

V Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas



LUSOCONF 2023

LIVRO DE ATAS **Proceedings**

Editores:

Carla Sofia Araújo
Ana Paula Monte
Paula Odete Fernandes
João Sérgio Sousa
Vitor Gonçalves

Instituto Politécnico de Bragança
julho de 2024

Ficha Técnica

Título

LUSOCONF2023

V Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas: livro de atas

Editores

Carla Sofia Araújo

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Ana Paula Monte

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Paula Odete Fernandes

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

João Sérgio Sousa

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Vitor Gonçalves

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Capa

António Meireles e Vitor Gonçalves

Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Suporte técnico

Clarisse Pais, Serviços de Documentação e Bibliotecas, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Edição

Instituto Politécnico de Bragança

Campus de Santa Apolónia

5300-253 Bragança

Portugal

Data de edição: julho de 2024

ISBN: 978-972-745-328-3

DOI: 10.34620/978-972-745-328-3

Handle: <http://hdl.handle.net/10198/25534>

URL: www.lusoconf.ipb.pt

Email: lusoconf@ipb.pt

Índice

Comissão Científica	iii
Comissão Organizadora	vi
Programa Geral do LUSOCONF2023	viii
Organizadores, Patrocinadores e Colaboração	x
Nota de apresentação do LUSOCONF2023 e Mensagem do Diretor da ESE-IPB	xi
Artigos	1
A01 Um estudo de painel sobre a palatalização de /t/ e /d/: o papel das variáveis linguísticas	2
A panel study on the palatalization of /t/ and /d/: the role of the linguistic variables	
A02 Satisfação dos clientes e performance organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria	13
Customer satisfaction and organisational performance: a case study in a consulting company	
A03 Importância do outsourcing no cumprimento das obrigações de relato em Juntas de Freguesia	31
Importance of outsourcing to comply with reporting obligations in Civil Parish: exploratory case study	
A04 Viagem a Portugal de José Saramago: costumes, arte, culinária e histórias	44
José Saramago's Viagem a Portugal: customs, art, cuisine and histories	
A05 Os Simples de Guerra Junqueiro: uma expressão do país religioso nos finais do século XIX?	52
Os Simples by Guerra Junqueiro: an expression of the religious country at the end of the 19th century?	
A06 Raul Bopp: um estilo de vida e escrita antropofágica	59
Raul Bopp: an anthropophagic lifestyle and writing	
A07 Caracterização das crianças talibé bissau-guineenses identificadas e reintegradas no ano 2022	68
Characterization of Bissau-Guinean talibé children identified and reintegrated in the year 2022	
A08 Avaliar competências linguísticas e consciência crítica intercultural no curso de PLE	78
Assessing language and critical intercultural awareness in the PFL course	
A09 Hospitalidade turística enquanto serviço versus a mesa de Emaus: percepções e representações	86
Tourist hospitality as a service versus the Emmaus table: perceptions and representations	
A10 Pedacos de poesia e prosa: quando a cooperação se faz significante	96
Pedacos de poesia e prosa: when cooperation becomes significant	
A11 Friso mútuo: um projeto de criação artística multidisciplinar	103
Friso mútuo: a multidisciplinary artistic creation project	
A12 As políticas públicas de património cultural em museus no Brasil	109
Public policies for cultural heritage in museums in Brazil	
A13 Tecnologias digitais e Alzheimer na perspetiva dos cuidadores formais	115
Digital technologies and Alzheimer's from the perspective of formal caregivers	
A14 A formação de professores de educação musical em Moçambique: algumas reflexões	123
Mozambique music education teacher training: some reflection	
A15 A importância de um plano estratégico no sucesso de uma organização	130
The importance of a strategic plan in the success of an organisation	
A16 O denominado "portunhol" da fronteira uruguaio-brasileira, uma variedade linguística (quase)	141
The so-called "portunhol" of the Uruguayan-Brazilian border, a linguistic variety (almost) ...	
A17 Falar para aprender: ditado cooperativo e aprendizagem da ortografia	152
Talk to learn: cooperative dictation and orthography learning	
A18 Trabalhar a temática dos refugiados com base na literatura	175
Approaching the theme of refugees based on the literature	
A19 "Frio" de João António: o abandono social como consequência da Colonialidade	183
"Frio" by João António: social abandonment as a consequence of Coloniality	
A20 Os elementos semióticos e a sua produtividade na narrativa vergiliana	190
The semiotics elements and their productivity in vergil's narrative	
A21 Plano de negócios para um Alojamento Local na região transmontana: criação da empresa RTT	198
Business plan for a Local Accommodation in the Transmontana Region: creation of the company RTT	
A22 Plano de negócios para a venda de chá online	207
Business plan for selling tea online	
A23 Plano de Negócio para empresa de tradução e interpretação na Guiné-Bissau	216
Business Plan for a translation and interpretation company in Guinea Bissau	
A24 Cultivar a empatia com o livro-álbum contemporâneo	225
Cultivating empathy with the contemporary picturebook	
A25 Estratégias de cortesia na produção de pedidos em português europeu	232
Politeness strategies of requests in European Portuguese	
A26 O texto literário ao serviço do ensino do Português em contextos multilingues	243
Literary text at the service of Portuguese teaching in multilingual contexts	
A27 Estudo prospectivo sobre economia circular na ótica da academia portuguesa	258
Prospective study on circular economy from the perspective of the portuguese academia	
A28 Análise comparativa de política de gestão de resíduos urbanos: o caso do Brasil e Portugal	266
Comparative analysis of municipal waste management policy: the case of Brazil and Portugal	
A29 Os desafios económicos de S. Tomé e Príncipe na 1ª república portuguesa	276
The economic challenges of Sao Tome and Principe in the 1st Portuguese Republic	
A30 O cinema como estratégia na educação antirracista - estudo de caso português	285
Cinema as a strategy in anti-racist education - a Portuguese case study	
A31 A nossa antropofagia	291
Our anthropophagy	
A32 Wordle em Português: torna o português acessível para estudantes de língua estrangeira	300
Wordle in Portuguese: making Portuguese accessible for foreign language learners	
A33 Proteção de Dados Pessoais: investigação no mestrado em Educação Profissional e Tecnológica	307
Personal Data Protection: research in the master's degree in Professional and Technological Education	
A34 Acesso ao crédito bancário por parte das PME em Cabo Verde	316
Access to bank credit by SMEs in Cape Verde	
A35 Literatura infantil cabo-verdiana: memória em a cruz do Rufino de Fátima Bettencourt	332
Cape Verdean children's literature: memory in a cruz do Rufino by Fátima Bettencourt	
A36 Estudo lexical da poesia de Eugénio de Andrade	339
Lexical study of the poetry of Eugénio de Andrade	

