informações estão de acordo com o gráfico de uso da ferramenta em ambos os casos, as 5 primeiras ferramentas são as mesmas em ordem diferente. Existem outras ferramentas que compõem esta lista, portanto, em um estudo com mais participantes, a ordem dessas ferramentas pode variar.

Os entrevistados afirmaram que A importância dessas ferramentas para a empresa se deve ao fato de serem constantemente utilizadas pelas empresas, as informações geradas por essas ferramentas auxiliam na formulação de estratégias, objetivos e metas. São ferramentas

criadas para a criação, implementação e controle das estratégias estabelecidas pela empresa. A utilização dessas ferramentas auxilia a empresa a aumentar seus lucros e a torna mais eficiente no cumprimento de objetivos e metas.

#### 5.1.5 Uso de ferramentas tradicionais no comércio online

As empresas falam muito sobre o modelo de negócio para geração de estratégias, um entrevistado nos disse o seguinte: podemos ter 2 estratégias completamente diferentes para o mesmo produto, o uso de recursos é diferente em cada modelo, variando as estratégias de implementação, o modelo online consome menos recursos, o que nos permite aplicar outros tipos de estratégias diferentes.

100% dos entrevistados afirmaram que o uso de ferramentas estratégicas é uma constante no comércio online (Anexo 5), ainda são utilizadas com frequência dentro das empresas, o que muda são as estratégias geradas já que cada mercado é completamente diferente.

#### 5.1.6 Ferramentas ERP e CRM

100% dos entrevistados afirmaram que a utilização de softwares ERP e CRM é de vital importância para um modelo de comércio online, pois as empresas precisam de informações de diversos tipos de fontes para poderem analisar estratégias.

*Figura 20: Uso Ferramentas ERP e CRM.*

Mostrar códigos em grupo <b>Uso Ferramentas ERP CRM</b>				
	Nombre	Enraizamien...	Densidad	Grupos
<input type="radio"/>	◇ geração de software próprio	<div style="width: 100%;"></div>	12	0 [5 Novas ferramentas da lista. usado pela empresa] [Uso Ferramentas ERP
<input type="radio"/>	◇ HubSpot	<div style="width: 33%;"></div>	4	0 [5 Novas ferramentas da lista. usado pela empresa] [Uso Ferramentas ERP
<input type="radio"/>	◇ Oracle	<div style="width: 16%;"></div>	2	0 [5 Novas ferramentas da lista. usado pela empresa] [Uso Ferramentas ERP
<input type="radio"/>	◇ Salesforce	<div style="width: 8%;"></div>	1	0 [5 Novas ferramentas da lista. usado pela empresa] [Uso Ferramentas ERP
<input type="radio"/>	◇ SAP	<div style="width: 8%;"></div>	1	0 [5 Novas ferramentas da lista. usado pela empresa] [Uso Ferramentas ERP

*Fonte: Elaboração própria*

As empresas afirmam que hoje em dia com a grande oferta de programadores é mais fácil projetar seu próprio software do que pagar licenças de uso. É por isso que 100% das empresas estão projetando seus próprios softwares de ERP e CRM que se adaptam às necessidades da empresa. (Anexo 6)

Algumas empresas continuam a usar ferramentas 33% das empresas usam HubSpot, 17% Oracle, 8% Salesforce e 8% SAP devido à ajuda que geram para os usuários. Os entrevistados afirmam utilizar essas ferramentas de forma complementar aos sistemas criados. Existem programas que se adaptam muito bem à realidade da empresa e isso é um fator importante para se ter este tipo de ferramenta.

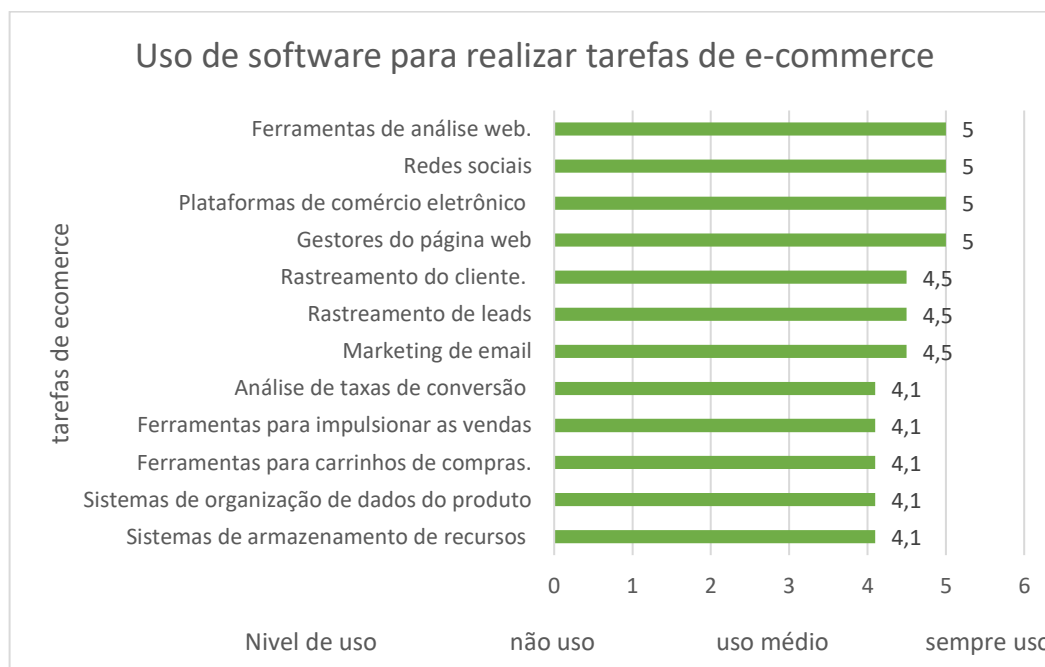
Os entrevistados afirmaram ainda que essas quatro ferramentas são atualmente as mais utilizadas pelas empresas por serem softwares de CRM e ERP muito bem desenhados e que podem ser utilizados por empresas que não dispõem de recursos para desenvolver suas próprias ferramentas.

### 5.1.7 Ferramentas de comércio eletrônico

Os entrevistados afirmam que as empresas de comércio eletrônico precisam de mais ferramentas para ajudá-las a gerenciar melhor seus negócios online. Eles afirmam que as empresas de comércio eletrônico usam ferramentas tradicionais e novas ferramentas para gerar estratégias adequadas. Ou seja, utilizam mais ferramentas para seu correto manejo.

As empresas de comércio eletrônico usam novas ferramentas para ajudá-las a realizar as seguintes tarefas:

*Figura 21: Uso de software para realizar tarefas de e-commerce.*



*Fonte: Elaboração própria*

100% dos entrevistados usam ferramentas para:

- Gestores do página web
- Plataformas de comércio eletrônico
- Redes sociais
- Ferramentas de análise web.

