



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO
SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO: O CASO DAS
EMPRESAS PORTUGUESAS DA REGIÃO NORTE**

Gonçalo Duarte Barros Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim

Bragança, dezembro de 2022.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO
SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO: O CASO DAS
EMPRESAS PORTUGUESAS DA REGIÃO NORTE**

Gonçalo Duarte Barros Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim

Bragança, dezembro de 2022.

Resumo

O planeamento estratégico define o que a organização pretende atingir no futuro e o modo como o deverá fazer, através da formulação de planos baseados nos objetivos que pretende alcançar e que se estendem a todas as áreas de atuação da empresa. Assim, o presente estudo tem como objetivo principal entender a importância de um plano estratégico no sucesso de uma organização, sendo direcionado para o caso das empresas portuguesas de média e grande dimensão da região Norte. Para dar resposta ao objetivo exposto, após se efetuar um enquadramento teórico através da literatura disponível, recorreu-se a uma metodologia quantitativa através de um inquérito por questionário. O estudo foi realizado a partir de uma amostra válida de 138 empresas, através da qual foi possível responder aos objetivos propostos. Quanto aos resultados obtidos, destaca-se o facto de, através do enquadramento teórico e dos resultados das principais fontes consultadas, ter sido possível aferir que existe um impacto positivo no sucesso das empresas quando estas utilizam um plano estratégico, apesar de, em termos práticos, não ter sido possível corroborar a totalidade das hipóteses de investigação levantadas. Além disto, conclui-se que a grande maioria das empresas utiliza planeamento estratégico e tem um plano estratégico definido, bem como atribui “muita importância” a um plano estratégico. Relativamente a entender se a utilização do planeamento estratégico conduz ao sucesso da organização, não foi possível afirmar através de evidências estatísticas a existência de uma relação entre o uso de planeamento estratégico e o sucesso da organização no conjunto de empresas estudadas. Por fim, foi possível constatar que quando as empresas apresentam um maior aumento da quota de mercado, um maior aumento de desempenho geral em relação ao desempenho da concorrência e uma maior criação de valor para todos os *stakeholders* da empresa, atribuem maior importância a um plano estratégico.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Planeamento estratégico, Plano estratégico, Instrumentos estratégicos, Médias e Grandes Empresas.

Abstract

Strategic planning defines what the organisation wants to achieve in the future and how it should do it, through the formulation of plans based on the objectives it wants to reach, which extends to all the company's areas of action. The main objective of this study is to understand the importance of a strategic plan in the success of an organization, being directed to the case of medium and large Portuguese companies in the North region. To answer the exposed objective, after making a theoretical framework through the available literature, it was used a quantitative methodology through a questionnaire survey. The study was conducted based on a valid sample of 138 companies, through which it was possible to answer the proposed objectives. As for the results obtained, we highlight the fact that, through the theoretical framework and the results of the main sources consulted, it was possible to assess that there is a positive impact on the success of companies when they use a strategic plan, although, in practical terms, it was not possible to corroborate all the research hypotheses raised. In addition, it was concluded that the vast majority of the companies use strategic planning and have a defined strategic plan, as well as attribute "great importance" to a strategic plan. In relation to understanding whether the use of strategic planning leads to the success of the organisation, it was not possible to affirm through statistical evidence the existence of a relationship between the use of strategic planning and the success of the organisation in the set of researched firms. Finally, it was possible to find that when companies show a greater increase in market share, a greater increase in overall performance compared to the competitors' performance and a greater value creation for all stakeholders of the company, they attribute greater importance to a strategic plan.

Keywords: Strategic management, Strategic planning, Strategic plan, Strategic tools, Medium and Large-sized Enterprises.

Agradecimentos

A elaboração da presente investigação não seria possível sem a colaboração de diversas pessoas. Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, ao meu irmão e à minha namorada, por todo o apoio, compreensão e cooperação.

Às minhas orientadoras, a professora Doutora Paula Odete Fernandes e a professora Doutora Ana Sofia Cardim, agradeço pelo apoio e disponibilidade prestados ao longo da dissertação.

Agradeço ainda aos inquiridos que responderam ao questionário permitindo a obtenção das respostas necessárias à realização desta investigação.

Lista de Acrónimos e Siglas

BCG – *Boston Consulting Group*

CRM – *Customer Relationship Management*

NUTS – *Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PESTA – *Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental*

ROE – *Retorno sobre o Património Líquido*

SABI – *Sistema de Análise de Balanços Ibéricos*

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bound*

SPSS – *Statistical Product and Service Solutions*

SWOT – *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TQM – *Total Quality Management*

Índice Geral

Índice Geral.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Gestão Estratégica e os seus Benefícios.....	3
1.2 Definição e Tipos de Planeamento.....	6
1.3 Conceito e Etapas de um Plano Estratégico	9
1.4 Áreas do Planeamento Estratégico	12
1.4.1 Recursos Humanos.....	12
1.4.2 Marketing.....	12
1.4.3 Produção	13
1.4.4 Tecnologia e Inovação	13
1.4.5 Finanças e Contabilidade	14
1.5 Instrumentos de Planeamento Estratégico.....	14
1.5.1 Análise PESTA.....	15
1.5.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	16
1.5.3 Análise SWOT	17
1.5.4 Matriz BCG.....	18
1.5.5 Balanced Scorecard	20
1.5.6 Brainstorming	21
1.5.7 Benchmarking	21
1.5.8 Total Quality Management	21
1.5.9 Customer Relationship Management	22
1.5.10 Análise de Cenários	22
1.5.11 Fatores Críticos de Sucesso	23
1.6 O Impacto de um Plano Estratégico: Resultados das Principais Fontes Consultadas	24
2. Metodologia de Investigação.....	25
2.1 Objetivos do Estudo e Hipóteses de Investigação	26

2.2 Instrumento de Recolha de Dados	27
2.3 Tratamento de Dados.....	29
2.4 População vs Amostra.....	29
3. Apresentação e Análise dos Resultados.....	31
3.1 Caracterização da Amostra	32
3.2 Análise Descritiva.....	34
3.3 Análise Inferencial	43
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	50
Referências Bibliográficas.....	53
Anexos	60
Anexo A – Pedido de colaboração para preenchimento de questionário.....	60
Anexo B – Questionário	61

Índice de Figuras

Figura 1: Níveis de planeamento.....	7
Figura 2: Etapas para a elaboração de um plano estratégico.	9
Figura 3: Análise PESTA.....	16
Figura 4: Modelo das cinco forças competitivas de Porter.	17
Figura 5: Análise SWOT.....	18
Figura 6: Matriz BCG.....	19
Figura 7: Balanced Scorecard.....	20
Figura 8: Empresas a utilizar planeamento estratégico.....	36
Figura 9: Empresas com um plano estratégico definido.....	37
Figura 10: Existe relação entre a utilização de planeamento estratégico e desempenho organizacional.	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conclusões de investigações acerca da relação entre a utilização de plano estratégico e a performance organizacional.	24
Tabela 2: Validação das variáveis latentes (alfa de Cronbach).....	28
Tabela 3: Caracterização dos inquiridos.	32
Tabela 4: Caracterização das empresas.	33
Tabela 5: Evolução financeira ao longo dos últimos 3 anos.....	35
Tabela 6: Evolução de indicadores financeiros.	35
Tabela 7: Áreas funcionais utilizadas em um plano estratégico.	37
Tabela 8: Importância das etapas de um plano estratégico.	39
Tabela 9: Instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas.	40
Tabela 10:Justificação para o uso de instrumentos estratégicos.	41
Tabela 11: Grau de dificuldade de preparação, utilização e implementação de instrumentos estratégicos.	42
Tabela 12: Validação das hipóteses de investigação.	44
Tabela 13: Resumo do resultado das hipóteses de investigação.....	49

Introdução

Ao longo do tempo, o mercado empresarial vem sendo caracterizado por inúmeras mudanças, sendo marcado por uma crescente competitividade, o que obriga as empresas a uma maior profissionalização de forma a se manterem competitivas e saudáveis. Com efeito, torna-se essencial dotar as empresas de ferramentas e métodos capazes de as fazer atingir tais objetivos dada a imprevisibilidade do contexto empresarial atual.

O presente estudo tem como principal objetivo perceber como um plano estratégico pode impactar a vida de uma organização, isto é, pretende-se analisar a importância de um plano estratégico no caso das empresas portuguesas de média e grande dimensão localizadas na região Norte, e perceber como este pode potenciar o sucesso das organizações, assumindo um conjunto de objetivos específicos que permitirão avaliar de forma mais clara e realista o tema em questão e dar resposta à seguinte pergunta de investigação: Qual é a importância de um plano estratégico na vida de uma organização?

A escolha desta temática recai no facto de se tratar de um assunto com forte relevância, que contribui para o potencial sucesso das empresas dada a atual competitividade do contexto empresarial português e internacional. Neste sentido, percebendo a importância de planear numa

organização, compreendendo que esta engloba a análise dos mais variados aspetos que a compõem, permitindo ter uma visão holística da realidade que a afeta e dos variados aspetos a explorar de forma a potenciar o seu sucesso, tornando-se crucial para qualquer organização planear e criar um plano estratégico no qual são definidos os objetivos e os modos de atuação pretendidos para a organização. Este último consiste, assim, numa declaração do rumo que a empresa quer seguir perante todos os seus *stakeholders*, tendo como intuito aumentar a sua competitividade perante a concorrência através da exploração das melhores capacidades internas aliadas às características da envolvente externa, bem como através do desenvolvimento dos pontos mais fortes da organização.

De forma a dar resposta ao principal objetivo deste estudo, este apresenta uma metodologia mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas de forma a redigir o trabalho com o máximo de rigor. A abordagem qualitativa foi efetuada com recurso a uma pesquisa bibliográfica, através da qual foi possível produzir um enquadramento teórico sobre o tema, de forma a recolher informação sobre estudos e conceções sobre esta área. A abordagem quantitativa assentou na aplicação de um questionário aos decisores das médias e grandes empresas pertencentes ao NUTS III da região Norte de Portugal, sendo que os dados recolhidos através do mesmo foram alvo de uma análise estatística com recurso ao *software* estatístico SPSS.

Quanto à estrutura do trabalho, esta divide-se em três secções. A primeira secção engloba a revisão de literatura, proporcionando o enquadramento teórico do tema em estudo, mais concretamente, aborda-se o que é a gestão estratégica e os seus benefícios, para assim perceber como esta pode beneficiar uma organização, de seguida aborda-se o conceito e as etapas de um plano estratégico percebendo, à luz da literatura, os passos corretos de construção e implementação de um plano estratégico, bem como as áreas funcionais que compõem o planeamento estratégico e os respetivos instrumentos estratégicos utilizados e capazes de auxiliar e promover a implementação de um plano estratégico com sucesso e, por último, apresentam-se os resultados das principais fontes empíricas consultadas. A segunda secção apresenta a metodologia de investigação adotada, detalhando de forma mais pormenorizada os objetivos do estudo e as hipóteses de investigação formuladas, bem como os instrumentos de recolha e tratamento de dados escolhidos, e a definição da população e amostra em estudo. Por fim, na terceira e última secção, apresentam-se e analisam-se os resultados provenientes dos dados recolhidos através do inquérito por questionário aplicado, através de uma caracterização da amostra, de uma análise descritiva e de uma análise inferencial. Adicionalmente, após abordar todos os pontos referidos, expõem-se as conclusões resultantes da investigação efetuada, assim como algumas considerações finais, limitações e futuras linhas de investigação.

1. Enquadramento Teórico

Tendo em conta o mercado onde as organizações se encontram inseridas, caracterizado por inúmeras mudanças e por uma crescente competitividade, o plano estratégico é considerado um elemento essencial ao desenvolvimento organizacional das mesmas, pressupondo ponderação na forma de delimitar estratégias e tendo como finalidade o alcance dos objetivos propostos. Assim, esta é uma área muito complexa, que engloba muitas áreas de estudo e de atuação, pelo que, seguidamente, serão apresentados de forma mais detalhada alguns aspetos relacionados a um plano estratégico de forma a compreender uma possível relação com o sucesso das organizações.

1.1 A Gestão Estratégica e os seus Benefícios

A palavra estratégia, advém da literatura grega, da palavra *strategos*, que combina as palavras *stratos* (exército) com *agos* (liderar) e que se traduz na “função de um general do exército” (Freire, 1997, p.18), sendo esta palavra percebida com cariz militar, que tem por objetivo liderar uma estratégia em combate, podendo fazer-se a analogia para o ambiente empresarial, sendo, nesse caso, a “formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso” (Freire, 1997, p.18).

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), é possível dividir a estratégia em dois tipos: a estratégia deliberada (na qual existe a formulação e formalização de um plano estratégico) e a estratégia emergente (decorrente do estado de total informalidade e de intenção). Com efeito, segundo os autores, para a existência de uma estratégia deliberada, existem três condições obrigatórias a cumprir:

- 1) a estratégia tem de ser intencional, precisa e totalmente articulada;
- 2) o compromisso de implementação da estratégia tem de ser partilhado por todos os atores da organização; e,
- 3) a estratégia não pode ser afetada por forças externas (o ambiente organizacional tem de ser totalmente previsível ou sob controlo).

Contudo, a obrigação da concretização destas três premissas num mundo tão dinâmico como o atual, torna a existência de planeamento estratégico deliberado altamente improvável pelo facto de este pressupor a necessidade de um ambiente empresarial totalmente previsível, amigável e inteiramente controlável pela organização. Por sua vez, relativamente à abordagem da estratégia emergente, esta pressupõe a total falta de intenção e formalidade, devendo apenas ter como fonte de inspiração (não intencional) os padrões de atuação que ocorrem ao longo do tempo (Mintzberg & Waters, 1985).

Após a análise dos dois tipos de estratégia definidos por Mintzberg e Waters, constata-se que estes, na sua forma mais pura, se tornam impraticáveis pois, no mundo contemporâneo não é possível cumprir as três premissas supramencionadas e também não é possível prover qualquer tipo de estratégia através da total falta de intenção e ausência de planeamento formal. Assim sendo, Killen e Hunt (2010) consideram que a estratégia deve abranger as duas vertentes, combinando aspetos deliberados e emergentes, argumentando que um plano estratégico deve “walks on two feet, one deliberate, the other emergente” (Mintzberg & Waters, 1985, p. 271).

Com efeito, através de estudos efetuados, Kürschner e Günther (2012) argumentam que a combinação destas duas vertentes promove o sucesso organizacional, sendo que estes autores não apoiam nem o modo de criar estratégia através de uma liderança do topo para a base (estilo “comandante”), nem o modo de liberdade total, pelo que consideram como melhor alternativa a mistura destas duas vertentes, promovendo a formalização, intencionalidade e definição do rumo, aliado à liberdade e flexibilidade do processo.

Por sua vez, o processo de gestão estratégica expressa como os gestores das organizações tomam decisões necessárias à formulação e desenvolvimento da estratégia, sendo que a sua essência consiste na elaboração de uma estratégia competitiva que conduza ao êxito da organização no momento atual e que formule as competências necessárias para o sucesso futuro da organização (Filho, 2005).

A gestão estratégica consiste, assim, num processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, sendo através do mesmo que as organizações devem conseguir saber onde estão, para onde querem ir e como vão lá chegar, tendo por base o rumo definido para

a organização, as necessidades dos clientes e as possíveis alterações no meio envolvente (Santos, 2008).

Por conseguinte, tendo em conta a necessidade de melhoria contínua da competitividade, de modo a conduzir a organização ao sucesso, torna-se relevante abordar alguns elementos essenciais de um modelo de gestão estratégica, isto é, o ciclo PDCA. Com efeito, este ciclo divide-se nas seguintes quatro etapas (Patel & Deshpande, 2017):

- 1) *Plan* (planear): consiste na identificação da problemática e das suas causas, sendo que através da análise interna e externa são delimitados os objetivos e metas a atingir, bem como os recursos necessários e, de seguida, é desenvolvido um plano de ação que deve incluir todos os aspetos inerentes;
- 2) *Do* (fazer): corresponde à implementação do que foi planeado;
- 3) *Check* (verificar): baseia-se na observação dos resultados do processo de implementação, podendo este ser um processo de aprendizagem que promova a melhoria contínua através da resolução dos problemas encontrados na implementação do plano, ou seja, através da sua retificação;
- 4) *Act* (agir): corresponde ao último passo do ciclo no qual, após percorrer as fases anteriores, a melhor versão do plano é implementada, sendo que, visando a melhoria contínua, a chave para esta é a repetição do ciclo PDCA de forma ilimitada de modo a atingir níveis de qualidade superiores.

Adicionalmente, importa salientar que, numa perspetiva global, são reconhecidos os diversos benefícios que a gestão estratégica acarreta, sendo assumido que as maiores vantagens se verificam na perspetiva económica, sendo esta a área da empresa que, no final de contas, será a mais importante. Porém, são entendidas várias vantagens que a gestão estratégica pode trazer, além do aspeto económico, realçando-se que, no fim, tudo culmina no sucesso ou insucesso da organização e, conseqüentemente, na sua sobrevivência.

Percebendo que um plano estratégico abrange toda a organização, é expectável que, caso este seja implementado com sucesso, todos os *stakeholders* saiam beneficiados do mesmo, desde os trabalhadores, os acionistas, os clientes e a população em geral, sendo que, segundo Teixeira (2013, p.30), “a gestão estratégica quando bem praticada, proporciona às empresas um conjunto de benefícios que podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação ao seus concorrentes”, dividindo esta temática em três grandes benefícios: consistência de ação; gestão mais proativa; e, maior envolvimento de pessoal de todas as áreas da organização. A consistência da ação beneficia a organização pois, quando esta está dotada de ideias comuns partilhadas sobre o rumo da empresa, torna-se mais coesa e consistente, pois os objetivos são conhecidos e concordados pelos intervenientes. A gestão proativa é outro benefício, pois existe um esforço coletivo que procura fazer com que as coisas ocorram da forma definida, ou seja, através da proatividade e tendo em conta o ambiente competitivo em que as organizações se inserem, os intervenientes têm a capacidade de superar desvios não planeados. Por último, quanto ao maior

envolvimento dos gestores e de todo o pessoal, este representa uma enorme mais-valia a qualquer organização, pois gera um sentimento de pertença entre os trabalhadores e a organização, aumentando exponencialmente a satisfação e a motivação para trabalhar naquele local, sendo que, quando existe um envolvimento dos gestores e do pessoal das mais diversas áreas, cria-se um vínculo entre as pessoas e os planos e ações estratégicas, gerando-se um efeito positivo, pois existe a compreensão que as ações definidas levam ao sucesso do plano determinado em conjunto, aumentando assim o empenho e comprometimento com os objetivos da organização (Coelho, 2012).

Teixeira (2013) identifica outros benefícios que advêm da gestão estratégica tais como: a possibilidade de antecipação de futuros problemas que possam aparecer (dando espaço para a possibilidade de implementar mudanças que visem a preparação de ações corretivas); a clarificação da visão de negócios da organização (havendo um rumo definido e claro para a empresa que promove a cooperatividade interna); e, a exploração das oportunidades e dos desafios que a empresa enfrenta (o que ajuda nos momentos de maior adversidade, minimizando possíveis efeitos negativos), resultando todos estes benefícios na obtenção de uma vantagem competitiva perante os rivais.