Comissão Científica

- Adília da Silva Fernandes
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Alcina Maria Nunes
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Alexandra Soares Rodrigues
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Amélia Polónia
(Universidade do Porto, Portugal)
- Amílcar Teixeira
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Ana Maria Martinho
(Universidade Nova de Lisboa, Portugal)
- Ana Maria Brito
(Universidade do Porto, Portugal)
- Ana Paula Monte
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Ana Sofia Cardim
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- António Borges Fernandes
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- António Domingos Abreu
(Reserva Biosfera Ilha do Príncipe, São Tomé e Príncipe)
- António Meireles
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Artur Gonçalves
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Augusto Soares da Silva
(Universidade Católica Portuguesa, Portugal)
- Bruno Sousa
(Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal)
- Carina Rodrigues
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Carla Araújo
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Carla Guerreiro
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Carlos Teixeira
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Carlos Casimiro Costa
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Catarina Martins
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Cláudia Costa
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Cristina Flores
(Universidade do Minho, Portugal)
- Cristina Martins
(Universidade de Coimbra, Portugal)
- Cristina Mesquita
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)

- Elsa Esteves
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Emília Nogueiro
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Fernanda Amélia Ferreira
(Instituto Politécnico do Porto, Portugal)
- Fernando José Fraga Azevedo
(Universidade do Minho, Portugal)
- Fernando Ramallo
(Universidade de Vigo, Espanha)
- Francisco Paiva
(Universidade da Beira Interior, Portugal)
- Francisco Topa
(Universidade do Porto, Portugal)
- Graça Santos
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Isabel Aires de Matos
(Instituto Politécnico de Viseu, Portugal)
- Isabel Margarida Duarte
(Universidade do Porto, Portugal)
- João Cunha
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- João Paulo Madeira
(Universidade de Cabo Verde, Cabo Verde)
- João Veloso
(Universidade do Porto, Portugal)
- Joaquim Mendes Leite
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Jorge Manuel Alves
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- José António Brandão
(Universidade do Minho, Portugal)
- José Pires Laranjeira
(Universidade de Coimbra, Portugal)
- José Sousa Teixeira
(Universidade do Minho, Portugal)
- Lídia Santos
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Luciana Pereira da Silva
(Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil)
- Luísa Lopes
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Manuel Ângelo Rodrigues
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Manuel Célio Conceição
(Universidade do Algarve, Portugal)
- Manuel Fonseca
(Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal)
- Manuel Moreira da Silva
(Instituto Politécnico do Porto, Portugal)
- Marcos Sorrentino
(Universidade de São Paulo, Brasil)

- Maria Antónia Mota
(Universidade de Lisboa, Portugal)
- Maria da Conceição Nunes
(Instituto Politécnico do Porto, Portugal)
- Maria José Gonçalves Alves
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Maria José Rodrigues
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Marília Toralles
(Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil)
- Mário Cardoso
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Olga Santos
(Instituto Politécnico de Leiria, Portugal)
- Otília Sousa
(Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal)
- Paula Odete Fernandes
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Paulo Mafra
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Pedro Couceiro
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Pedro Manuel Nunes
(Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal)
- Pilar Gutiez Cuevas
(Universidad Complutense de Madrid, Espanha)
- Ricardo Alexandre Correia
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Ricardo Jorge Correia
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Rui Pereira
(Universidade de Coimbra, Portugal)
- Sandra Tapadas
(Universidade de Lisboa, Portugal)
- Sílvia Melo-Pfeifer
(Universidade de Hamburgo, Alemanha)
- Sofia Bergano
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Sónia Nogueira
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)
- Vitor Barrigão Gonçalves
(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)

Comissão Organizadora

Coordenação

Carla Araújo

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Ana Paula Monte

(Instituto Politécnico de Bragança, ESTiG, Portugal)

Fernanda Silva

(Câmara Municipal de Bragança, Portugal)

Paula Odete Fernandes

(Instituto Politécnico de Bragança, ESTiG, Portugal)

João Sérgio Sousa

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Vitor Barrigão Gonçalves

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Membros

Adília Fernandes

(Instituto Politécnico de Bragança, ESSa, Portugal)

Alexandra Soares Rodrigues

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Amílcar Teixeira

(Instituto Politécnico de Bragança, ESA, Portugal)