90% dos entrevistados usam ferramentas para:

- Marketing de email
- Rastreamento de leads
- Rastreamento do cliente.

82% dos entrevistados usam ferramentas para

- Sistemas de armazenamento de recursos
- Sistemas de organização de dados do produto
- Ferramentas para carrinhos de compras.
- Ferramentas para impulsionar as vendas
- Análise de taxas de conversão

As empresas afirmam ter um software para realizar essas tarefas, que são importantes para a boa gestão de um negócio de e-commerce. Algumas empresas desenvolvem seus próprios softwares que realizam essas tarefas, mas existem ferramentas que uma empresa necessita para analisar ou gerar dados.

*Figura 22: Ferramentas usadas pelas empresas para tarefas de e-commerce.*

Mostrar códigos en grupo 7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce				
Nombre	Enraizamien...	Densidad	Grupos	
<input type="radio"/>  .Google Analytics		34	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .WordPress		14	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .HubSpot		10	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .AdobeCampain		9	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .CMS Theseus		8	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .DropBox		4	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .OneDrive		3	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .Google Drive		3	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .AgoraPulse		2	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]
<input type="radio"/>  .ABtest		1	0	[7 Ferramentas usadas pela empresa para tarefas do e commerce]

*Fonte: Elaboração própria*

A ferramenta mais usada que não pode ser substituída é o Google Analytics, 100% das empresas entrevistadas utilizam esta ferramenta para realizar diferentes tarefas, mas a mais importante é a análise na web. Os entrevistados afirmam que a principal função desta ferramenta é medir o impacto do seu site e o comportamento de seus usuários. O objetivo é entender o desempenho do projeto e como otimizá-lo.

WordPress, Theseus CMS e HubSpot são sistemas de gerenciamento de conteúdo (CMS) que permitem criar e manter um site que é o núcleo de uma loja online. O melhor conteúdo é aquele que gera o melhor site e isso se evidencia no número de visitas ao site. 100% dos entrevistados afirmaram utilizar essas ferramentas de forma complementar.

Adobe Campaign ferramenta fundamental na gestão de campanhas de marketing e automação. Os entrevistados afirmam que Adobe Campaign é a solução ideal para quem não tem noções prévias na gestão de campanhas de marketing. Embora a plataforma Adobe seja menos conhecida, ela tem mais de 15 anos de mercado.

As outras ferramentas cumprem funções específicas, mas não menos importantes, o que gera uma lista de ferramentas que podem servir como um guia do que usar em um modelo de comércio online. As empresas também afirmam gerar seus próprios softwares que realizam determinados tipos de tarefas. A ideia é depender menos de programas privados, mas existem programas como o Google Analytics que não podem ser iguados e que precisamos deles para analisar nossos dados.

#### 5.1.8 Importância das ferramentas de comércio eletrônico

Os entrevistados falaram sobre a importância dessas ferramentas para impulsionar um negócio online (Anexo 7). Essas ferramentas ajudam a:

- Projetar os gostos e preferências dos clientes em um site
- Impulsionar as vendas
- Salvar nossos dados
- Avaliar nosso desempenho.





Mas o valor agregado mais importante que o uso dessas ferramentas nos proporciona é a geração de dados históricos que, por meio de sua análise, ajudam as empresas a antecipar possíveis eventos e gerar ações corretivas.

### 5.1.9 Importância e impacto da utilização de ferramentas estratégicas na gestão da empresa

100% dos entrevistados garantem que as ferramentas estratégicas são muito importantes para as empresas (Anexo 8). A recolha de dados para o desenho de estratégias é o seu principal objetivo, serve também como instrumento de controlo das metas e objetivos traçados pelos administradores e ajuda a empresa a gerir de forma eficiente todos os recursos.

Nas entrevistas foi dito que todas as empresas são diferentes umas das outras, nenhuma é igual à outra mesmo que façam o mesmo produto. As ferramentas que uma empresa utiliza devem ser o produto da análise das suas necessidades, por isso nem todas as empresas devem utilizar as mesmas ferramentas, mas sim um conjunto de ferramentas que nos ajudem a gerir os recursos de que dispomos.

*Figura 23: Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado.*

Mostrar códigos en grupo 11 Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado na gestão da empresa				
	Nombre	Enraizamien...	Densidad	Grupos
<input type="radio"/>	◇ Eficácia na comunicação		13	0 [11 Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado na g
<input type="radio"/>	◇ Na eficiência dos recursos		12	0 [11 Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado na g
<input type="radio"/>	◇ Na eficácia das vendas		12	0 [11 Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado na g
<input type="radio"/>	◇ Eficácia na tomada de decisão		11	0 [11 Importância e impacto que o uso dessas ferramentas tem gerado na g

*Fonte: Elaboração própria*

Os resultados mostram que a utilização de ferramentas estratégicas gera um impacto em quatro pontos importantes que são:

**A eficácia na comunicação:** a análise das entrevistas revela que a eficácia na comunicação aumenta. Existe um canal direto entre o cliente e a empresa, facilitando a comunicação com os clientes necessária para analisar gostos e preferências. Também aumenta a comunicação entre os funcionários da empresa, fornecendo informações atualizadas de qualquer tipo para a tomada de decisões. Uma comunicação eficaz aumenta a produtividade da empresa (Anexo 9)

**Eficiência de recursos:** as empresas acreditam que o uso de ferramentas facilita a análise de dados e nos ajuda a tomar decisões que otimizam os recursos da empresa. Assim, uma melhor tomada de decisão ajuda a gerenciar os recursos corretamente, em uma loja de comércio online economizamos nos custos de loja, marketing, pessoal, armazenamento, otimizando recursos em relação a uma loja física (Anexo 10).

Eficiência de vendas: As novas ferramentas ajudam as empresas a formular estratégias de marketing com a análise dos dados que podem ser obtidos a partir das informações coletadas. As vendas online superam as vendas físicas porque o cliente tem um canal direto com a empresa e podemos oferecer produtos e serviços de forma personalizada a cada um dos clientes (Anexo 11).

Eficácia na tomada de decisões: As ferramentas fornecem informações para os gestores tomarem decisões corretas por meio da análise das informações coletadas. As empresas garantem que o índice de eficiência na tomada de decisão aumenta com o uso das ferramentas, pois temos informações para analisar antes de tomar uma decisão. mais e melhores decisões são tomadas a partir da análise das informações geradas pelo uso das ferramentas (Anexo 12).

100% dos entrevistados acreditam que um maior número de ferramentas estratégicas tem um impacto direto sobre eficácia na comunicação, Eficiência de recursos, Eficiência de vendas e Eficácia na tomada de decisões. Quanto mais ferramentas a empresa utiliza, melhor os resultados obtidos.

#### 5.1.10 Ferramentas do estudo mais usadas

A tabela a seguir resume as principais ferramentas utilizadas pelos gestores no estudo realizado. Foram divididos em Tradicionais, Outras, ERP, CRM e E-commerce, as ferramentas estão organizadas de acordo com o seu nível de utilização.