Neste sentido, o objetivo final da gestão estratégica consiste na obtenção de uma vantagem competitiva no mercado, que se reflete na capacidade de uma empresa oferecer algo que a concorrência não consegue acompanhar, podendo passar pela diferenciação no preço, no produto ou no serviço, representando a impossibilidade dos rivais imitarem, pelo menos de forma sustentável, o que é feito pela organização, sendo este o benefício, num último momento, que uma empresa quer atingir. Consequentemente, uma empresa detentora de uma vantagem competitiva a médio longo prazo irá apresentar uma taxa de rentabilidade superior à média da concorrência (Santos, 2008), sendo este um dos grandes objetivos a nível empresarial.

Deste modo, com o planeamento estratégico tanto é possível ganhar uma vantagem competitiva como manter uma vantagem competitiva já existente, considerando o “processo da estratégia a fonte de vantagens competitivas” (Shoham & Fiegenbaum, 2002, p.127) pretendendo-se criar uma vantagem competitiva sustentável, sendo expectável, através dos bons desempenhos empresariais, a contínua evolução e desenvolvimento da empresa, beneficiando, em última estância, todos os *stakeholders*.

1.2 Definição e Tipos de Planeamento

O planeamento corresponde à primeira função administrativa e baseia-se na definição dos objetivos para o futuro desempenho organizacional e na decisão acerca dos recursos e tarefas necessários para alcançar os objetivos de forma adequada, permitindo que as pessoas responsáveis se orientem pelos objetivos estabelecidos e apliquem as ações necessárias para alcançá-los (Chiavenato, 2020).

Segundo Ferreira (s/d), apesar da origem da estratégia residir no pensamento estratégico dos membros da organização, o planeamento deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, sendo que planejar consiste em determinar previamente o que deve ser feito para que se atinjam os objetivos previamente delineados, implicando pessoas, prazos e objetivos.

O planeamento define, assim, o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo e permite a produção de planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los (Chiavenato, 2020), no entanto, o planeamento não se resume ao processo de planeamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planeamento que se estendem a todos os níveis da empresa (Panerare, 2018).

Neste sentido, importa referir que o uso da ferramenta do planeamento poderá ter como objetivo abranger diferentes espaços temporais e diferentes níveis da organização, podendo ser estratégico, tático ou operacional, tal como se observa na Figura 1.



Figura 1: Níveis de planeamento.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 89).

Através da análise da Figura 1, importa salientar que o planeamento estratégico tem como participantes a administração da organização e corresponde ao planeamento onde é definida de forma holística a visão pretendida para a organização no longo prazo (entre cinco e dez anos), bem como onde são traçados os objetivos gerais. Por conseguinte, o planeamento tático foca-se no médio e longo prazo (entre um a três anos), dando ênfase a determinadas áreas ou departamentos da organização, já existindo a definição de metas e objetivos de cada departamento. Por último, o planeamento operacional foca-se no curto prazo (entre três a seis meses), pressupondo a existência de uma definição muito clara e mensurada dos objetivos, a um nível muito específico, podendo ser definido à pessoa em questão (Maioli et al., 2021). No entanto, tendo em conta o foco da presente investigação, importa dar ênfase ao planeamento estratégico.

O estudo do planeamento estratégico teve início nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christense, ainda que estes não tenham realizado o estudo específico desta disciplina, tendo apenas contribuído como fonte da mesma (Simões, 2016). Com efeito, este estudo foi impulsionado devido à segunda guerra mundial, que causou grandes estragos nos países afetados, tendo sido

pensado devido à necessidade da criação de um mecanismo de aceleração da economia destes países, de forma a levar à superação económica, percebendo que o sucesso empresarial impulsionaria cada país, aumentando a competitividade de forma à sobrevivência e desenvolvimento das suas economias.

Segundo Andrews (citado por Simões, 2016, p.17), o planeamento estratégico é um “padrão de objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitiam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será”, entendendo-se que este considera o planeamento estratégico com uma visão de médio longo prazo.

Em 1965, Henry Ansoff, no seu livro *Corporate Strategy*, expõe oficialmente, e pela primeira vez, o conceito de planeamento estratégico. Assim, definiu o planeamento estratégico como uma forma de afetação correta dos recursos disponíveis, de forma a serem atingidas as metas e os objetivos propostos, considerando que a estratégia deveria apenas servir como uma linha guia das políticas que a empresa deveria seguir, pois considerava que no mundo empresarial existe muita incerteza e que os gestores nem sempre estão na total faculdade de toda a informação no momento da tomada de decisão (Ansoff, 1965).

O planeamento estratégico tem, assim, como dever apoiar e complementar o pensamento estratégico da organização, assumindo o seguinte conjunto de funções (Ferreira, s/d; Casaleiro, 2012):

- 1) Catalisador: através do fornecimento de informações e análises aos gestores sobre decisões estratégicas;
- 2) Coordenação: através da recolha das visões e análises dos gestores e da organização das mesmas em documentos de síntese;
- 3) Programador: através da estruturação do plano estratégico recorrendo a análises efetuadas, definindo iniciativas e programas específicos, com horizonte temporal definido, orçamento e recursos a alocar;
- 4) Comunicação: mantendo os diferentes setores da organização informados das políticas e programas de ação definidos; e,
- 5) Controlo: através da constante monitorização das políticas e programas de ação definidos, identificando possíveis desvios face ao planeado.

Em suma, de uma forma geral, vários autores consideram que planeamento estratégico é uma declaração do rumo que a empresa quer seguir perante todos os seus *stakeholders*, tendo sempre como objetivo aumentar a sua competitividade perante os rivais através da exploração das melhores capacidades internas da organização combinadas com as características da envolvente externa, tentando explorar e desenvolver os pontos mais fortes da organização (Boyne & Walker, 2010).

1.3 Conceito e Etapas de um Plano Estratégico

Um plano estratégico tem por base a definição até onde a empresa quer chegar nos seus diversos campos de atuação, definindo quais os objetivos e metas que a organização se propõe a atingir e considerando todas as ações necessárias para os atingir, calculando sempre o que será necessário para efetivamente colocar o plano em prática, desde recursos materiais, humanos, financeiros, entre outros (Fernandes, 2011). Com efeito, a palavra “plano” advém do latim *planus* que se refere a algo achatado/nivelado e onde é possível ver de forma privilegiada toda a superfície, ou seja, a palavra “plano” tem como finalidade “levar a cabo algo” através de uma visão idealizada (Cleber, 2016).

Neste sentido, um plano estratégico, antes de se tornar formal, passa por ideias ou conjuntos de ideias de diversas pessoas, pois qualquer plano se inicia através de um estado de espírito de reflexão, sendo que estas ideias, numa primeira fase, não necessitam de ser claras e explícitas, pois o objetivo será numa fase posterior o desenvolvimento em conjunto das mesmas, pretendendo que se crie um conjunto de visões integradas dos membros da organização (Freire, 1997).

Segundo Oliveira (2007), um plano estratégico bem elaborado segue uma metodologia de construção, em que primeiramente se define onde a empresa está, de seguida se verifica onde a empresa quer chegar e, por último, se analisa como a empresa lá chegará. Com efeito, seguindo a linha de pensamento adotada pelo autor, Kotler e Keller (2012) desenvolveram um modelo, a que chamaram plano de desenvolvimento de estratégias, no qual detalham sete etapas necessárias a serem cumpridas na elaboração de um plano estratégico (ver Figura 2).

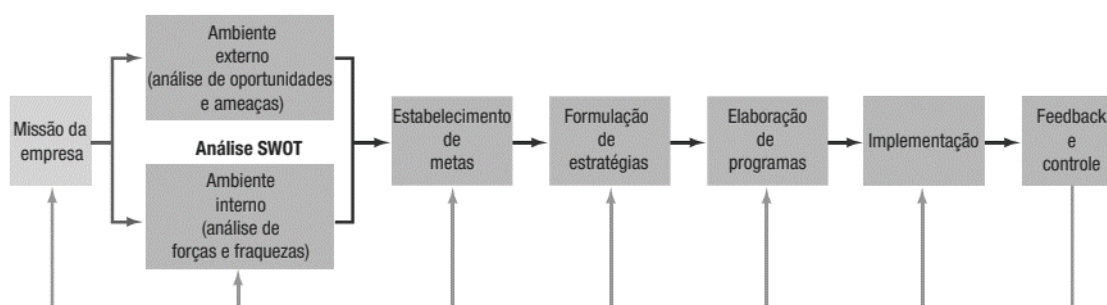


Figura 2: Etapas para a elaboração de um plano estratégico.
Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 49).

Tendo em conta a análise da Figura 2, importa salientar em que consiste cada uma das etapas necessárias ao desenvolvimento de um plano estratégico:

- 1) **Missão da empresa**: esta é considerada a primeira etapa a ser realizada, pois a missão é a razão da existência da organização e corresponde ao momento onde é definido “onde a empresa quer chegar” (Kotler & Keller, 2012). A definição da missão aponta um rumo claro e preciso para o futuro pretendido para a organização, através de princípios e normas de atuação, sendo nesta etapa que a empresa afirma perante todos os *stakeholders* os seus objetivos e propósitos, tanto para o presente como para o futuro (Barbosa & Brondani, 2004). Assim sendo, a missão da empresa deve ser comunicada e exposta de forma a

orientar e unificar todos os esforços dos membros envolvidos para o cumprimento dos objetivos, valores e estratégia da organização.

- 2) Análise do ambiente interno e externo: nesta etapa, através da análise do ambiente interno e externo, a organização estuda as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas que pode enfrentar. Com efeito, Kotler e Keller (2012) utilizam o instrumento estratégico análise SWOT como a fonte de estudo desta etapa, dividindo-a em duas partes: ambiente interno e ambiente externo. Por um lado, o ambiente interno diz respeito ao conjunto de pontos fortes e fracos que a empresa tem, estando estes sob total controlo da organização, ou seja, existe um estudo dos pontos fortes e fracos, percebendo como estes podem impactar a organização, quer pela positiva quer pela negativa. Assim, os pontos fortes devem ser utilizados a favor do cumprimento dos objetivos da organização e os pontos fracos são os aspetos que prejudicam a execução dos objetivos estabelecidos e que devem ser evitados. Por outro lado, no ambiente externo, estudam-se as oportunidades e ameaças que a organização pode enfrentar, representando os aspetos fora do controlo da empresa (Cota, 2019). Neste sentido, através da análise destes dois ambientes, deve haver uma interligação entre ambos, de forma a se promover as forças da organização aquando da criação da estratégia, potenciando as oportunidades, neutralizando as ameaças e mitigando as fraquezas (Silva, 2018).
- 3) Estabelecimento de metas: esta etapa consiste em estabelecer metas que a empresa se propõe a atingir, consistindo estas em “objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo” (Kotler & Keller, 2012, p. 51). Por conseguinte, os autores defendem que se deve adotar uma gestão por objetivos, criando quatro critérios que devem ser obedecidos no estabelecimento de metas: (1) os objetivos devem ser hierarquizados, do mais importante para o menos importante; (2) sempre que possível os objetos devem ser estabelecidos quantitativamente; (3) as metas devem ser realistas; e, (4) os objetivos devem ser consistentes.
- 4) Formulação de estratégias: após a definição das metas a atingir na etapa anterior, é necessário proceder à formulação das estratégias que proporcionem o atingimento das mesmas, isto é, o “plano de ação para chegar lá” (Kotler & Keller, 2012, p. 52). Neste âmbito, Kotler e Keller (2012) propõem dois tipos de estratégias: as estratégias competitivas de Porter e as alianças estratégicas. Por um lado, no que respeita às estratégias competitivas de Porter, estas consistem na liderança total em custos, na diferenciação ou no foco. A liderança total em custos representa-se na diminuição do preço do produto ou serviço relativamente à concorrência, levando a empresa a apostar na conquista de uma grande quota de mercado. A diferenciação tem como objetivo que a organização apresente um bem de qualidade superior à concorrência, pelo que a empresa se quer afirmar devido à elevada qualidade do seu bem, de modo a que este proporcione ao cliente algum benefício que o mercado não oferece. Na estratégia de foco, a organização opta por segmentar o mercado,

apostando em nichos de mercado específicos que conhece intimamente, podendo procurar ou uma estratégia de liderança em custos ou uma estratégia de diferenciação. Por outro lado, no que toca às alianças estratégicas, este tipo de estratégia pressupõe a formação de alianças com empresas locais e multinacionais sendo que, através de alianças e combinação de recursos, as organizações têm capacidades e recursos de dimensão superior, que sozinhas não conseguiriam obter. Por conseguinte, as alianças estratégicas podem ser de quatro tipos: alianças de produtos ou serviços; alianças promocionais; alianças de logística; e, alianças de colaboração em preços. As alianças de produtos ou serviços consistem numa aliança em que uma empresa cede a outra a autonomia legal de comercializar ou fabricar um produto conjuntamente, podendo este produto ser complementar ou novo. As alianças promocionais baseiam-se numa aliança em que as empresas concertam uma estratégia de promoção do bem ou serviço da outra. As alianças logísticas ocorrem quando uma organização celebra um acordo com uma empresa de logística que facilita ou oferece os serviços para a outra empresa. E, por último, as alianças de colaboração em preços acontecem quando empresas do mesmo setor, através de colaborações especiais, determinam, em conjunto, o preço a praticar ou combinam potenciais descontos a coincidirem no mesmo espaço temporal.

- 5) Elaboração de programas: esta etapa baseia-se na aglomeração de planos de ação em programas de atividades que devem ser realizadas de modo que os objetivos e metas previamente definidos sejam atingidos (Cota, 2019). Com efeito, é necessário que as empresas tenham sempre em consideração as necessidades dos seus diversos *stakeholders*, de modo a alcançarem lucros suficientes para os seus acionistas, sendo que, após a elaboração dos programas, deve proceder-se à estimação dos seus custos, nomeadamente através do programa de custeio baseado em atividades (ABC), de modo a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente para justificarem o custo (Kotler & Keller, 2012).

- 6) Implementação: nesta etapa importa referir que são várias as ferramentas que auxiliam a implementação de um plano estratégico, destacando-se, a título de exemplo, a ferramenta SMART desenvolvida por Peter Drucker (Cota, 2019). Esta ferramenta é denominada através do acrónimo SMART constituído pelas iniciais das palavras *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time Bound* (calendarizado), que correspondem às características desejáveis para as metas, sendo que, devido à sua estrutura simples, esta ferramenta permite a transformação de metas subjetivas em planos de ação objetivos. Assim, através da aplicação desta ferramenta, os gestores terão a capacidade de saber como reunir os esforços da organização para atingir os seus objetivos (através de metas SMART), nomeadamente através da estipulação de prazos e do detalhamento das atividades a serem realizadas.

- 7) **Feedback e controlo:** o passo final de um plano estratégico passa pelo processo de avaliação do desempenho, sendo que este começa quando os responsáveis pela implementação e execução do plano reportam informações sobre os mais diversos campos, através de um *feedback* preciso e real (Kotler & Keller, 2012). Neste sentido, o *feedback* deve ser recebido e interpretado por uma equipa adequada, capaz de o entender, tendo também como objetivo exercer um controlo sobre o que foi feito, analisando se este foi efetuado da maneira correta e se resultou nos objetivos esperados (comparando o esperado e o alcançado). Assim sendo, para ser efetivo e verdadeiro, o controlo deve ser apoiado por ferramentas de controlo, entre as quais se destacam os indicadores de desempenho previamente estabelecidos. Deste modo, com o *feedback* e o controlo concluídos, a equipa dedicada, através dos dados disponíveis, deve utilizá-los para efetuar as correções necessárias que promovam a melhoria nas diferentes etapas do planeamento para que, assim, se promova a concretização dos objetivos propostos (Cota, 2019).

Em síntese, um plano estratégico tem como passos essenciais: a análise estratégica (tanto da empresa como do meio envolvente); o planeamento e formulação da estratégia (que delimita os objetivos e as principais orientações); e, por fim, a implementação e controlo (que consiste em colocar em prática o plano delineado em medidas reais, de forma à obtenção dos fins propostos).

1.4 Áreas do Planeamento Estratégico

Analisando detalhadamente as áreas funcionais do planeamento estratégico e segundo Kraus et al. (2009) são cinco as áreas que compõem um plano estratégico de sucesso: recursos humanos; marketing; produção; tecnologia e inovação; e, finanças e contabilidade.

1.4.1 Recursos Humanos

No que respeita à gestão dos recursos humanos, esta é considerada por Armstrong e Taylor (2014) como a área funcional mais básica, e como a mais potenciadora de sucesso, afirmando que os recursos humanos são a principal fonte de diferenciação perante a concorrência, sendo que as pessoas são o principal ativo de uma organização. A gestão dos recursos humanos detém um papel profundamente impactante no rumo de uma organização, pois é um elemento crítico na tomada de decisões ao nível de mudanças, quer ao nível interno, quer ao nível externo da organização, “provocando alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho” (Sousa et al., 2014, p. 12). Com efeito, compreendendo a importância das pessoas numa organização, aumenta a necessidade de as conseguir gerir da melhor forma, tanto ao nível de escolher a pessoa certa para o lugar certo, como ao nível de criar e manter a satisfação no trabalho, na medida em que é através destas que a empresa pode crescer e prosperar (Marques, 2016).

1.4.2 Marketing

O marketing consiste na identificação das necessidades dos clientes de modo que a empresa consiga projetar os seus produtos ou serviços, sendo que, segundo a *American Marketing*

Association (2020), o marketing é o processo de planear e executar a conceção, fixar o preço, comunicar e distribuir ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Neste sentido, o departamento de marketing tem como intuito a promoção dos bens que a empresa tem para oferecer, tendo como função desenvolver estratégias que permitam a entrada no mercado de forma competitiva, de modo a capturar uma participação no mesmo, sendo que, atualmente, o marketing desempenha um papel cada vez mais importante na vida das organizações, visto que, num mundo de negócios atualmente direcionado para as novas tecnologias, a presença online é indispensável, sendo normalmente tarefa do departamento de marketing (Jiang, 2009).

1.4.3 Produção

Quanto à área funcional da produção, esta tem como finalidade a transformação da matéria-prima em produtos ou serviços. O departamento da gestão da produção tem como função a produção do bem de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, tendo como responsabilidade a determinação das matérias-primas a utilizar, a definição do processo produtivo, o *layout* da fábrica, a designação de postos de trabalho necessários e a definição dos padrões e normas a utilizar (Diepenbruck, 2017), tendo ainda a responsabilidade de supervisionar o dia-a-dia do processo produtivo. Com efeito, a conceção do produto ou serviço é o objetivo do departamento de produção, pelo que este fica encarregue de todos os aspetos inerentes à sua conceção, desde a fase de planeamento, de operacionalização, de controlo e de atuação, conhecido como ciclo PDCA (Chirinéa, 2018).