Ana Paula Monte

(Instituto Politécnico de Bragança, ESTiG, Portugal)

António Meireles

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Carla Guerreiro

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Carlos Teixeira

(Instituto Politécnico de Bragança, Portugal)

Catarina Martins

(Instituto Politécnico de Bragança, EsACT, Portugal)

Cecília Falcão

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Fátima Martins

(Câmara Municipal de Bragança, Portugal)

Isabel Castro

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Jacinta Costa

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Lídia dos Santos

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Pedro Couceiro

(Instituto Politécnico de Bragança, ESE, Portugal)

Programa Geral do LUSOCONF2023

dia 1

12 de outubro de 2023 - quinta-feira

08:30

Abertura do secretariado

09:00

Momento musical (acompanhado de Guitarra/Violoncelo) – Poemas musicados de Eugénio de Andrade

09:10

Sessão de abertura

João Ima-Panzo, Diretor de Ação Cultural e Língua Portuguesa do Secretariado Executivo da CPLP
Orlando Rodrigues, Presidente do Instituto Politécnico de Bragança
Hernâni Dias, Presidente da Câmara Municipal de Bragança
Carlos Teixeira, Diretor da Escola Superior de Educação do IPB

10:00

Conferência plenária (Presencial Auditório)

Isabel Margarida Duarte - Universidade do Porto
“Português, língua pluricêntrica: troca, acolhimento, construção conjunta”
Moderadora: Alexandra Soares Rodrigues

11:00

Intervalo: momentos musicais

11:30

Sessões paralelas (Sessões presenciais e online)

13:00

Almoço (livre)

14:30

Conferência plenária (Presencial Auditório)

Sofia Bergano – Instituto Politécnico de Bragança
“Trajetos migratórios no espaço lusófono: reflexões sobre a complexidade”
Moderadora: Catarina Martins

15:30

Conferência plenária - (Presencial Auditório)

Henrique Rodrigues – Instituto Politécnico de Viana do Castelo
“Correspondências da diáspora lusa”
Moderadora: Benilde Moreira

16:30

Intervalo: momentos musicais

17:00

Sessões paralelas (Sessões presenciais e online)

18:30

Encerramento dos trabalhos (1.º dia)

20:00

Jantar do Encontro

Programa Geral do LUSOCONF2023

dia 2

13 de outubro de 2023 - sexta-feira

09:30

Mesa Redonda: “Migrações e Inclusão” (Presencial Auditório)

Délio Raimundo - Grupo Campotec, S.A.

Kate Torkington - coordenadora o projeto TrELMA, Universidade do Algarve

Maria Cristina Santinho – ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Sílvia Ferreira Gonçalves - UCC Sacavém

José Reis - Representante do Alto Comissariado para as Migrações

Moderadora: Sofia Bergano

11:00

Intervalo: momentos musicais

11:30

Sessões paralelas (Sessões presenciais e online)

13:00

Almoço (Cantina do IPB: “Ementa da Lusofonia”)

15:00

Conferência plenária (Presencial Teatro Municipal de Bragança)

António Meireles - Instituto Politécnico de Bragança

Migrações e Inclusão - Partes da arte em toda a parte

Moderadora: Jacinta Costa

16:30

Conferência plenária (Presencial Teatro Municipal de Bragança)

Maria Beatriz Rocha-Trindade – Universidade Aberta

“Migrações e Migrantes. Realidades e presenças emblemáticas”.

Moderadora: Cristina Mesquita

17:30

Encerramento do LUSOCONF (Presencial Teatro Municipal de Bragança)

Carla Araújo, Comissão Organizadora do LUSOCONF

Carlos Teixeira, Diretor da ESEB

Fernanda Silva, Vereadora da Câmara Municipal de Bragança

Orlando Rodrigues, Presidente do Instituto Politécnico de Bragança

18:00

Entrega do Prémio Literário da Lusofonia Professor Adriano Moreira

Hernâni Dias, Presidente da Câmara Municipal de Bragança

Jorge Nunes, Presidente Honorário do Conselho de Curadores da BAM

Luís Osório, Presidente do Júri

Vencedor do Prémio

19:00

Programa Cultural - Recital de poesia e harpa, com André Gago e Manuela Nicoli

(Local: Teatro Municipal de Bragança)

ORADORES:

ANTÓNIO MEIRELES | CRISTINA SANTINHO | HENRIQUE RODRIGUES | ISABEL MARGARIDA DUARTE | JOSÉ REIS
KATE TORKINGTON | MARIA BEATRIZ ROCHA-TRINDADE | SÍLVIA FERREIRA GONÇALVES | SOFIA BERGANO

Organizadores:



Patrocinadores:



Colaboradores:



Nota de apresentação do LUSOCONF2023

O Instituto Politécnico de Bragança (IPB), mais uma vez, abre as suas portas à comunidade académica de diversas áreas científicas e latitudes, através da 5.^a edição do LUSOCONF, o V Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas (LUSOCONF2023).

Este Encontro é organizado pelo Instituto Politécnico de Bragança em parceria com a Câmara Municipal de Bragança, tendo como objetivo fundamental contribuir para o avanço científico dos estudos em Língua Portuguesa e Relações Lusófonas e contando com a intervenção de docentes do departamento de Português da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança (ESEB), docentes de vários departamentos da ESEB e docentes de todas as escolas do IPB. Neste evento, participam também investigadores, professores, estudantes do ensino superior e membros de direção e de gestão de instituições das áreas da Língua Portuguesa e das Relações Lusófonas.

O Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas assenta numa lógica multidisciplinar, patente nos nove eixos temáticos propostos.

Prosseguindo com os objetivos das edições anteriores, o LUSOCONF2023 continua a ser um encontro para o desenvolvimento de pesquisas e reflexões interdisciplinares sobre a Língua Portuguesa e as Relações Lusófonas, tendo esta 5.^a edição como orientação temática as Migrações e Inclusão.

Temos plena convicção que o LUSOCONF2023, devido à elevada qualidade dos conferencistas convidados e ao interesse e à atualidade dos temas a abordar, será uma forma excelente de assinalar o quinto aniversário deste evento, que já vai na sua quinta edição, almejando sempre apresentar-se como um encontro de ideias desafiantes, tendo em vista o debate dinâmico e interventivo, e contribuindo para a compreensão e resposta às complexas problemáticas da Língua Portuguesa e das Relações Lusófonas, num mundo cada vez mais instável e inseguro, onde o Português é, como assevera Aqualusa, a “língua de todos aqueles que a falam”.

O LUSOCONF2023 reúne conferencistas provenientes de diversas áreas científicas, que, certamente, contribuirão para múltiplas reflexões interdisciplinares acerca das Migrações e Inclusão, em tempos que nos impelem, mais do que nunca, a pôr-nos em causa e a enfrentar desafios que exigem respostas imediatas e que podem operar uma redefinição dos contornos do mundo de amanhã, reconhecendo hoje a urgência de atender ao apelo lançado pelo poeta homenageado nesta 5.^a edição do LUSOCONF, Eugénio de Andrade, no poema «Urgentemente»: “É urgente o amor / É urgente um barco no mar / É urgente destruir certas palavras, / ódio, solidão e crueldade, / alguns lamentos, muitas espadas. / É urgente inventar alegria, / multiplicar os beijos, as searas, / é urgente descobrir rosas e rios / e manhãs claras. / Cai o silêncio nos ombros e a luz / impura, até doer. / É urgente o amor, é urgente / permanecer.”

A finalizar esta breve nota de apresentação, a Comissão Organizadora agradece a todos os que tornam possível o LUSOCONF2023 e, em particular, aos conferencistas convidados e a todos os investigadores que nele participam.

Carla Araújo

P’la Coordenação do LUSOCONF2023

*Escola Superior de Educação
do Instituto Politécnico de Bragança*

Mensagem do Diretor da ESE-IPB

A Comissão Organizadora do Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas (LUSOCONF2023), que vai para a sua quinta edição, lança uma orientação temática não só plena de atualidade, mas profundamente desafiante: “Migrações e Inclusão”. Consistente na sua missão de Encontro sobre a língua portuguesa e as relações lusófonas, o LUSOCONF continua a apelar à participação de diversas áreas científicas num inequívoco reconhecimento de que vivemos num mundo crescentemente reticular, sem centro, mas onde persistem (e talvez até se acentuem) as margens. Importa, pois, refletir sobre a(s) nossa(s) linguagem(ns) e a(s) nossa(s) ação(ões), indissociavelmente pedagógicas e investigativas, na perspetiva do que produzem, reproduzem e contestam. Queiramos ou não, a nossa voz é sempre povoada pelo outro, pelo ausente, pelo distante, pela incomensurabilidade do distinto, ao mesmo tempo que é atormentada pela sua ausência. Que as palavras que aqui partilharmos, a seu modo, possam participar desse ser o “sal da língua” (poema de Eugénio de Andrade, cujo centenário é evocado neste Encontro), e que haja da parte de todos nós essa essencial capacidade de escuta para que das palavras que confiamos uns aos outros “não se extinga o seu lume, / o seu lume breve”. [Citações de "O Sal da Língua" (1995), da antologia Poesia, edição da Fundação Eugénio de Andrade, Porto, 2000.]

Carlos Teixeira

Diretor da ESE-IPB

(Escola Superior de Educação

do Instituto Politécnico de Bragança)

Artigos

A importância de um plano estratégico no sucesso de uma organização

The importance of a strategic plan in the success of an organisation

Gonçalo Ferreira¹, Ana Sofia Cardim¹, Paula Odete Fernandes²

a44575@alunos.ipb.pt, sofiacardim@ipb.pt, pof@ipb.pt

¹Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

²UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

Resumo. O presente estudo tem como objetivo principal analisar a importância de um plano estratégico para o sucesso de uma organização, sendo direcionado para o caso das empresas de média e grande dimensão da região Norte de Portugal. Para dar resposta ao objetivo exposto 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. Quanto aos resultados obtidos, foi possível aferir, através do enquadramento teórico e dos resultados das principais fontes consultadas, que existe um impacto positivo no sucesso das empresas quando estas utilizam um plano estratégico. Adicionalmente, conclui-se que a grande maioria das empresas utiliza planeamento estratégico e tem um plano estratégico definido, bem como lhe atribui “muita importância”. 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 à existência e desenvolvimento de um plano estratégico.

Palavras-Chave: gestão estratégica; planeamento estratégico; plano estratégico; médias e grandes empresas.

Abstract. The main objective of this study is to analyse the importance of a strategic plan for the success of an organisation, targeting the case of medium and large companies in the northern region of Portugal. To answer this objective, a quantitative methodology was used through a questionnaire survey. The study was carried out from a valid sample of 138 companies. As for the results obtained, it was possible to assess, through the theoretical framework and the results of the main sources consulted, that there is a positive impact on the success of companies when they use a strategic plan. In addition, it was concluded that the vast majority of companies use strategic planning and have a defined strategic plan, and attribute "great importance" to it. Finally, it was possible to conclude that when companies show a greater increase in market share, a greater increase in overall performance about competitors' performance, and a greater creation of value for all the company's stakeholders, they attribute greater importance to the existence and development of a strategic plan.