*Figura 24: Resumo de ferramentas mais usadas*

Ferramentas estratégicas mais usadas				
Resumo dos Resultados				
Tradicionais	Otras	ERP	CRM	E-commerce
Análise de Risco	Canvas	Oracle	HubSpot	Google Analytics
Balanced scorecard	Grafico Gant	SAP	SalesForce	WordPress
OKRs (Objectives and Key Results)	Sesamo			HubSpot
Brainstorming	Conecteam			AdobeCampaing
Benchmarking				CMS Theseus
Canvas				DrobBox
Grafico de Gant				

*Fonte: Elaboração própria*

A tabela analisa as principais ferramentas que 12 empresas utilizam no modelo de comércio online, essas ferramentas facilitam a gestão dessas empresas, pelo que esta tabela pode servir de base de ferramentas a serem implementadas num modelo de comércio online, com base no estudo realizado.

## 5.2 Resultados das Questões de Investigação.

As questões de investigação foram validadas na análise dos dados recolhidos e são devidamente apoiados pelas entrevistas realizadas. A análise das entrevistas foi realizada com o software ATLAS.ti projetado para a análise de dados qualitativos.

*Figura 25: Resultados das Questões de Investigação.*

Questões de Investigação			
N:	Questões	Fonte	Conclusão
RQ1	Quais são as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas de e-commerce em Portugal	Figura 24	Suportada
RQ2	Qual é o impacto da utilização de ferramentas estratégicas na gestão da empresa	Figura 23, Anexos 8, 9, 10 e 11	Suportada
RQ3	Quais são as ferramentas de e-commerce mais usadas pelas empresas	Figura 22	Suportada
RQ4	As ferramentas estratégicas tradicionais continuam a ser usadas em modelos de comércio online	Anexo 5	Suportada
RQ5	Qual é a importância das ferramentas de comércio eletrónico	Anexo 7	Suportada

*Fonte: Elaboração própria*

## 6. Conclusão

Depois de analisar as entrevistas, podemos apresentar no último capítulo as principais conclusões a retirar desta investigação. Revelamos as limitações encontradas durante todo o processo, e deixamos algumas sugestões para futuras investigações sobre esta matéria.

### 6.1 Principais Conclusões

O estudo foi realizado em médias e grandes empresas de comércio eletrónico em Portugal, que foram selecionadas pelas vendas feitas no período 2019-2020 este estudo tem como principal objetivo saber quais são as ferramentas que as empresas de comércio eletrónico de maior sucesso utilizam atualmente.

Podemos mostrar que as empresas de comércio 100% online possuem um número reduzido de funcionários, pois dispensa as lojas físicas. Isso gera uma redução significativa nos custos de transporte, armazenamento, publicidade, marketing e aluguel, entre outros. O que gera maior lucro líquido para a empresa.

Os resultados indicam que as cinco ferramentas de gestão estratégica que as empresas da amostra mais utilizam são: Análise de Risco, Balanced scorecard, OKRs, Brainstorming e Benchmarking. 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 como: Modelo de Canvas, Gráfico de Gant, Sesamo e Connecteam.

Cem por cento dos entrevistados afirmaram que as ferramentas estratégicas continuam a ser usadas com a mesma intensidade no comércio online, o que muda são as estratégias geradas já que cada mercado é completamente diferente.

Atualmente com a grande oferta de programadores é mais fácil projetar seu próprio software do que pagar licenças de uso. É por isso que 100% das empresas estão a projetar os seus próprios softwares de ERP e CRM que se adaptam às necessidades da empresa.

Algumas empresas continuam a usar ferramentas de negócios como HubSpot, Oracle, Salesforce e SAP de forma complementar os sistemas criados devido à ajuda que geram para os seus usuários.

As empresas de comércio eletrónico precisam de mais ferramentas para ajudá-las a gerir melhor os seus negócios online. As empresas de comércio eletrónico usam ferramentas tradicionais e novas ferramentas para gerar estratégias adequadas.

A ferramenta mais usada que não pode ser substituída é o Google Analytics, todas as empresas usam para a análise na web. A principal função desta ferramenta é medir o impacto do seu site e o comportamento de seus usuários. O objetivo é entender o desempenho do projeto e como otimizá-lo.

O valor agregado mais importante que o uso dessas ferramentas nos proporciona é a geração de dados históricos que, por meio de sua análise, ajudam as empresas a antecipar possíveis eventos e gerar ações corretivas.

As empresas acreditam que o uso de ferramentas facilita a análise de dados e nos ajuda a tomar decisões que otimizam os recursos da empresa. Assim, uma melhor tomada de decisão ajuda a gerenciar os recursos corretamente,

A análise das entrevistas revela que a eficácia na comunicação aumenta. Existe um canal direto entre o cliente e a empresa, facilitando a comunicação com os clientes necessária para

analisar gostos e preferências. Também aumenta a comunicação entre os funcionários da empresa, uma comunicação eficaz aumenta a produtividade da empresa.

Aumenta a eficiência de vendas já que as novas ferramentas ajudam as empresas a formular estratégias de marketing com a análise dos dados que podem ser obtidos a partir das informações coletadas.

Aumenta a eficácia na tomada de decisões o índice de eficiência na tomada de decisão aumenta com o uso das ferramentas, pois as ferramentas fornecem informações para os gestores tomarem decisões corretas por meio da análise das informações coletadas.

Podemos concluir que, para a amostra em estudo o uso de ferramentas de gestão tem efetivamente impacto na performance, os resultados corroboram todas as questões de investigação formuladas, existem evidências empíricas que permitem sustentar o uso de ferramentas de gestão enquanto fator indutor de uma melhor performance operacional

## 6.2 Contributo para a Investigação em Gestão.

Atualmente, devido à pandemia, as empresas foram obrigadas a fazer vendas online, pelo que se considera que a investigação sobre as ferramentas estratégicas de gestão utilizadas pelos gestores das empresas de e-commerce portuguesas é um grande contributo para a Investigação em Gestão

A maioria das empresas portuguesas são pequenas e alguns dos gestores não têm conhecimento teórico de gestão muitas destas empresas não fizeram vendas na internet e estão neste momento a fazê-lo, tentamos perceber como é ou não o uso de ferramentas estratégicas de gestão. Com esta investigação podemos saber que ferramentas estão a utilizar as empresas que geram mais vendas para servirem de guia para micro e pequenas empresas que estão a tentar construir as suas tendas online para poderem vender os seus produtos na internet, a adoção de ferramentas estratégicas de gestão constitui um apoio fundamental na condução da gestão empresarial. As empresas que adotam ferramentas de gestão são capazes de ter um melhor desempenho. Parece-nos claro que se as empresas investirem em recursos humanos qualificados com uma formação de gestão superior, terão um impacto positivo no desempenho da organização.