1.4.4 Tecnologia e Inovação

No que toca à área funcional da tecnologia e inovação, devido ao mundo cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas apostem cada vez mais nas novas tecnologias e no desenvolvimento e inovação, de forma a se distanciarem dos seus concorrentes. Atualmente, o mundo produz novas tecnologias a um ritmo muito elevado, pelo que é preciso colocar um grande esforço nas áreas do desenvolvimento tecnológico, sendo esta uma área muito ampla, podendo abranger desde o processo produtivo, a forma como a empresa se organiza e o processo comunicacional.

A inovação no seu estado mais puro, segundo Okpara (2007), significa ter uma ideia nova e ou, por vezes, aplicar as ideias de outros com eficiência, de uma forma original, sendo que a aposta no desenvolvimento e inovação permite às organizações estarem mais preparadas para mitigar os efeitos de um mundo muito competitivo, através deste departamento é possível otimizar os recursos disponíveis, aumentar a qualidade dos produtos ou serviços existentes, controlar ou reduzir custos e potenciar o crescimento económico da organização.

Com efeito, de acordo com Sarkar (2014), a inovação e tecnologia devem andar de mãos dadas, pois só assim é possível criar uma vantagem competitiva perante a concorrência. Assim, aliando a tecnologia à inovação é conferido ao produto uma impossível, ou muito difícil, imitabilidade de forma sustentável, tornando-se esta uma potencial fonte de elevada rentabilidade para a organização.

1.4.5 Finanças e Contabilidade

Relativamente à área funcional das finanças e da contabilidade, esta dedica-se a assegurar que existe capital suficiente para a organização cumprir com todos os seus deveres e obrigações, garantido a capacidade de a organização funcionar corretamente.

A área financeira é responsável por diversas decisões estruturalmente fundamentais numa organização como, por exemplo, a forma de angariação de capitais, equilíbrio financeiro entre gastos e as receitas, decisões de investimentos e decisões sobre dividendos, sendo que este departamento tem como finalidade garantir que haja uma utilização adequada dos recursos disponíveis, devendo estar sustentado através de um planeamento antecipado, que garanta o bem-estar da organização (Jiang, 2009). Com efeito, a área financeira de uma organização deve ter por base ajuda da área contabilística, que tem como missão fornecer as informações necessárias aos gestores para os auxiliarem no processo de tomada de decisões relativamente à alocação dos recursos da organização (Ribeiro, 2014).

Em síntese, importa salientar que todas as áreas supracitadas se encontram relacionadas e dependentes, sendo que o desempenho de qualquer área influencia diretamente todas as outras. Com efeito, veja-se, a título de exemplo, que a má escolha ou má gestão dos recursos humanos impacta diretamente qualquer outra área, nomeadamente, o processo produtivo que, sendo pouco eficaz e mal planeado, condiciona o trabalho do departamento de marketing e, conseqüentemente, as vendas que, por sua vez, impactam diretamente no campo financeiro, limitando-o para disponibilizar fundos para investir no desenvolvimento de tecnologia e inovação. Deste modo, é de crucial importância uma coordenação e cooperação entre todas as áreas, pois estas afetam diretamente a organização, realçando-se a importância de um plano estratégico abranger todos estes domínios.

1.5 Instrumentos de Planeamento Estratégico

Para a realização e implementação de um plano estratégico, os gestores têm à sua disposição diversos instrumentos estratégicos que tem como função auxiliar e promover a implementação de um plano estratégico com sucesso (Aygün & Sezgin, 2021).

Segundo Stenfors e Tanner (2006, p. 2), as “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”. Com efeito, são variadas as motivações que incentivam a utilização de ferramentas estratégicas, sendo que, de acordo com Quibe (2015), se destacam as seguintes:

- 1) Definição clara do rumo que a empresa pretende seguir;
- 2) Simplificação da recolha de informação;
- 3) Facilitação do processo de planeamento;
- 4) Maior racionalidade das decisões;
- 5) Maior transparência e objetividade das ações;

- 6) Clarificação e justificação das decisões tomadas;
- 7) Suporte à implementação das estratégias definidas;
- 8) Fortalecimento do espírito de grupo e comprometimento na organização;
- 9) Aumento da coordenação dos diferentes departamentos de uma organização;
- 10) Facilitação do diálogo e comunicação; e,
- 11) Encorajamento de novas ideias, visões e estratégias.

Conforme referido anteriormente, são vários os instrumentos que podem ser utilizados num plano estratégico, sendo que Qehaja et al. (2017) consideram que existem ferramentas mais importantes e mais utilizadas como, por exemplo, a análise SWOT, a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter, a análise PESTA, o *Balanced Scorecard*, o *Brainstorming*, o *Benchmarking*, a *Total Quality Management* (TQM), a *Customer Relationship Management* (CRM), a análise de cenários e os fatores críticos de sucesso, no entanto, apesar da diversidade de instrumentos estratégicos, alguns estudos realizados com objetivo de aferir quais as ferramentas mais utilizadas, concluíram que a Análise SWOT (e.g. Tassabehji & Isherwood, 2014) e o *Brainstorming* (e.g. Quibe, 2015) são as ferramentas mais usadas, pois caracterizam-se por serem as mais fáceis e intuitivas.

Neste sentido, de acordo com Roper e Hodari (2015), os gestores têm um défice de conhecimento relativamente às diferentes ferramentas disponíveis, uma vez que não percebem as características de cada uma, o que as diferencia umas das outras e quais as suas finalidades, pelo que optam pela utilização das ferramentas mais fáceis.

Assim sendo, percebendo a importância de distinguir cada ferramenta e tendo em conta o propósito que se pretende atingir nesta investigação, apresenta-se, de seguida, uma descrição mais detalhada de cada ferramenta supracitada.

1.5.1 Análise PESTA

A análise PESTA é uma ferramenta utilizada numa perspetiva macro ambiental, que pretende identificar as oportunidades e as ameaças que a empresa pode enfrentar, através do estudo de diversos contextos (ver Figura 3), tais como: político (P); económico (E); social (S); tecnológico (T); e ambiental (A) (Panerare, 2018). Neste sentido, na análise PESTA, o estudo das cinco dimensões supramencionadas possibilita identificar pontos que podem afetar ou beneficiar a organização no cumprimento dos seus objetivos (Mazzuchetti et al., 2020).

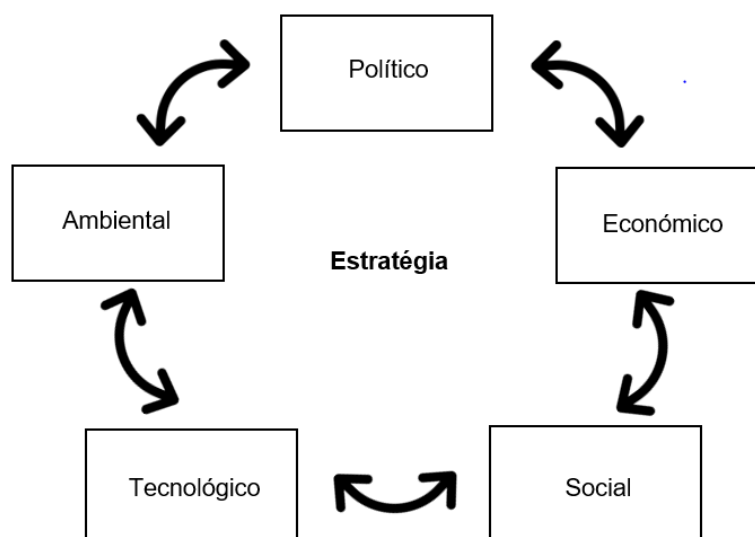


Figura 3: Análise PESTA.
Fonte: Adaptado de Koumparoulis (2013, p. 32).

- 1) Contexto político: leis; normas; acordos; regulamentação; políticas tributárias; e, sistemas políticos do país de atuação;
- 2) Contexto económico: taxas de juro; inflação; PIB; rendimento disponível das famílias; e, taxa de desemprego;
- 3) Contexto social: tendências demográficas; taxa de escolaridade; fatores culturais; e, distribuição geográfica da população;
- 4) Contexto tecnológico: novas técnicas de produção; novos métodos; novos materiais; e, novos equipamentos de produção;
- 5) Contexto ambiental: regulamentação ambiental; redução da pegada ecológica; gestão eficiente de resíduos e sustentabilidade ambiental.

1.5.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter é um instrumento de análise do ambiente externo das organizações que estuda cinco fatores competitivos, considerando-os de extrema relevância para a vida de qualquer organização num determinado mercado. Neste sentido, através da análise das cinco forças competitivas é possível traçar um perfil da atratividade do mercado estudado. Esta ferramenta tem como função a identificação de mercados com boas perspetivas futuras, auxiliando os decisores nas estratégias a formular (Souza et al., 2018). Por conseguinte, os cinco fatores competitivos são: o potencial de novas entradas; a pressão de produtos substitutos; o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes; e, a rivalidade entre concorrentes atuais (Sousa et al., 2019), tal como se verifica através da Figura 4.

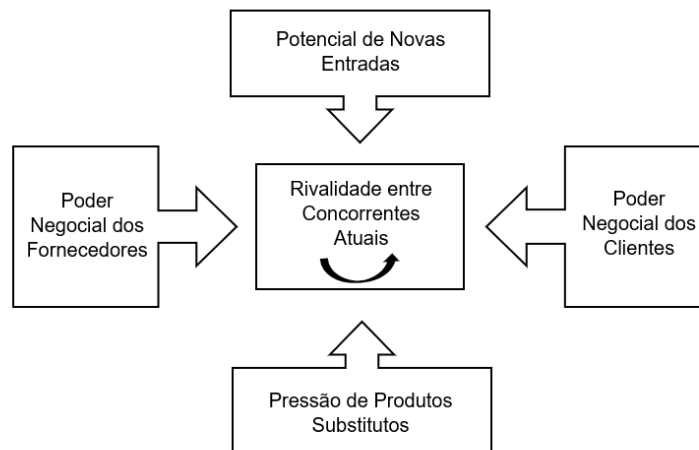


Figura 4: Modelo das cinco forças competitivas de Porter.
 Fonte: Adaptado de Porter (1980, p. 4).

De acordo com a Figura 4, importa referir que perante a elevada agitação do mercado externo, uma empresa para manter ou aumentar a sua participação de mercado tem que ter um excelente conhecimento do ambiente funcional em que se encontra (Costa et al., 2017). Assim, segundo Porter (1980), o grau de concorrência depende das cinco forças competitivas que este enuncia, devendo as empresas, através do estudo das mesmas, formular estratégias que permitam a obtenção de vantagens, através do controlo destas a seu favor. Com efeito, o potencial de novas entradas representa a facilidade ou dificuldade de entrada de novos concorrentes, por exemplo, o setor de cada organização e os custos financeiros associados influenciam a capacidade de entrada de novos concorrentes. Por sua vez, na pressão de produtos substitutos estuda-se a possibilidade de existir algum bem que possa substituir o produto/serviço em questão e se existe alguma facilidade em encontrar alternativas para a solução que é oferecida. Quanto ao poder negocial dos fornecedores, este representa a influência que os fornecedores têm na organização, pois estes disponibilizam a maioria dos bens necessários à atividade da organização havendo, assim, uma dependência face aos fornecedores, criando-se um poder negocial. Relativamente ao poder negocial dos clientes, este representa a capacidade que os clientes têm em influenciar o modelo de negócio da organização, por exemplo, num mercado muito competitivo e com muitas empresas, o poder negocial dos clientes é muito elevado, pois com um elevado número de fornecedores e poucos clientes o poder negocial destes aumenta, obrigando a organização a ceder perante as suas condições. Por último, na rivalidade entre concorrentes atuais são estudadas as empresas concorrentes percebendo-se como estas se posicionam no mercado, estudando as suas estratégias, quotas de mercado, políticas de inovação de produtos e estratégias de marketing e publicidade.

1.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica, que se foca na análise de fatores internos e externos da organização e onde o acrónimo SWOT significa Forças (*Strength*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threasts*) (Sarsby, 2016). Com efeito, a análise SWOT é tradicionalmente apresentada numa matriz de dupla entrada que relaciona os fatores que

beneficiam e prejudicam a empresa, com fatores externos e internos da organização, onde as forças e as fraquezas de uma organização são fatores internos e as oportunidades e as ameaças são fatores externos (ver Figura 5).

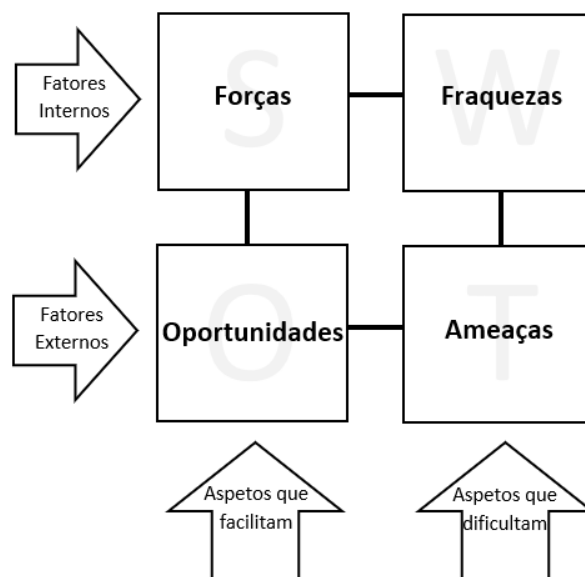


Figura 5: Análise SWOT.
Fonte: Adaptado de Sarsby (2016, p.7).

Através da análise da Figura 5, importa realçar que, por um lado, as forças representam os pontos positivos da organização e que agregam valor ao bem ou serviço oferecido conferindo uma vantagem competitiva e, por outro lado, as fraquezas representam o que a empresa “não faz bem”, sendo algo que a prejudica no atingimento de vantagens competitivas, e que deve ser passível de ser modificado ou melhorado. Por conseguinte, relativamente às oportunidades, estas referem-se a algo que ainda não foi explorado pela organização e no qual esta poderá obter benefícios; já as ameaças são fatores que poderão prejudicar a organização, representando desvantagens competitivas. Neste sentido, percebe-se que a análise destes aspetos tem como objetivo assegurar uma vantagem competitiva perante a concorrência, alcançada através da implementação de estratégias que promovam as forças da organização de forma a potenciar as oportunidades, neutralizar as ameaças e mitigar as fraquezas, de modo a que estas não sejam um impeditivo do sucesso dos objetivos propostos (Silva, 2018). Além disto, o uso desta ferramenta é considerado simples, tendo-se tornado o instrumento estratégico mais utilizado e conhecido no mundo empresarial devido à sua simplicidade e intuição de utilização (Nobre, 2016).

1.5.4 Matriz BCG

A matriz BCG foi criada por Bruce Henderson para a organização Boston Consulting Group (BCG) e tem como objetivo a análise do produto/serviço posicionando-os tendo em conta o seu ciclo de vida. Assim, a matriz relaciona o crescimento do mercado (na vertical) com a participação relativa do mercado (na horizontal) (Rocha & Pirtouscheg, 2020). Com efeito, atendendo ao ciclo de vida

dos produtos, a Matriz BCG admite quatro estágios na vida dos mesmos: o ponto de interrogação, a estrela, a vaca leiteira e o cão rafeiro, tal como observa através da Figura 6.

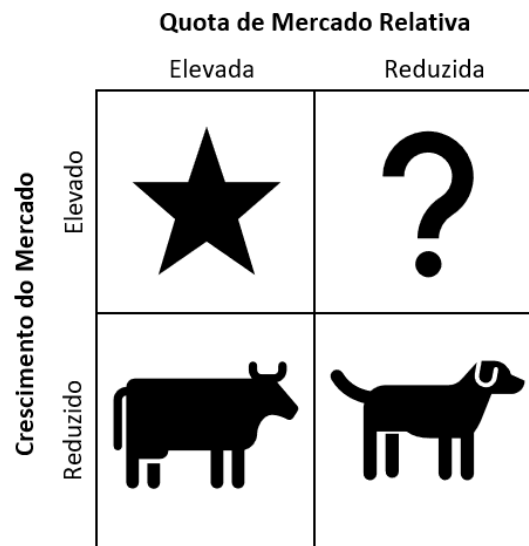


Figura 6: Matriz BCG.
Fonte: Adaptado de Mohajan, (2018, p. 49).

Tendo em conta a Figura 6, importa destacar que a fase do “ponto de interrogação” é considerada a fase inicial da maioria dos negócios ou de lançamento de um produto, existindo um elevado crescimento, mas ainda uma baixa participação de mercado, sendo que nesta fase a organização precisa de perceber se deve continuar a aposta neste produto, pois os recursos empregues são muito elevados para o pouco retorno existente (Piva, 2017). Com a fase do “ponto de interrogação” concluída com sucesso, mantém-se a elevada taxa de crescimento de mercado aliado ao aumento da taxa de participação no mesmo, criando-se assim a fase da “estrela”, onde o produto se torna líder, sendo um produto muito lucrativo e com uma potencialidade de maior crescimento (Chiu & Lin, 2020). Por conseguinte, quando um produto se torna líder de mercado, e à medida que o tempo passa, o mesmo vai-se consolidando e apresentando taxas de crescimento cada vez menores, mantendo-se inalterada a taxa de participação de mercado, dando-se assim a fase da “vaca leiteira”, sendo a fase da matriz onde o produto, apesar de continuar a ser muito lucrativo, deixa de merecer uma aposta de recursos de forma a aumentar a participação de mercado, devendo-se alocar os recursos gerados pelo mesmo para potenciar novos “pontos de interrogação” e produtos “estrela”, no entanto, nesta fase o produto não se encontra em declínio, apenas está estagnado, pelo que se este é considerado rentável para a organização deve ser produzido de igual maneira (DallAgnol et al., 2019). Por último, com a fase de maturação, o produto poderá apresentar uma tendência de baixa taxa de participação de mercado aliado a um baixo crescimento dando-se a fase do “cão rafeiro”, sendo que nesta fase o produto torna-se fonte de baixos lucros ou prejuízos, pelo que deve ser abandonado, devendo-se apostar em produtos que sigam o ciclo de vida já referido, produtos “ponto de interrogação” e “estrela” (Appio & Vieira, 2006).

Em suma, tendo em conta o local onde o produto se encontra no ciclo de vida definido pela matriz BCG, a empresa deve usar essa informação para formular ou reformular as estratégias de alocação de recursos. Esta ferramenta permite estimar a taxa de crescimento de mercado e também a taxa de crescimento de participação de mercado, sendo que através da relação destas duas variáveis, percebe-se o local onde o produto se encontra e a empresa perceberá se deve apostar nesse produto, ou seja, se deve manter as políticas em vigor ou se deve alterar a estratégia numa perspectiva de ir desinvestindo no produto (Chiu & Lin, 2020).

1.5.5 Balanced Scorecard

A ferramenta *Balanced Scorecard* é uma das mais utilizadas no seio empresarial (Madsen & Slåtten, 2015), visto que é uma ferramenta que abrange os vários campos que compõem uma organização, tendo a capacidade de oferecer uma visão global sobre a empresa e uma perspectiva de avaliação da performance (Quesado et al., 2018). Assim, esta ferramenta foca-se em quatro perspetivas estratégicas: financeira; clientes; processos internos; e, aprendizagem e desenvolvimento, tal como se observa na Figura 7.