Keywords: strategic management; strategic planning; strategic plan; medium companies; large companies.

1 Introdução

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

O presente estudo tem como objetivo principal perceber de que forma 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 do país, bem como analisar como este pode potenciar o sucesso das organizações. Com efeito, pretende-se 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 da função planeamento estratégico numa organização, e 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, torna-se crucial para qualquer organização planejar e criar um plano estratégico no qual são definidos os objetivos e os modos de atuação pretendidos para a organização.

De forma a dar resposta ao objetivo principal deste estudo, e após enquadrar teoricamente o tema através de uma pesquisa bibliográfica, recorreu-se a uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, que assentou na aplicação de um questionário aos decisores das médias e grandes empresas pertencentes à Nomenclatura das Unidades Territoriais III (NUTS III) da região Norte de Portugal, sendo que os dados recolhidos através do mesmo foram alvo de um tratamento estatístico numa fase posterior.

2 Enquadramento teórico

O processo de gestão estratégica expressa como os gestores das organizações tomam as 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).

Neste sentido, 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). Com efeito, 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), sendo estratégico, tático ou operacional consoante os diferentes espaços temporais e diferentes níveis da organização a que se refere (Oliveira, 2014).

Por sua vez, 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 nomeadamente recursos materiais, humanos e financeiros (Fernandes, 2011). Assim, assume 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) (Kotler & Keller, 2012).

Com efeito, são várias as áreas funcionais que compõem o planeamento estratégico, sendo que todas se encontram relacionadas e dependentes, pelo que o desempenho de qualquer área influencia diretamente todas as outras, sendo 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. Neste sentido, segundo Kraus et al. (2009), um plano estratégico de sucesso é composto por cinco áreas funcionais: recursos humanos, marketing, produção, tecnologia e inovação, e finanças e contabilidade, sendo que para a realização e implementação de um plano estratégico de sucesso, os gestores têm à sua disposição diversos instrumentos estratégicos (Aygün & Sezgin, 2021), de entre os quais se destaca a análise PESTA, o modelo das cinco forças competitivas de Porter, a análise SWOT, a matriz BCG, o *balanced scorecard*, o *brainstorming*, o *benchmarking*, a *total quality management* (TQM), o *customer relationship management* (CRM), a análise de cenários, os fatores críticos de sucesso, entre outros.

Deste modo, e percebendo que um plano estratégico abrange toda a organização, é expectável que, caso este seja implementado com sucesso, todos os *stakeholders* saiam beneficiados, 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-se em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes”.

3 Metodologia de investigação

O presente estudo tem como objetivo principal 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, formulando-se a seguinte pergunta de investigação: Qual é a importância de um plano estratégico na vida de uma organização?

De modo a dar resposta ao objetivo proposto e às diversas hipóteses de investigação levantadas (ver Tabela 1), o estudo assumiu uma natureza quantitativa, assente na aplicação, via *e-mail*, de um inquérito por questionário aos decisores das médias e grandes empresas pertencentes à região que integra a NUTS III correspondente à zona Norte de Portugal. Este é composto por um total de 22 perguntas elaboradas a partir da literatura e, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), com uma classificação, quanto à forma, em perguntas fechadas (o inquirido escolhe entre duas opções possíveis) e perguntas de escolha múltipla (que são perguntas fechadas onde o inquirido escolhe entre várias opções possíveis), subdividindo-se estas últimas em perguntas com mostruário (o inquirido seleciona uma ou várias das respostas apresentadas) e perguntas de estimação (o inquirido seleciona uma resposta através de uma escala com vários graus de intensidade o que permite emitir um julgamento), 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.

Após a aplicação do questionário às 1.356 empresas que apresentavam informação de contacto no Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), obteve-se um total de 138 respostas válidas (amostra em estudo), o que corresponde a uma taxa de resposta de 10,18% e a um erro amostral de 7,9%, assumindo um intervalo de confiança de 95%. Por conseguinte, os dados recolhidos foram tratados através de técnicas estatísticas descritivas (através da criação de tabelas de frequências relativas e absolutas, e do cálculo de medidas de tendência central e de dispersão) e inferenciais (através da aplicação de testes estatísticos), produzidas com recurso ao software estatístico *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

Tabela 1: Síntese das hipóteses de investigação.

HI	Descrição
HI ₁	Existe uma associação entre as variáveis sexo dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.
HI ₂	As variáveis idade do decisor e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.
HI ₃	Existe uma associação entre as habilitações literárias dos decisores e a utilização de planeamento estratégico.
HI ₄	A localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.
HI ₅	Existe uma associação entre o setor de atividade e a utilização de planeamento estratégico.
HI ₆	A dimensão da empresa e a utilização de planeamento estratégico encontram-se associadas.
HI ₇	Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico relativamente ao desempenho da empresa.
HI ₈	Existem diferenças relativamente à importância atribuída a um plano estratégico por níveis de criação de valor para todos os stakeholders da empresa.
HI ₉	Existem diferenças por aumento da quota de mercado relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.
HI ₁₀	Existem diferenças por aumento desempenho geral da empresa em relação ao desempenho da concorrência relativamente à importância atribuída a um plano estratégico.
HI ₁₁	Existe uma relação positiva e direta entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho.
HI ₁₂	Existe uma relação positiva e direta entre o número de instrumentos estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.