### 6.3 Limitações

O estudo foi realizado a empresas residentes em Portugal, podendo o estudo ser alargado a empresas da União Europeia.

Os entrevistados garantiram que as empresas estão proibidas de divulgar dados de qualquer natureza, por isso são poucas as empresas dispostas a fazer o estudo. grandes empresas são aquelas que deixam de participar devido ao sigilo.

É difícil contactar os responsáveis pelo tratamento desta informação, o tempo de resposta é longo e nem todos os contactos terminam com sucesso, o que torna a recolha de dados complicada.

A confidencialidade dos dados é importante por este motivo as empresas ou os entrevistados não são identificados para evitar qualquer tipo de incómodo

### 6.4 Investigação futura.

Pode estender o estudo a empresas da União Europeia ou até mesmo a nível mundial, pode entrar em contato com empresas em outros países para obter uma resposta melhor das empresas. Nem todas as empresas se recusam a participar da pesquisa, a amostra deve ser ampliada.

Seria melhor realizar a entrevista com os gestores como uma entrevista pessoal e não como uma entrevista com a empresa, para que pudéssemos pedir informações sobre sua experiência com ferramentas estratégicas e obter mais informações, uma vez que você não tem impedimento de responder devido ao sigilo dos dados

Devem ser entrevistadas empresas de grande e médio porte, pois são elas que melhor utilizam essas ferramentas para a formulação de estratégias. O apoio é maior nas pequenas e microempresas, mas nem todas nos fornecem as informações que solicitamos

## 7. Bibliografia

- 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.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.

- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- 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.
- 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.
- Gherasim, A. (2011). Product Life Cycle Approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(2), 158–167.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Oliveira, B. J. O. M. G. (2008). *Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal. Framework*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.

## 8. Bibliografia Web

- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19-36. Recuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3026>
- 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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- Aldea, A., Iacob, M. E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). Strategic Planning and Enterprise Achitecture. *Proceedings of the 1st International Conference on Enterprise Systems*. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <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). Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.576>
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Reenen, J. Van. (2011). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/https://doi.org/10.2753/IM0020-8825360303>
- Chagas, E. F. B. (2017). Curso de Estatística aplicada para iniciantes - Módulo 4 - Estatística Analítica III. Marília. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21763.09765>
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2013). *The essentials of risk management* (2th Ed.). McGraw-Hill. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Reuperado agosto de 2021 de: [http://www.mim.ac.mw/books/David's Strategic](http://www.mim.ac.mw/books/David's%20Strategic)
- Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: Evidence

- from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206–219. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1108/1409170610665068>
- Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16, 227–243. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1002/jsc.797>
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49–62. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- 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. Reuperado agosto de 2021 de: [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. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: [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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1109/PROC.1975.9792>
- Gobble, M. M. (2014). Resources: The Persistence of Brainstorming. *Research-Technology Management*, 57(1), 64–67. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.5437/08956308X5701005>
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201–216. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2520>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Empresas em Portugal 2016*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs [MIS]. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93. Reuperado agosto de 2021 de: <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. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0262-7>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Reserch methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited. Reuperado agosto de 2021 de: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

## 9. Anexos

### Anexo 1 – Informação sobre os estudos

Autor e ano	Investigated	País	Dimensão das empresas	Amostra	Measurements	Data analysis	Results	Fonte
Nouri e Soltani (2017)	which management tool is better in overcoming the issues and problems of the organization	Irão	EDD, DS	N = 60	Questionnaire sent by e-mail to companies	simple regression, correlation coefficient , f-test	Declaração de missão e visão, análise de competências chave, TQM, benchmarking, análise de stakeholders, análise de recursos humanos, análise de satisfação de colaboradores, análise PEST, outsourcing, marketing one-to-one, reengineering, análise de ciclo de vida do produto, teoria dos jogos, ERP e CRM	Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). Analyzing the use of strategic management tools and techniques between Iranian firms. <i>Academy of Strategic Management Journal</i> , 16(1), 1–18.
	H: the use of SMTTs has a positive impact on organizational performance.							
Nobre (2016)	ferramentas estratégicas mais utilizadas nas empresas.	Portugal	EDD, DS	N = 78/600	Questionnaire and secondary data.	análise estadística descritiva IBM SPSS	Análise SWOT, brainstorming, benchmarking, análise de risco, balanced scorecard, análise de cenários, análise da cadeia de valor, ciclo de vida, VRIO	Nobre, D. P. (2016). Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
Afonina (2015)	relationship between strategic management tools and techniques and organizational performance	República Checa	EDD, DS	N = 91	Questionnaire sent by e-mail to the companies in Czech Republic	multiple regression analysis, Correlation analysis, correlation coefficient , Multiple linear regression between strategic management tools and organizational performance.	Análise SWOT, satisfação dos clientes, análise de preços, análise custo-benefício, análise de quota de mercado	Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance : Findings from the Czech Republic. <i>Journal of Competitiveness</i> , 7(3), 19–36. <a href="https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02">https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.02</a>
	H1: The greater number of management tools and techniques utilized by managers in Czech companies							
	H2: The greater number of management tools and techniques utilized by managers in Czech companies							

Rigby e Bilodeau (2015)	H: managers use management tools to increase effectively bottom-line results	70 países (5 continentes)	EDD, DS	N = 13 000	Questionnaire to managers with information	Simple correlation and factor analysis	CRM, benchmarking, questionários aos colaboradores, planeamento estratégico, outsourcing, balanced scorecard	Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management Tools & Trends 2015. Bain & Company.
Tassabehji e Isherwood (2014)	H1: Educational background impacts use of strategic tools by managers	47 países, (Europa, USA, Canadá, Índia)	EDD, DS	N = 458	quantitative survey to managers' use of strategic tools	Descriptive Statistics, factor analysis, test the impact,	Análise SWOT, previsões financeiras, declaração de missão e visão, análise de cenários, análise da cadeia de valor	Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. Strategic Change, 23, 63–80. <a href="https://doi.org/10.1002/jsc.1960">https://doi.org/10.1002/jsc.1960</a>
	H2: Managerial task/role impacts use of strategic tools by managers.							
	H3: Country of business impacts use of strategic tools by managers.							
	H4: Business sector impacts the use of strategic tools by managers.							
Kalkan e Bozkurt (2013)	The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives	Turquia	PME, DS	N = 192	Questionnaires were subjected to respondents by interviewing face to face.	Descriptive Statistics	Planeamento estratégico, análise de recursos humanos, TQM, CRM, declaração de missão e visão, análise PEST, benchmarking	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. <a href="https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575">https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575</a>
	H: firms using these strategic tools do better than the ones that dont							
He, António e Rosa (2012)	H: Chinese managers' primary reason for strategy tools use is related with efficiency, rationality and legitimacy	China	GE	N = 158/250	Questionnaires members of the China consultant companies, universities, government and large size companies	Descriptive statistics were obtained for the sample using the SPSSx statistical analysis	PEST, SWOT, brainstorming, análise de recursos, ciclo de vida, análise de grupos estratégicos, análise de risco, balanced scorecard, cadeia de valor, análise de estratégias genéricas, análise de portfólio, análise de cenários	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. <a href="https://doi.org/10.5897/AJBM11.2520">https://doi.org/10.5897/AJBM11.2520</a>