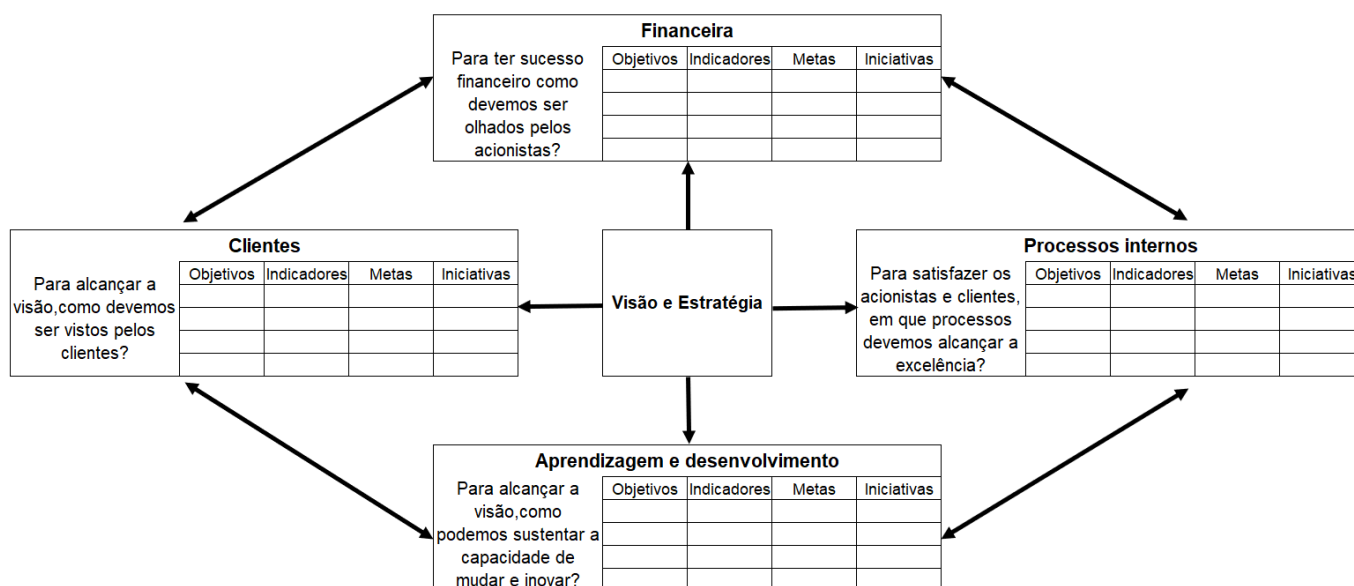


Figura 7: Balanced Scorecard.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.9).

Conforme se pode constatar através da Figura 7, as quatro perspetivas encontram-se relacionadas e interagem umas com as outras, sendo que todas incluem a definição de objetivos, unidade de medida, metas e iniciativas. Neste sentido, num primeiro momento, procede-se à definição do objetivo a ser atingido tendo em conta a perspetiva associada, de seguida, escolhe-se a forma como o objetivo será medido, posteriormente efetua-se a definição da meta que representa os resultados a atingir e, por fim, relativamente às iniciativas, estas correspondem à definição do que será feito para atingir o objetivo definido (Kaplan & Norton, 1996). Com efeito, relativamente à perspetiva financeira, importa salientar que esta diz respeito à vertente económica da organização, que relaciona as aspirações financeiras dos *stakeholders* com os objetivos específicos, podendo

corresponder, por exemplo, ao aumento de vendas, ao aumento do lucro e ao aumento da faturação. Quanto à perspectiva dos clientes, esta aborda como estes veem a organização e como é a sua relação comercial, estudando, por exemplo, o seu grau de satisfação, o nível de fidelização e o *ticket* médio por cliente. No que respeita à perspectiva dos processos internos, esta estuda a otimização dos processos tendo como objetivo a satisfação dos clientes e dos *shareholders*, devendo focar-se nos fatores críticos da organização como, por exemplo, o aumento da capacidade produtiva (na vertente da organização) e a diminuição do tempo de entrega de um item (relativamente aos clientes). Por último, a perspectiva aprendizagem e desenvolvimento analisa a infraestrutura da organização, que deve ser melhorada de forma a criar crescimento a longo prazo, englobando, por exemplo, o investimento na formação dos colaboradores e o investimento em instrumentos de produção.

1.5.6 Brainstorming

O *Brainstorming* é uma ferramenta aplicada em grupo que tem como objetivo a criação de ideias, pressupondo uma resposta a um problema específico. Com efeito, um variado número de pessoas reúne-se e partilha o maior número possível de ideias de forma a criar uma “tempestade de ideias” (*Brainstorming*), esperando-se uma partilha e compreensão dos envolvidos e considerando-se que não existem ideias más, mas apenas ideias (Nobre, 2016). Neste sentido, através da reunião de grupo, espera-se que o poder criativo esteja mais exacerbado e que a criatividade possa fluir através da liberdade de expressão sendo que, através da discussão em grupo, tenta-se encontrar uma ideia ou um conjunto de ideias que possam responder ao problema inicial.

1.5.7 Benchmarking

O processo de *Benchmarking* consiste num modelo no qual a empresa estuda a sua concorrência, podendo também abranger empresas de outros setores que possam servir como referência. Esta ferramenta é utilizada, numa fase inicial, com orientação para o exterior, pois analisa como as outras empresas se apresentam no mercado (analisando os pontos fortes e fracos) e, posteriormente, analisado os pontos de interesse transporta para o ambiente interno a informação absorvida de forma a colocar em prática melhorias internas, através do desenvolvimento de estratégias que promovam um desempenho superior face à concorrência como, por exemplo, ajuste de preços, melhorias nos diferentes processos e novas ideias criativas. Assim sendo, o *Benchmarking* é uma ferramenta utilizada para perceber o que move os mercados sendo que, através da comparação, é possível estudar transversalmente outras empresas, podendo observar-se quais são as políticas mais acertadas e que já produziram efeitos positivos, ou o contrário qual o caminho a evitar (Wireman, 2010).

1.5.8 Total Quality Management

A *Total Quality Management*, designada em português por gestão pela qualidade total, é uma ferramenta estratégica que se foca na melhoria contínua da organização, com especial ênfase na qualidade, e que incorpora todos os departamentos e níveis da empresa (Hasan et al., 2018). O objetivo desta ferramenta passa pela contínua eliminação de erros da organização, através da

monotorização, formação e correção de imperfeições, com o intuito de atingir a qualidade total do produto oferecido aos clientes.

Esta ferramenta é mais utilizada nas empresas que oferecem um produto físico, principalmente as referentes ao setor industrial, onde o controlo da qualidade representa um aspeto essencial à sobrevivência das organizações (Othman et al., 2020). Com efeito, consiste num processo focado no longo prazo, onde pequenas mudanças são efetuadas ao longo do tempo, tendo como foco uma melhoria contínua e sustentável que visa atingir a excelência (Hasan et al., 2018).

A gestão pela qualidade total tem, assim, como foco principal a satisfação do cliente, tendo em conta todos os aspetos inerentes à vida da organização (através da análise de todas as pessoas e funções que fazem parte da mesma), bem como o processo produtivo do bem ou serviço oferecido, de forma a garantir que a qualidade é atingida, entendendo-se por qualidade o alcance das expectativas dos clientes (Hasan et al., 2018).

1.5.9 Customer Relationship Management

A ferramenta *Customer Relationship Management* estuda a forma como a empresa se relaciona externamente com todos os seus clientes (Soltani et al., 2018). Tal como o nome indica, esta ferramenta gere a relação da empresa com os seus clientes, sendo considerada moderna pelo facto de apresentar uma face muito inovadora e tecnológica, e apresentando cada vez mais ênfase no mundo empresarial atual como consequência do seu foco no estudo e análise dos *big data* que conferem às empresas conhecimentos sobre os seus clientes.

Através do estudo dos *big data*, as empresas conhecem de forma mais íntima as necessidades e gostos dos seus clientes, o que ajuda na formulação dos seus produtos, escolha das vias de comunicação, forma de comunicação e promoção dos produtos oferecidos (Zerbino et al., 2018). Com efeito, através do estudo dos *big data* é possível focar o estudo em determinados aspetos (como, por exemplo, o número de vendas por cliques nas páginas online), o que confere um conhecimento detalhado dos clientes e permite criar uma relação mais personalizada com os mesmos (Anshari et al., 2019).

Assim sendo, esta ferramenta além de ser mais eficaz no atingimento de objetivos, como vendas e marketing, representa uma diminuição de custos, pois assenta muito na vertente digital presente em *softwares* com uma grande capacidade de análise de dados que substitui a vertente mais humana do estudo dos clientes (Anshari et al., 2019).

1.5.10 Análise de Cenários

Dada a incerteza do mundo empresarial foi criada a ferramenta de análise de cenários, que remonta à segunda guerra mundial, durante a qual a cúpula militar, devido à incerteza das operações, traçou um conjunto de cenários que poderiam acontecer, assim como os planos de ação para cada um destes, de forma a estar preparada para os diversos desfechos (Khosravi & Jha-Thakur, 2019). Com efeito, através da análise dos diversos elementos disponíveis, como, por exemplo, outros instrumentos de gestão estratégica, são elaborados diversos planos de ação de forma a dar

resposta a um futuro incerto, sendo que através de preparação prévia eventuais desvios do plano inicial podem ser colmatados de uma forma mais profissional, racional e assertiva. Assim, esta ferramenta proporciona uma visão integrada de elementos internos e externos da organização, bem como a criação de uma visão a longo prazo assente em diversos desfechos, tornado assim a visão estratégica da empresa mais robusta e preparada.

1.5.11 Fatores Críticos de Sucesso

Uma organização é composta por diversos fatores que em conjunto permitem o seu contínuo crescimento e alavancagem, os quais foram denominados “fatores críticos de sucesso” (Kannan, 2018). Segundo Daniel (1961, p.85), os fatores críticos de sucesso “são as áreas-chave, cujos resultados, se forem satisfatórios, irão garantir o sucesso do desempenho da organização. Sendo algumas as áreas-chave nas quais as operações necessitam de correr bem para garantir que o negócio floresça. Se os resultados dessas áreas não forem os adequados, os esforços da organização para o período serão menores do que o desejado”.

Os fatores críticos de sucesso podem ser, por exemplo, estratégias de marketing, controlo de custos, relacionamento com fornecedores, canais de distribuição, conhecimento de mercado e habilidades técnicas, variando de empresa para empresa e diferindo quanto ao setor de atividade, à dimensão da organização, entre outros aspetos (Oliveira, 2014).

Assim sendo, torna-se importante identificar e definir os fatores críticos de sucesso de uma organização, para que esta se possa focar nos pontos que interferem diretamente na sua vida, pois estes têm a capacidade de a influenciar positivamente e negativamente (Oliveira, 2014). Com efeito, através da correta identificação dos fatores críticos estes devem merecer uma especial atenção, pois, quando negligenciados, podem levar a falhas, sendo importante a correta definição dos mesmos, pois com o entendimento da importância destes os gestores identificam as prioridades de gestão indispensáveis ao planeamento estratégico.

1.6 O Impacto de um Plano Estratégico: Resultados das Principais Fontes Consultadas

No sentido de averiguar qual o impacto da utilização um plano estratégico nas organizações, procedeu-se à pesquisa e compilação de um conjunto de 15 investigações que avaliaram a existência, ou não, de relação entre a utilização de um plano estratégico e a performance organizacional. Com efeito, este conjunto de investigações abrange diferentes tipos de empresas, diferentes setores de atividade, bem como diversos países, tal como se pode verificar através da análise da Tabela 1.

Tabela 1: Conclusões de investigações acerca da relação entre a utilização de plano estratégico e a performance organizacional.

Autores	N.º de empresas	Tipo de empresas	Setor de atividade	País	Relação
Robinson e Littlejohn (1981)	67	Pequenas	Todos	EUA	+
Sexton e Van Auken (1982)	357	Pequenas e médias	Todos	EUA	+
Robinson e Pearce (1983)	85	Pequenas	Bancário	EUA	0
Shrader et al. (1989)	97	Pequenas	Vendas e serviços	EUA	+/-
French et al. (2004)	127	Pequenas	Serviços	Austrália	0
Wijewardena et al. (2004)	168	Pequenas e médias	Indústria	Sri Lanka	+
Gibson e Cassar (2005)	2956	Pequenas	Todos	Austrália	0
Kraus et al. (2006)	290	Pequenas	Todos	Áustria	+
Veskaisri et al. (2007)	63	Médias	Indústria, vendas e retalho	Tailândia	+
Kraus et al. (2008)	1497	Grandes	Todos	Áustria	+
Efendioglu e Karabulut (2010)	500	Grandes	Indústria	Turquia	+
Taiwo e Idunnu (2010)	100	Grandes	Bancário	Nigéria	+
Karel et al. (2013)	677	Micro, pequenas e médias	Todos	Eslováquia e Chéquia	+
George et al. (2019)	Análise 31 estudos	Todas	Todos	Todos	+
Aygün e Sezgin (2021)	49	Todas	Todos	Turquia	+

Nota: + = relação positiva significativa; +/- = relações positivas e negativas; 0 = não existe relação significativa.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta o apresentado na Tabela 1, pode verificar-se que das 15 investigações citados, a grande maioria (11 investigações) afirma existir uma relação positiva significativa entre a utilização de um plano estratégico e a melhoria da performance organizacional, três afirmam não existir relações significativas e apenas um afirma existirem relações positivas e negativas em simultâneo. Por conseguinte, analisando as investigações tendo por base dois espaços temporais, de 1981 até 2005 e de 2006 até ao presente, pode observar-se que todas as investigações mais recentes (de 2006 até ao presente) afirmam existirem relações positivas significativas, ao contrário do primeiro espaço temporal onde os estudos se dividem, havendo três estudos que afirmam existirem relações positivas significativas e outros três que afirmam não existirem relações significativas. Além disto, é de realçar que os três estudos que afirmam não existirem relações significativas e o estudo que afirma existirem relações positivas e negativas terem sido elaborados sobre o mesmo tipo de empresas (pequenas empresas), e ainda o facto de dois dos três estudos que afirmam não existirem relações significativas terem sido realizados na Austrália. Deste modo, e tendo por base a literatura supracitada, é claramente perceptível a importância da utilização de um plano estratégico nas empresas e a sua influência em relação ao aumento da performance organizacional.

2. Metodologia de Investigação

Um projeto de investigação é precedido por uma pergunta de investigação à qual se pretende dar resposta através de um conjunto de procedimentos e abordagens traçados de modo a cumprir este objetivo de forma eficaz. A metodologia tem como função explicar os métodos e técnicas a serem utilizados, sendo estes escolhidos e, por vezes, adaptados de acordo com o que se pretende alcançar em cada estudo (Menezes et al., 2019). Neste sentido, o presente trabalho apresenta uma metodologia capaz de satisfazer o objetivo a que se propõe, detalhando todos passos a seguir para dar resposta à pergunta de investigação e aos objetivos específicos estabelecidos. Assim, este tópico apresenta os objetivos do estudo e as hipóteses de investigação estabelecidas, expõe a descrição do instrumento de recolha de dados escolhido, descreve os métodos de tratamento de dados utilizados e demarca a população e a amostra em estudo.

2.1 Objetivos do Estudo e Hipóteses de Investigação

O presente estudo tem como principal objetivo perceber como um plano estratégico pode impactar a vida de uma organização, isto é, pretende-se analisar a importância de um plano estratégico e perceber como este pode potenciar o sucesso de uma organização. Assim, formula-se a seguinte pergunta de investigação: Qual é a importância de um plano estratégico na vida de uma organização?

De modo a responder à pergunta de investigação e com intuito de dar resposta ao propósito do estudo, desenvolveu-se o seguinte conjunto de objetivos específicos que permitirão analisar de forma mais clara e realista o tema em questão:

- 1) Verificar se as empresas em estudo utilizam planeamento estratégico e se têm um plano estratégico definido;
- 2) Perceber se o plano estratégico elaborado pelas empresas em estudo inclui todas as áreas inerentes a um plano estratégico;
- 3) Averiguar o grau de importância atribuído às etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico;
- 4) Perceber quais são os instrumentos estratégicos mais utilizados pelas empresas num plano estratégico, quais as motivações da sua utilização e qual a dificuldade da sua utilização;
- 5) Entender se o uso de planeamento estratégico influencia o sucesso da organização;
- 6) Verificar se as características dos decisores e da empresa influenciam a utilização de planeamento estratégico;
- 7) Averiguar se a importância atribuída a um plano estratégico é alterada pelo desempenho da empresa.

Neste sentido, para dar resposta ao objetivo principal e aos objetivos específicos propostos, estabelecem-se as seguintes hipóteses de investigação:

HI₁: Existe uma associação entre as variáveis sexo dos decisores e a utilização de planeamento estratégico (Veskaisri et al., 2007).

HI₂: As variáveis idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas (Veskaisri et al., 2007).

HI₃: Existe uma associação entre as habilitações literárias dos decisores e a utilização de planeamento estratégico (Veskaisri et al., 2007).

HI₄: A localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.

HI₅: Existe uma associação entre o setor de atividade e a utilização de planeamento estratégico (Tassabehji & Isherwood, 2014).

H1₆: A dimensão da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas (Karel et al., 2013).

H1_{6.1}: O número de trabalhadores efetivos da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.

H1_{6.2}: O volume de negócios anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.

H1_{6.3}: O balanço total anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.

H1₇: Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico relativamente ao desempenho da empresa (Taiwo & Idunnu, 2010).

H1₈: Existem diferenças relativamente à importância atribuída a um plano estratégico por níveis de criação de valor para todos os *stakeholders* da empresa.

H1₉: Existem diferenças por aumento da quota de mercado relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.

H1₁₀: Existem diferenças por aumento desempenho geral da empresa em relação ao desempenho da concorrência relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.

H1₁₁: Existe uma relação positiva e direta entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho.

H1₁₂: Existe uma relação positiva e direta entre o número de instrumento estratégicos utilizados e o desempenho da empresa (Kraus et al., 2008).

2.2 Instrumento de Recolha de Dados

A presente investigação assumiu uma natureza quantitativa, através da aplicação do método do inquérito por questionário, de forma a estudar a problemática em questão e a dar resposta à pergunta de investigação levantada. Com efeito, numa primeira fase, procedeu-se à elaboração da revisão da literatura, que se baseou na pesquisa e recolha de informações de modo a enquadrar teoricamente o tema a desenvolver e a clarificar os conceitos específicos inerentes ao mesmo, tendo como principais fontes artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e livros. Partindo da revisão de literatura efetuada, procedeu-se ao desenvolvimento do questionário que, numa fase inicial, foi aplicado aos decisores das médias e grandes empresas pertencentes à região que integra a NUTS III correspondente à zona Norte de Portugal e, posteriormente, tratado através de uma análise estatística que possibilitou a formulação e exposição das conclusões.