Nota: HI, hipótese de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Caracterização da amostra

A amostra em estudo é maioritariamente composta por inquiridos do sexo masculino (50,7%), com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos (40,6%) e com habilitações literárias ao nível do ensino superior (83,3%). Por sua vez, exercem funções em empresas essencialmente localizadas na Área Metropolitana do Porto (36,2%), pertencentes ao setor industrial (63%) e de média dimensão tendo em conta o número de colaboradores efetivos (39,9%), o volume de negócios anual (52,9%) e o balanço total anual (51,4%).

4.2 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, tendo 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 2.

Tabela 2: Evolução dos indicadores financeiros das empresas ao longo dos últimos 3 anos (2019, 2020 e 2021).

Indicadores	Escala de quantidade										\bar{x}	s
	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

Nota: n, n.º de observações; %, frequência relativa; \bar{x} , média; s, desvio-padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Através da Tabela 2, pode concluir-se que os três indicadores analisados obtiveram uma média próxima dos 3 pontos (3,14 pontos, 3,28 pontos e 3,37 pontos, respetivamente), 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.

Por conseguinte, a Tabela 3 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 3, verifica-se que as médias das diversas variáveis apresentam valores muito semelhantes e próximos dos 4 pontos, correspondendo a média mais baixa (3,70 pontos \pm 0,841) à variável “Nos últimos 3 anos, a quota de mercado da empresa tem aumentado” e a média mais elevada (3,99 pontos \pm 0,792) à variável “A empresa cria valor para todos os seus *stakeholders*”, podendo concluir-se, de forma geral, que as empresas em estudo melhoraram o seu desempenho durante os últimos três anos tendo em conta a proximidade das médias aos 4 pontos da escala de concordância.

Tendo em conta uma das questões centrais deste estudo, procurou-se perceber se as empresas em estudo utilizam planeamento e se, em caso afirmativo, têm um plano estratégico definido, tendo-se concluído 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. Com efeito, das 116 empresas que utilizam planeamento estratégico, 115 (99,1%) afirma que tem um plano estratégico definido, sendo que somente 0,9% revela não possuir um plano estratégico definido.

Tabela 3: Evolução financeira das empresas ao longo dos últimos 3 anos (2019, 2020 e 2021).

Variáveis	Escala de concordância										\bar{x}	s
	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

Nota: n, n.º de observações; %, frequência relativa; \bar{x} , média; s, desvio-padrão.

Fonte: Elaboração própria.

De modo a perceber se o plano estratégico elaborado pelas empresas que seguem em estudo inclui todas as áreas inerentes ao mesmo, procedeu-se à aplicação de uma pergunta de múltipla resposta acerca das áreas funcionais analisadas pelas empresas (ver Tabela 4).

Tabela 4: 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%

Nota: n, n.º de observações; %, frequência relativa.

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 4, 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, seguindo-se a área das finanças e contabilidade com 84,5% e a área de vendas e marketing com 82,8% de casos.

Seguindo a mesma ordem de ideias, 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, tendo-se obtido os resultados que constam na Tabela 5. Como se pode observar na Tabela 5, 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). Com efeito, procurou-se perceber quais as motivações da sua utilização 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, sendo que o item “Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes” obteve a média mais elevada (4,28 pontos \pm 0,693), sendo considerada a motivação mais importante para a utilização dos instrumentos estratégicos.

Tabela 5: 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%

Nota: n, n.º de observações; %, frequência relativa.

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, com base na literatura consultada procurou-se perceber qual a importância atribuída pelas empresas 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 6.

Tabela 6: Importância atribuída às etapas de um plano estratégico.

Etapas	Escala de importância										\bar{x}	s
	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
Feedback 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

Nota: n, n.º de observações; %, frequência relativa; \bar{x} , média; s, desvio-padrão.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 6, 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.

Para concluir, procurou-se perceber se na opinião dos inquiridos, existe uma relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa, sendo perceptível que as repostas recaíram, na 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.

4.3 Análise inferencial

Neste subponto pretende-se dar resposta às diversas hipóteses de investigação formuladas e previamente apresentadas, com recurso à aplicação dos respetivos testes estatísticos, tendo-se obtido os resultados que constam na Tabela 7.

Tabela 7: 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.	Qui-quadrado da independência		-	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.	Coefficiente 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.	Coefficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	0,181	0,051	Não Significativo

Nota: HI, hipótese de investigação; *r*, coeficiente de correlação de *Pearson*.

Fonte: Elaboração própria.

Através da análise aos resultados apresentados na Tabela 7, é possível concluir que:

- 1) relativamente à HI₁, aplicou-se o teste não paramétrico de *Fisher*, onde se obteve um valor de prova de 0,817, não existindo evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0,05, que existe uma associação entre as variáveis sexo e utilização de planeamento estratégico, não sendo possível validar a HI₁;
- 2) quanto à HI₂, e após se verificar o não cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, recorreu-se à aplicação do teste não paramétrico de *Fisher* tendo-se obtido um valor de prova de 0,312, 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 HI₂;