O'Brien (2011)		UK, Europa, EUA, Austrália, Nova Zelândia	EDD, DS	N = 143/883	online survey conducted with practitioner members of the UK Operational Research (OR) Society	Descriptive statistics simple regression, correlation coefficient	Análise previsional, análise financeira, gestão de projetos, brainstorming, análise SWOT, balanced scorecard, benchmarking	O'Brien, F. (2011). Supporting the strategy process: A survey of UK OR/MS practitioners. <i>Journal of the Operational Research Society</i> , 62(5), 900–920. <a href="https://doi.org/10.1057/jors.2011.2">https://doi.org/10.1057/jors.2011.2</a>
Oliveira (2008)	analyse and describe the use of strategy tools in the largest companies operating in Portugal	Portugal	GE, DS	N = 220/993	Questionnaires sent by e-mail	Descriptive statistics	SWOT, análise de cenários, brainstorming, análise de recursos, análise de risco, análise de grupos estratégicos, balanced scorecard, análise de portfólio, análise do ciclo de vida, análise da cadeia de valor	Oliveira, B. J. O. M. G. (2008). Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal. Framework. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
Gunn e Williams (2007)	Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK  H: Strategy tools can be described as concepts, that assist strategic managers in making decisions	UK	EDD, DS	N = 149/800	survey sent to Chief Executive Officers of organizations in the region selected	Descriptive statistics using the SPSS package (version 12), exploratory factor analysis relationships between variables	Análise SWOT, benchmarking, análise de fatores críticos de sucesso	Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools : an empirical investigation into strategy in practice in the UK. <i>Strategic Change</i> , 16, 201–216. <a href="https://doi.org/10.1002/jsc.799">https://doi.org/10.1002/jsc.799</a>
Tapinos (2005)		42 países incluindo: UK, Singapura, China, USA	EDD, DS	N = 428/4000	Questionnaire to managers	Correlation analysis, correlation coefficient, Multiple linear regression between Organisational Direction and Performance Measurement	Análise SWOT, benchmarking, análise custobenefícios, análise de competências chave, análise de risco	Tapinos, E. (2005). Strategic Development Process: Investigating the Relationship between Organisational Direction and Performance Measurement. Doctoral Dissertation. University of Warwick.

#### GUIA DE ENTREVISTA

##### Questão de investigação:

**"Quais são os instrumentos de gestão estratégica mais utilizados pelas empresas portuguesas de e-commerce."**

O objetivo desta entrevista é identificar quais e o nível de utilização das Ferramentas de gestão estratégica nas empresas portuguesas de e-commerce e avaliar o impacto que a utilização das ferramentas geram no desempenho da empresa.

Entende-se por Ferramenta estratégica, qualquer técnica, ferramenta, método, estrutura ou metodologia que apoie a tomada de decisão dos gestores.

Esta entrevista está organizada em 4 partes, a saber: I Parte – perfil do respondente; II parte – identificação de ferramentas de gestão Estratégicas "tradicionais", III Parte – ERP, CRM e outras ferramentas de Gestão Estratégica; e IV parte – impacto gerado pelo uso de ferramentas.

#### I PARTE – Perfil do respondente

Nesta primeira parte pediremos ao entrevistado que faça uma pequena apresentação pessoal, identificando:

- Posição na empresa:
- Setor de atividade:
- Dimensão:     Micro     Pequena     Média     Grande Empresa
- Número de aproximado de trabalhadores:

**II PARTE – Ferramentas de Gestão Estratégicas “Tradicionais”**

A segunda parte, fala sobre as ferramentas estratégicas tradicionais utilizadas pelas empresas nas últimas décadas

2.1. Tomando a tabela em baixo como referência, identifique utilizando a escala de 1 – Não utilizo, a 5 – utilizo sempre, quais as ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas atualmente pela empresa:

Ferramentas de gestão mais usadas		
Análise SWOT		Análise portfólio
Análise da cadeia de valor		Balanced scorecard
Análise de cenários		Modelo das cinco forças de Porter
Análise de recursos e capacidades		Brainstorming
Análise PEST		Análise de Risco
Análise do ciclo de vida		ERP (Enterprise Resource Planning)
CRM (Customer Management Relationship)		Strategy Map
Benchmarking		OKRs (Objectives and Key Results)
Stakeholder Analysis		Gap Planning
Declaração de Missão e Visão		Blue Ocean Strategy
Análise de Fatores Críticos de Sucesso		VRIO Framework

2.2. Há alguma ferramenta que utilize e que não esteja identificada na tabela em cima? Se sim, indique qual(s).

2.3. Quais são as 3 ferramentas que a empresa mais utiliza e porque são tão importantes para o desenvolvimento das atividades da empresa?

2.4. Continua a usar as mesmas ferramentas de gestão estratégica com o comércio online? se respondeu não, quais as ferramentas que agora utiliza. Por favor, identifique.

2.5. Qual a maior vantagem de utilização destas novas ferramentas, Que tipo de informação permitem para a o gestor e a tomada de decisão?

**III PARTE – ERP, CRM e outras ferramentas de Gestão Estratégica**

Na terceira parte falaremos sobre ERP, CRM e outras ferramentas. Hoje existe uma grande variedade de softwares para gerar dados confiáveis para a empresa. A chave do seu sucesso reside no facto de possuírem designs adaptáveis e modulares que ajudam as empresas a melhorar a gestão dos seus recursos de forma ótima, tendo acesso às informações disponíveis de forma mais eficiente e aumentando o seu nível de produtividade e competitividade.

A tabela em baixo mostra uma variedade de software de suporte ao ERP, CRM e outras ferramentas de comércio eletrónico.

3.1. Tomando a tabela em baixo como referência, identifique quais dessas ferramentas são as mais usadas atualmente pela empresa:

ERP	CRM	Ecommerce (Outras)
Microsoft Dynamics Business Central	Pipedrive	Google Analytics Enhanced Ecommerce
Oracle NetSuite	HubSpot	Tiny ERP
IFS	Salesforce	IvoChat
Sage X3	SalesUp	Movidesk
SAP S/4HANA	Sage CRM	Tapones
Infor M3 and CloudSuite	Streak	Juno
Workday	Zendesk Sell	NFe.io
Service Now	SmartHint	Pay Pal

3.2. Do seu ponto de vista quais são as 3 melhores ferramentas nesta lista para implementar em um modelo de comércio online e porquê.