O método de recolha de dados escolhido tem como objetivo a verificação das hipóteses de investigação levantadas, sendo uma ferramenta muito versátil que permite uma adaptação ao tema em estudo (Barañano, 2004). Por conseguinte, tendo por base as investigações efetuadas nesta área, destaca-se o facto desta ferramenta ser a mais utilizada neste tipo de investigações na medida em que a mesma permite uma recolha de informação direta e direcionada aos pontos essenciais da

investigação através da utilização de perguntas específicas. O método de inquérito por questionário alia ainda grandes vantagens para a investigação académica, pois traduz-se num método muito económico e que pode abranger uma amostra de grande dimensão, devido à possibilidade de ser administrado via online, tornando-se, assim, muito eficiente (Carlomagno, 2018).

Perante os benefícios do método exposto, o inquérito por questionário foi elaborado, validado e enviado por via eletrónica, através de um *e-mail* com um pedido de colaboração para o seu preenchimento (Anexo A), no qual se anexou o *link* gerado através da plataforma *Google Forms*, sendo garantida a absoluta confidencialidade e anonimato de toda a informação prestada, através do cumprimento do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho (2016). Com efeito, foi elaborado com recurso à revisão de literatura anteriormente efetuada, sendo composto por um total de 22 perguntas e encontrando-se dividido em três partes: a primeira, correspondente à caracterização do inquirido e da empresa, a segunda respeitante ao desempenho da empresa e, por fim, a última parte, dirigida ao planeamento estratégico (Anexo B), tendo estado disponível de 13 de junho de 2022 a 16 de agosto de 2022.

Adicionalmente, pelo facto de existirem grupos de questões medidas com recurso a escalas de *Likert* de modo a avaliarem a importância ou a dificuldade de algumas variáveis (variáveis latentes) definidas a partir de outras variáveis (variáveis componentes), torna-se necessário calcular o alfa de *Cronbach* das mesmas no sentido de verificar a consistência interna das variáveis componentes e a validar as variáveis latentes (ver Tabela 2), podendo a consistência interna ser considerada inadmissível (se o alfa for inferior a 0,6), fraca (se o alfa estiver entre 0,6 e 0,7), razoável (se o alfa estiver entre 0,7 e 0,8), boa (se o alfa estiver entre 0,8 e 0,9) e muito boa (se o alfa for superior a 0,9).

Tabela 2: Validação das variáveis latentes (alfa de Cronbach).

Variáveis latentes	N.º de itens	Alfa de Cronbach	Consistência interna
Importância atribuída a cada etapa de elaboração de um plano estratégico	7	0,893	Boa
Importância atribuída às justificações de uso dos instrumentos estratégicos	11	0,944	Muito boa
Dificuldade de utilização dos instrumentos estratégicos	6	0,860	Boa

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 2, pode-se concluir que a variável latente “Importância atribuída a cada etapa de elaboração de um plano estratégico” apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,893 o que corresponde a uma consistência interna boa, a variável latente “Importância atribuída às justificações de uso dos instrumentos estratégicos” obteve um alfa de *Cronbach* de 0,944 o que corresponde a uma consistência interna muito boa e a variável latente “Dificuldade de utilização dos instrumentos estratégicos” apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,860 o que corresponde a uma consistência interna boa.

2.3 Tratamento de Dados

Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados através técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, produzidas com recurso ao *software* estatístico *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

No que respeita à análise descritiva, foi possível compreender o perfil dos inquiridos e das respetivas empresas através da criação de tabelas de frequências relativas e absolutas, e do cálculo de medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio-padrão), o que permitiu dar resposta a alguns objetivos específicos formulados. Por sua vez, recorreu-se à análise inferencial de modo a avaliar associações, diferenças de distribuições e correlações entre variáveis através dos diversos testes estatísticos utilizados com o intuito de responder às hipóteses de investigação estabelecidas.

Para análise das diferentes hipóteses de investigação recorreu-se a testes estatísticos paramétricos e não paramétricos, sendo estes últimos utilizados quando se verificou a violação de pressupostos associados a alguns testes paramétricos. Com efeito, os testes estatísticos utilizados foram os seguintes: teste de *Fisher* (HI₁, HI₂, HI₃, HI₄ e HI₅) que tem como finalidade verificar se existe associação entre variáveis dicotómicas, teste do Qui-quadrado da independência (HI₆) que tem como objetivo verificar se existe associação entre variáveis, teste de *Mann-Whitney* (HI₇) que tem como objetivo a comparação de distribuições em duas amostras independentes, teste de *Kruskal-Wallis* (HI₈, HI₉ e HI₁₀) que tem como finalidade a comparação das distribuições de 3 ou mais amostras independentes, e por fim, a aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson* (HI₁₁ e HI₁₂) que analisa a existência de relações entre variáveis quantitativas. De salientar que a HI₆, foi subdividida em 3 sub-hipóteses, pelo que se vai assumir que só será corroborada se todas as sub-hipóteses forem validadas ou validada parcialmente se pelo menos dois terços das sub-hipóteses forem confirmadas. Os resultados obtidos nos diferentes testes foram avaliados assumindo um nível de significância de 0,05.

2.4 População vs Amostra

Tendo em conta que o inquérito por questionário foi aplicado aos decisores das médias e grandes empresas pertencentes às NUTS III da região Norte de Portugal, estas correspondem à população em estudo, ou seja, a investigação foi delimitada geograficamente às empresas pertencentes às seguintes unidades administrativas: Alto Minho; Cávado; Ave; Área Metropolitana do Porto; Alto Tâmega; Tâmega e Sousa; Douro; e, Terras de Trás-os-Montes.

Vale realçar que a aplicação do questionário apenas às médias e grandes empresas se prende com o facto de grande parte da literatura afirmar não existirem relações significativas entre a utilização de um plano estratégico e a performance organizacional em empresas de menor dimensão, nomeadamente micro e pequenas empresas, tendo-se optado pela exclusão das mesmas. Com efeito, para definir as categorias de empresas a estudar recorreu-se ao Decreto-Lei n.º 372/2007 (2007), que define que as médias empresas devem empregar entre 50 e 249 colaboradores e apresentar um volume de negócios anual entre 10.000.001€ e 50.000.000€ ou um balanço total anual entre 10.000.001€ e 43.000.000€ e as grandes empresas devem empregar, no mínimo, 250

colaboradores e apresentar um volume de negócios anual superior a 50.000.000€ ou um balanço total anual superior a 43.000.000€.

Tendo em conta os critérios utilizados na categorização das empresas, e dada a aplicação do questionário por via eletrónica, procedeu-se à obtenção dos e-mails de contacto registados no Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), disponibilizada pela Unidade de Investigação Aplicada em Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, tendo sido aplicados os seguintes filtros de pesquisa: 1) País/Região: NUTS III Região Norte Portugal; 2) Todas as empresas com endereço e-mail; 3) Número de Empregados min = 50; 4) Volume de Negócios (th EUR): min = 10.000; e, 5) Balanço total (th EUR): min = 10.000, com a seguinte pesquisa booleana: 1 'E' 2 'E' 3 'E' (4 'Ou' 5), tendo-se obtido um total de 1.356 empresas.

Após aplicação do questionário, às 1.356 empresas, obteve-se um total de 140 respostas. Porém, dois dos inquiridos não aceitaram participar no estudo, pelo que apenas 138 respostas foram consideradas válidas para a análise. Com efeito, a taxa de resposta alcançada correspondeu a 10,18% e o erro amostral situou-se nos 7,9%, assumindo um intervalo de confiança de 95%.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

Na presente secção serão expostos e analisados os resultados provenientes do inquérito por questionário aplicado no presente estudo, de modo a dar resposta aos objetivos e hipóteses de investigação previamente estabelecidos.

Numa primeira fase será efetuada uma caracterização da amostra, através dos dados fornecidos pelos inquiridos, assim como das respetivas empresas. De seguida, será efetuada uma análise descritiva, analisando a opinião dos inquiridos relativamente à importância de um plano estratégico na organização e percebendo como estes o aplicam e como o valorizam. E, por fim, será levada a cabo uma análise inferencial de modo a validar, ou não, as hipóteses de investigação enunciadas.

3.1 Caracterização da Amostra

De modo a proceder à caracterização da amostra, foi elaborado um conjunto de perguntas de índole pessoal relativamente aos gestores/decisores inquiridos, assim como das empresas em que estes laboram, apresentando-se os resultados obtidos na Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização dos inquiridos.

Variáveis		n	%
Sexo	Feminino	68	49,3%
	Masculino	70	50,7%
Idade	Até 30 anos	12	8,7%
	Entre 31 e 40 anos	30	21,7%
	Entre 41 e 50 anos	56	40,6%
	51 anos ou mais	40	29,0%
Habilitações literárias	1.º Ciclo (4.º ano)	1	0,7%
	3.º Ciclo (9.º ano)	1	0,7%
	Ensino Secundário (12.º ano)	21	15,2%
	Ensino Superior (Bacharelato/Licenciatura/Mestrado/Doutoramento)	115	83,3%

Fonte: Elaboração própria.

Através da Tabela 3, pode observar-se a repartição das respostas em cada uma das diferentes variáveis, permitindo efetuar as seguintes conclusões:

- 1) No que diz respeito ao sexo dos inquiridos, dos 138 inquiridos da amostra, 68 dos mesmos correspondem ao sexo feminino representando 49,3% da amostra, por outro lado, o sexo masculino apresentou 70 respostas, o que representa 50,7% da amostra. Apesar de não ser uma diferença muito significativa, pode afirmar-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino.
- 2) Relativamente à idade dos inquiridos, nesta variável é possível analisar dois intervalos de idade que juntos representam a grande maioria da amostra (69,6%), correspondendo aos intervalos de idade mais elevados (entre 41 e 50 anos (40,6%) e 51 ou mais (29%)). Seguidos da faixa etária dos 31 aos 40 anos que, apesar de apresentar valores inferiores aos supramencionados, conseguiu agrupar 21,7% dos inquiridos, um valor ainda considerável. Por fim, a faixa etária menos representada é até aos 30 anos, englobando apenas 8,7% dos inquiridos.
- 3) Quanto às habilitações literárias, os inquiridos na sua grande maioria apresentam como habilitação literária o ensino superior, reunindo 83,3% das respostas. Seguindo-se, ainda com alguma expressão, a habilitação literária correspondente ao ensino secundário (12.º ano), que apresentou 15,2% das respostas. Os restantes níveis de escolaridade apenas reuniram, em conjunto, 1,4% das respostas.

Consequentemente, através da aplicação de uma série de perguntas relativas à empresa na qual os inquiridos laboram, foi possível gerar a Tabela 4 que agrupa cinco variáveis: a localização tendo por base a nomenclatura NUTS III referente à região Norte, o setor de atividade e a dimensão, sendo

esta última segmentada em três variáveis com base nos critérios definidos no Decreto-Lei n.º 372/2007 (2007).

Tabela 4: Caracterização das empresas.

Variáveis		n	%
Localização	Alto Minho	10	7,2%
	Cávado	22	15,9%
	Ave	18	13,0%
	Área Metropolitana do Porto	50	36,2%
	Alto Tâmega	2	1,4%
	Tâmega e Sousa	15	10,9%
	Douro	15	10,9%
	Terras de Trás-os-Montes	6	4,3%
Setor de atividade	Indústria	87	63%
	Comércio	22	15,9%
	Serviços	29	21,0%
Número de colaboradores	Entre 50 e 100 colaboradores	55	39,9%
	Entre 101 e 249 colaboradores	45	32,6%
	250 colaboradores ou mais	38	27,5%
Volume de negócios anual	Entre 10.000.001€ e 25.000.000€	73	52,9%
	Entre 25.000.001€ e 50.000.000€	35	25,4%
	50.000.001€ ou mais	30	21,7%
Balanço total anual	Entre 10.000.001€ e 25.000.000€	71	51,4%
	Entre 25.000.001€ e 43.000.000€	33	23,9%
	43.000.001€ ou mais	34	24,6%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 4, pode-se retirar as seguintes conclusões:

- 1) Relativamente à localização das empresas em estudo, a Área Metropolitana do Porto apresentou o maior número de respostas representado 36,2% da amostra, seguindo-se o Cávado com 15,9% das respostas, o Ave com 13,0% e o Douro e o Tâmega e Sousa com 10,9%. As restantes localizações não apresentaram valores muito significativos, tendo no global apenas 12,9% das respostas.
- 2) Em relação ao setor de atividade, a maioria está presente no setor industrial, correspondendo a 63,0% das respostas, seguindo-se o setor dos serviços com 21,0% e o setor do comércio com 15,9%.
- 3) Analisando o número de colaboradores efetivos, 39,9% das empresas responderam ter entre 50 e 100 colaboradores, seguindo-se o intervalo correspondente a 101 e 249 colaboradores com 32,6% das respostas e, por fim, o intervalo de 250 colaboradores ou mais que obteve 27,5% das respostas.
- 4) Quanto ao volume de negócios anual, o intervalo entre 10.000.001€ e 25.000.000€ obteve 52,9% das respostas, o que representa a maioria da amostra. Seguido dos intervalos entre 25.000.001€ e 50.000.000€ e 50.000.001€ ou mais, que obtiveram resultados semelhantes (25,4% e 21,7%, respetivamente).

- 5) No que toca ao balanço total anual, o intervalo dominante é o correspondente a entre 10.000.001€ e 25.000.000€ que apresentou 51,4% das respostas, seguindo-se, apenas separados por uma resposta, os intervalos referentes a entre 25.000.001€ e 43.000.000€ e a 43.000.001€ ou mais com 23,9% e 24,6% das respostas, respetivamente.

Em suma, tendo por base as variáveis que permitem a caracterização da amostra, realça-se que a maioria dos inquiridos correspondem a gestores/decisores do sexo masculino, com 41 anos ou mais de idade e que possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior. Relativamente às empresas nas quais exercem funções, estas localizam-se na sua maioria na Área Metropolitana do Porto, pertencem ao setor industrial e são de média dimensão.

3.2 Análise Descritiva

De forma a dar resposta à pergunta de investigação e aos objetivos deste estudo, procedeu-se à colocação de um conjunto de questões acerca da evolução financeira das empresas ao longo dos últimos anos medida através de alguns indicadores financeiros, bem como sobre questões específicas relativamente a cada organização, nomeadamente acerca de práticas de gestão e de opiniões sobre a importância da utilização de um plano estratégico.

Neste sentido, a Tabela 5 apresenta o desempenho da empresa na perspetiva dos inquiridos, através de quatro variáveis avaliadas por uma escala de *Likert* de 5 pontos, correspondendo o 1 a “Discordo totalmente” e o 5 a “Concordo totalmente”.

Com a análise da Tabela 5, verifica-se que o grau “Concordo” apresenta o maior número de respostas com uma taxa de resposta superior a 50% em todas as variáveis. Além disto, também a classificação “Concordo Totalmente” obteve uma taxa de respostas significativa, ao contrário da classificação “Discordo Totalmente” que apresentou as menores taxas de resposta, sendo o valor mais alto de 2,2%. Analisando as médias das diversas variáveis, estas apresentam valores muito semelhantes e próximos dos 4 pontos, correspondendo a média mais baixa (3,70 pontos) à variável “Nos últimos 3 anos, a quota de mercado da empresa tem aumentado” e a média mais elevada à variável “A empresa cria valor para todos os seus *stakeholders*”, sendo que os desvios-padrão apresentados, não excederam 0,841 pontos não sendo considerados muito significativos. Assim sendo, e de forma geral, pode-se concluir que as empresas em estudo melhoraram o seu desempenho durante os últimos três anos tendo em conta as variáveis em questão, dada a elevada taxa de resposta (nunca inferior a 65%) apresentada nos graus “Concordo” e “Concordo Totalmente” e a proximidade das médias aos 4 pontos da escala de concordância.

Por conseguinte, tendo ainda em vista analisar o desempenho das empresas inquiridas nos últimos anos, recorreu-se ao estudo de três indicadores financeiros (o retorno sobre o património líquido, o crescimento no lucro líquido e o crescimento total de vendas), medidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos correspondendo o 1 a “Muito pouco” e o 5 a “Bastante”, tendo-se obtido os resultados que constam na Tabela 6.

Tabela 5: Evolução financeira ao longo dos últimos 3 anos.

Variáveis	Escala de concordância										Média	Desvio-padrão
	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo/Nem discordo		Concordo		Concordo totalmente			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou.	1	0,7%	3	2,2%	29	21,0%	75	54,3%	30	21,7%	3,94	0,762
A empresa cria valor para todos os seus <i>stakeholders</i> .	3	2,2%	1	0,7%	23	16,7%	79	57,2%	32	23,2%	3,99	0,792
Nos últimos 3 anos, a quota de mercado da empresa tem aumentado.	1	0,7%	11	8,0%	36	26,1%	70	50,7%	20	14,5%	3,70	0,841
Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou em relação ao desempenho da concorrência.	2	1,40%	2	1,40%	44	31,90%	73	52,90%	17	12,30%	3,73	0,750

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6: Evolução de indicadores financeiros.

Indicadores	Escala de quantidade										Média	Desvio-padrão
	Muito pouco		Pouco		Médio		Muito		Bastante			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Retorno sobre o Património Líquido (ROE)	5	3,6%	19	13,8%	71	51,4%	38	27,5%	5	3,6%	3,14	0,830
Crescimento no Lucro Líquido (%)	6	4,3%	18	13,0%	57	41,3%	46	33,3%	11	8,0%	3,28	0,942
Crescimento Total das Vendas (%)	6	4,3%	21	15,2%	46	33,3%	46	33,3%	19	13,8%	3,37	1,040
Média Global											3,26	0,854

Fonte: Elaboração própria.

Através da Tabela 6, pode concluir-se que as taxas de respostas mais significativas se encontram nas classificações “Médio” e “Muito”, sendo de destacar que 51,4% dos inquiridos considera que o Retorno sobre o Património Líquido (ROE) teve um crescimento “Médio” e 41,3% dos mesmos também atribui esta classificação ao indicador correspondente ao Crescimento no Lucro Líquido. Com efeito, todos os indicadores analisados obtiveram uma média próxima dos 3 pontos, nomeadamente 3,14 pontos no Retorno sobre o Património Líquido (ROE), 3,28 pontos Crescimento no Lucro Líquido e 3,37 pontos no Crescimento Total das Vendas, valores que se enquadram num crescimento “Médio” de acordo com a escala de quantidade utilizada, sendo que os desvios-padrão apresentados não excederam 1,040 pontos, não sendo considerados muito significativos.

No que diz respeito à Figura 8, esta apresenta os resultados relativos à pergunta “A empresa utiliza planeamento estratégico?” e permite dar resposta ao objetivo específico 1. É de realçar que a escolha da opção “Não” determina o término do questionário, dada a necessidade de utilização de planeamento estratégico para dar resposta às restantes questões do mesmo.