- 3) no que diz respeito à HI₃, e após se verificar o não cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, recorreu-se à aplicação do teste não paramétrico de *Fisher* tendo-se obtido um valor de prova de 0,057, 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 HI₃;
- 4) no que se refere à HI₄, e após se verificar o não cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, recorreu-se à aplicação do teste não paramétrico de *Fisher* tendo-se obtido um valor de prova de 0,049, 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 HI₄.
- 5) à semelhança das hipóteses de investigação anteriores, na HI₅ não se verificou o cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, pelo que se recorreu à aplicação do teste não paramétrico de *Fisher* tendo-se obtido um valor de prova de 1,000, 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 HI₅;
- 6) relativamente à HI₆, e tendo por base o Decreto-Lei n.º 372/2007 (2007) que caracteriza a dimensão da empresa segundo três critérios (número de colaboradores efetivos, volume de negócios anual, balanço total anual), dividiu-se a presente hipótese de investigação em três sub-hipóteses:
 - (i) quanto à HI_{6.1}, procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico do Qui-quadrado da independência, após a verificação do cumprimento do pressuposto associado ao mesmo, tendo-se obtido um valor de prova de 0,269, 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 HI_{6.1};
 - (ii) para a HI_{6.2}, recorreu-se ao 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 0,489, 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 HI_{6.2};
 - (iii) de modo a verificar a HI_{6.3}, utilizou-se novamente 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, 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 a HI_{6.3}. Em síntese, não é possível validar a HI₆ pois só um terço das sub-hipóteses associadas à mesma foi validado, não cumprindo a necessidade mínima de dois terços;
- 7) de maneira a analisar a HI₇, e após se verificar o não cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste paramétrico *t-Student* para amostras independentes, recorreu-se à aplicação do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, tendo-se obtido um valor de prova de 0,623, 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 HI₇;

- 8) relativamente à HI₈, procedeu-se à aplicação do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, após se verificar o não cumprimento do pressuposto associado à aplicação do teste paramétrico *One Way ANOVA*, e obteve-se um valor de prova de <0,001, podendo concluir-se 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 HI₈;
- 9) para a HI₉, recorreu-se à aplicação do teste paramétrico *One Way ANOVA*, mas dada a violação dos pressupostos associados ao mesmo, foi necessário recorrer ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, através do qual se obteve um valor de prova 0,004, 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, validando a HI₉;
- 10) no que se refere à HI₁₀, utilizou-se, num primeiro momento, o teste paramétrico *One Way ANOVA*, porém, também não se verificou o cumprimento dos pressupostos inerentes ao mesmo, sendo necessário recorrer-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, através do qual se obteve um valor de prova de <0,001, sendo 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, o que permite validar a HI₁₀;
- 11) de maneira a corroborar a HI₁₁, recorreu-se à aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*, que obteve um valor de prova de 0,495 e um coeficiente de correlação de 0,064, não existindo evidências estatísticas suficientes para validar a HI₁₁;
- 12) quanto à última hipótese de investigação (HI₁₂), aplicou-se novamente o coeficiente de correlação de *Pearson*, tendo-se obtido um valor de prova de 0,051 e um coeficiente de correlação de 0,0181, o que não permite validar a HI₁₂.

5 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.

Os resultados obtidos permitiram concluir que 84,1% das empresas em estudo afirmaram utilizar planeamento estratégico, sendo que, apesar de os números de utilização das diferentes áreas terem sido muito elevados, não utilizam ao mesmo tempo todas as áreas inerentes a um plano estratégico, no entanto, utilizam algumas delas com muita frequência como, por exemplo, a área de recursos humanos que obteve uma % de casos de 86,2%. Além disto, foi possível concluir que os inquiridos atribuem uma média global de 4,32 pontos às etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico, o que corresponde à classificação “Muito importante” na escala de *Likert* utilizada.

No que se refere aos instrumentos estratégicos mais utilizados pelas empresas num plano estratégico, às motivações da sua utilização e à respetiva dificuldade, percebe-se que os inquiridos consideram 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”.

Adicionalmente, relativamente aos resultados obtidos quanto às hipóteses de investigação foi possível concluir pela existência de 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€, 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, e 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. Além disto, 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 conclui-se que existe relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho organizacional. Contudo, não existiram evidências estatísticas suficientes 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, o que não vai de encontro aos resultados obtidos pela literatura (e.g. (Karel *et al.*, 2013; Tassabehji & Isherwood, 2014; Veskaisri *et al.*, 2007).

Em síntese, 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, é possível perceber, através da literatura e da opinião dos inquiridos, que as empresas da Região Norte de Portugal dão muita importância à elaboração de um plano estratégico, bem como às diferentes etapas que o compõem, e acreditam que existe relação entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho organizacional, o que enaltece a relevância do mesmo para o sucesso do processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, da gestão das organizações.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de a literatura disponível ser muito vasta, ter sido produzida há alguns anos e ser maioritariamente internacional, o que dificulta a sua seleção e a capacidade de síntese, torna a pesquisa por informação recente mais difícil e impede a discussão dos resultados na medida em que não existe um ponto de comparação nacional, respetivamente. Além disto, relativamente à parte prática, o facto de o tecido empresarial português ser constituído, de forma esmagadora, por micro e pequenas empresas, bem como a baixa taxa de resposta obtida e o conseqüente erro amostral elevado também surgem como limitações deste estudo.

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.

Agradecimento

Os autores agradecem à Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT, Portugal) pelo apoio financeiro à UNIAG (UIDB/04752/2020 e UIDP/04752/2020) através de fundos nacionais FCT/MCTES.

Referências

- 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>
- Chiavenato, I. (2020). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (4ª ed.). Editora Atlas.
- 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>

- 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>
- Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática* (3ª ed.). Elsevier Editora.
- 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>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- 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.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Editora Atlas.
- Oliveira, D. (2014). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar* (9ª ed.). Atlas.
- Panerare, S. (2018). *O planeamento 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>
- 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>
- 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.