3.3. A partir da lista a seguir, identifique o nível de uso de ferramentas informática para realizar essas tarefas pela empresa (utilizando a escala de 1 – Não utilizo, a 5 – utilizo sempre):

Gestores de página web	
Plataformas de comércio eletrónico ou CMS (Sistema de Gerenciamento de Catálogo)	
Sistemas de armazenamento de recursos como Dropbox	
Sistemas de organização de dados do produto	
Marketing de email	
Retratamento de leads	
Redes sociais	
Ferramentas para carrinhos de compras.	
Ferramentas para impulsionar as vendas	
Ferramentas de análise web.	
Análise de taxas de conversão	
Retratamento do cliente.	

3.4. Qual ferramenta é usada pela empresa para realizar as seguintes tarefas. Se você não usar, deixe o espaço em branco.

Gestores do página web	
Plataformas de comércio eletrônico ou CMS (Sistema de Gerenciamento de Catálogo)	
Sistemas de armazenamento de recursos como Dropbox	
Sistemas de organização de dados do produto	
Marketing de email	
Rastreamento de leads	
Redes sociais	
Ferramentas para carrinhos de compras.	
Ferramentas para impulsionar as vendas	
Ferramentas de análise web.	
Análise de taxas de conversão	
Rastreamento do cliente.	

3.5. Qual a importância deste novo tipo de ferramentas na formulação de estratégias.

3.6. Quais são as melhores ferramentas utilizadas pela empresa de comércio eletrônico e porquê?

#### IV PARTE – Impacto gerado pelo uso de ferramentas

##### IV PARTE

Nesta última parte falaremos sobre o impacto gerado pelo uso de ferramentas estratégicas na empresa.

4.1. Acha que uma empresa de comércio eletrônico deve usar as mesmas ferramentas que uma empresa de comércio físico?

4.2. Qual a importância e o impacto que o uso de cada uma dessas ferramentas tem gerado na gestão da empresa:

- Na eficiência dos recursos
- Na conversão da venda – eficácia da venda
- Eficácia na comunicação
- Eficácia na tomada de decisão
- Outras, qual?

4.3. A utilização de ferramentas de gestão pela empresa tem permitido atingir os seus objetivos?

## Anexo 3 – pedido de entrevista



### Mestrado em Controlo de Gestão

#### Corpo de email

O meu nome é Marco Almeida e sou estudante do mestrado em Gestão no IP Leiria. Estou a desenvolver uma investigação que tem como objetivo identificar as ferramentas de gestão estratégica nas empresas portuguesas do E-commerce e avaliar impacto dessa utilização na performance ou desempenho das empresas.

Para obter dados reais correspondentes ao tema, preciso fazer uma entrevista com uma pessoa com o conhecimento e as informações necessárias para responder às perguntas. A entrevista tem duração de 15 minutos e será realizada em setembro e outubro de 2021, via ZOOM, em data que não gere transtornos para o entrevistado.

Peço à pessoa correspondente que me ajude com um e-mail de contato para marcar um horário para a realização da entrevista. 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 agradecido pela sua colaboração!

Os resultados finais da investigação serão facultados a todas as empresas que manifestem interesse através

do seguinte e-mail: [2192545@my.ipleiria.pt](mailto:2192545@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).

## Anexo 4 – Entrevistas

Iden... ▲	Nombre	Tipo	Ubicación	Citas
D 1	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	Texto	Biblioteca	36
D 2	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	Texto	Biblioteca	32
D 3	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	Texto	Biblioteca	32
D 4	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre S...	Texto	Biblioteca	31
D 5	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Texto	Biblioteca	26
D 6	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	Texto	Biblioteca	28
D 7	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	Texto	Biblioteca	28
D 8	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	Texto	Biblioteca	28
D 9	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	Texto	Biblioteca	35
D 10	GUIA DE ENTREVISTA E10 CarPrime	Texto	Biblioteca	30
D 11	GUIA DE ENTREVISTA E11 auchan	Texto	Biblioteca	31
D 12	GUIA DE ENTREVISTA E12 Auto-doc	Texto	Biblioteca	29

## Anexo 5

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:08	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	A empresa administra basicamente o comércio eletrônico, então não tem variação, o pouco comércio físico que a empresa faz não altera as ferramentas utilizadas, o modelo utilizado é o comércio eletrônico. <sup>(P)</sup> <sub>(SEP)</sub>	usa ferramentas tradicionais no comércio online
2:08	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	Utilizam-se as mesmas ferramentas tradicionais	usa ferramentas tradicionais no comércio online
3:08	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	utiliza as ferramentas clássicas mencionadas acima com foco no comércio online	usa ferramentas tradicionais no comércio online
4:09	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	A empresa usa essas ferramentas na maioria das vezes	usa ferramentas tradicionais no comércio online
5:08	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Ocupa as mesmas ferramentas	usa ferramentas tradicionais no comércio online
6:07	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	as ferramentas utilizadas são as mesmas	usa ferramentas tradicionais no comércio online
7:08	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	as mesmas ferramentas forem utilizadas para o comércio online	usa ferramentas tradicionais no comércio online
8:09	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	A empresa continua a usar ferramentas tradicionais com estratégias para um mercado online	usa ferramentas tradicionais no comércio online
9:09	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	Na atualidade Utilizam-se as mesmas ferramentas tradicionais mas complementadas com outras novas ferramentas que geram mais informação	usa ferramentas tradicionais no comércio online
10:07	GUIA DE ENTREVISTA E10	As mesmas ferramentas continuam a ser utilizadas	usa ferramentas tradicionais no comércio online
11:06	GUIA DE ENTREVISTA E11	a partir de um amplo conjunto de ferramentas, são selecionadas as que atendem às nossas demandas. É evidente que entre elas estão as ferramentas tradicionais citadas	usa ferramentas tradicionais no comércio online
12:08	GUIA DE ENTREVISTA E12	Esta é uma empresa de comércio eletrônico 99% das vendas são online. E foi confirmada a utilização de ferramentas tradicionais, ou seja, continuam a ser utilizadas em empresas de comércio eletrônico	usa ferramentas tradicionais no comércio online

## Anexo 6 - geração de software próprio

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:13	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	temos ferramentas próprias de crm e erp desenvolvidas para uso exclusivo da empresa. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
2:13	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	a empresa desenvolveu seu próprio software de CRM e ERP para melhor se adaptar às demandas da empresa	geração de software próprio
3:12	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	a empresa desenvolveu seu próprio software de CRM e ERP. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
4:13	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	A empresa desenvolveu seu próprio software de CRM, ERP e comércio eletrônico. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
5:12	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	a empresa investe na geração de softwares de controle	geração de software próprio
6:11	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	a empresa desenvolveu seu próprio software de CRM e ERP. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
7:12	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	a empresa desenvolveu seu próprio software de CRM, ERP e outras ferramentas. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
8:13	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	A empresa desenvolveu seu próprio software de CRM, ERP e comércio eletrônico. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
9:14	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	mas a empresa está gerando seu próprio software para se adaptar às novas demandas dos mercados.	geração de software próprio
10:11	GUIA DE ENTREVISTA E10	ferramentas de ERP, CRM e comércio eletrônico são desenvolvidas na empresa. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	geração de software próprio
11:10	GUIA DE ENTREVISTA E11	a empresa desenvolve seus próprios softwares de CRM e ERP	geração de software próprio
12:14	GUIA DE ENTREVISTA E12	A empresa apoia e investe no desenvolvimento das suas próprias ferramentas. Desenvolve quantas ferramentas a empresa precisa	geração de software próprio

## Anexo 7 - Importância deste novo tipo de ferramentas

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:28	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	total importância para criar estratégias	importância deste novo tipo de ferramentas
1:29	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	A geração de dados nos ajuda a tomar as melhores decisões	importância deste novo tipo de ferramentas
2:25	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	importantes porque servem para que a empresa use seus recursos de forma eficaz e eficiente,	importância deste novo tipo de ferramentas
2:26	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	necessária para gerar informações adequadas para a tomada de decisões	importância deste novo tipo de ferramentas
3:24	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	auxiliam na gestão de um negócio online	importância deste novo tipo de ferramentas
3:25	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	Ajuda-nos a gerir melhor os recursos destinados à geração do comércio electrónico	importância deste novo tipo de ferramentas
3:26	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	ajudam a gerar estratégias de acordo com cada negócio	importância deste novo tipo de ferramentas
4:26	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	melhorar e controlar processos	importância deste novo tipo de ferramentas
5:20	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	busqueda de informacion esta orientado en la web	importância deste novo tipo de ferramentas
6:21	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	ajudam a administrar um modelo de negócio online.	importância deste novo tipo de ferramentas
6:22	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	análise dos dados gerados por essas ferramentas.	importância deste novo tipo de ferramentas
7:23	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	fornecem informações do modelo de e-commerce	importância deste novo tipo de ferramentas
8:22	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	ajudem a gerar objetivos e estratégias que possam ser alcançados.	importância deste novo tipo de ferramentas

9:32	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	use seus recursos de forma eficaz	importância deste novo tipo de ferramentas
9:33	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	gerar informações adequadas para a tomada de decisões na empresa.	importância deste novo tipo de ferramentas
10:23	GUIA DE ENTREVISTA E10 CarPrime	ajudam a gestão do comércio online	importância deste novo tipo de ferramentas
10:24	GUIA DE ENTREVISTA E10 CarPrime	criação de estratégias com as informações geradas	importância deste novo tipo de ferramentas
11:24	GUIA DE ENTREVISTA E11 auchan	formular estratégias de vendas	importância deste novo tipo de ferramentas
11:25	GUIA DE ENTREVISTA E11 auchan	fornecem informação de qualquer tipo	importância deste novo tipo de ferramentas
12:27	GUIA DE ENTREVISTA E12 Auto-doc	É de total importância para criar estratégias	importância deste novo tipo de ferramentas
12:28	GUIA DE ENTREVISTA E12 Auto-doc	ajuda a tomar as melhores decisões	importância deste novo tipo de ferramentas

## Anexo 8 - Importância das ferramentas

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:7	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	conseguem melhorar o que os clientes desejam de nós	importância das ferramentas
2:7	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	São os mais utilizados na formulação das estratégias, objetivos e metas	importância das ferramentas
3:6	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	são as ferramentas adequadas para controlar o cumprimento das tarefas nos tempos estabelecidos	importância das ferramentas
4:8	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	Essas ferramentas auxiliam a empresa no gerenciamento de suas estratégias	importância das ferramentas
5:7	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	criticas al momento de generar la estrategia del producto	importância das ferramentas
6:6	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	ferramentas que mais nos ajudam a fazer a análise e a formular estratégias	importância das ferramentas
7:7	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	São ferramentas utilizadas constantemente na empresa que auxiliam no cumprimento das metas estabelecidas	importância das ferramentas
8:8	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teófilo	são importantes para poder tomar decisões que gerem o maior benefício para a empresa.	importância das ferramentas
9:7	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	têm servido para formular estratégias que ajudam a empresa a aumentar sua lucratividade	importância das ferramentas
10:6	GUIA DE ENTREVISTA E10	para que a empresa cumpra os objetivos propostos	importância das ferramentas
11:5	GUIA DE ENTREVISTA E11	ferramentas adequadas para controlar o cumprimento das tarefas	importância das ferramentas
12:7	GUIA DE ENTREVISTA E12	São utilizados constantemente na empresa	importância das ferramentas

## Anexo 9 - Eficácia na comunicação

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:36	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	Se você quer comunicar uma decisão, você só usa as ferramentas disponíveis para fazê-lo em um curto espaço de tempo <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
2:34	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	O uso de ferramentas agiliza a comunicação com o cliente por meio da coleta de informações que ajudam a entender os gostos do cliente. Podemos comunicar informações reais aos nossos clientes e trabalhadores em períodos de tempo reduzidos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
3:32	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	A comunicação aumenta com o uso de ferramentas. Os clientes têm novas formas de expressar seus desejos, transmitindo-os à empresa, que deve aprender a responder para gerar links <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
4:32	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	Melhora a comunicação entre as diferentes lojas e as centrais. As ferramentas fornecem as informações necessárias em tempo real, o que reduz o tempo de espera para a obtenção dos dados onde for necessário <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
5:28	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Melhora a comunicação tem um canal direto com o cliente	Eficácia na comunicação
6:30	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	A comunicação é melhor porque o cliente e a empresa interagem diretamente com base em seus gostos e preferências. Isso ajuda a empresa a antecipar os gostos dos clientes <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
7:31	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	O pessoal da empresa tem acesso a informações atualizadas e o tempo de resposta diminui, tornando a comunicação mais eficaz.	Eficácia na comunicação
8:28	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teófilo	Os trabalhadores se comunicam melhor entre si e também com o cliente. A comunicação aumenta dentro e fora da empresa <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
9:42	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	Podemos comunicar informações reais aos nossos clientes e trabalhadores em períodos de tempo reduzidos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
9:43	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	Tem menos probabilidade de cometer erros. As decisões são mais precisas porque há mais informações para analisar antes de tomar uma decisão <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
10:30	GUIA DE ENTREVISTA E10	O uso de ferramentas agiliza a comunicação com o cliente por meio da coleta de informações que ajudam a entender os gostos do cliente. Podemos comunicar informações reais aos nossos clientes e trabalhadores em períodos de tempo reduzidos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
11:32	GUIA DE ENTREVISTA E11	Aumenta a comunicação com os clientes e com os trabalhadores da empresa, o uso de ferramentas facilita a comunicação <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na comunicação
12:38	GUIA DE ENTREVISTA E12	. A comunicação com o cliente é melhor e direta, obtendo informações mais confiáveis e reais.	Eficácia na comunicação

## Anexo 10 - Na eficiência dos recursos

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:34	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	Permite-lhe concentrar recursos no que é realmente importante e que faz a diferença <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
2:32	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	Ajuda a otimizar recursos com sua grande quantidade de informações geradas. Ferramentas podem alertar sobre riscos de recursos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
3:30	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	Os recursos da empresa são melhor administrados. a informação analisada ajuda a corrigir erros minimizando custos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
4:30	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	A utilização dessas ferramentas e sua análise otimizam os recursos da empresa gerando maiores benefícios	Na eficiência dos recursos
5:26	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Reduz recursos laborais, mas aumenta recursos no marketing	Na eficiência dos recursos
6:28	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	O objetivo da criação das ferramentas é aumentar a eficiência e eficácia do resultado, se não vemos eficiência nos recursos, significa que estamos utilizando as ferramentas de forma incorreta. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
7:29	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	Os recursos são mais bem administrados e geram maiores benefícios para a empresa	Na eficiência dos recursos
8:26	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	A utilização de ferramentas tem feito com que os recursos sejam utilizados de forma eficiente a ideia é satisfazer o cliente com o mínimo impacto gerado <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
9:40	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	Ajuda a alocar recursos analiticamente, reduz a probabilidade de uso indevido de recursos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
10:28	GUIA DE ENTREVISTA E10	Ajuda a otimizar recursos com sua grande quantidade de informações geradas. Ferramentas podem alertar sobre riscos de recursos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
11:30	GUIA DE ENTREVISTA E11	Ferramentas ajudam a gerenciar melhor os recursos <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Na eficiência dos recursos
12:36	GUIA DE ENTREVISTA E12	os recursos são usados de forma eficiente	Na eficiência dos recursos

## Anexo 11 - Na eficácia das vendas

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:35	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	Com as ferramentas podemos saber o que as pessoas gostam e o que estão dispostas a comprar, devemos ser ágeis no uso das ferramentas e aproveitar as informações fornecidas para o uso eficiente dos recursos da empresa.	Na eficácia das vendas
2:33	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	As ferramentas necessárias para gerar uma venda online são de importância vital para que a sua utilização correta aumente a quota de mercado. Isto aumenta as vendas porque podemos chegar a mais pessoas em lugares diferentes	Na eficácia das vendas
3:31	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	As vendas podem ser aumentadas com a análise estratégica das informações fornecidas pelas ferramentas. Essas ferramentas fornecem informações sobre os gostos do cliente que podemos abordar.	Na eficácia das vendas
4:31	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	A análise dos dados ajuda-nos a gerar as melhores estratégias que visam gerar as vendas necessárias que a empresa necessita. Os motores de vendas são os encarregados de procurar o potencial cliente na web.	Na eficácia das vendas
5:27	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Ajuda o cliente a ter contacto direto com a equipa de vendas	Na eficácia das vendas
6:29	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	as ferramentas nos ajudam a aumentar as vendas, gerando estratégias adequadas com as informações previamente obtidas	Na eficácia das vendas
7:30	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	Aumento de vendas. já que a análise do cliente gera estratégias que atraem novos clientes.	Na eficácia das vendas
8:27	GUIA DE ENTREVISTA E8 Teofilo	ferramentas de análise de mercado para aumentar nossas vendas, visto que melhores estratégias são implementadas para atingir os clientes.	Na eficácia das vendas
9:41	GUIA DE ENTREVISTA E9 Pedro Braz	As ferramentas necessárias para gerar uma venda online são de vital importância, o uso correto delas aumenta a participação no mercado.	Na eficácia das vendas
10:29	GUIA DE ENTREVISTA E10	As ferramentas necessárias para gerar uma venda online são de vital importância, o uso correto delas aumenta a participação no mercado. Isso aumenta as vendas porque podemos atingir mais pessoas em diferentes lugares.	Na eficácia das vendas
11:31	GUIA DE ENTREVISTA E11	Gerar as melhores estratégias de vendas gera maior receita.	Na eficácia das vendas
12:37	GUIA DE ENTREVISTA E12	Aumenta a eficiência das vendas	Na eficácia das vendas

## Anexo 12 - Eficácia na tomada de decisão

ID	Documento	Contenido de cita	Códigos
1:37	GUIA DE ENTREVISTA E1 Telmo Gaspar	A importância é alta, pois a informação é extremamente importante para a tomada de decisões, quanto mais ferramentas nos fornecerem a informação, melhores serão as decisões. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na tomada de decisão
2:35	GUIA DE ENTREVISTA E2 Paulo Garcia	As decisões são mais precisas porque há mais informações para analisar antes de tomar uma decisão. Para introduzir um novo produto no mercado devemos analisar todas as informações geradas por todas as ferramentas para analisar a viabilidade de sucesso. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na tomada de decisão
3:33	GUIA DE ENTREVISTA E3 Ana Zagalo	As empresas podem contar com dados históricos para estudos futuros e assim conhecer o comportamento do mercado e os possíveis problemas que venhamos a enfrentar.	Eficácia na tomada de decisão
4:33	GUIA DE ENTREVISTA E4 Alexandre Santos	A análise dos dados gerados pelos programas de computador auxilia os administradores na tomada de decisões que minimizam o impacto e reduzem as perdas. O uso de ferramentas melhora as decisões tomadas. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na tomada de decisão
5:29	GUIA DE ENTREVISTA E5 Juan Navas	Melhora a eficiência na tomada de decisões perde-se a percepção de questões subjetivas	Eficácia na tomada de decisão
6:31	GUIA DE ENTREVISTA E6 Rui Aragão	As decisões tomadas são corretas, pois informações importantes são analisadas com antecedência, aumentando a eficácia na tomada de decisões.	Eficácia na tomada de decisão
7:32	GUIA DE ENTREVISTA E7 Bruno	Se a informação for analisada corretamente, a tomada de decisão é bem-sucedida, minimizando a probabilidade de cometer erros ou tomar decisões erradas.	Eficácia na tomada de decisão
8:29	GUIA DE ENTREVISTA E8	O uso de ferramentas gera estratégias de sucesso, o que aumenta a eficiência na tomada de decisões. Quanto mais ferramentas você usa, melhores são as informações geradas para tomar decisões corretas. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na tomada de decisão
10:31	GUIA DE ENTREVISTA E10	As decisões são mais precisas porque há mais informações para analisar antes de tomar uma decisão. Para introduzir um novo produto no mercado devemos analisar todas as informações geradas por todas as ferramentas para analisar a viabilidade de sucesso.	Eficácia na tomada de decisão
11:33	GUIA DE ENTREVISTA E11 auchan	Aumenta a eficiência na tomada de decisões dentro da empresa	Eficácia na tomada de decisão
12:39	GUIA DE ENTREVISTA E12	As decisões corretas são aumentadas com o uso e análise das informações geradas pelas ferramentas. <sup>[P]<sub>SEP</sub></sup>	Eficácia na tomada de decisão