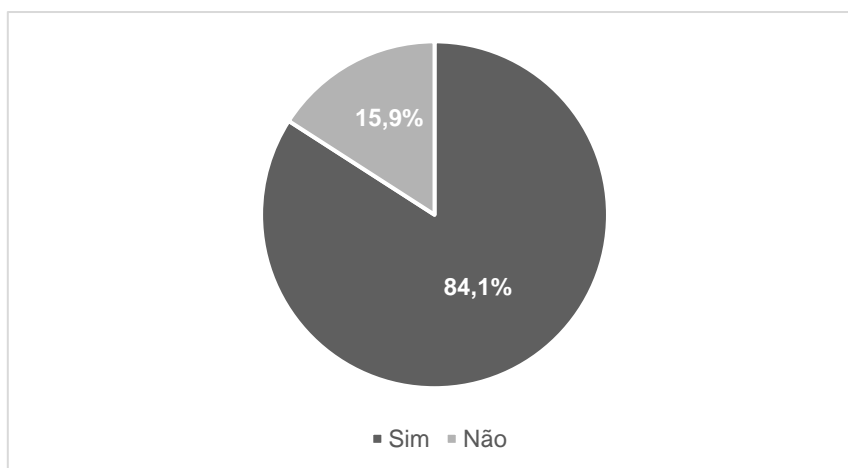


Figura 8: Empresas a utilizar planeamento estratégico
Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Figura 8, verifica-se que 84,1% dos inquiridos afirma que a empresa onde exerce funções utiliza planeamento estratégico, o que corresponde a 116 empresas, sendo que as restantes 22 empresas (15,9%) afirmam não utilizar planeamento estratégico. Salienta-se o facto de a maioria dos inquiridos responder afirmativamente, apesar da resposta contrária ainda ter apresentado alguma expressividade. Consequentemente, e prosseguindo o estudo com os 116 inquiridos, estes foram questionados acerca da existência, ou não, de um plano estratégico na empresa onde laboram, tendo-se obtido os resultados que constam na Figura 9.

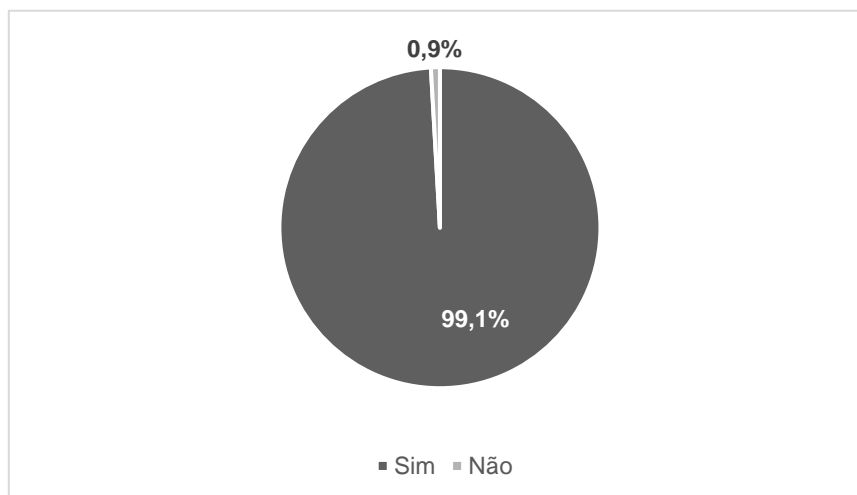


Figura 9: Empresas com um plano estratégico definido
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Figura 9, e continuando a dar resposta ao objetivo específico 1, pode-se concluir que 99,1% da amostra, isto é, 115 inquiridos, afirma que a sua empresa tem um plano estratégico definido, sendo que somente um dos inquiridos (0,9%) revela não existir um plano estratégico definido na sua empresa.

De modo a dar resposta ao objetivo específico 2, que consiste em “perceber se o plano estratégico elaborado pelas empresas inclui todas as áreas inerentes a um plano estratégico”, procedeu-se à aplicação de uma pergunta de múltipla resposta acerca das áreas funcionais analisadas pelas empresas em estudo (ver Tabela 7), podendo o inquirido selecionar várias opções, bem como indicar outras possíveis áreas através de uma opção de resposta aberta. De salientar que as cinco áreas funcionais enunciadas são, segundo a literatura, as mais recorrentes

Tabela 7: Áreas funcionais utilizadas em um plano estratégico.

Áreas funcionais	Respostas		
	n	%	% de casos
Recursos humanos	100	22,0%	86,2%
Vendas e Marketing	96	21,1%	82,8%
Produção	87	19,1%	75,0%
Tecnologia e Inovação	74	16,3%	63,8%
Finanças e Contabilidade	98	21,5%	84,5%
Total	455	100,0%	392,2%

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 7, percebe-se que a área funcional mais selecionada corresponde aos recursos humanos com 86,2% de casos, o que vai ao encontro do pensamento de Armstrong e Taylor (2014), que afirmam que esta é a área funcional mais importante e mais utilizada. Seguem-se a área das finanças e contabilidade com 84,5% e a área de vendas e marketing com 82,8% de casos, apresentando taxas de resposta similares. As restantes áreas funcionais apresentam taxas de respostas ligeiramente inferiores, nomeadamente a Produção com 75,0% de casos e a Tecnologia e Inovação com 63,8%. Conforme referido, foi possível enunciar de forma aberta “outras” áreas funcionais diferentes das mencionadas, sendo de destacar as

seguintes: Investigação e Desenvolvimento, Controlo Interno, Compras, Qualidade e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Produtos e Departamento de Qualidade.

Seguindo a mesma ordem de ideias, com base na literatura consultada e tendo em vista dar resposta ao objetivo específico 3, procurou-se perceber a importância atribuída pela empresa a cada uma das etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico, através da classificação das mesmas com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos correspondendo o 1 a “Nada importante” e o 5 a “Extremamente importante”, tendo-se obtido os resultados apresentados na Tabela 8.

De acordo com a Tabela 8, as etapas obtiveram uma classificação média global de 4,32 pontos, o que indica que todas as etapas foram consideradas em termos médios como sendo muito importantes para a elaboração de um plano estratégico. Com efeito, a etapa com maior média é o “Estabelecimento de metas” com de 4,54 pontos, seguida da “Formulação de estratégias” com 4,40 pontos, da “Implementação” com 4,39 pontos, e do “Feedback e controlo” com 4,38 pontos, oscilando os desvios-padrão entre 0,610 e 0,756, não sendo considerados muito significativos. Em contrapartida, com as pontuações mais baixas encontram-se as etapas “Análise do ambiente interno e externo (SWOT)” com 4,22 valores, “Elaboração de programas” com 4,17 valores e, por fim, “Missão da empresa” com 4,14 valores. É de realçar, que em todas as etapas as duas escalas mais selecionadas são as respostas “Muito importante” e “Extremamente importante”, sendo que nenhuma etapa obteve respostas na classificação “Nada importante”.

Tabela 8: Importância das etapas de um plano estratégico.

Etapas	Escala de importância										Média	Desvio-padrão
	Nada importante		Pouco importante		Moderadamente importante		Muito importante		Extremamente importante			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Missão da empresa	0	0,0%	2	1,7%	20	17,2%	54	46,6%	40	34,5%	4,14	0,756
Análise do ambiente interno e externo (SWOT)	0	0,0%	0	0,0%	22	19,0%	47	40,5%	47	40,5%	4,22	0,744
Estabelecimento de metas	0	0,0%	0	0,0%	7	6,0%	39	33,6%	70	60,3%	4,54	0,610
Formulação de estratégias	0	0,0%	0	0,0%	9	7,8%	52	44,8%	55	47,4%	4,40	0,631
Elaboração de programas	0	0,0%	2	1,7%	18	15,5%	54	46,6%	42	36,2%	4,17	0,749
Implementação	0	0,0%	0	0,0%	9	7,8%	53	45,7%	54	46,6%	4,39	0,629
<i>Feedback</i> e controlo	0	0,0%	0	0,0%	12	10,3%	48	41,4%	56	48,3%	4,38	0,668
Média Global											4,32	0,536

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de dar resposta ao objetivo específico 4 (“Perceber quais são os instrumentos estratégicos mais utilizados pelas empresas num plano estratégico, quais as motivações da sua utilização e qual a dificuldade da sua utilização”) e seguindo a literatura já mencionada, nomeadamente Qehaja et al. (2017), Quibe (2015) e Tassabehji e Isherwood, (2014), que fazem referência aos instrumentos estratégicos utilizados com maior frequência pelas empresas, procurou-se perceber quais os instrumentos estratégicos mais utilizados nas empresas que fazem parte deste estudo através da aplicação de uma pergunta de múltipla resposta (podendo o inquirido selecionar várias opções, bem como indicar outras possíveis áreas através de uma opção de resposta aberta), tendo-se obtido os resultados que constam na Tabela 9.

Tabela 9: Instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas.

Instrumentos estratégicos	Respostas		
	n	%	% de casos
Análise SWOT	98	19,8%	84,5%
Matriz BCG	12	2,4%	10,3%
Modelo das 5 forças competitivas de Porter	18	3,6%	15,5%
Análise PESTA	10	2,0%	8,6%
<i>Balanced Scorecard</i>	50	10,1%	43,1%
<i>Brainstorming</i>	64	13,0%	55,2%
<i>Benchmarking</i>	54	10,9%	46,6%
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	30	6,1%	25,9%
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	50	10,1%	43,1%
Análise de Cenários	56	11,3%	48,3%
Fatores Críticos de Sucesso	52	10,5%	44,8%
Total	494	100,0%	425,9%

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar na Tabela 9, a análise SWOT é o instrumento mais utilizado pelos inquiridos, tendo obtido uma pontuação de 84,5% de casos, um número muito elevado que vai ao encontro do defendido pela literatura (e.g. Quibe, 2015), que considera este o instrumento mais utilizado atualmente pelas empresas. De seguida, com uma pontuação consideravelmente inferior apresenta-se o *Brainstorming* obtendo 55,2% de casos e com pontuações muito semelhantes encontram-se a análise de Cenários (48,3% de casos), o *Benchmarking* (46,6% de casos), os fatores críticos de sucesso (44,8% de casos), o *Balanced Scorecard* e o *Customer Relationship Management* (ambos com 43,1% de casos) e o *Total Quality Management* com 25,9% dos casos. Com as pontuações mais baixas encontram-se os instrumentos estratégicos mais clássicos (com exceção da análise SWOT), apresentando valores muito inferiores aos restantes instrumentos já mencionados, sendo que o modelo das 5 forças competitivas de Porter obteve uma pontuação de 15,5% de casos, a matriz BCG obteve 10,3% de casos e, por último, a análise PESTA com apenas 8,6% de casos. Adicionalmente, na opção de resposta aberta, três inquiridos afirmaram utilizar a análise de Pareto, a avaliação de projetos, a matriz X e sistemas de monitorização própria. Neste sentido, e tendo por base os resultados apresentados, pode-se concluir que a análise SWOT é o instrumento mais utilizado nas empresas da amostra em estudo, sendo de destacar também, devido à significativa taxa de respostas, o *Brainstorming*, a análise de cenários, o *Benchmarking*, os fatores críticos de sucesso, o *Balanced Scorecard* e o *Customer Relationship Management* como instrumentos estratégicos preferenciais.

Continuando a dar resposta ao objetivo específico 4 supramencionado, e após enunciar os instrumentos estratégicos mais utilizados por cada organização em estudo, procurou-se perceber quais as motivações da sua utilização através da classificação, recorrendo a uma escala de *Likert* de 5 pontos (correspondendo o 1 a “Nada importante” e o 5 a “Extremamente importante”), de um conjunto de itens que possivelmente justificam a utilização dos instrumentos estratégicos indicados na Tabela 9, tendo-se obtido os resultados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10:Justificação para o uso de instrumentos estratégicos.

Itens	Escala de importância										Média	Desvio-padrão
	Nada importante		Pouco importante		Moderadamente importante		Muito importante		Extremamente importante			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis	0	0,0%	0	0,0%	23	19,8%	68	58,6%	25	21,6%	4,02	0,646
Clarifica a estratégia da empresa	0	0,0%	0	0,0%	16	13,8%	73	62,9%	27	23,3%	4,09	0,604
Clarifica e justifica decisões difíceis	0	0,0%	1	0,9%	16	13,8%	72	62,1%	27	23,3%	4,08	0,635
Permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave	0	0,0%	1	0,9%	19	16,4%	66	56,9%	30	25,9%	4,08	0,674
Encoraja novas ideias e visões criativas	0	0,0%	0	0,0%	27	23,3%	62	53,4%	27	23,3%	4,00	0,685
Facilita a comunicação e geração de diálogo	0	0,0%	1	0,9%	27	23,3%	67	57,8%	21	18,1%	3,93	0,669
Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes	0	0,0%	0	0,0%	28	24,1%	63	54,3%	25	21,6%	3,97	0,678
Facilita a recolha e análise de informação	0	0,0%	0	0,0%	25	21,6%	61	52,6%	30	25,9%	4,04	0,690
Facilita o processo de planeamento	0	0,0%	1	0,9%	22	19,0%	58	50,0%	35	30,2%	4,09	0,722
Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização	0	0,0%	0	0,0%	22	19,0%	65	56,0%	29	25,0%	4,06	0,663
Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes	0	0,0%	0	0,0%	16	13,8%	52	44,8%	48	41,4%	4,28	0,693
Média Global											4,06	0,537

Fonte: Elaboração própria.

De uma forma genérica, através da análise da Tabela 10 percebe-se que os itens enunciados obtiveram médias muito semelhantes e próximas dos 4 pontos, obtendo uma média global de 4,06 pontos, o que indica, segundo a escala de importância utilizada, que os inquiridos atribuem uma classificação “Muito Importante” aos mesmos. Com efeito, o item “Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes” obteve a média mais elevada (4,28 valores), ao contrário do item “Facilita a comunicação e geração de diálogo” que obteve a média mais baixa com 3,93 pontos. Os desvios-padrão apresentados são

consideravelmente baixos e idênticos, apresentando um valor médio de 0,537 pontos. Além disto, é de realçar que a classificação “Nada importante” nos diferentes itens não obteve qualquer resposta e a classificação “Pouco Importante” apenas obteve 4 respostas em diferentes itens.

Seguindo a mesma ordem de ideias, e ainda na continuação da resposta ao objetivo específico 4, na Tabela 11 apresentam-se uma série de itens relativos a possíveis dificuldades inerentes à utilização dos instrumentos estratégicos mencionados, tendo-se procurado perceber de que forma as empresas as classificam através da aplicação de uma escala de *Likert* de 5 pontos correspondendo o 1 a “Muito difícil” e o 5 a “Muito fácil”.

Tabela 11: Grau de dificuldade de preparação, utilização e implementação de instrumentos estratégicos.

Itens	Escala de dificuldade										Média	Desvio-padrão
	Muito difícil		Difícil		Nem fácil/Nem difícil		Fácil		Muito fácil			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Acesso a informação (especialmente sobre os concorrentes e ambiente externo)	2	1,7%	39	33,6%	46	39,7%	26	22,4%	3	2,6%	2,91	0,854
Adaptação à realidade e terminologia da empresa	0	0,0%	15	12,9%	50	43,1%	45	38,8%	6	5,2%	3,36	0,773
Educação e preparação dos recursos humanos para utilização dos instrumentos	3	2,6%	22	19,0%	47	40,5%	40	34,5%	4	3,4%	3,17	0,868
Coordenação do uso dos instrumentos	0	0,0%	22	19,0%	50	43,1%	41	35,3%	3	2,6%	3,22	0,778
Correta otimização dos recursos disponíveis	1	0,9%	29	25,0%	44	37,9%	35	30,2%	7	6,0%	3,16	0,900
Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores	10	8,6%	28	24,1%	45	38,8%	31	26,7%	2	1,7%	2,89	0,958
Média Global											3,12	0,658

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 11, de uma forma geral e em termos médios, as empresas consideraram os itens apresentados como sendo nem fáceis/nem difíceis, apresentado uma classificação média global de 3,12 pontos na escala de dificuldade utilizada. Os itens “Acesso a informação” e “Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores” apresentam as médias mais baixas (2,91 pontos e 2,89 pontos, respetivamente), situando-se na escala de dificuldade na classificação “Nem fácil/Nem difícil” e os restantes itens obtiveram uma classificação média acima dos 3 pontos, mas enquadrando-se também na escala “Nem fácil/Nem difícil”, sendo que a classificação mais elevada foi obtida pelo item “Adaptação à realidade e terminologia da empresa” com uma média de 3,36 pontos, seguido do item “Coordenação do uso dos instrumentos” com 3,22 pontos. Relativamente ao desvio-padrão, não houve uma grande dispersão entre os valores apresentados nos diversos itens, sendo estes considerados pouco significativos, apresentando o valor médio global de 0,658.

Para concluir, a Figura 10 apresenta os resultados obtidos para a pergunta “Na sua opinião, existe uma relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa?”, sendo perceptível que as repostas recaíram, na sua totalidade (100%), no “Sim”, o que significa que os 116 inquiridos da amostra consideram que de facto existe uma relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa.

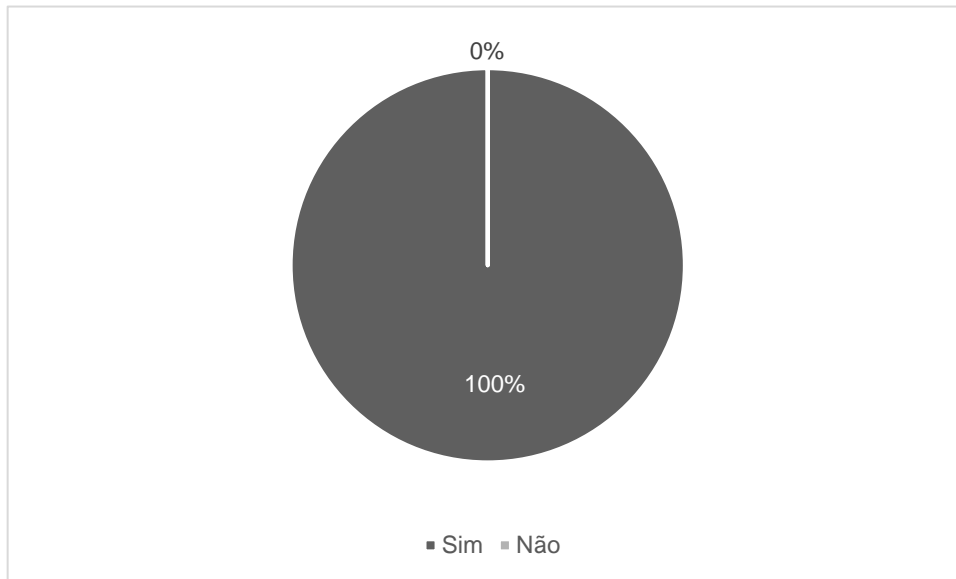


Figura 10: Existe relação entre a utilização de planeamento estratégico e desempenho organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Análise Inferencial

O presente ponto, tem como função dar resposta aos objetivos específicos 5, 6 e 7 previamente estabelecidos e que correspondem, respetivamente, a “entender se o uso de planeamento estratégico influencia o sucesso da organização”, a “verificar se as características dos decisores e da empresa influenciam a utilização de planeamento estratégico” e a “averiguar se a importância atribuída a um plano estratégico é alterada pelo desempenho da empresa”. Neste sentido, foram estabelecidas várias relações entre diversas variáveis, dando origem a hipóteses de investigação (previamente apresentadas).

Com efeito, as hipóteses de investigação estabelecidas foram alvo de testes estatísticos realizados com recurso ao *software* estatístico SPSS, tendo-se obtido os resultados que constam na Tabela 12, na qual se expõem as hipóteses de investigação, os testes estatísticos aplicados, os valores de prova obtidos e a significância alcançada relativamente a cada hipótese de investigação em estudo.

Tabela 12: Validação das hipóteses de investigação.

Hipóteses de Investigação (HI)	Teste	<i>r</i>	Valor de Prova	Significância
HI₁ : Existe uma associação entre as variáveis sexo dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.	<i>Fisher</i>		0,817	Não Significativo
HI₂ : As variáveis idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	<i>Fisher</i>		0,312	Não Significativo
HI₃ : Existe uma associação entre as habilitações literárias dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.	<i>Fisher</i>		0,057	Não Significativo
HI₄ : A localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	<i>Fisher</i>		0,049	Significativo
HI₅ : Existe uma associação entre o setor de atividade e a utilização de planeamento estratégico.	<i>Fisher</i>		1,000	Não Significativo
HI₆ : A dimensão da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.				Não Significativo
HI_{6.1} : O número de trabalhadores efetivos da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Qui-quadrado da independência		0,269	Não Significativo
HI_{6.2} : O volume de negócios anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Qui-quadrado da independência		0,489	Não Significativo
HI_{6.3} : O balanço total anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Qui-quadrado da independência		0,028	Significativo
HI₇ : Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico relativamente ao desempenho da empresa.	<i>Mann-Whitney</i>		0,623	Não Significativo
HI₈ : Existem diferenças relativamente à importância atribuída a um plano estratégico por níveis de criação de valor para todos os stakeholders da empresa.	<i>Kruskal-Wallis</i>		<0,001	Significativo
HI₉ : Existem diferenças por aumento da quota de mercado relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.	<i>Kruskal-Wallis</i>		0,004	Significativo
HI₁₀ : Existem diferenças por aumento desempenho geral da empresa em relação ao desempenho da concorrência relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.	<i>Kruskal-Wallis</i>		<0,001	Significativo
HI₁₁ : Existe uma relação positiva e direta entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho.	Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	0,064	0,495	Não Significativo
HI₁₂ : Existe uma relação positiva e direta entre o número de instrumento estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.	Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	0,181	0,051	Não Significativo

Fonte: Elaboração própria.

Através da análise da tabela 12, é possível concluir o seguinte:

- relativamente à hipótese de investigação 1, esta analisa a existência de uma associação entre o sexo dos decisores e a utilização de planeamento estratégico. Verificando-se a presença de variáveis qualitativas nominais e dicotómicas, aplicou-se o teste não paramétrico de *Fisher*, onde se obteve um valor de prova de 0,817 (superior ao nível de significância), não existindo evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0,05, que existe uma associação entre as variáveis sexo e a utilização de planeamento estratégico, não sendo possível validar a hipótese de investigação 1;

- quanto à hipótese de investigação 2, esta analisa a associação entre a variável idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico. Numa primeira fase, foi efetuado o teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, porém, foi violado o pressuposto de no máximo 20% das células terem um valor esperado menor que 5, o que obrigou à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. Para a aplicação deste teste foi necessário transformar a variável idade numa variável dicotómica,

de modo a ser possível utilizar o formato 2x2 (característico do teste de *Fisher*), tendo-se agrupado a idade em dois grupos: o grupo 1 que inclui os inquiridos até aos 40 anos e o grupo 2 que inclui os inquiridos com mais de 40 anos. O valor de prova obtido foi de 0,312 (superior ao nível de significância), o que permite concluir que não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que a idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico estão associadas, não sendo possível validar a hipótese de investigação 2;

- no que diz respeito à hipótese de investigação 3, esta analisa a existência de uma associação entre as habilitações literárias dos decisores e a utilização de planeamento estratégico. Tendo em conta a presença de variáveis qualitativas, adotou-se o teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, no entanto, foi violado o pressuposto de no máximo 20% das células terem um valor esperado menor que 5, o que obrigou à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*, sendo necessário, tal como na hipótese de investigação anterior, agrupar a variável habilitações literárias em dois grupos (para ser possível utilizar o formato 2x2): o grupo 1 que inclui os inquiridos que têm habilitações literárias até ao ensino secundário e o grupo 2 que inclui os inquiridos que têm habilitações literárias ao nível do ensino superior. O valor de prova obtido foi de 0,057 (superior ao nível de significância), não existindo evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que existe uma associação entre as habilitações literárias e a utilização de planeamento estratégico, não sendo possível validar a hipótese de investigação 3;

- no que se refere à hipótese de investigação 4, esta analisa a existência de uma associação entre a localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico, devendo recorrer-se ao teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência dada a presença de duas variáveis qualitativas (ambas nominais). Todavia, não se verificou o cumprimento do pressuposto associado a este teste que vem sendo referido, o que obriga à utilização do teste não paramétrico de Fisher após a transformação da variável localização (que é composta pelas diferentes NUTS III) numa variável dicotómica, de forma a obter o formato 2x2. Com efeito, de modo a agrupar a variável verificou-se, através da PORDATA, quais as unidades territoriais com maior densidade populacional, tendo-se agrupado no grupo 1 as unidades territoriais com até 250 pessoas por km² e no grupo 2 as unidades territoriais com mais de 250 pessoas por km². O valor de prova obtido foi de 0,049 (inferior ao nível de significância), o que permite concluir que existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que a localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico estão associadas, o que valida a hipótese de investigação 4. Através da análise das estatísticas descritivas é possível inferir que as empresas localizadas em unidades territoriais com densidade populacional superior a 250 pessoas por km² (área metropolitana do Porto, Cávado e Ave) utilizam mais planeamento estratégico do que as empresas localizadas em unidades territoriais com densidade populacional até 250 pessoas por km²;

- à semelhança das hipóteses de investigação anteriores, a hipótese de investigação 5 também analisa uma associação, entre o setor de atividade da empresa e a utilização de planeamento estratégico. Tal como nas hipóteses de investigação anteriores, primeiro foi efetuado o teste estatístico do Qui-quadrado da independência, tendo também sido violado o pressuposto de no

máximo 20% das células terem um valor esperado menor que 5, o que obrigou à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*, havendo a necessidade de agrupar a variável setor de atividade em dois grupos (correspondendo o grupo 1 à indústria e o grupo 2 ao comércio e aos serviços). Obteve-se um valor de prova de 1,000 (superior ao nível de significância), não existindo evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que o setor de atividade da empresa e a utilização de planeamento estratégico estão associados, não sendo possível validar a hipótese de investigação 5;

- relativamente à hipótese de investigação 6, esta analisa a existência de uma associação entre a dimensão da empresa e a utilização de planeamento estratégico. Tendo por base o Decreto-Lei n.º 372/2007 (2007), este caracteriza a dimensão da empresa segundo três critérios (número de colaboradores efetivos, volume de negócios anual, balanço total anual), pelo que se dividiu a presente hipótese de investigação em três sub-hipóteses:

- (i) quanto à sub-hipótese de investigação 6.1, esta analisa a existência de associação entre o número de colaboradores efetivos da empresa e a utilização de planeamento estratégico. Como as presentes variáveis são variáveis qualitativas (ordinal e nominal), aplica-se o teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, após a verificação do cumprimento do pressuposto associado ao mesmo. Obteve-se como valor de prova 0,269 (superior ao nível de significância), o que permite concluir que não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que o número de colaboradores efetivos de uma empresa e a utilização de planeamento estratégico estão associados, não sendo possível validar a sub-hipótese de investigação 6.1;

- (ii) para a sub-hipótese de investigação 6.2, que analisa a existência de associação entre o volume de negócios anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico, recorreu-se ao teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, após a verificação do cumprimento do pressuposto associado ao mesmo. Obteve-se um valor de prova de 0,489 (superior ao nível de significância), não existindo evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que o volume de negócios anual da empresa está associado à utilização de planeamento estratégico, não sendo possível validar a sub-hipótese de investigação 6.2;

- (iii) de modo a verificar a sub-hipótese de investigação 6.3, que analisa a existência de associação entre o balanço total anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico, utilizou-se o teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, após a verificação do cumprimento do pressuposto associado ao mesmo e obteve-se um valor de prova de 0,028 (inferior ao nível de significância), o que permite concluir que existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que o balanço total anual da empresa está associado à utilização de planeamento estratégico, validando-se assim a sub-hipótese de investigação 6.3. Através da análise das estatísticas descritivas é possível aferir que as empresas com um balanço total anual igual ou superior a 25.000.001€ utilizam mais o planeamento estratégico do que as empresas com um balanço igual inferior a 25.000.000€. Em síntese, a hipótese de investigação

6 não foi total ou parcialmente validada pois só um terço das sub-hipóteses associadas à mesma foi validada, não cumprindo a necessidade mínima de dois terços;

- de maneira a analisar a hipótese de investigação 7, que avalia a existência de diferenças relativamente ao desempenho da empresa pela utilização de planeamento estratégico, recorreu-se à aplicação do teste paramétrico *t-student* para amostras independentes, sendo de salientar que a variável desempenho da empresa se traduz na média de três indicadores financeiros (Retorno sobre o Património Líquido (ROE), Crescimento no Lucro Líquido (%) e Crescimento Total das Vendas (%)). Na verificação dos pressupostos associados a este teste estatístico verificou-se que como $n < 30$ no grupo de inquiridos que respondeu “Não” à utilização de planeamento estratégico, foi necessário verificar se a distribuição da média amostral seguia a normalidade recorrendo-se à aplicação do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (quando $n \geq 30$) e do teste de *Shapiro-Wilk* (quando $n > 30$), porém, não se verificou o cumprimento deste pressuposto, sendo necessário recorrer-se ao teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Com efeito, obteve-se um valor de prova de 0,623 (superior ao nível de significância), o que permite concluir que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, ao nível de significância de 0,05, que a distribuição da variável desempenho da empresa no grupo de empresas que utiliza planeamento estratégico e no grupo de empresas que não utiliza planeamento estratégico não são idênticas, não sendo possível validar a hipótese de investigação 7;

- relativamente à hipótese de investigação 8, esta avalia a existência de diferenças relativamente à importância atribuída a um plano estratégico por níveis de criação de valor para os *stakeholders* da empresa, sendo de salientar que a variável que mede a importância atribuída a um plano estratégico foi calculada através da média das importâncias atribuídas às diferentes etapas que compõem um plano estratégico. Com efeito, para testar a hipótese de investigação em causa, numa fase inicial, recorreu-se ao teste paramétrico *One Way ANOVA*, mas os pressupostos associados à sua aplicação foram violados, nomeadamente não se verificando a normalidade da variável em estudo, sendo necessário recorrer ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, no qual se obteve um valor de prova de $<0,001$ (inferior ao nível de significância). Neste sentido, pode-se concluir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0,05, que existem diferenças por criação de valor para os *stakeholders* da empresa relativamente à importância atribuída a um plano estratégico, validando-se a hipótese de investigação 8. Através da análise das estatísticas descritivas é possível afirmar que as empresas que apresentam maior criação de valor para os seus *stakeholders* atribuem uma maior importância a um plano estratégico, do que as empresas que apresentam menor criação de valor para os seus *stakeholders*;

- para a hipótese de investigação 9, que analisa a existência de diferenças relativamente ao aumento da quota de mercado da empresa por importância atribuída a um plano estratégico, recorreu-se à aplicação do teste paramétrico *One Way ANOVA*, mas dada a violação dos pressupostos associados ao mesmo, nomeadamente a não verificação da normalidade da variável em estudo, foi necessário recorrer ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, através do qual se obteve um valor de prova 0,004 (inferior ao nível de significância), o que permite concluir que existem evidências

estatísticas suficientes, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que existem diferenças por aumento da quota de mercado da empresa relativamente à importância atribuída a um plano estratégico. Assim sendo, é possível validar a hipótese de investigação 9 e através da análise das estatísticas descritivas é possível afirmar que as empresas que apresentam um maior aumento da quota de mercado atribuem uma maior importância a um plano estratégico, face às empresas que apresentam um menor aumento da quota de mercado;

- no que se refere à hipótese de investigação 10, esta analisa a existência de diferenças entre o aumento de desempenho da empresa em relação ao desempenho da concorrência, relativamente à importância atribuída a um plano estratégico. De forma semelhante às hipóteses de investigação anteriores utilizou-se, num primeiro momento, o teste paramétrico *One Way ANOVA*, porém, também não se verificou o cumprimento dos pressupostos inerentes ao mesmo, nomeadamente a normalidade da variável em estudo, sendo necessário recorrer-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, através do qual se obteve um valor de prova de $<0,001$ (inferior ao nível de significância). Com efeito, é possível concluir que existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que existem diferenças por aumento do desempenho em relação ao desempenho da concorrência, relativamente à importância atribuída a um plano estratégico, sendo possível validar a hipótese de investigação 10. Além disso, através da análise das estatísticas descritivas é possível afirmar que as empresas que apresentam um maior aumento do desempenho em relação ao desempenho da concorrência atribuem uma maior importância a um plano estratégico, face às empresas que apresentam um menor aumento do desempenho em relação ao desempenho da concorrência;

- de maneira a corroborar a hipótese de investigação 11, que analisa a existência de uma relação positiva e direta entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho, recorreu-se à aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*, que obteve um valor de prova de 0,495 (superior ao nível de significância) e um coeficiente de correlação de 0,064, não existindo evidências estatísticas suficientes para validar a hipótese de investigação 11. De salientar que, não sendo o resultado estatisticamente significativo, conseguiu-se observar uma relação positiva e direta entre número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho;

- quanto à última hipótese de investigação, esta também analisa a existência de uma relação positiva e direta entre o número de instrumento estratégicos utilizados e o desempenho da empresa, pelo que se aplicou o coeficiente de correlação de *Pearson*, tendo-se obtido um valor de prova de 0,051 (superior ao nível de significância) e um coeficiente de correlação de 0,0181, o que não permite validar a hipótese de investigação 12. Porém, pelos resultados apresentados, foi possível observar uma relação positiva e direta entre o número de instrumento estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.

Em suma, tal como se observa através da Tabela 13, pode-se concluir que foram validadas quatro das doze hipóteses de investigação inicialmente formuladas, existindo evidências estatísticas suficientes para a sua comprovação. Salienta-se que uma das três sub-hipóteses em que se decompôs a hipótese de investigação 6 obteve evidências estatísticas para a sua validação, mas

como era necessário obter a validação em 2/3 das sub-hipóteses não foi possível a sua validação em termos gerais.

Tabela 13: Resumo do resultado das hipóteses de investigação.

Hipóteses de investigação	Resultados
HI₁ : Existe uma associação entre as variáveis sexo dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.	Não Validada
HI₂ : As variáveis idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Não Validada
HI₃ : Existe uma associação entre as habilitações literárias dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.	Não Validada
HI₄ : A localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Validada
HI₅ : Existe uma associação entre o setor de atividade e a utilização de planeamento estratégico.	Não Validada
HI₆ : A dimensão da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Não Validada
HI_{6.1} : O número de trabalhadores efetivos da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Não Validada
HI_{6.2} : O volume de negócios anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Não Validada
HI_{6.3} : O balanço total anual da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.	Validada
HI₇ : Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico relativamente ao desempenho da empresa.	Não Validada
HI₈ : Existem diferenças relativamente à importância atribuída a um plano estratégico por níveis de criação de valor para todos os stakeholders da empresa.	Validada
HI₉ : Existem diferenças por aumento da quota de mercado relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.	Validada
HI₁₀ : Existem diferenças por aumento desempenho geral da empresa em relação ao desempenho da concorrência relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.	Validada
HI₁₁ : Existe uma relação positiva e direta entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho.	Não Validada
HI₁₂ : Existe uma relação positiva e direta entre o número de instrumentos estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.	Não Validada

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo teve como principal objetivo perceber como um plano estratégico pode impactar a vida de uma organização, ou seja, pretendeu-se analisar a importância de um plano estratégico e perceber como este pode potenciar o sucesso de uma organização. Para tal, após se elaborar uma revisão de literatura sobre o tema, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário através do qual foi possível obter 138 respostas válidas.

Os resultados obtidos permitiram concluir que, quanto ao objetivo específico 1 (“Verificar se as empresas em estudo utilizam planeamento estratégico e se têm um plano estratégico definido”), 84,1% das empresas em estudo afirmaram utilizar planeamento estratégico.

Relativamente ao objetivo específico 2 (“Perceber se o plano estratégico elaborado pelas empresas em estudo inclui todas as áreas inerentes a um plano estratégico”) verificou-se que as empresas em estudo não utilizam ao mesmo tempo todas as áreas inerentes a um plano estratégico, porém, os números de utilização das diferentes áreas foram muito elevados, revelando que as empresas, apesar de não incluírem no seu plano estratégico todas as áreas, utilizam algumas delas com muita frequência como, por exemplo, a área de recursos humanos que obteve uma % de casos de 86,2%.

Quanto ao objetivo específico 3, este pretendia “averiguar o grau de importância atribuído às etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico”, tendo apresentado uma média global de 4,32 pontos, o que corresponde à classificação “Muito importante” na escala de *Likert* utilizada.

No que se refere ao objetivo específico 4 (“Perceber quais são os instrumentos estratégicos mais utilizados pelas empresas num plano estratégico, quais as motivações da sua utilização e qual a dificuldade da sua utilização”), este permitiu concluir que os instrumentos estratégicos mais utilizados são a análise SWOT e o *Brainstorming*, sendo que a principal motivação de utilização de instrumento estratégicos consiste em “tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes” e, em termos de dificuldade de utilização, o item considerado mais difícil foi a “resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores”.

De modo a “entender se o uso de planeamento estratégico influencia o sucesso da organização”, correspondente ao objetivo específico 5, recorreu-se a uma análise inferencial, através da qual se testou a hipótese de investigação 7, não sendo possível afirmar através de evidências estatísticas que existe um efeito entre o uso de planeamento e o sucesso da organização na amostra em estudo.

No que refere ao objetivo específico 6, este pretende “verificar se as características dos decisores e da empresa influenciam a utilização de planeamento estratégico”, e de modo a responder a este objetivo também se recorreu a uma análise inferencial, através do teste de diversas hipóteses de investigação, sendo possível concluir que, não existem evidências estatísticas para afirmar que as características dos decisores (sexo, idade e habilitações literárias) influenciem a utilização de planeamento estratégico, bem como algumas características da empresa, nomeadamente o setor de atividade e a dimensão da mesma, no entanto, é de realçar que a característica dimensão, foi analisada através da hipótese de investigação 6, que se subdividiu em 3 sub-hipóteses, sendo que na sub-hipótese correspondente à dimensão da empresa medida através do balanço total anual foi possível obter evidências estatísticas suficientes para afirmar que as empresas com um balanço total anual igual ou superior a 25.000.001€ utilizam mais o planeamento estratégico do que as empresas com um balanço igual inferior a 25.000.000€. Quanto à última característica analisada, a localização, foi possível concluir que esta influencia a utilização de planeamento estratégico pelas empresas, sendo que as áreas geográficas com densidade populacional superior a 250 pessoas por km² utilizam mais planeamento estratégico do que as empresas localizadas em unidades territoriais com densidade populacional até 250 pessoas por km².

Por fim, para dar resposta ao objetivo específico 7, que consiste em “averiguar se a importância atribuída a um plano estratégico é alterada pelo desempenho da empresa”, recorreu-se novamente à análise inferencial através do teste das hipóteses de investigação 8, 9 e 10. Com efeito, os resultados demonstraram a existência de evidências estatísticas suficientes para afirmar que quando as empresas apresentam uma maior criação de valor para todos os *stakeholders* da empresa, um maior aumento da quota de mercado e um maior aumento de desempenho geral em relação ao desempenho da concorrência, atribuem maior importância a um plano estratégico.

Em síntese, como resposta à pergunta de investigação formulada, através da análise dos diferentes objetivos específicos é possível afirmar que as empresas da Região Norte de Portugal dão muita importância a um plano estratégico, bem como às diferentes etapas que o compõem. Apesar de não ter sido possível provar de forma estatística a existência de diferenças por utilização de planeamento estratégico relativamente ao desempenho das empresas em estudo, através da revisão de literatura e da opinião dos inquiridos (Figura10) conclui-se que existe relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho organizacional.

Este estudo apresenta algumas limitações, como o facto de a revisão bibliográfica disponível ser muito vasta, o que dificulta a seleção da mesma e torna mais difícil a capacidade de síntese. Outra limitação diretamente relacionada com a revisão bibliográfica corresponde ao facto da mesma ter sido produzida, maioritariamente, há alguns anos, o que torna a pesquisa por informação recente mais difícil. Além disso, a falta de estudos em Portugal relativos a esta temática, também surge como uma limitação do estudo, o que dificulta a análise dos resultados na medida em que não existe um ponto de comparação nacional. Relativamente à parte prática, uma limitação encontrada corresponde ao facto de o tecido empresarial português ser constituído, de forma esmagadora, por micro e pequenas empresas, existindo poucas empresas de média e grande dimensão. Por conseguinte, outra limitação relativa à parte empírica consiste na baixa taxa de resposta obtida e o consequente erro amostral elevado.

Como sugestão de futuras linhas de investigação, de forma a superar algumas das limitações mencionadas, seria interessante replicar o presente estudo alargando-o, por exemplo, a Portugal Continental, aplicando um método de recolha de dados misto, de forma a tentar mitigar a baixa taxa de resposta. Outra sugestão consiste na aplicação do presente estudo a um setor de atividade específico. Por fim, seria de igual modo interessante a aplicação de um caso prático, através da utilização de planeamento estratégico numa empresa que anteriormente não o utilizasse, monitorizando e avaliando a sua evolução.

Referências Bibliográficas

- American Marketing Association. (24 de janeiro de 2020). Definitions of marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anshari, M., Almunawar, M., Lim, S., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Appio, J., & Vieira, V. (2006). Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7(2), 121-138.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Aygün, S., & Sezgin, O. (2021). The methods and tools used by managers in their strategic decision making processes. *Journal of Strategic and Social Researches*, 5(2), 281-293. <https://doi.org/10.30692/sisad.914978>
- Barañano, A. (2004). Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Barbosa, E., & Brondani, G. (2004). Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.5902/198109466235>
- Boyne, G., & Walker, R. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1), s185–s192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Carlomagno, M. (2018). Conduzindo pesquisas com questionários online: Uma introdução às questões metodológicas. In T. Silva, J. Buckstegge, & P. Rogedo (Orgs.), *Estudando cultura e comunicação com mídias sociais* (1ª ed., pp. 31-55). Editora IBPAD.
- Casaleiro, L. (2012). *Planeamento estratégico: O plano estratégico nas instituições de ensino superior – o caso da Universidade de Coimbra* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/21448>
- Chiavenato, I. (2020). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (4ª ed.). Editora Atlas.
- Chirinéa, M. (2018). *Redesenho do sistema de gestão da produção em empresa construtora: Estudo de caso com foco no planejamento físico de obra* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.3.2018.tde-05032018-134726>

- Chiu, C., & Lin, K. (2020). Rule-Based BCG Matrix for Product Portfolio Analysis. In R. Lee (Ed.), *Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing* (Vol. 850, pp. 17-32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26428-4_2
- Cleber, G. (19 de novembro de 2016). *Planejamento - Reflexão sobre o processo criativo*. Administradores.com. <https://administradores.com.br/artigos/planejamento-reflexao-sobre-o-processo-criativo>
- Coelho, R. (2012). *Gestão estratégica de parcerias em rede* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Comum de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/7527>
- Costa, A., Moraes, R., Petrola, S., Vianna, K., & Gonçalves, E. (2017). Posicionamento estratégico: Estudo de caso das cinco forças competitivas de Porter aplicado na Limp Bem Distribuidora. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém*, 4(7), 15-40.
- Cota, I. (2019). *Elaboração de um plano estratégico para uma microempresa do ramo de instalação e manutenção elétrica do interior de Minas Gerais* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Ouro Preto]. Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso UFOP. <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2397>
- Dallagnol, D., Bertolini, A., & Reche, R. (2019). Análise estratégica do portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro com base na matriz BCG. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 8(1), 148-171.
- Daniel, D. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, September-October, 111-121.
- Decreto-Lei n.º 372/2007, 213 (I Série) Diário da República (Portugal) 8080 – 8084 (6 de novembro de 2007). <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/372/2007/11/06/p/dre/pt/html>
- Diepenbruck, T. (2017). *Aprimoramentos do sistema de gestão da produção em empresa construtora utilizando lean thinking: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.3.2017.tde-17072017-112708>
- Efendioglu, A., & Karabulut, A. (2010). Impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey. *International Journal of Business and Management*, 5(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n4p3>
- Fernandes, J. (2011). *Importância da gestão estratégica nas empresas públicas: estudo de caso a Electra – Empresa Pública de Electricidade e Água* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/4123>
- Ferreira, J. (s/d). Estratégia e competitividade. In M. Raposo, M. Silva, & R. Rodrigues (Eds.), *Manual de apoio à dinamização de empresas de base tecnológica* (pp. 28-51).

- Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática* (3ª ed.). Elsevier Editora.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (1ª ed.). Verbo.
- French, S., Kelly, S., & Harrison, J. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765-776. <https://doi.org/10.1108/02621710410549611>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, 25(3), 207-222. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-003-6458-4>
- Hasan, K., Islam, M., Shams, A., & Gupta, H. (2018). Total Quality Management (TQM): Implementation in primary education system of Bangladesh. *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 7(3), 370-380. <https://doi.org/10.22105/RIEJ.2018.128170.1041>
- Jiang, X. (2009). Strategic management for main functional areas in an organization. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 153-157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n2p153>
- Kannan, D. (2018). Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, 195, 391-418. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.020>
- Kaplan, R., & Norton, S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (1st ed.). Harvard Business School Press.
- Karel, S., Adam, P., & Radomír, P. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57-72. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>
- Khosravi, F., & Jha-Thakur, U. (2019). Managing uncertainties through scenario analysis in strategic environmental assessment. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(6), 979-1000. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1456913>
- Killen, C., & Hunt, R. (2010). Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 157-169. <https://doi.org/10.1108/17538371011014062>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Koumparoulis, D. (2013). PEST analysis: The case of e-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36.

- Kraus, S., Hakala, H., & Kauranen, I. (2009). Strategic (human resource) planning and growth of young SMEs: Empirical evidence from Finland. *International Journal of Business Strategy*, 9(1), 1-12.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381-396. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.022311>
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2006). Strategic planning in smaller enterprises: New empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>
- Kürschner, S., & Günther, T. (2012). Design parameters of the strategic planning process and organizational performance: A quantitative analysis of empirical research. *Journal für Betriebswirtschaft*, 62, 5-44.
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*, 5(2), 90-124. <https://doi.org/10.3390/admsci5020090>
- Maioli, P., Mariano, G., & Polidorio, G. (2021). Planejamento estratégico em pequenas empresas: Guia prático. *ETIC - Encontro de Iniciação Científica*, 17(17).
- Marques, J. R. (2016). A importância da Gestão de Pessoas nas Empresas. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna_IBC/8856/aimportancia-dagestao-de-pessoas-nas-empresas.html#
- Mazzuchetti, R., Neto, S., Cunha, E., & Oliveira, N. (2020). A análise PEST dos resíduos do coco verde no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 46098-46111.
- Menezes, A., Duarte, F., Carvalho, L., & Souza, T. (2019). *Metodologia científica: teoria e aplicação na educação à distância*. Petrolina.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mohajan, H. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2(1), 1-6.
- Nobre, D. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas em Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/12461>
- Okpara, F. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2), 81-93.
- Oliveira, D. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (23ª ed.). Editora Atlas.
- Oliveira, D. (2014). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar* (9ª ed.). Atlas.

- Othman, I., Ghani, S., & Choon, S. (2020). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.11.002>
- Panerare, S. (2018). O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade em empresas individuais: Um estudo de caso da Uniativo Soluções Corporativas e Educação Continuada [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/6833>
- Patel, P., & Deshpande, V. (2017). Application of Plan-Do-Check-Act cycle for quality and productivity improvement: A review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 5(1), 197-201.
- Piva, C. (2017). Estratégias para ampliação da carteira de produtos e serviços com a utilização da matriz BCG: Um estudo em uma cooperativa de crédito [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Extremo Sul Catarinense]. Repositório Institucional da UNESC. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5392>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1st ed.). The Free Press.
- Qehaja, A., Kutllovci, E., & Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585-600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Quesado, P., Guzmán, B., Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quibe, A. (2015). *Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique: O caso das empresas nacionais* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/11115>
- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia* (Bruxelas) 1-88 (27 de abril de 2016). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT>
- Ribeiro, O. (2014). *Contabilidade básica* (3ª ed.). Editora Saraiva.
- Robinson, R., & Littlejohn, W. (1981). Import contingencies in small firm planning. *Journal of Small Business Management*, 19(3), 45-48.
- Robinson, R., & Pearce, J. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040302>
- Rocha, I., & Pirtouscheg, A. (2 de outubro de 2020). Aplicação de ferramentas estratégicas com foco no aumento da rentabilidade de uma empresa metalúrgica. In *A Engenharia em prol da*

- Sociedade* [Simpósio]. IV SIPET – Simpósio Internacional de Projetos em Engenharia e Tecnologia do Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Lorena, São Paulo.
- Roper, A., & Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51, 1-12.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos* (1ª ed.). Escolar Editora.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis: A guide to SWOT for business studies students* (1st ed.). Leadership Library.
- Sexton, D., & Van Auken, P. (1982). Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business Management*, 20(1), 20–26.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: The role of strategic reference points. *Management Decision*, 40(2), 127-141. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740210422802>
- Shrader, C., Mulford, C., & Blackburn, V. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45-60.
- Silva, A. (2018). Ferramentas do planejamento estratégico: Aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde*, 8(1), 159-173.
- Simões, A. (2016). *A importância do planejamento estratégico como diferencial competitivo das empresas* [Relatório de estágio, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/42517>
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F., & Navimipour, N. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Sousa, E., Bezerra, S., Leonido, L., Aragão, L., & Morgado, E. (2019). A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter no setor de panificação de Sobral – Ceará. *Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade*, 2(3), 25-50.
- Sousa, J., Duarte, T., Sanches, G., & Gomes, J. (2014). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (1ª ed.). Lidel.
- Souza, E., Quarto, L., Muniz, V., Quarto, J., & Corredeira, R. (2018). As ferramentas do planejamento estratégico: Uma análise de cenários de uma purina localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. *Revista Transformar*, 12(1), 336-351.
- Stenfors, S., & Tanner, L. (2006, July 6-8). *Evaluating strategy tools through activity lens* [Conference session]. 22nd European Groups of Organizational Studies Colloquium, Helsinki, Finland.

- Taiwo, A., & Idunnu, F. (2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management*, 4(1), 73-82. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2010.73.82>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(1-2), 63–80. <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007, July 11-15). *Relationship between strategic planning and sme success: Empirical evidence from Thailand* [Conference session]. The 9th International DSI Conference/The 12th Asia-Pacific DSI Conference, Bangkok, Tailândia.
- Wijewardena, H., Zoysa, A., Fonseka, T., & Perera, B. (2004). The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 209-217. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00106.x>
- Wireman, T. (2010). *Benchmarking Best Practices in Maintenance Management* (2nd ed.). Industrial Press.
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2018). Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach. *Information Processing & Management*, 54(5), 818-846. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.005>

Anexos

Anexo A – Pedido de colaboração para preenchimento de questionário

Pedido de colaboração

Ex.mo(a) Senhor(a) Gestor(a)/Empresário(a),

O meu nome é Gonçalo Ferreira e encontro-me a desenvolver uma dissertação no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão das Organizações (Especialização em Gestão de Empresas) na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, membro da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), com o tema “Importância de um plano estratégico no sucesso de uma organização: o caso das empresas portuguesas da região Norte”.

O presente estudo tem como principal objetivo perceber como um plano estratégico pode impactar a vida de uma organização, isto é, pretende-se analisar a importância de um plano estratégico e perceber como este pode potenciar o sucesso e a sobrevivência de uma organização. Neste sentido, recorre-se à aplicação de um inquérito por questionário de modo a obter informação para o estudo em questão, sendo a sua cooperação fundamental para o sucesso do mesmo.

O preenchimento do questionário tem como duração esperada cerca de 5 minutos e toda a informação prestada é absolutamente confidencial e anónima, sendo esta utilizada somente para o uso restrito da presente dissertação, devendo este ser preenchido por um elemento com funções de gestão na empresa.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá entrar em contacto através do seguinte e-mail: goncalo2820@gmail.com

Link de acesso ao questionário: <https://forms.gle/kSJNiTCuWvGRWUTi6>

Agradeço antecipadamente a sua cooperação!

Anexo B – Questionário

Importância de um Plano Estratégico no Sucesso de uma Organização: O Caso das Empresas Portuguesas da Região Norte

O presente trabalho enquadra-se numa investigação no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão das Organizações – ramo Gestão de Empresas na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança e tem como objetivo perceber como um plano estratégico pode impactar a vida de uma organização. O preenchimento do questionário tem como duração esperada cerca de 5 minutos e toda a informação prestada é absolutamente confidencial e anónima.

Obrigado pela colaboração,
Gonçalo Ferreira

*Obrigatório

1. No âmbito da recolha de informação deste inquérito por questionário, e seguindo as regras do RGPD, autoriza a utilização e tratamento de dados acerca das perguntas deste questionário? *

RGPD- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Caraterização do inquirido e da empresa

2. Sexo do inquirido *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

3. Idade do inquirido *

Marcar apenas uma oval.

- Até 30 anos
 Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 51 anos ou mais

4. Habilitações literárias do inquirido *

Marcar apenas uma oval.

- 1º Ciclo (4º ano)
 2º Ciclo (6º ano)
 3º Ciclo (9º ano)
 Ensino Secundário (12º ano)
 Ensino Superior (Bacharelato/Licenciatura/Mestrado/Doutoramento)

5. Localização da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Alto Minho
 Cávado
 Ave
 Área Metropolitana do Porto
 Alto Tâmega
 Tâmega e Sousa
 Douro
 Terras de Trás-os-Montes

6. Setor de atividade da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Indústria
 Comércio
 Serviços
 Outro: _____

7. Número de colaboradores da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 50 e 100 colaboradores
 Entre 101 e 249 colaboradores
 250 colaboradores ou mais

8. Volume de negócios anual da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 10.000.001€ e 25.000.000€
 Entre 25.000.001€ e 50.000.000€
 50.000.001€ ou mais

9. Balanço total anual da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 10.000.001€ e 25.000.000€
 Entre 25.000.001€ e 43.000.000€
 43.000.001€ ou mais

Desempenho da empresa

10. Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou. *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Nos últimos 3 anos, como evoluiu o desempenho dos seguintes indicadores da empresa: *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1-Muito pouco; 2-Pouco; 3-Médio; 4-Muito; 5-Bastante.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
Retorno sobre o Património Líquido (ROE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento no Lucro Líquido (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento Total das Vendas (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A empresa cria valor para todos os seus stakeholders (investidores, empregados, mutuantes, fornecedores, clientes, governo e seus departamentos e público em geral). *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. Nos últimos 3 anos, a quota de mercado da empresa tem aumentado. *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

14. Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou em relação ao desempenho da concorrência. *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Planeamento estratégico

Nota: O planeamento estratégico baseia-se na definição de objetivos e na decisão acerca dos recursos e tarefas necessários para os alcançar de forma adequada, permitindo que as pessoas responsáveis se orientem pelos mesmos e permitindo a elaboração de planos estratégicos.

15. A empresa utiliza planeamento estratégico? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não

Planeamento estratégico

Nota: O planeamento estratégico baseia-se na definição de objetivos e na decisão acerca dos recursos e tarefas necessários para os alcançar de forma adequada, permitindo que as pessoas responsáveis se orientem pelos mesmos e permitindo a elaboração de planos estratégicos.

16. A empresa tem um plano estratégico definido? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não

17. Quais são as áreas funcionais analisadas pela empresa? *

Pode assinalar mais do que uma opção.

Marque todas que se aplicam.

Recursos humanos
 Vendas e Marketing
 Produção
 Tecnologia e Inovação
 Finanças e Contabilidade
 Outro: _____

18. Como classifica a importância atribuída pela empresa a cada uma das seguintes etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico: *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1–Nada importante; 2–Pouco importante; 3–Moderadamente importante; 4–Muito importante; 5–Extremamente importante.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Missão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise do ambiente interno e externo (SWOT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecimento de metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulação de estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboração de programas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback e controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Quais são os instrumentos estratégicos utilizados na sua empresa? *

Pode assinalar mais do que uma opção.

Marque todas que se aplicam.

- Análise SWOT
- Matriz BCG
- Modelo das cinco forças competitivas de Porter
- Análise PESTA
- Balanced Scorecard
- Brainstorming
- Benchmarking
- Total Quality Management (TQM)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Análise de Cenários
- Fatores Críticos de Sucesso
- Outro: _____

20. Indique em que medida os itens a seguir enunciados são importantes para justificar o uso dos instrumentos estratégicos que indicou na pergunta anterior: *

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1–Nada importante; 2–Pouco importante; 3–Moderadamente importante; 4–Muito importante; 5–Extremamente importante.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clarifica a estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clarifica e justifica decisões difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incoraja novas ideias e visões criativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a comunicação e geração de diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a coordenação e alinhamento de interesses diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a recolha e análise de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita o processo de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

planeamento

Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização

Toma as decisões mais racionais, objetivas e transparentes

21. Indique o grau de dificuldade que a utilização dos instrumentos estratégicos, *
que indicou anteriormente, apresenta em relação aos seguintes itens:

Avalie numa escala de 5 pontos onde: 1–Muito difícil; 2–Difícil; 3–Nem fácil/Nem difícil; 4–Fácil; 5–Muito fácil.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito difícil	Difícil	Nem fácil/Nem difícil	Fácil	Muito fácil
Acesso a informação (especialmente sobre os concorrentes e ambiente externo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação à realidade e terminologia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação e preparação dos recursos humanos para utilização dos instrumentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação do uso dos instrumentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correta otimização dos recursos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança e dificuldade em motivar os trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Na sua opinião, existe uma relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não