Artigos

A01	Um estudo de painel sobre a palatalização de /t/ e /d/: o papel das variáveis linguísticas A panel study on the palatalization of /t/ and /d/: the role of the linguistic variables	2
A02	Satisfação dos clientes e performance organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria Customer satisfaction and organisational performance: a case study in a consulting company	13
A03	Importância do outsourcing no cumprimento das obrigações de relato em Juntas de Freguesia Importance of outsourcing to comply with reporting obligations in Civil Parish: exploratory case study	31
A04	Viagem a Portugal de José Saramago: costumes, arte, culinária e histórias José Saramago's Viagem a Portugal: customs, art, cuisine and histories	44
A05	Os Simples de Guerra Junqueiro: uma expressão do país religioso nos finais do século XIX? Os Simples by Guerra Junqueiro: an expression of the religious country at the end of the 19th century?	52
A06	Raul Bopp: um estilo de vida e escrita antropofágicos Raul Bopp: an anthropophagic lifestyle and writing	59
A07	Caracterização das crianças talibé bissau-guineenses identificadas e reintegradas no ano 2022 Characterization of Bissau-Guinean talibé children identified and reintegrated in the year 2022	68
A08	Avaliar competências linguísticas e consciência crítica intercultural no curso de PLE Assessing language and critical intercultural awareness in the PFL course	78
A09	Hospitalidade turística enquanto serviço versus a mesa de Emaús: percepções e representações Tourist hospitality as a service versus the Emmaus table: perceptions and representations	86
A10	Pedaços de poesia e prosa: quando a cooperação se faz significativa Pedaços de poesia e prosa: when cooperation becomes significant	96
A11	Friso mútuo: um projeto de criação artística multidisciplinar Friso mútuo: a multidisciplinary artistic creation project	103
A12	As políticas públicas de património cultural em museus no Brasil Public policies for cultural heritage in museums in Brazil	109
A13	Tecnologias digitais e Alzheimer na perspetiva dos cuidadores formais Digital technologies and Alzheimer's from the perspective of formal caregivers	115
A14	A formação de professores de educação musical em Moçambique: algumas reflexões Mozambique music education teacher training: some reflection	123
A15	A importância de um plano estratégico no sucesso de uma organização The importance of a strategic plan in the success of an organisation	130
A16	O denominado "portunhol" da fronteira uruguaio-brasileira, uma variedade linguística (quase) The so-called "portunhol" of the Uruguayan-Brazilian border, a linguistic variety (almost) ...	141
A17	Falar para aprender: ditado cooperativo e aprendizagem da ortografia Talk to learn: cooperative dictation and orthography learning	152
A18	Trabalhar a temática dos refugiados com base na literatura Approaching the theme of refugees based on the literature	175
A19	"Frio" de João Antônio: o abandono social como consequência da Colonialidade "Frio" by João Antônio: social abandonment as a consequence of Coloniality	183
A20	Os elementos semióticos e a sua produtividade na narrativa vergiliana The semiotics elements and their productivity in vergil's narrative	190
A21	Plano de negócios para um Alojamento Local na região transmontana: criação da empresa RTT Business plan for a Local Accommodation in the Transmontana Region: creation of the company RTT	198
A22	Plano de negócios para a venda de chá online Business plan for selling tea online	207
A23	Plano de Negócio para empresa de tradução e interpretação na Guiné-Bissau Business Plan for a translation and interpretation company in Guinea Bissau	216
A24	Cultivar a empatia com o livro-álbum contemporâneo Cultivating empathy with the contemporary picturebook	225
A25	Estratégias de cortesia na produção de pedidos em português europeu Politeness strategies of requests in European Portuguese	232
A26	O texto literário ao serviço do ensino do Português em contextos multilingues Literary text at the service of Portuguese teaching in multilingual contexts	243
A27	Estudo prospectivo sobre economia circular na ótica da academia portuguesa Prospective study on circular economy from the perspective of the portuguese academia	258
A28	Análise comparativa de política de gestão de resíduos urbanos: o caso do Brasil e Portugal Comparative analysis of municipal waste management policy: the case of Brazil and Portugal	266
A29	Os desafios económicos de S. Tomé e Príncipe na 1ª república portuguesa The economic challenges of Sao Tome and Principe in the 1st Portuguese Republic	276
A30	O cinema como estratégia na educação antirracista - estudo de caso português Cinema as a strategy in anti-racist education - a Portuguese case study	285
A31	A nossa antropofagia Our anthropophagy	291
A32	Wordle em Português: torna o português acessível para estudantes de língua estrangeira Wordle in Portuguese: making Portuguese accessible for foreign language learners	300
A33	Proteção de Dados Pessoais: investigação no mestrado em Educação Profissional e Tecnológica Personal Data Protection: research in the master's degree in Professional and Technological Education	307
A34	Acesso ao crédito bancário por parte das PME em Cabo Verde Access to bank credit by SMEs in Cape Verde	316
A35	Literatura infantil cabo-verdiana: memória em a cruz do Rufino de Fátima Bettencourt Cape Verdean children's literature: memory in a cruz do Rufino by Fátima Bettencourt	332
A36	Estudo lexical da poesia de Eugénio de Andrade Lexical study of the poetry of Eugénio de Andrade	339

A todos quantos colaboraram, aos mais diversos níveis, com a comissão organizadora do LUSOCONF2023, expressamos o nosso reconhecimento e gratidão.

Organizadores:



Patrocinadores:



Colaboradores:

