



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**O EFEITO DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO SUCESSO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO SETOR  
DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL CONTINENTAL**

**Patrícia de Azevedo Leite**

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 Barata**

Bragança, dezembro de 2024.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**O EFEITO DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO SUCESSO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO SETOR  
DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL CONTINENTAL**

**Patrícia de Azevedo Leite**

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 Barata**

Bragança, dezembro de 2024.

## Resumo

A crescente complexidade e competitividade do mercado, provenientes da constante evolução tecnológica, de sistemas e de produtos, obriga as empresas, nomeadamente as indústrias, a estarem em constante evolução e adaptação para corresponderem às expectativas dos consumidores e se destacarem no mercado. Para que isso seja possível, é essencial que as empresas conheçam bem tanto os consumidores como os seus concorrentes, para poderem elaborar planos estratégicos completos e eficientes. A presente investigação tem como objetivo analisar o efeito que um plano estratégico pode ter na vida e no sucesso de uma organização, perceber quais são as áreas funcionais que as organizações consideram mais importantes, quais são os instrumentos estratégicos utilizados, bem como os motivos para o seu uso e as dificuldades sentidas. Numa fase inicial procedeu-se à elaboração de uma revisão de literatura, para enquadrar o tema, conceitos e termos associados ao mesmo. A metodologia utilizada na investigação é de carácter quantitativo e foi aplicado um inquérito por questionário às médias e grandes empresas portuguesas no setor industrial. Relativamente aos resultados obtidos, concluiu-se que um plano estratégico tem um efeito positivo no sucesso de uma empresa no setor industrial; quanto às hipóteses de investigação, apenas foi possível validar uma. Em suma, as empresas consideram importante o uso do planeamento estratégico, bem como as suas etapas, áreas funcionais e instrumentos associados. Constatou-se também que quanto maior for a importância que cada empresa atribui ao plano estratégico, maior é o seu desempenho em relação à concorrência, verificando-se também uma correlação positiva com o aumento da quota de mercado.

**Palavras-chave:** Planeamento estratégico, Áreas funcionais, Instrumentos estratégicos, Setor industrial, Plano estratégico.

## **Abstract**

The growing complexity and competitiveness of the market, resulting from the constant evolution of technology, systems and products, means that companies, and industries in particular, have to constantly evolve and adapt to meet consumer expectations and stand out in the market. For this to be possible, it is essential for companies to know both their consumers and their competitors well, so that they can draw up complete and efficient strategic plans. The purpose of this research is to analyse the effect that a strategic plan can have on the life and success of an organization, to understand which functional areas organizations consider most important, which strategic instruments are used, as well as the reasons for their use and the difficulties experienced. Initially, a literature review was carried out to provide a framework for the topic, concepts and terms associated with it. The methodology used in the research is quantitative and a questionnaire survey was applied to medium and large Portuguese companies in the industrial sector. Regarding the results obtained, it was concluded that a strategic plan has a positive effect on the success of a company in the industrial sector, as for the research hypotheses, it was only possible to validate one. In short, companies consider it important to use strategic planning, as well as its stages, functional areas and associated instruments. It was also found that the greater the importance each company attaches to the strategic plan, the greater its performance in relation to the competition; there is also a positive correlation with increased market share.

**Keywords:** Strategic planning, Functional areas, Strategic tools, Industrial sector, Strategic plan.

## **Agradecimentos**

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais e ao meu irmão, por todo o apoio incondicional, por me incentivarem a querer sempre mais e nunca desistir independentemente das dificuldades sentidas.

Ao meu namorado, pela compreensão, encorajamento, carinho e motivação dada nos momentos mais vulneráveis.

Às minhas orientadoras, a professora Doutora Paula Odete Fernandes e a professora Doutora Sofia Cardim, agradeço a disponibilidade, ajuda e apoio dado ao longo desta dissertação.

Agradeço também aos participantes da investigação, pela disponibilidade para contribuírem com as suas respostas e conhecimentos, e tornarem esta investigação possível.

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

ABC – *Activity-Based Cost*

APO – Administração por Objetivos

BCG – *Boston Consulting Group*

CRM – *Customer Relationship Management*

HI – Hipótese de Investigação

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PESTAL – Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal

ROE – *Return on Equity*

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SWOT – *Strenghts, 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 O Planeamento .....                                   | 3   |
| 1.2 A Estratégia .....                                    | 5   |
| 1.3 O Planeamento Estratégico .....                       | 8   |
| 1.4 Áreas do Planeamento Estratégico.....                 | 11  |
| 1.4.1 Recursos Humanos.....                               | 11  |
| 1.4.2 Tecnologia e Inovação .....                         | 11  |
| 1.4.3 <i>Marketing</i> .....                              | 12  |
| 1.4.4 Produção .....                                      | 12  |
| 1.4.5 Finanças e Contabilidade.....                       | 12  |
| 1.5 Instrumentos do Planeamento Estratégico .....         | 13  |
| 1.5.1 Análise SWOT .....                                  | 13  |
| 1.5.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter..... | 14  |
| 1.5.3 Matriz BCG .....                                    | 15  |
| 1.5.4 Análise PESTAL.....                                 | 17  |
| 1.5.5 <i>Balanced Scorecard</i> .....                     | 18  |
| 1.5.6 <i>Brainstorming</i> .....                          | 19  |
| 1.5.7 <i>Benchmarking</i> .....                           | 19  |
| 1.5.8 <i>Total Quality Management</i> .....               | 20  |
| 1.5.9 <i>Customer Relationship Management</i> .....       | 20  |
| 1.5.10 Análise de Cenários .....                          | 21  |
| 1.5.11 Fatores Críticos de Sucesso .....                  | 21  |
| 2. Metodologia de Investigação.....                       | 22  |
| 2.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação .....           | 22  |
| 2.2 Recolha de Dados .....                                | 24  |

---

|   |    |
|---|----|
| 2.3 Técnicas de Tratamento de Dados .....                     | 26 |
| 3. Apresentação e Análise dos Resultados .....                | 27 |
| 3.1 Caracterização da Amostra.....                            | 27 |
| 3.2 Análise Descritiva Exploratória .....                     | 30 |
| 3.3 Validação das Hipóteses de Investigação .....             | 41 |
| Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação ..... | 46 |
| Referências Bibliográficas .....                              | 49 |
| Anexos 55   |    |
| Anexo A    Pedido de colaboração.....                         | 55 |
| Anexo B    Questionário .....                                 | 56 |

# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Níveis de planeamento. ....  | 5  |
| Figura 2: Tipos de estratégia.....   | 6  |
| Figura 3: Etapas para a elaboração de um plano estratégico. ....                                 | 9  |
| Figura 4: Análise SWOT.....  | 14 |
| Figura 5: Modelo das cinco forças competitivas de Porter. ....                                   | 15 |
| Figura 6: Matriz BCG.....  | 16 |
| Figura 7: PESTAL. ....   | 17 |
| Figura 8: <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 18 |
| Figura 9: Empresas que utilizam planeamento estratégico. ....                                    | 30 |
| Figura 10: Empresas que gostariam de ter mais conhecimento sobre o planeamento estratégico. .... | 31 |
| Figura 11: Empresas com um plano estratégico definido. ....                                      | 31 |
| Figura 12: Relação entre a utilização de um plano estratégico e o desempenho da empresa. ....    | 41 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Validação das variáveis latentes.....  | 25 |
| Tabela 2: Caracterização dos inquiridos.....   | 28 |
| Tabela 3: Caracterização das empresas.....   | 29 |
| Tabela 4: Áreas funcionais analisadas pelas empresas que utilizam planeamento estratégico.....     | 32 |
| Tabela 5: Áreas funcionais analisadas pelas empresas que não utilizam planeamento estratégico..... | 32 |
| Tabela 6: Evolução financeira da empresa nos últimos 3 anos.....                                   | 34 |
| Tabela 7: Evolução de indicadores financeiros.....   | 34 |
| Tabela 8: Importância das etapas de um plano estratégico.....                                      | 36 |
| Tabela 9: Instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas.....                                 | 37 |
| Tabela 10: Justificação para o uso de instrumentos estratégicos.....                               | 38 |
| Tabela 11: Grau de dificuldade no uso de instrumentos estratégicos.....                            | 40 |
| Tabela 12: Validação das Hipóteses de Investigação.....  | 45 |

## Introdução

Uma empresa com um plano estratégico devidamente elaborado, tendo em consideração diversos fatores, internos e externos, e executado de forma correta leva-a a destacar-se no mercado e a apresentar resultados notórios comparativamente com os seus concorrentes. No setor industrial o planeamento é ainda mais importante porque a produção envolve inúmeros procedimentos, e, para que estes decorram da melhor maneira, é necessário que haja um elevado controlo de eficiência, e um elevado nível de organização em todos os departamentos (Lorenzi & Gonçalves, 2019).

O principal objetivo do estudo é analisar o efeito que um plano estratégico pode ter na vida e no sucesso de uma organização, e perceber a sua importância. Para que este objetivo possa ser cumprido é necessário analisar vários aspetos, tais como: verificar se as empresas utilizam um plano estratégico, perceber se esse plano é elaborado corretamente e se contém todos os aspetos inerentes ao mesmo. Posto isto, a pergunta de investigação é: qual é o efeito que um plano estratégico têm numa organização?

Trata-se de um estudo descritivo, com uma abordagem quantitativa dos dados. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário aplicado às médias e grandes empresas do setor industrial em Portugal Continental. Recorreu-se ao programa *Microsoft Excel*, para a análise

descritiva e apresentaram-se as respetivas tabelas e descrição das conclusões retiradas, e de seguida na análise inferencial, recorreu-se ao *software Jamovi*, aplicando-se os respetivos testes estatísticos para cada hipótese de investigação. Na maioria dos casos, aplicou-se o teste de *Fisher*, devido à violação do pressuposto básico do teste Qui-quadrado, mas também a aplicação do teste não paramétrico *Mann-Whitney* e o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Para dar resposta ao principal objetivo do estudo, o trabalho está estruturado em três secções. A primeira secção dedica-se ao enquadramento teórico, no qual se define o conceito de planeamento, de estratégia e de planeamento estratégico, são abordadas, individualmente, cada uma das áreas funcionais que se consideram essenciais num planeamento estratégico, bem como os instrumentos mais utilizados pelos gestores durante a sua elaboração. A segunda, diz respeito à metodologia de investigação, e nesta secção é possível encontrar com maior detalhe os objetivos do estudo, a pergunta de investigação e as respetivas hipóteses de investigação, sendo também descrito todo o processo de recolha de dados, desde a elaboração do questionário, à obtenção das respostas e, posteriormente, enunciados os testes paramétricos e não paramétricos utilizados. Na terceira secção apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos, apresenta-se a caracterização da amostra, a análise descritiva e a análise inferencial. Finalmente, apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo, sugerindo-se também futuras linhas de investigação.

# 1. Enquadramento Teórico

Com os avanços tecnológicos, as constantes mudanças no mercado e a elevada competitividade, as empresas precisam de estar em constante aprendizagem, evolução e mudança. Uma empresa com um plano estratégico bem definido e executado, consegue destacar-se no mercado em vários níveis. De seguida, são apresentados algumas das áreas e elementos cruciais no que respeita ao planeamento estratégico e às suas respetivas relações com o sucesso das empresas.

## 1.1 O Planeamento

O ato de planear consiste em antecipar os problemas e arranjar uma solução para que os mesmos sejam resolvidos ou evitados (Ribas et al., 2017). O planeamento, por sua vez, é um instrumento que orienta os comportamentos empresariais, visando o sucesso organizacional. A sua implementação é perceptível na forma como se organizam e coordenam os recursos, no entanto, só se completa após tudo ser devidamente avaliado para que se possam corrigir e melhorar desempenhos (Sousa & Camargo, 2016), num processo que deve privilegiar a continuidade.

O processo de planeamento resume-se em duas etapas: recolher informações e dados necessários para o planeamento e, processar/analisar os mesmos, para posteriormente se definir um plano de atuação, que contenha os objetivos e recursos disponíveis para a sua execução (Ribas et al., 2017).

Uma das funções assumidas pelo planeamento é a função administrativa, que possibilita a hierarquização de objetivos, permitindo assim uma gestão de recursos direcionada de uma forma mais eficaz e eficiente (Santos & Chiaretto, 2019).

As empresas estão estruturadas por níveis diferenciados, e consoante esses níveis foram desenvolvidos diferentes níveis de planeamento. O primeiro nível é o planeamento estratégico, que se centra principalmente nas estratégias a longo prazo, de seguida é o planeamento tático, que define os planos de ação para as diferentes áreas da organização, e por último o planeamento operacional (Santos et al., 2024).

A elaboração de um planeamento estratégico permite à empresa um conhecimento mais profundo sobre o mercado onde já se encontra, ou onde se pretende inserir (Santos & Chiaretto, 2019). Relativamente aos instrumentos utilizados no nível estratégico, os mais conhecidos são a análise de portfólio, o planeamento de cenários e o *Balanced Scorecard* (BSC) (Morschett et al., 2015).

O planeamento tático, situa-se a um nível intermédio, sendo as suas ações executadas a médio prazo, ou seja, entre dois e três anos. Assim, é desenvolvido a partir dos objetivos que foram estabelecidos no planeamento estratégico. Tendo como propósito alcançar os objetivos definidos no plano estratégico, a sua principal função é garantir uma utilização eficiente dos recursos disponíveis (Santos & Chiaretto, 2019).

O planeamento operacional refere-se ao último nível de planeamento, e é nele que é posto em prática tudo o que foi planeado anteriormente, com uma projeção a curto prazo, no período máximo de um ano e com ênfase nas atividades mais operacionais da empresa (Santos & Chiaretto, 2019). Os instrumentos mais utilizados neste nível são os orçamentos de curto prazo, o controlo de custos, o controlo de *stocks* e a análise de equilíbrio (Morschett et al., 2015).

Na Figura 1 apresenta-se detalhadamente os diversos tipos de planeamento e as principais componentes que lhes estão associadas.

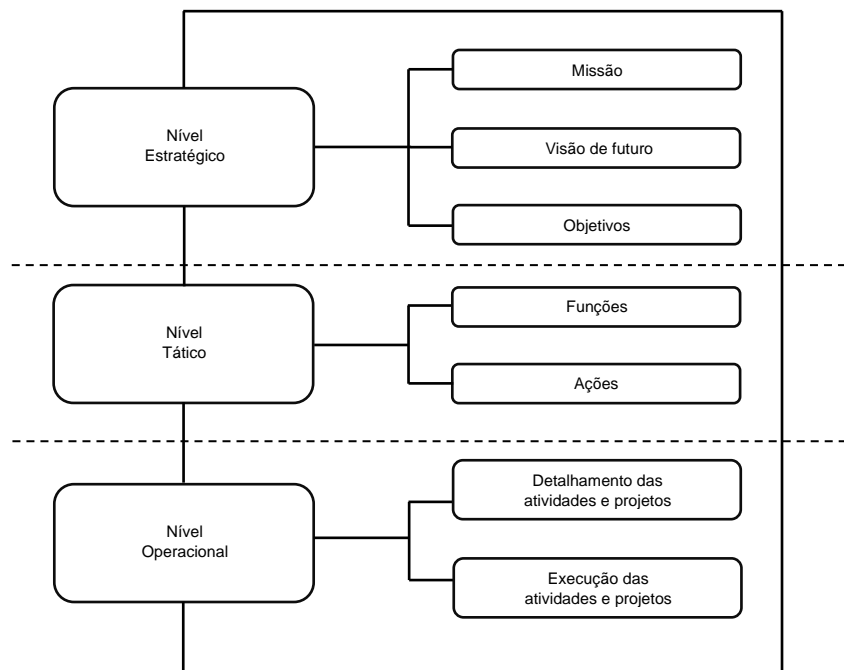


Figura 1: Níveis de planeamento.  
Fonte: Adaptado de Zimmerman (2014, p.18).

De acordo com Freire (2020), o planeamento estratégico assume um conjunto de funções, sendo elas:

1. Catalisador – fornece informações que auxiliam os gestores a refletir sobre as questões mais relevantes;
2. Coordenação – recolhe e organiza visões e análises dos gestores;
3. Programação – estrutura planos estratégicos em ações específicas, enquadrando-os no espaço temporal indicado e com os devidos recursos;
4. Comunicação – mantém os gestores a par das ações realizadas nos diversos setores da organização;
5. Controlo – monitoriza a execução das ações e identifica os desvios ocorridos face ao planeado.

## 1.2 A Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, “*strategos*” (*general*), formada através da junção das palavras “*stratos*” (exército), com “*agos*” (liderança) e “*agein*” (comandar) que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para se obter um resultado específico (Pereira & Merlo, 2023).

A estratégia liga a organização ao ambiente, e a estratégia escolhida por sua vez, afeta o desempenho de uma organização, por isso as organizações devem analisar o ambiente empresarial em que operam para poderem escolher a melhor estratégia e, conseqüentemente, obter melhor desempenho (Umar et al., 2020).

Mintzberg (1978, p.935), define estratégia como “um conjunto de diretrizes deliberadas e conscientes que determinam que determinam decisões para o futuro”, e identifica dois tipos de estratégias: as deliberadas e as emergentes. Estes tipos de estratégias podem ser combinados de três maneiras:

- (1) Estratégias planejadas que se concretizaram, ou seja, estratégias deliberadas.
- (2) Estratégias planejadas não concretizadas, devido a diversos fatores, tanto internos como externos, por vezes os objetivos não são alcançados.
- (3) Estratégias emergentes, que são as estratégias que surgiram com o decurso do processo de planeamento, ou seja, não foram planejadas.

A Figura 2 retrata as diferentes fases e tipos de estratégias que surgem até que a estratégia seja concretizada.

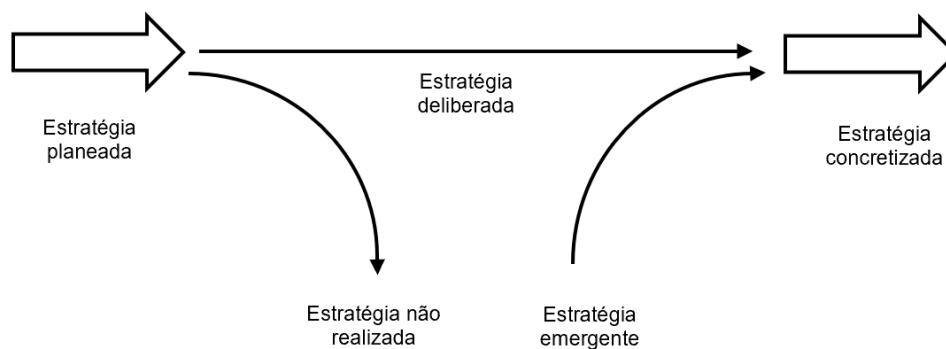


Figura 2: Tipos de estratégia.  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1978, p.945).

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que a estratégia para ser considerada deliberada, tem de cumprir três parâmetros, sendo eles: a existência clara e precisa da estratégia; toda a organização tem de estar de acordo e comprometer-se a implementar a estratégia; as forças externas não podem interferir. A probabilidade de existir uma estratégia perfeitamente deliberada é quase nula, porque os fatores externos são imprevisíveis e incontroláveis. A estratégia emergente, é igualmente rara, porque para que exista este tipo de estratégia, não pode existir uma intenção nas ações.

A administração estratégica é um processo utilizado pelas empresas com o objetivo de alcançar a competitividade, uma estratégia bem definida indica o que é que uma empresa pretende ou não fazer. Relativamente à vantagem competitiva, esta é alcançada quando uma empresa se consegue distinguir perante as outras através do sucesso de uma estratégia de criação de valor (Hitt et al., 2022).

A cultura organizacional e a aprendizagem organizacional estão interligadas, e contribuem linearmente para a inovação. A inovação é uma opção estratégica que ajuda as empresas a criar vantagem competitiva nos mercados globais e internacionais, pois ajuda a melhorar o seu desempenho, e fornece ao mercado produtos e serviços diferenciados, o que promove a criação de barreiras à entrada que dificultam a entrada de novos concorrentes. Neste sentido, pode concluir-se que é crucial as empresas estarem em constante inovação (Tan et al., 2008).

Os gestores devem pensar estrategicamente na elaboração das suas estratégias. O pensamento estratégico obriga a que, na elaboração das estratégias, exista uma pesquisa e análise aprofundada sobre os diversos fatores, tanto internos como externos, e como resultado irão obter uma previsão mais detalhada de como irá decorrer a aplicação das suas estratégias, sendo também essencial que haja criatividade durante o planeamento para que a empresa se possa destacar e obter uma vantagem competitiva. O planeamento e o pensamento estratégico, apesar de serem dois conceitos distintos, estão relacionados e complementam-se mutuamente, por isso é essencial que ambos sejam utilizados em simultâneo no processo da elaboração da estratégia (Alqershi, 2021).

A gestão estratégica faz parte do planeamento estratégico, e é vista como uma evolução do mesmo. Esta materializa-se na definição de resultados e na escolha da estratégia a utilizar, ou seja, é uma estrutura direcionada para o funcionamento de uma empresa no qual é essencial que os planos elaborados sejam eficazes e os objetivos propostos, realizados (Schmitz et al., 2016). Zimmerman (2014) afirma que a gestão estratégica é a responsável por encadear o médio e longo prazo com o curto prazo, passando os objetivos definidos a ações.

O ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) surgiu na década vinte do século XIX, mas só começou a ser utilizado, mais tarde, na década de cinquenta. É uma das ferramentas mais utilizadas no processo administrativo e consiste na identificação do problema, de seguida faz-se uma análise e procuram-se novas soluções para o resolver, posto isto, define-se um plano de ação de modo a resolver o problema inicial (Marinho & Gonçalves, 2021). Trata-se de um ciclo de melhoria contínua, sendo atualmente muito utilizado por organizações conscientes e que pretendem desenvolver processos que lhes permitam crescer de forma sustentável, assegurando um posicionamento mais competitivo num mercado em permanente mudança e evolução.

Está estruturado em quatro etapas que se repetem sequencialmente, sendo as que de seguida se descrevem (Rocha & Baú, 2023):

- 1) *Plan* (planear) – nesta etapa é importante identificar qual é o problema que precisa de ser melhorado. Esta fase serve de base para a etapa seguinte e, portanto, é essencial que cada detalhe seja mencionado e analisado com eficiência.
- 2) *Do* (executar) – inicia-se o processo de execução do que foi planeado anteriormente, e é realizada uma programação bem detalhada do mesmo.
- 3) *Check* (controlar) – nesta fase analisa-se e compara-se o que foi planeado na primeira etapa, com tudo o que já foi implementado e realizado até ao momento.

- 4) *Act* (agir) – por fim, analisa-se todo o ciclo, e através dos resultados, percebe-se os níveis dos erros e desvios, e planeia-se com base no primeiro projeto, de que maneira o ciclo será continuado definindo que estratégias devem ser implementadas e quais devem ser descartadas.

Neste sentido, conclui-se que o ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade essencial na melhoria dos resultados e solução dos problemas, e que por ser um método cíclico permite uma melhor identificação dos erros cometidos ao longo de cada etapa, evitando assim a sua repetição. Apresenta também várias vantagens para as empresas, nomeadamente, a confiabilidade, eficácia e agilidade na execução dos processos, sendo também um fator estimulante da inovação, no sentido de ser necessário ter ideias novas, diferenciadas e inovadoras na resolução dos problemas que vão surgindo ao longo de cada ciclo (Lopes & Alves, 2020).

### 1.3 O Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico começou a ser debatido em meados de 1960 e os líderes das empresas abraçaram-no como se fosse “a melhor maneira” de implementar estratégias que tivessem como consequência o aumento da competitividade. Trata-se de uma análise que tem em vista formalizar diversas etapas, compostas por um conjunto de metas e intenções, para que possam ser implementados quase automaticamente e articular as consequências ou resultados antecipados de cada etapa (Mintzberg, 1994).

O planeamento estratégico é um instrumento essencial nas organizações, sendo influenciado por vários fatores, tais como a escolha estratégica, a gestão estratégica, a estrutura organizacional e a comunicação ascendente, e alguns fatores a nível da empresa e do setor (Umar et al., 2020). As empresas que utilizam o planeamento estratégico regularmente, verificam que o seu desempenho organizacional, as operações e a eficácia global têm um impacto positivo, assim como o seu desempenho financeiro e longevidade aumentam (Umar et al., 2020).

Sousa e Camargo (2016) definem o planeamento estratégico como um processo de definição de metas, objetivos e estratégias, nos médios e longo prazo, e a sua implementação é feita com base na análise da informação sobre os recursos, capacidades e competências da organização, bem como sobre o mercado, os *stakeholders* e as tendências ambientais. Considera-se como uma função crucial de gestão, e serve de base para a organização, a coordenação e o controlo, este operacionalizando-se através da sua implementação, enquanto o pensamento estratégico envolve a intuição, a criatividade e a inovação (Sousa & Camargo, 2016). O seu produto são os resultados compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais (Schmitz et al., 2016).

Kotler e Keller (2012) desenvolveram um processo, dividido em etapas, que representa as fases de desenvolvimento do planeamento estratégico. Este processo encontra-se na Figura 3.

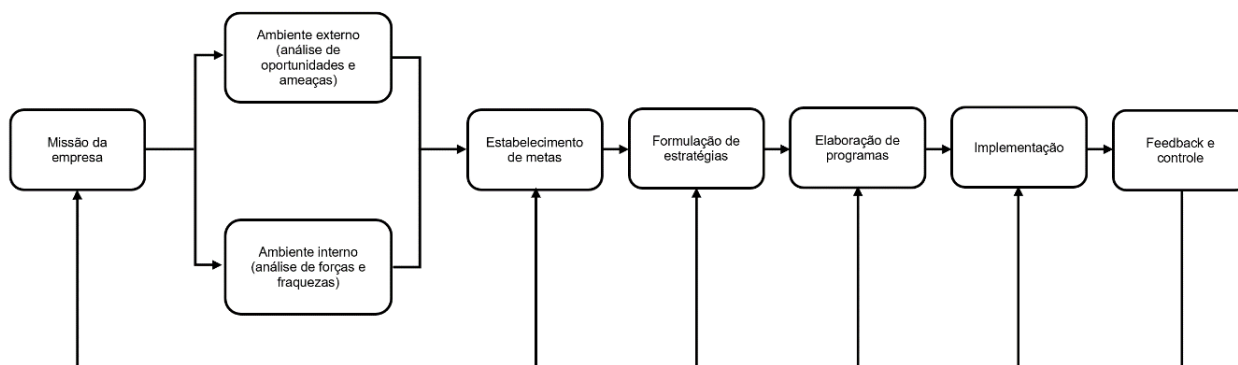


Figura 3: Etapas para a elaboração de um plano estratégico.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p.49).

De seguida, descreve-se cada uma das fases e etapas definidas na figura anterior.

- 1) Missão da empresa – É essencial que as empresas comecem por definir a sua missão, no sentido de perceber qual é o seu propósito (Kotler & Keller, 2012). A missão transmite ao consumidor aquilo que a empresa pretende alcançar, e quais são os seus ideais, centrando-se nos produtos e serviços que pretende vender no mercado, dando destaque à sua eficácia e eficiência (Carvalho et al., 2012).
- 2) Análise do ambiente interno e externo – Nesta etapa a empresa realiza a monitorização dos ambientes externos e interno, sendo eles, as oportunidades ameaças, e as forças e fraquezas, respetivamente. Kotler e Keller (2012) utilizam a análise SWOT<sup>1</sup> como instrumento nesta etapa. Esta divide-se em duas partes, a análise do ambiente externo, que consiste na avaliação das oportunidades e ameaças que a empresa pode vir a enfrentar, sendo externas à empresa, ou seja, a empresa não as consegue controlar, dependem de vários fatores; e a análise do ambiente interno que é constituída pelas forças e fraquezas da organização, através dos quais a empresa avalia internamente quais são os seus pontos fortes e fracos e de que maneira têm impacto na organização.
- 3) Estabelecimento de metas - Nesta etapa, as empresas estabelecem as metas que pretendem cumprir durante um determinado período. Por norma, estas metas/objetivos relacionam-se com o lucro, o crescimento de vendas e a expansão no mercado, entre outros. Kotler e Keller (2012) defendem que as empresas devem adotar o sistema de administração por objetivos (APO), que estabelece quatro critérios a serem seguidos na definição dos objetivos: (i) hierarquizar dos objetivos por nível de importância; (ii) quantificar os objetivos, por exemplo, colocando prazos de concretização, ou percentagens a atingir; (iii) definir metas realistas e possíveis; (iv) garantir a consistência dos objetivos.
- 4) Formulação de estratégias - Formular uma estratégia significa, delinear um plano de ação, que permita à empresa atingir as suas metas. Kotler e Keller (2012) propõem dois tipos de

<sup>1</sup> Do inglês, o termo SWOT é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

estratégias: as estratégias competitivas de Porter e as alianças estratégicas. As estratégias competitivas de Porter resumem-se a três estratégias: liderança total em custos, diferenciação e foco. Na liderança total de custos a empresa tenta produzir e distribuir os seus produtos com os menores custos possíveis, com o objetivo de poder oferecer aos consumidores preços mais atraentes do que os seus concorrentes e, conseqüentemente, aumentar a sua quota de mercado. Quanto à diferenciação a empresa centra-se em proporcionar um produto de qualidade superior, comparativamente com os seus concorrentes, com o objetivo de se destacar no mercado perante os clientes. Relativamente ao foco, as empresas procuram concentrar-se em determinados nichos de mercado, conhecê-los bem e tentar liderá-los em custos ou em diferenciação. As alianças estratégicas consistem em alianças entre empresas, tanto locais como multinacionais, que acabem por ser benéficas para ambas as partes, permitindo a ambas maiores capacidades e recursos; é devido a estas alianças que atualmente existem muitas empresas que fazem parte de redes estratégicas globais. Assim, as alianças estratégicas podem ser divididas em quatro categorias: alianças de produtos ou serviços; alianças promocionais; alianças de logística; e colaboração em preços. Na aliança de produtos e serviços, uma empresa licencia outra para que possam fabricar o seu produto, ou produzir produtos complementares. No que respeita às alianças promocionais, estas resumem-se a alianças entre empresas na qual a estratégia utilizada é a promoção de produtos e serviços. As alianças de logística acontecem quando uma empresa de logística oferece os seus serviços para o produto de uma outra empresa. Quanto se trata de colaboração em preços, este tipo de aliança ocorre quando uma ou mais empresas, por norma do mesmo setor, entram em acordo definindo, por exemplo, um determinado desconto entre eles.

- 5) Elaboração de programas – A elaboração dos programas é feita consoante os objetivos que a empresa pretende atingir, uma vez elaborados, cabe ao departamento de *marketing* decidir quais são as ações em que devem investir, para isso utilizam o programa de custeio baseado em atividade (*Activity-Based Cost - ABC*), que consiste em identificar os custos que cada cliente tem para a empresa, e em troca, qual é a receita que esses clientes dão à empresa, e desta forma perceber quais são os clientes e os produtos que de facto são lucrativos. É importante também que as empresas deem atenção e tenham uma boa relação com os *stakeholders*, respeitando-os, e promovendo uma boa relação com eles e entre eles, para que tudo flua da melhor maneira, o que se deverá traduzir positivamente nos lucros dos acionistas (Kotler & Keller, 2012).
- 6) Implementação – A implementação é o fator crítico do processo pois, se uma boa estratégia não for bem implementada, pode não servir de nada.
- 7) Feedback e controle – A última fase é essencial, sendo a que faz a ligação de todo o processo, contribuindo para que o mesmo esteja em constante evolução. Através do *feedback* a empresa vai percebendo o que é que está a correr como esperado e o que tem de ser melhorado. Como o mercado está em constante evolução, é importante que as

empresas acompanhem essa evolução do mercado, através da determinação de novos objetivos, metas, inovação nos produtos, entre outros (Kotler & Keller, 2012).

Sintetizando, o planeamento estratégico é um fator crucial no sucesso de uma organização, começa na análise interna e externa da empresa, e o que se retira dessa análise serve de base para a elaboração das estratégias e do planeamento, a implementação e o controlo, etapas que permitem manter o ciclo, sendo que os *feedbacks* permitem que a empresa esteja em constante melhoria.

## 1.4 Áreas do Planeamento Estratégico

Através de uma análise às áreas funcionais de um planeamento estratégico, consideram-se como principais as seguintes: recursos humanos, tecnologia e inovação, *marketing*, produção, finanças e contabilidade (Fuentes et al., 2020), pelo que de seguida se irá realizar uma abordagem a cada uma dessas áreas.

### 1.4.1 Recursos Humanos

O planeamento da gestão dos recursos humanos, consiste em gerir os indivíduos ativamente envolvidos na empresa e no sucesso empresarial. Esta área atua em vários aspetos importantes, uma vez que as empresas precisam de trabalhadores motivados e competentes, e o departamento de recursos humanos através do recrutamento e seleção consegue identificar quais são as pessoas que se adequam melhor aos diferentes tipos de trabalho e de funções (Oehlhorn et al., 2020).

A importância da gestão de recursos humanos tem vindo a aumentar ao longo dos tempos, uma vez que esta área funcional é responsável por fazer uma gestão eficaz de equipas e de pessoas, e desempenha também um grande papel no que respeita ao apoio às mudanças e à inovação nas empresas (Jotabá et al., 2022).

### 1.4.2 Tecnologia e Inovação

Num mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas se adaptem, evoluam com as mudanças e se destaquem perante os seus concorrentes. A criatividade e a inovação têm um papel fundamental na adaptação das empresas às mudanças e aos fatores externos. Num ambiente organizacional, quando o tema inovação é abordado, geralmente está associado à implementação ou reestruturação de ideias relacionadas com custos de produção, melhorias de sistemas ou implementação de novas tecnologias (Martins & Terblanche, 2003).

John e Tidd (2019) afirmam que a inovação é movida pelo empreendedorismo e pela necessidade constante do ser humano evoluir, não é algo que possa ser ensinado, mas sim praticado. É vista como uma ferramenta, pelos gestores, que é utilizada com o intuito de explorar e criar mudanças ou oportunidades nos seus respetivos produtos, serviços ou processos produtivos.

A inovação e a tecnologia são as chaves para se obter uma vantagem competitiva, principalmente nos mercados globais. A tecnologia tem evoluído exponencialmente, e as empresas têm de

acompanhar esse avanço tecnológico para se conseguirem destacar no mercado (Farida & Setiawan, 2022).

### **1.4.3 Marketing**

A volatilidade e a incerteza do mercado atual levam a que o departamento de *marketing* tenha de estar em constante evolução e seja pautado por uma dinâmica de excelência, pelo que o planeamento de *marketing* deve atuar em simultâneo com a implementação das estratégias da organização (Theoharakis et al., 2024).

O *marketing* consiste em analisar, planear, desenvolver e proporcionar aos consumidores os produtos e bens que eles necessitam, desejam e a preços que os consumidores achem apelativos, consoante os diferentes nichos de mercado (Toledo et al., 2007). De acordo com Kotler e Keller (2012) o *marketing* tem como principal foco identificar as necessidades humanas e sociais e torná-las numa oportunidade de negócio lucrativa. Uma boa estratégia de *marketing* é cada vez mais importante devido ao aumento significativo da oferta de produtos e serviços no mercado, principalmente no mercado *online*. Neste sentido, as empresas investirem num departamento de *marketing* de excelência é essencial, porque este terá como principal função identificar as necessidades, os desejos e a procura do ser humano, moldando essas necessidades, de acordo com o produto ou serviço que a empresa pretende vender (Kotler & Keller, 2012).

### **1.4.4 Produção**

A produção, consiste em transformar matérias-primas ou componentes, em produtos ou serviços, que tenham o propósito de acrescentar uma melhoria na qualidade de vida das pessoas. Cada vez mais é importante abordar-se o termo sustentabilidade quando se fala em produção, no sentido de se utilizar o desenvolvimento sustentável nos processos produtivos, desde a transformação ao fim do ciclo de vida do produto (Bjørnbet et al., 2021).

O departamento de produção tem como função minimizar os custos de produção, sem colocar em causa a qualidade dos produtos ou serviços, e atender às exigências dos clientes, e para que isso seja possível, este departamento tem a responsabilidade de definir quais são as matérias-primas que se devem utilizar, de definir os processos produtivos, apostar na otimização dos processos industriais, e fazer uma boa gestão de *stocks* para que consiga acompanhar a evolução ou o retrocesso das vendas (Arani et al., 2020).

### **1.4.5 Finanças e Contabilidade**

A área funcional das finanças e contabilidade, tem um peso significativo tanto no processo de planeamento quanto na implementação. Relativamente à função financeira, esta é responsável pela gestão dos ativos financeiros da empresa, como por exemplo, as ações e obrigações, enquanto a função contabilística é responsável pela manutenção e gestão dos registos financeiros, tais como receitas e amortizações.

A área contabilística acrescenta valor ao processo de decisão e planeamento pois permite ao gestor ter uma visão mais ampla e geral sobre os setores individualmente e, conseqüentemente direcionar as decisões do planeamento para o uso adequado dos recursos (Silva & Campos, 2020).

Todas estas áreas são fundamentais e devem ser tidas em consideração durante a criação e implementação de um plano estratégico pois, todas se relacionam, estão interligadas entre si, e se afetam mutuamente com os resultados positivos e negativos.

## 1.5 Instrumentos do Planeamento Estratégico

Os gestores das organizações utilizam diversos instrumentos de gestão que os auxiliam durante a criação, planificação e implementação de um plano estratégico, para que o mesmo seja um sucesso (Safa et al., 2022). De acordo com Stenfors et al. (2006), as ferramentas estratégicas são o nome genérico dado para o método, modelo, técnica, ferramenta, tecnologia, estrutura, metodologia ou abordagem utilizada para facilitar o processo de planeamento estratégico.

As ferramentas e técnicas de gestão estratégica são partes essenciais durante todo o processo de gestão estratégica. Existe um vasto número de instrumentos que podem ser utilizados no processo de planeamento estratégico. Qehaja et al. (2017) consideram que algumas ferramentas são indispensáveis, tais como, o *Benchmarking*, o *Balanced Scorecard*, o modelo das cinco forças de Porter, a análise de cenários, a análise SWOT, os fatores críticos de sucesso, a matriz BCG, o *brainstorming*, a *Total Quality Management (TQM)*, a *Customer Relationship Management (CRM)* e ainda a análise PESTAL.

O uso das ferramentas estratégicas é indispensável no processo de análise e planeamento estratégico, uma vez que estas fornecem diferentes perspetivas, uma visão mais alargada e aprofundada da situação empresarial, e orientam o processo de pensamento estratégico (Wright et al., 2013).

De seguida são abordados alguns instrumentos do planeamento estratégico, para que seja possível perceber em que situações são utilizados, o que traduzem e de que maneira a sua utilização pode ser benéfica para as empresas.

### 1.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planeamento estratégico que analisa os fatores internos e externos da organização, ou seja, permite aos gestores avaliarem a sua posição no mercado, através da identificação e análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Benzaghta et al., 2021). A análise SWOT é apresentada numa matriz de dupla entrada que relaciona os fatores que contribuem positivamente ou negativamente para a concretização dos objetivos pretendidos, com a origem dos fatores, que no caso das forças e fraquezas são de origem

interna, e no caso das oportunidade e ameaças são de origem externa. A Figura 4 reflete a análise SWOT.

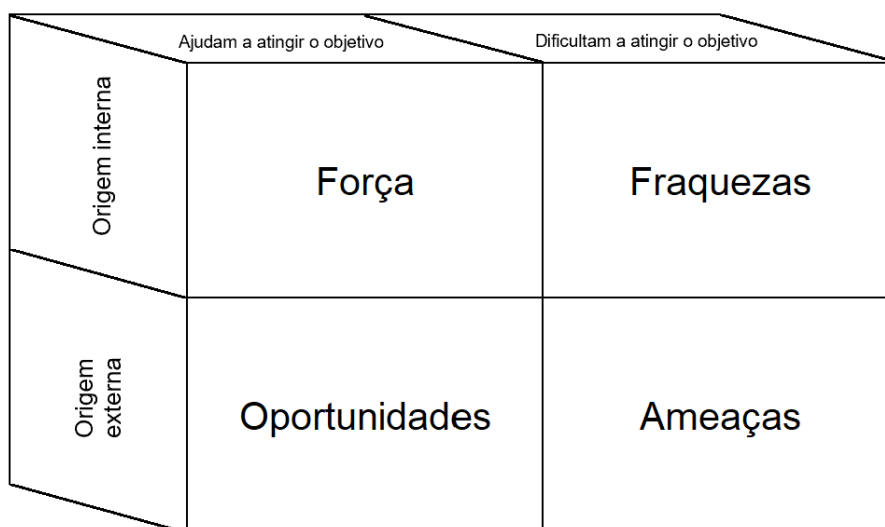


Figura 4: Análise SWOT.  
Fonte: Adaptado de Gretzky (2010, p.93).

Relativamente à imagem anteriormente apresentada, é importante deixar claro que, as forças são elementos de origem interna que representam mais-valias para as empresas, são fatores decisivos no que respeita ao alcance e concretização de objetivos, tal como as oportunidades que, ao contrário das forças, têm origem externa. Em termos de práticos, as oportunidades caminham em conjunto com as forças para que a organização alcance uma vantagem competitiva de mercado, e muitas vezes são o ponto de partida para novas atividades. As fraquezas, têm origem interna, no entanto, representam aspetos negativos que são identificados nas empresas e que devem ser melhorados, porque prejudicam a organização em vários aspetos, nomeadamente, a atingir a vantagem competitiva. As ameaças constituem obstáculos na concretização dos objetivos, são de origem externa e é essencial que sejam identificados para que possam ser minimizadas (Benzaghta et al., 2021). É importante perceber a influência e o contributo que esta análise pode ter para os gestores responsáveis pelo planeamento estratégico, uma vez que promove um conhecimento mais aprofundado dos obstáculos referentes às mudanças, às inovações, à aplicação de novas práticas, promovendo também melhores resultados e uma afetação mais eficiente dos recursos disponíveis (Gretzky, 2010).

### 1.5.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter é um instrumento utilizado na análise organizacional e no desenvolvimento das estratégias de gestão. É composto por cinco forças que determinam a intensidade competitiva de mercado, e a rentabilidade global de um produto ou serviço (McGrath & Bates, 2014). As forças que compõem este modelo são: rivalidade entre concorrentes

atuais; ameaça de novas entradas; poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos; e poder negocial dos clientes, tal como se pode observar na Figura 5.

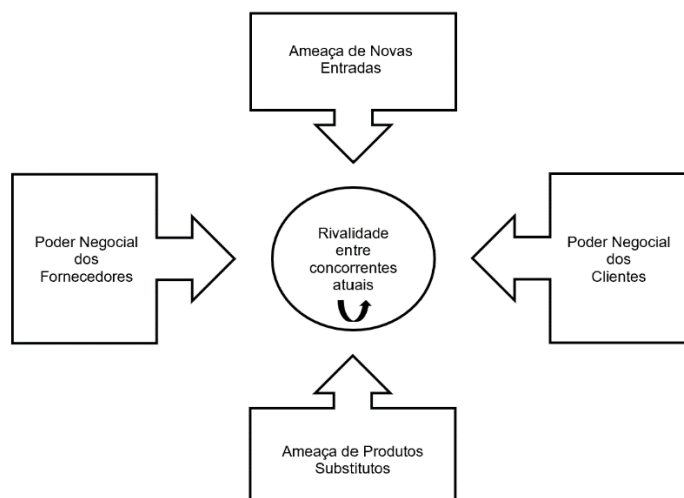


Figura 5: Modelo das cinco forças competitivas de Porter.  
Fonte: Adaptado de Freire (2020, p.70).

De acordo com a Figura 5, é possível constatar que o grau de concorrência é dependente das cinco forças enunciadas. A ameaça de entrada de novos concorrentes é muito característica dos mercados que geram rentabilidades elevadas, porque são os mais atrativos para os concorrentes, o que acaba por estimular a entrada de mais opções no mercado e, conseqüentemente, irá afetar negativamente a rentabilidade das empresas já estabelecidas nesse mercado. Por sua vez, a ameaça de produtos ou de serviços substitutos estimula as empresas a apostarem em melhorias contínuas dos seus produtos ou serviços, com o intuito de conseguirem continuar a cativar a atenção dos consumidores, uma vez que se os seus concorrentes conseguirem apresentar melhores produtos a preços mais acessíveis, os consumidores irão optar por esses produtos. Relativamente à força do poder de negociação dos clientes, esta representa a capacidade e pressão que os clientes conseguem ter sobre as empresas, uma vez que quando os mercados são altamente competitivos os clientes têm muitas opções de escolha, o que obriga as empresas a ceder em algumas situações para poder manter os clientes e, por sua vez, o poder de negociação dos fornecedores, no caso dos mercados onde existe um limitado número de fornecedores, o poder negocial dos mesmo aumenta porque as organizações precisam dos seus produtos ou serviços para poderem exercer a sua atividade. No que respeita à concorrência dentro do setor, a intensidade da rivalidade concorrencial é um dos motores da competitividade entre setores, e o que leva as organizações a nunca estarem satisfeitas e quererem estar em constante melhoria (McGrath & Bates, 2014).

### 1.5.3 Matriz BCG

A matriz BCG foi criada pelo *Boston Consulting Group* com o propósito de ajudar as organizações a decidir em que produtos ou serviços é mais ou menos rentável investir. A matriz está dividida em

quadrantes e é possível identificar quatro grupos de produtos que são posicionados na matriz consoante a sua quota de mercado, no eixo vertical, e respetiva taxa de crescimento, no eixo horizontal (McGrath & Bates, 2014). A Figura 6 reflete a matriz BCG.

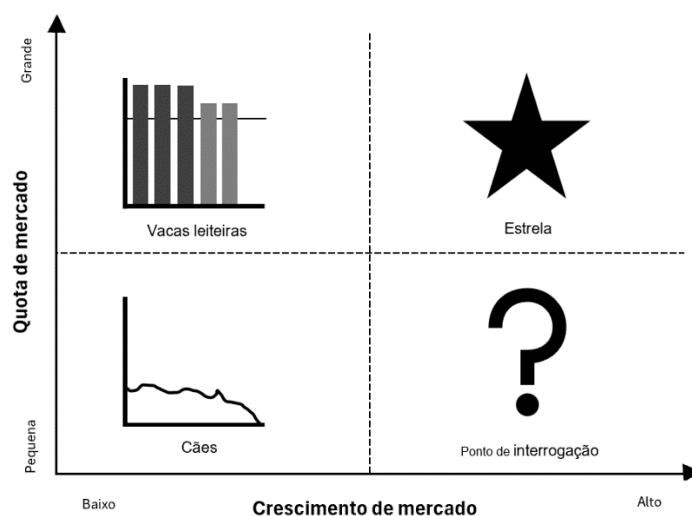


Figura 6: Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de McGrath e Bates (2014 p. 188).

Através da análise da Figura 6, é possível constatar que as “estrelas” se posicionam no nível mais alto da matriz, são a categoria mais importante e na qual os gestores devem investir para que seja possível crescer cada vez mais e maximizar o retorno. Relativamente às “vacas leiteiras”, os produtos ou serviços que se posicionam neste quadrante são produtos com um baixo nível de crescimento, mas com uma elevada quota de mercado, por norma são produtos de sucesso, mas com baixas necessidades de investimento. Nos níveis mais baixos de quota de mercado existem dois grupos, sendo o mais baixo os “cães”, no qual se posicionam os produtos com baixo crescimento de mercado, por norma são produtos maduros que geram algum fluxo de caixa, mas não o suficiente para justificarem o investimento. Por fim, existe o “ponto de interrogação”, e neste caso é essencial que os gestores façam boas escolhas relativamente a que produtos devem ou não apostar, uma vez que neste quadrante se posicionam os produtos ou serviços que apresentam um crescimento de mercado alto, e que apesar de apresentarem uma quota de mercado baixa, podem apresentar um grande potencial, que por vezes requer um grande investimento.

Posto isto, é possível constatar que existem quatro opções estratégicas que podem ser tidas em consideração pelas empresas, sendo elas:

- Conquistar quota – Consiste em investir no produto ou serviço com o objetivo de aumentar a sua quota de mercado;
- Esperar – Investir apenas o necessário para manter a posição;
- Colheita – Reduzir o investimento num determinado produto ou serviço com o objetivo de a curto prazo ser possível aumentar os lucros e o fluxo de caixa;

- Desinvestir – Excluir um produto que em termos de crescimento e quota de mercado apresente valores baixos.

Esta matriz é um dos instrumentos essenciais na tomada de decisões a nível financeiro, pois permite aos gestores terem uma visão clara sobre o posicionamento dos seus produtos ou serviços no mercado, identificando se estão a evoluir de forma positiva ou negativa, e consoante estes fatores tomarem decisões acertadas sobre os seus investimentos.

#### 1.5.4 Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta que se centra principalmente no ambiente externo da organização, nomeadamente nas seguintes áreas: político (P); económico (E); social (S); tecnológico (T); ambiental (A); e legal (L) (McGrath & Bates, 2014). Através do estudo destas dimensões, é possível identificar quais são os fatores que beneficiam e os que podem ser prejudiciais às organizações, num determinado mercado. Na Figura 7 encontra-se uma representação possível para a análise PESTAL.

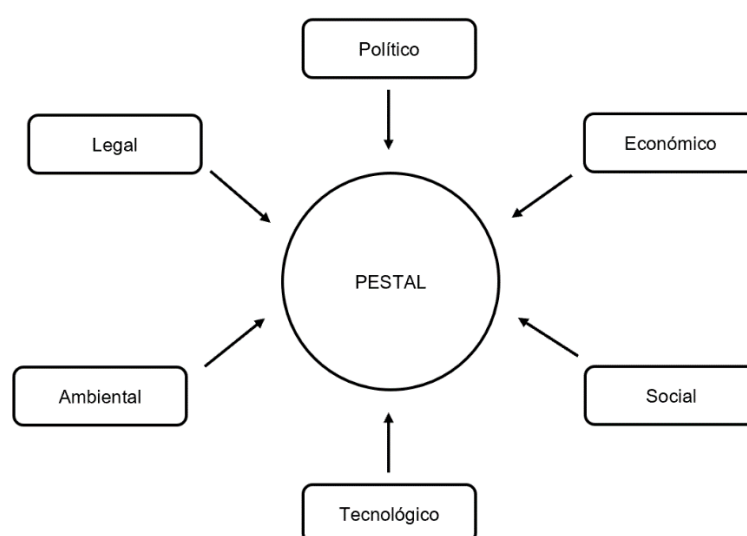


Figura 7: PESTAL.  
Fonte: Adaptado de Foshier (2018, p.3).

Na Figura 7, é possível observar um esquema desta ferramenta, sendo de seguida apresentado um breve resumo dos fatores que fazem parte de cada uma das dimensões representadas (Foshier, 2018):

1. Político – As tendências políticas, como por exemplo, a legislação, as políticas económicas e financeiras, os regulamentos, os direitos;
2. Económico – As mudanças económicas, tais como, crescimento económico, taxa de desemprego, políticas bancárias, taxas de juros, e inflação;

3. Social – O envelhecimento da população, as mudanças de comportamento do consumidor, a taxa de escolaridade;
4. Tecnológico – As novas tecnologias, os novos processos de produção, a velocidade de adaptação e transferência de tecnologia;
5. Ambiental – A sustentabilidade ambiental, novas fontes de energia, alterações climáticas;
6. Legal – Mudanças na legislação, carga horária, responsabilidade civil.

### 1.5.5 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* consiste na criação de um *dashboard* de referência que permite às empresas organizar e ordenar os seus objetivos segundo uma cadeia de relações causa-efeito. O *dashboard* é composto por quatro perspetivas estratégicas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e desenvolvimento. Ao longo da elaboração do *dashboard* é possível identificar, para cada perspetiva, quais são os objetivos estratégicos a serem atingidos e que indicadores devem ser tidos em conta, definir as metas e os resultados a serem alcançados e os planos de implementação (ou seja, as ações) que devem ser postos em prática para se atingir os objetivos e metas definidos (Thomaz, 2015). A Figura 8 exemplifica o modelo desta ferramenta.

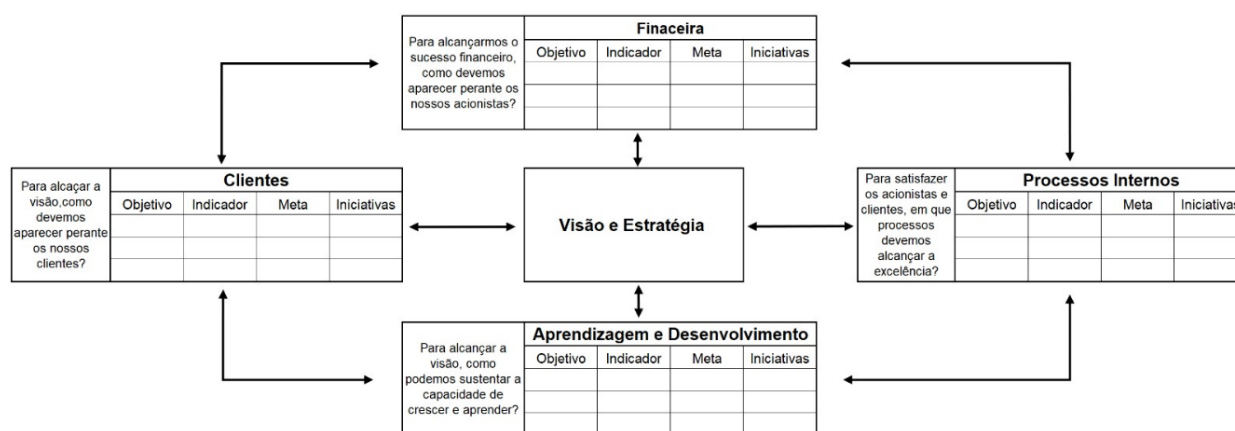


Figura 8: *Balanced Scorecard*.  
Fonte: Adaptado de Thomaz (2015, p.30).

Na Figura 8, é possível constatar que as quatro perspetivas se encontram interligadas. A perspetiva financeira está associada ao desempenho financeiro, e é geralmente a que mais interessa aos acionistas porque é através desta que estes percebem a geração de retorno através do aumento da quota de mercado, dos resultados operacionais e da margem comercial, sendo também responsável por otimizar a utilização dos ativos financeiros (Freire, 2020). Relativamente à perspetiva clientes, esta está ligada à criação de valor para os mesmos, centrando-se principalmente na forma como os clientes olham para a organização e em satisfazer as suas necessidades em vários níveis. No que respeita à perspetiva dos processos internos, esta é responsável por várias melhorias, como por

exemplo, dos processos produtivos e produtividade, dos produtos e serviços, sendo também responsável por otimizar a utilização dos ativos físicos. A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento centra-se, principalmente, em melhorar os processos internos para se conseguir criar mais valor para os clientes e acionistas através da promoção de formações e incentivos aos seus trabalhadores, para que estes se encontrem motivados e realizados, tanto dentro como fora da empresa, porque trabalhadores satisfeitos geram bons resultados (Silva, 2009; Freire, 2020).

### **1.5.6 Brainstorming**

O *brainstorming* ou *tempestade de ideias* é uma técnica inventada pelo publicitário e escritor Alex Faickney Osborn, e proporciona uma experiência de resolução de problemas através do levantamento de possíveis soluções para um problema ou situação (Bolsonello et al., 2023).

De acordo com Bannardel e Didier (2020), este instrumento geralmente é usado em grupo, sendo necessária a presença de um moderador que previamente tem de planear a sessão. O *brainstorming* é estruturado de acordo com quatro regras, que é essencial seguir, para que as sessões tenham o melhor aproveitamento possível, sendo elas:

1. Tentar gerar o maior número de soluções para o problema em debate;
2. Adiar as opiniões negativas por parte dos intervenientes sobre as soluções até ao fim da sessão e no fim opinar com críticas construtivas;
3. Tentar encontrar ideias diferentes e inovadoras;
4. Tentar utilizar ideias já colocadas em prática com algumas melhorias e combinadas com outras estratégias.

Esta ferramenta tem tendência a gerar uma grande afluência e criatividade por parte dos trabalhadores porque permite que estes participem, discutam e combinem ideias muito interessantes, que podem gerar resultados muito positivos para as empresas.

### **1.5.7 Benchmarking**

O *benchmarking* é uma técnica de gestão utilizada pela maioria das empresas de vários setores, que tem como função ajudar as organizações a melhorar e a obter vantagens competitivas. Este método permite às empresas obterem uma vantagem competitiva de mercado e, de uma maneira geral, consiste em comparar entre empresas as atividades, os processos, os métodos e as técnicas de negócio, perceber quais permitem à empresa crescer no mercado e aplicá-los.

Quando as empresas querem utilizar este método, numa fase inicial, é essencial que em primeiro lugar reconheça os seus clientes e identifique os fatores que os satisfaça, e de seguida se perceba quais são os processos que afetam diretamente esses fatores, para que possam ser melhorados ou implementados. O *benchmarking* pode ser interno, no caso das grandes empresas, quando o objetivo é determinar quais são as melhores práticas através da comparação de processos internos; competitivo, caso o objetivo seja perceber qual é a posição da empresa relativamente à do seu

concorrente; funcional quando há partilha e cooperação entre as organizações e, por fim, geral, quando as empresas escolhem uma amostra de trabalho bem-sucedida (Erdil & Erbiyik, 2019).

### **1.5.8 Total Quality Management**

A gestão da qualidade total (*Total Quality Management - TQM*), é uma ferramenta de gestão que se centra na melhoria contínua das organizações, nomeadamente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, bem como no desempenho e satisfação dos clientes. A qualidade total deve seguir determinadas especificações, como por exemplo, satisfazer o cliente, ser associada a um padrão excecional, e ajudar a organização a criar e processar o valor dos produtos e serviços (Osoko & Muda, 2021).

Para que seja possível assegurar a eficiência da implementação deste conceito nas organizações, todos os envolvidos na organização devem trabalhar em conjunto como uma equipa. Este processo deve ser visto como um processo a longo prazo, através do qual as empresas devem planificar e apostar continuamente em melhorias para manterem a sua posição no mercado (Permana et al. 2020).

O objetivo desta ferramenta é a diminuição de erros no processo de produção e na prestação de serviços e, para que isso seja possível, existe uma monitorização com caráter de continuidade, por parte dos gestores, dos processos e investimento na formação dos trabalhadores para que seja possível atingir a qualidade total para com os clientes (Osoko & Muda, 2021).

### **1.5.9 Customer Relationship Management**

A constante mudança no mercado provoca, conseqüentemente, mudanças nas expectativas dos clientes, pelo que, para ser possível acompanhar e estar à altura dessas expectativas, foi necessário desenvolver uma ferramenta centrada no cliente. Assim, a *Customer Relationship Management* (CRM) é uma ferramenta relativamente recente, e essencial para o sucesso do negócio, que tem como objetivo analisar e gerir da melhor maneira a relação das empresas com os seus clientes bem como as ações direcionadas para os mesmos, para que seja a melhor possível (Guerola-Navarro et al., 2021).

Esta ferramenta permite identificar que clientes poderão interessar à empresa, realizar ações que possam atraí-los, estabelecer relações a longo prazo para conseguir manter esses clientes e tentar expandir as relações que esta tem com cada cliente (Guerola-Navarro et al., 2021), desempenha também um papel importante no aumento da quota de mercado, no aumento da produtividade, na satisfação dos trabalhadores e no conhecimento mais aprofundado dos clientes, aumentando também a satisfação e fidelidade dos mesmos (Hassan et al. 2015).

### 1.5.10 Análise de Cenários

A evolução não é um processo linear, dependendo de vários fatores e para a acompanharem, os gestores analisam um conjunto de dados, tanto quantitativos como qualitativos, que lhes permite ter uma visão mais clara das mudanças que estão a ocorrer, de forma a conseguirem acompanhá-las. Numa primeira fase, a análise de cenários consiste na identificação dos aspetos chave a serem analisados, de seguida identifica-se os elementos críticos relacionados com o meio envolvente, e por fim, relacionam-se as duas primeiras fases de maneira que se criem o mínimo de cenários possíveis (Freire, 2020).

O processo de análise de cenários tem como principais funções incentivar os gestores a pensar de forma estratégica para que seja possível encontrar alternativas inovadoras e benéficas para a resolução de problemas nas empresas, analisar as variáveis que têm uma influência maior e mais direta nas empresas e estabelecer um conjunto de pressupostos que poderão ser operacionalizados nos diferentes cenários, e criar alternativas plausíveis através da combinação das diferentes variáveis permitindo identificar quais são os melhores cenários para as diferentes situações e quais devem ser rejeitados (Freire, 2020).

### 1.5.11 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os planos, os processos e as ações que, na prática, quando bem executadas, contribuem positivamente na probabilidade de êxito. Existem diversos fatores críticos de sucesso que são utilizados pelos gestores para os ajudar a identificar que elementos são imprescindíveis de ser utilizados no processo de planeamento e execução para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva de mercado (Silva et al., 2023).

Existem diversos fatores críticos de sucesso que vão depender das empresas, dos setores de atividade, da dimensão, e de uma série de outros fatores. Alguns exemplos de fatores críticos de sucesso são: comunicação eficiente, alocação adequada de recursos, relacionamento com os clientes e com os fornecedores, estratégias de *marketing*, entre outros (Vezzoni et al., 2013).

É imprescindível para o sucesso das organizações, que estes fatores sejam devidamente identificados e se lhes dê especial atenção e uso para que sejam utilizados a favor da empresa.

## **2. Metodologia de Investigação**

Ao longo desta secção são definidos os objetivos do estudo e as hipóteses de investigação, são também apresentados os instrumentos de recolha de dados, e posteriormente descreve-se o processo do tratamento dos mesmos.

A escolha da metodologia de investigação depende dos objetivos do estudo e da natureza do tema em análise, define o caminho a seguir para que seja possível chegar a uma conclusão. Uma metodologia de investigação consiste, numa estratégia utilizada para orientar os investigadores no estudo de determinados fenómenos, avalia também os métodos utilizados para garantir que a investigação seja exaustiva, e os seus resultados fiáveis (Pregoner, 2024).

### **2.1 Objetivos e Hipóteses de Investigação**

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o efeito que um plano estratégico pode ter na vida e no sucesso de uma empresa do setor industrial, bem como perceber a sua importância. A pergunta de investigação é: qual é o efeito que um plano estratégico tem numa organização?

Para que seja possível responder de forma clara e objetiva à pergunta de investigação e ao propósito do estudo, foram definidos também como objetivos secundários, verificar o uso do planeamento estratégico nas empresas, perceber se a elaboração do plano estratégico inclui todas as áreas inerentes ao mesmo, se é dada a devida importância às diferentes etapas, perceber quais são os instrumentos estratégicos mais utilizados, identificar as motivações que levam os gestores a usá-los e se sentem dificuldades na sua utilização e, finalmente, averiguar se a importância que cada empresa e gestor atribui a um plano estratégico afeta o sucesso e o desempenho da empresa.

Com base nos objetivos e no enquadramento teórico, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação (HI) para que seja possível dar uma resposta, mais completa, à questão de investigação inicialmente formulada.

HI<sub>1</sub>: Existe uma associação entre as variáveis sexo do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>2</sub>: Existe uma associação entre as variáveis idade do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>3</sub>: Existe uma associação entre as variáveis habilitações literárias do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>4</sub>: Existe uma associação entre as variáveis localização da empresa e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>5</sub>: Existe uma associação entre as variáveis tipo de indústria e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>6</sub>: Existe uma associação entre as variáveis número de trabalhadores e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>7</sub>: Existe uma associação entre as variáveis volume de negócios e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>8</sub>: Existe uma associação entre as variáveis balanço total anual e a utilização do planeamento estratégico.

HI<sub>9</sub>: Existe uma relação entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu respetivo desempenho.

HI<sub>10</sub>: Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa.

HI<sub>11</sub>: Existem uma relação entre o aumento da quota de mercado da empresa comparativamente com a importância atribuída a um plano estratégico.

HI<sub>12</sub>: Existem uma relação entre o desempenho geral da empresa relativamente ao desempenho da concorrência e importância atribuída a um plano estratégico.

HI<sub>13</sub>: Existe uma relação entre o número de instrumentos estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.

## 2.2 Recolha de Dados

Para dar resposta ao objetivo principal da investigação em estudo, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário, com o respetivo pedido de colaboração no preenchimento, (Anexos A e B), pelo que a presente investigação assumiu uma natureza quantitativa.

O método de pesquisa quantitativa é composto por um conjunto de processos metódicos, que se baseiam na recolha de dados, análise, interpretação e descrição dos resultados, e é utilizado para testar teorias através da análise da relação entre variáveis que, por sua vez, podem ser quantificadas através de instrumentos e, posteriormente, esses resultados são analisados e expressos numericamente através de procedimentos estatísticos (Creswell, 2014). Neste estudo, a técnica utilizada foi o inquérito por questionário devido à sua versatilidade, porque é facilmente adaptável às diferentes metodologias e temas em estudo. O inquérito por questionário é um instrumento de recolha de informação, que é aplicado a uma determinada população, com o objetivo de recolher informações que posteriormente serão analisadas e interpretadas. Para que seja possível retirar conclusões, a sua aplicação exige um determinado número de respostas para viabilizar a realização de uma análise estatística robusta (Santos & Henriques, 2021).

Assim, e numa primeira fase, e com o objetivo de dar um enquadramento ao tema, com base em suporte bibliográfico recolheu-se informação que permitisse clarificar os conceitos inerentes ao tema em desenvolvimento, sendo as principais fontes consultadas artigos científicos, livros, e dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Posteriormente, foi desenvolvido e implementado um questionário que se aplicou aos gestores das médias e grandes empresas de Portugal Continental no setor industrial, e os dados recolhidos foram tratados através de técnicas estatísticas para que se pudessem retirar as respetivas conclusões.

O questionário foi enviado por via eletrónica (Anexo B), através de um *email* no qual constava um pedido de colaboração no preenchimento do questionário (Anexo A), e o link de acesso foi gerado através da plataforma *Google Forms*. Os *emails* das empresas foram obtidos através do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), base de dados disponibilizada pela Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG), do Instituto Politécnico de Bragança. De destacar que ocorreram alguns problemas no envio dos *emails*, mais concretamente na receção dos mesmos, porque alguns casos já estavam desativados e outros pertenciam a empresas que já não se encontram ativas. A informação proveniente das respostas aos questionários foi absolutamente anónima e relativamente aos filtros utilizados na pesquisa, estes foram: 1) Todas as empresas com endereço de *email*; 2) País/Região: Norte Portugal, Centro Portugal, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve; 3) Tipo de entidades: Empresas, 4) CAE: 10 – Indústrias alimentares, 11 – Indústria das bebidas, 12 – Indústria do tabaco, 13 – Fabricação de têxteis, 14 - Indústria do vestuário, 15 - Indústria do couro e dos produtos do couro, 16 - Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, excepto mobiliário, fabricação de obras de cestaria e de espartaria, 17 - Fabricação de pasta, de papel e cartão e seus artigos, 19 - Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis, 20 - Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, excepto produtos farmacêuticos, 21 - Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações

farmacêuticas, 22 - Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas, 23 - Fabrico de outros produtos minerais não metálicos, 24 - Indústrias metalúrgicas de base, 25 - Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos, 26 - Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e óticos, 27 - Fabricação de equipamento eléctrico, 28 - Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e., 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis, 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte, 31 - Fabrico de mobiliário e de colchões, 32 - Outras indústrias transformadoras; 5) Número de trabalhadores min = 50; 6) Volume de negócios (EUR): min = 10.000, com a pesquisa booleana: 1 E 2 E 3 E 4 E 5 E 6. Com a aplicação destes critérios o número de empresas obtido foi de 1.258.

O questionário (Anexo B) é composto por 24 perguntas que se dividem em quatro partes: a primeira centraliza-se na caracterização do inquirido e da empresa, a segunda corresponde ao desempenho da empresa, a terceira centra-se no uso do planeamento estratégico, e a última é direccionada apenas para os inquiridos que não utilizam o planeamento estratégico. Os critérios utilizados na definição de médias e grandes empresas foram consultados no Decreto-Lei n.º 372/2007(2007), que define que uma média empresa emprega entre 50 a 250 trabalhadores, tem um volume de negócios anual superior a 10 milhões de euros e inferior a 50 milhões de euros e/ou um balanço total anual superior a 10 milhões de euros e inferior a 43 milhões de euros, e define que uma grande empresa emprega no mínimo 250 trabalhadores, tem um volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros e/ou um balanço total anual superior a 43 milhões de euros .

A aplicação do questionário decorreu entre o dia 17 de junho de 2024 e o dia 31 de agosto de 2024. Foram obtidas 104 respostas, porém, só foram consideradas válidas para o estudo 99 respostas, porque cinco inquiridos não aceitaram participar. Posto isto, a taxa de respostas obtida foi de 7,86%, e o erro amostral máximo de 9% assumindo um intervalo de confiança de 95%.

Ao longo do questionário, existem algumas questões que foram medidas com o recurso a escalas de *Likert*, para que fosse possível avaliar a importância ou a dificuldade de algumas variáveis latentes, o que leva à necessidade de se avaliar a consistência interna de cada variável latente através do cálculo do alfa de *Cronbach*.

Tabela 1: Validação das variáveis latentes.

| Variáveis latentes  | N.º de itens | Alfa de Cronbach | Consistência interna |
|---|--------------|------------------|----------------------|
| Importância atribuída a cada etapa utilizada na elaboração de um plano estratégico. | 7            | 0,876            | Boa                  |
| Importância atribuída às justificações do uso dos instrumentos estratégicos .       | 12           | 0,925            | Muito Boa            |
| Dificuldade sentida na utilização dos instrumentos estratégicos.                    | 6            | 0,787            | Razoável             |

Fonte: Elaboração própria.

É possível verificar, através da análise da Tabela 1, que a variável latente “Importância atribuída a cada etapa utilizada na elaboração de um plano estratégico” obteve um alfa de *Cronbach* de 0,876, que corresponde a uma consistência interna boa. Por sua vez, a variável latente “Importância

atribuída às justificações do uso dos instrumentos estratégicos” apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,925 que corresponde a uma consistência interna muito boa. Por fim, a variável latente “Dificuldade sentida na utilização dos instrumentos estratégicos” apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,787 que corresponde a uma consistência interna razoável.

## 2.3 Técnicas de Tratamento de Dados

Nesta subsecção serão abordadas as técnicas utilizadas no tratamento dos dados recolhidos através da aplicação do questionário. Estes foram tratados através de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, produzidas com recurso ao *software* estatístico *Jamovi*.

Inicialmente, caracterizou-se a amostra em estudo, de seguida procedeu-se a uma análise descritiva com o objetivo de resumir e analisar os dados obtidos através de tabelas de frequência, e por fim, realizou-se a análise inferencial para verificar a existência de associações, de diferenças e de correlações entre as diversas variáveis, utilizando testes estatísticos e podendo assim dar resposta às hipóteses de investigação previamente estabelecidas.

Na validação das hipóteses de investigação foram utilizados testes estatísticos paramétricos ou não paramétricos, quando se verificava a violação de algum dos pressupostos para a aplicação dos testes paramétricos. Ao longo desta análise, o teste estatístico mais utilizado foi o teste de *Fisher*, para a corroboração das hipóteses de investigação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 13. Este teste é utilizado para comparar dois grupos de amostras independentes e verificar se existe uma associação entre variáveis dicotómicas; foi também utilizado o teste *Mann-Whitney* para confirmação da hipótese de investigação 10, e este utiliza-se na comparação de duas amostras independentes; por fim, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para verificação das hipóteses de investigação 11 e 12, permitindo medir o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas. Cabe sublinhar que para a decisão de validação das hipóteses de investigação assumiu-se um nível de significância de 0,05.

### **3. Apresentação e Análise dos Resultados**

Ao longo deste capítulo será apresentada a análise e interpretação dos resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário, bem como a respetiva validação das hipóteses de investigação previamente estabelecidas.

Inicialmente, irá ser realizada a caracterização da amostra, de seguida será efetuada uma análise descritiva, na qual serão analisadas as respostas dos inquiridos, dando ênfase à importância, ao uso, e ao processo de planeamento estratégico nas indústrias. Por último, será feita a análise inferencial para se proceder à respetiva validação, ou não validação, das hipóteses de investigação.

#### **3.1 Caracterização da Amostra**

A amostra total foi de 99 inquiridos e, para que seja possível proceder à sua caracterização foi elaborado um conjunto de questões que permitiu proceder à caracterização dos inquiridos, sendo possível observar os resultados respetivos na Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos inquiridos.

| Variáveis               |   | n  | %     |
|-------------------------|---|----|-------|
| Sexo                    | Feminino  | 27 | 27,3% |
|                         | Masculino   | 72 | 72,7% |
| Idade                   | Até 30 anos   | 4  | 4,0%  |
|                         | Entre 31 e 40 anos  | 22 | 22,2% |
|                         | Entre 41 e 50 anos  | 30 | 30,3% |
|                         | 51 anos ou mais   | 43 | 43,4% |
| Habilitações Literárias | 1.º ciclo (4.º ano)   | 0  | 0,0%  |
|                         | 2.º ciclo (6.º ano)   | 1  | 1,0%  |
|                         | 3.º ciclo (9.º ano)   | 2  | 2,0%  |
|                         | Ensino Secundário (12.º ano)  | 4  | 4,0%  |
|                         | Ensino Superior<br>(Bacharelato/Licenciatura/Mestrado/Doutoramento) | 92 | 92,9% |

Através da análise da Tabela 2, é possível afirmar que no que diz respeito à variável sexo, que dos 99 inquiridos da amostra, 27 correspondem ao sexo feminino, o que representa 27,3%, e 72 correspondem ao sexo masculino, que corresponde a 72,7% da amostra. Conclui-se que existe uma diferença grande nas percentagens de cada sexo, e o grupo de inquiridos do sexo masculino corresponde à maioria. Relativamente à variável idade dos inquiridos, esta foi dividida por intervalos, os dois primeiros correspondem às duas faixas etárias mais baixas e são os que apresentam menores percentagens, perfazendo um total de 26,2%. A faixa etária entre os 41 e 50 anos apresenta uma taxa de 30,3%, e de 51 anos ou mais representa a maioria dos inquiridos, ou seja, 43,4%. No que respeita à variável habilitações literárias, existe uma grande diferença nos resultados, sendo que 92,9% corresponde aos inquiridos com algum dos graus de ensino superior considerados concluído, seguem-se os inquiridos com o ensino secundário (4%) e 2º ciclo do ensino básico (2%). Nesta amostra não existem inquiridos apenas com o 1º ciclo do ensino básico concluído.

De seguida, foram aplicadas questões direcionadas com a caracterização da empresa, tal como se pode observar na Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização das empresas.

| Variáveis                |  | n  | %      |
|--------------------------|--|----|--------|
| Localização              | Norte                                      | 48 | 48,5%  |
|                          | Centro                                     | 42 | 42,4%  |
|                          | Sul  | 9  | 9,1%   |
| Tipo de indústria        | Indústria Têxtil                           | 13 | 13,1%  |
|                          | Indústria Automobilística e de Componentes | 12 | 12,1%  |
|                          | Indústria Química e Farmacêutica           | 7  | 7,1%   |
|                          | Indústria Alimentar                        | 22 | 22,2%  |
|                          | Indústria do Papel e Pasta de Papel        | 4  | 4,0%   |
|                          | Indústria Corticeira                       | 6  | 6,1%   |
|                          | Indústria Eletrónica                       | 3  | 3,0%   |
|                          | Indústria Metalúrgica e Metalomecânica     | 17 | 17,2%  |
|                          | Outros                                     | 15 | 15,2%  |
| Número de colaboradores  | Entre 50 e 100 colaboradores               | 23 | 23,2%  |
|                          | Entre 101 e 249 colaboradores              | 46 | 46,5%  |
|                          | 250 ou mais colaboradores                  | 30 | 30,3%  |
| Volume de negócios anual | Entre 10.000.001€ e 25.000.000€            | 46 | 46,50% |
|                          | Entre 25.000.001€ e 50.000.000€            | 26 | 26,3%  |
|                          | 50.000.001€ ou mais                        | 27 | 27,3%  |
| Balanço total anual      | Entre 10.000.001€ e 25.000.000€            | 42 | 42,4%  |
|                          | Entre 25.000.001€ e 43.000.000€            | 27 | 27,3%  |
|                          | 43.000.001€ ou mais                        | 30 | 30,3%  |

Analisando a Tabela 3, é possível retirar várias conclusões. No que diz respeito à variável localização, pode constatar-se que a zona Norte representa a maioria das respostas, com um total de 48,5%; segue-se a zona Centro com 42,4% e, por fim, com o valor mais baixo, a zona Sul com 9,1% das respostas.

Relativamente ao tipo de indústria, é possível observar que houve um vasto número de respostas diferentes. O tipo de indústria que obteve o maior número de respostas foi a indústria alimentar com um total de 22,2%; segue-se a indústria metalúrgica e metalomecânica com uma percentagem de 17,2% das respostas; a indústria têxtil com 13,1%; a indústria automobilística e de componentes com 12,1%; e os restantes 35,4% correspondem a várias outras indústrias com percentagens relativamente baixas.

Quanto ao número de colaboradores da empresa, 46,5% das respostas correspondem a empresas que empregam entre 101 e 249 colaboradores; de seguida a percentagem de 30,3% corresponde às empresas que empregam mais de 250 colaboradores; e por fim, o intervalo entre 50 e 100 colaboradores obteve 23,2% das respostas.

Em relação ao volume de negócios anual, os intervalos entre 25.000.001 de euros e 50 milhões de euros e 50.000.001 de euros ou mais apresentam participações muito semelhantes, com 26,3% e

27,3% respetivamente, e o intervalo entre 10.000.001 de euros e 25 milhões de euros apresenta a maioria das respostas com uma percentagem de 46,50%.

Analisando os valores do balanço total anual, é possível afirmar que a maioria das respostas se enquadra ao intervalo entre 10.000.001 de euros e 25 milhões de euros com 42,4% das respostas; de seguida o intervalo entre 25.000.001 de euros e 43 milhões de euros com um total de 27,3% das respostas e, por fim, o intervalo de 43.000.001 de euros ou mais com 30,3%.

Em suma, relativamente à caracterização da amostra é importante referir mais uma vez que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino, acima dos 51 anos e possuem um grau académico de ensino superior. No que respeita às empresas, a maioria delas concentram-se na zona norte, são indústrias alimentares e de média dimensão.

### 3.2 Análise Descritiva Exploratória

Com o objetivo de dar resposta à pergunta de investigação e aos objetivos propostos, foram colocadas diversas questões ao longo do questionário acerca da utilização do planeamento estratégico, dos instrumentos utilizados pelos gestores, e da evolução financeira da empresa através de alguns indicadores de referência, entre outras questões.

Inicialmente, foi colocada a questão “A empresa utiliza planeamento estratégico?” e a escolha da resposta influenciava o decurso do questionário. Os gestores que respondiam “Sim” passavam para a secção seguinte na qual encontravam diversas questões relacionadas com a utilização do planeamento estratégico. Os participantes que responderam negativamente a esta questão, eram encaminhados para a última secção que era restrita apenas para este grupo de participantes. Na Figura 9 é possível observar os resultados da questão em causa.

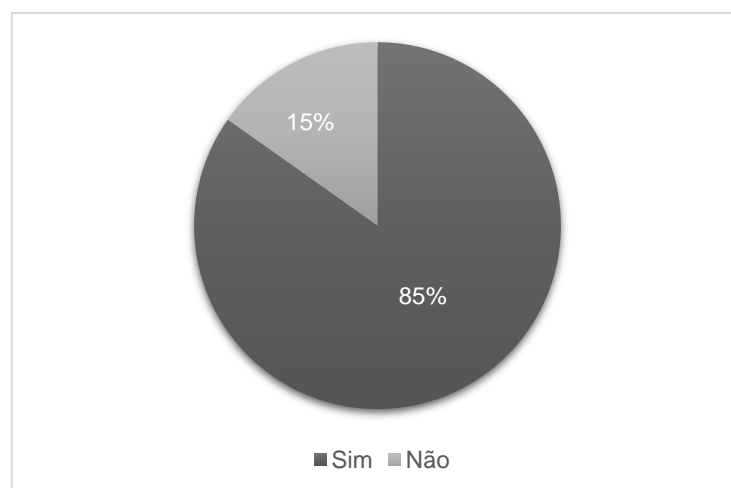


Figura 9: Empresas que utilizam planeamento estratégico.

Através da análise da Figura 9, é possível afirmar que 85% dos inquiridos, ou seja, 84 empresas utilizam o planeamento estratégico, e 15% (15 empresas) afirmam que não utilizam.

De seguida, foi questionado aos indivíduos que responderam “Não” se encontravam ser importante o uso do planeamento estratégico e se gostariam de ter mais conhecimento sobre o mesmo.

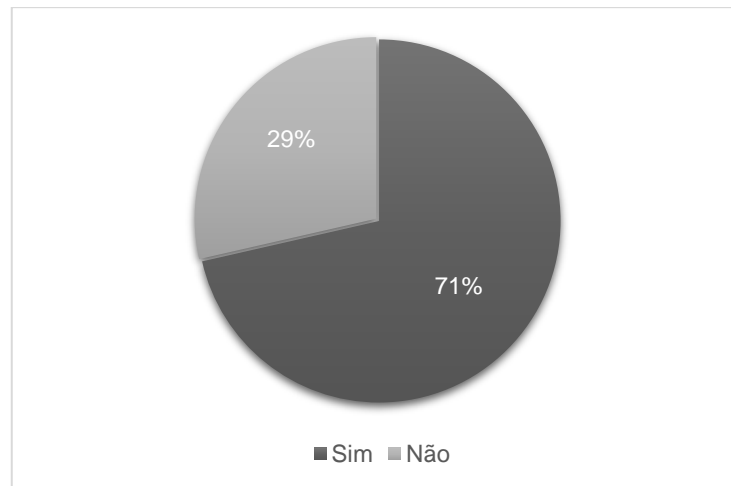


Figura 10: Empresas que gostariam de ter mais conhecimento sobre o planejamento estratégico.

Relativamente à Figura 10, é possível concluir que apenas 10 dos inquiridos (71%) gostavam de ter mais conhecimentos sobre o planejamento estratégico, os restantes 4 (29%) não gostavam. Verificou-se, ainda, que os 14 inquiridos da amostra (correspondendo a 100%) consideraram importante o uso do planejamento estratégico

A secção destinada apenas às empresas que utilizam planejamento estratégico começa com a questão “ A empresa têm um plano estratégico definido?”, sendo possível observar as respostas obtidas a esta questão na figura seguinte (Figura 11).



Figura 11: Empresas com um plano estratégico definido.

Através da análise da Figura 11, pode concluir-se que 98% (81 inquiridos) têm um plano estratégico definido, e apenas 2% (2 inquiridos) apesar de utilizarem o planejamento estratégico afirmaram não terem um plano estratégico definido.

A pergunta seguinte do questionário, consiste em perceber quais são as áreas funcionais analisadas pelas empresas, tendo esta questão sido colocada em ambas as secções. Assim, na Tabela 4 podem verificar-se as respostas dos inquiridos que utilizam o planeamento estratégico, e na Tabela 5 as respostas dos indivíduos que não utilizam. A pergunta era de múltipla resposta, ou seja, os inquiridos podiam escolher mais do que uma resposta bem como indicar outras áreas para além das apresentadas na resposta “Outros”.

Tabela 4: Áreas funcionais analisadas pelas empresas que utilizam planeamento estratégico.

| Áreas Funcionais          | n          | %             |
|---------------------------|------------|---------------|
| Recursos Humanos          | 59         | 17,5%         |
| Vendas e <i>Marketing</i> | 71         | 21,0%         |
| Produção                  | 80         | 23,7%         |
| Tecnologia e Inovação     | 63         | 18,6%         |
| Finanças e Contabilidade  | 57         | 16,9%         |
| Outros                    | 8          | 2,4%          |
| <b>Total</b>              | <b>338</b> | <b>100,0%</b> |

Analisando a Tabela 4, é possível perceber que a área funcional mais seleccionada foi a produção, correspondendo a 23,7% dos casos; e a de vendas e *marketing*, com 21,0% dos casos, o que era expectável, uma vez que as empresas em estudo são indústrias. Segue-se a área de tecnologia e inovação, com 18,6% dos casos, e as áreas de recursos humanos e finanças e contabilidade, que apresentaram taxas de respostas semelhantes com 17,5% e 16,9%, respetivamente. Houve alguns inquiridos que mencionaram algumas áreas diferentes, sendo as que se destacam mais as seguintes: logística, departamento de qualidade e departamento técnico.

Comparativamente com a Tabela 5, é possível constatar que a área funcional da produção também é a que apresenta maior percentagem de casos nas empresas que não utilizam planeamento estratégico, com um taxa de respostas de 28,2%; por outro lado a área funcional tecnologia e inovação apresenta uma percentagem significativamente mais baixa, com 7,7% dos casos; os recursos humanos e as vendas e *marketing* também apresentam percentagens relativamente mais baixas, com 20,5% dos casos em ambos; e as percentagens da área funcional finanças e contabilidade apresentam valores muito semelhantes, com 23,1% de casos.

Tabela 5: Áreas funcionais analisadas pelas empresas que não utilizam planeamento estratégico.

| Áreas Funcionais          | n         | %             | % de casos    |
|---------------------------|-----------|---------------|---------------|
| Recursos Humanos          | 8         | 20,5%         | 61,5%         |
| Vendas e <i>Marketing</i> | 8         | 20,5%         | 61,5%         |
| Produção                  | 11        | 28,2%         | 84,6%         |
| Tecnologia e Inovação     | 3         | 7,7%          | 23,1%         |
| Finanças e Contabilidade  | 9         | 23,1%         | 69,2%         |
| <b>Total</b>              | <b>39</b> | <b>100,0%</b> | <b>300,0%</b> |

A Tabela 5 apresenta o desempenho que a empresa tem tido ao longo dos últimos 3 anos, através de três variáveis avaliadas por uma escala de *Likert*, na qual o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 a “Concordo Totalmente”.

Analisando a Tabela 6, é possível concluir que o grau “Concordo” foi o que agregou o maior número de respostas em todas as variáveis, no entanto, a variável “Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou” apresentou a taxa mais baixa das três, de 40,5%, e no grau “Concordo Totalmente” apresentou uma taxa significativamente mais alta que as restantes variáveis (34,5%). A classificação “Discordo Totalmente”, de uma maneira geral, foi a que apresentou as percentagens de respostas mais baixas, sendo a mais baixa de 1,2%; por último a classificação “Nem concordo/Nem discordo” apresentou percentagens relativamente significativas, sendo a mais baixa de 19%, que pertence à primeira variável. Analisando agora as médias das variáveis em questão, verifica-se que a média mais alta pertence à primeira variável e é de 4,024 pontos, as restantes variáveis apresentam médias semelhantes, sendo o valor mais baixo de 3,44 pontos. Os desvios-padrão apresentam valores próximos entre si em todas as variáveis, sendo que o mais alto é de 0,918.

A questão seguinte do questionário está relacionada com a anterior, pois também é relativa ao desempenho da empresa, mas direcionada para três indicadores financeiros em específico, nomeadamente, o retorno sobre o património líquido, o crescimento do lucro líquido e o crescimento total de vendas e, à semelhança da questão anterior, também é medida com recurso a uma escala de *Likert*, na qual 1 corresponde a “Muito Pouco” e 5 a “Bastante”.

Na Tabela 7 apresenta-se informação sobre os indicadores financeiros.

Tabela 6: Evolução financeira da empresa nos últimos 3 anos.

| Variáveis  | Escala de concordância  |      |              |      |                              |       |              |       |                         |       | Média | Desvio Padrão |
|--|-------------------------|------|--------------|------|------------------------------|-------|--------------|-------|-------------------------|-------|-------|---------------|
|  | 1 – Discordo Totalmente |      | 2 - Discordo |      | 3- Nem concordo/Nem discordo |       | 4 - Concordo |       | 5 - Concordo Totalmente |       |       |               |
|  | n                       | %    | n            | %    | n                            | %     | n            | %     | n                       | %     |       |               |
| Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou.  | 1                       | 1,2% | 4            | 4,8% | 16                           | 19,0% | 34           | 40,5% | 29                      | 34,5% | 4,024 | 0,918         |
| Nos últimos 3 anos, a quota de mercado da empresa tem aumentado.                                     | 4                       | 4,8% | 7            | 8,3% | 24                           | 28,6% | 46           | 54,8% | 3                       | 3,6%  | 3,440 | 0,883         |
| Nos últimos 3 anos, o desempenho geral da empresa melhorou em relação ao desempenho da concorrência. | 2                       | 2,4% | 6            | 7,1% | 25                           | 29,8% | 43           | 51,2% | 8                       | 9,5%  | 3,583 | 0,853         |

Tabela 7: Evolução do desempenho dos indicadores financeiros.

| Indicadores                              | Escala de quantidade |      |          |       |           |       |           |       |              |      | Média        | Desvio Padrão |
|--|----------------------|------|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------------|------|--------------|---------------|
|  | 1 - Muito Pouco      |      | 2- Pouco |       | 3 - Médio |       | 4 - Muito |       | 5 - Bastante |      |              |               |
|  | n                    | %    | n        | %     | n         | %     | n         | %     | n            | %    |              |               |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) | 3                    | 3,6% | 11       | 13,3% | 43        | 51,8% | 23        | 27,7% | 3            | 3,6% | 3,145        | 0,828         |
| Crescimento no Lucro Líquido (%)         | 4                    | 4,9% | 17       | 21,0% | 35        | 43,2% | 23        | 28,4% | 2            | 2,5% | 3,025        | 0,894         |
| Crescimento Total de Vendas (%)          | 3                    | 3,7% | 11       | 13,4% | 41        | 50,0% | 21        | 25,6% | 6            | 7,3% | 3,195        | 0,895         |
| <b>Média Global</b>                      |                      |      |          |       |           |       |           |       |              |      | <b>3,121</b> | <b>0,872</b>  |

Relativamente aos resultados apresentados na Tabela 7, é possível concluir que a classificação “Médio” é a que apresenta a maior percentagem nos três indicadores, sendo a mais alta de 51,8% no indicador “Retorno sobre o Património Líquido (ROE)”, a classificação “Muito” também apresenta percentagens de resposta significativamente elevadas, sendo a mais elevada de 28,4% pertencente ao indicador “Crescimento no Lucro Líquido(%)”. Este indicador também apresenta a percentagem mais elevada da classificação “Pouco”, com 21%. Por outro lado, as classificações “Muito Pouco” e “Bastante” apresentam percentagens bastantes baixas, sendo a mais baixa de 2,5%. Relativamente à média dos três indicadores, esta é muito semelhante em todos, sendo a mais alta de 3,195 pontos e pertence ao “Crescimento no Total de Vendas(%)”, e a mais baixa, de 3,025 pontos, referente ao “Crescimento no Lucro Líquido(%)”. No que diz respeito ao desvio padrão, este também é muito semelhante em todos os indicadores, sendo o mais alto de 0.895 pontos.

De seguida, procurou-se perceber a importância atribuída pelas empresas a cada uma das etapas utilizadas na elaboração de um plano estratégico e os resultados podem ser consultados na Tabela 8. Mais uma vez, recorreu-se ao uso de escalas de *Likert*, no qual o 1 corresponde a “Nada importante” e o 5 a “Extremamente importante”.

Na Tabela 8 é possível constatar que, de uma maneira geral, as classificações “Muito importante” e “extremamente importante” foram as mais selecionadas, a classificação “Nada importante” apenas teve respostas na etapa “Missão da empresa”, com 1,2%, as restantes classificações obtiveram percentagens relativamente baixas, sendo a mais alta de 13,4%. A média global foi de 4,330 pontos, o que indica que todas as etapas foram consideradas muito importantes na elaboração de um plano estratégico. A etapa com a média mais elevada foi a relativa ao “Estabelecimento de metas”, com 4,512 pontos, por outro lado a que obteve a média mais baixa foi a etapa relativa à “Elaboração de programas” com 4,110 pontos. A média do desvio-padrão foi de 0,643 pontos, o que indica que não houve uma grande dispersão entre os valores apresentados em cada etapa.

Tabela 8: Importância das etapas de um plano estratégico.

| Variáveis                             | Escala de importância |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       | Média        | Desvio Padrão |
|---------------------------------------|-----------------------|------|----------------------|------|------------------------------|-------|----------------------|-------|-----------------------------|-------|--------------|---------------|
|                                       | 1 - Muito Pouco       |      | 2 - Pouco importante |      | 3 - Moderadamente importante |       | 4 - Muito importante |       | 5 - Extremamente importante |       |              |               |
|                                       | n                     | %    | n                    | %    | n                            | %     | n                    | %     | n                           | %     |              |               |
|                                       |                       |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       |              |               |
| Missão da empresa                     | 1                     | 1,2% | 1                    | 1,2% | 11                           | 13,1% | 42                   | 50,0% | 29                          | 34,5% | 4,155        | 0,784         |
| Análise do ambiente interno e externo | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 4                            | 4,8%  | 48                   | 57,1% | 31                          | 36,9% | 4,298        | 0,617         |
| Estabelecimento de metas              | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 2                            | 2,4%  | 37                   | 44,0% | 45                          | 53,6% | 4,512        | 0,549         |
| Formulação de estratégias             | 0                     | 0,0% | 2                    | 2,4% | 3                            | 3,7%  | 42                   | 51,2% | 35                          | 42,7% | 4,341        | 0,671         |
| Elaboração de programas               | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 11                           | 13,4% | 48                   | 58,5% | 22                          | 26,8% | 4,110        | 0,667         |
| Implementação                         | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 5                            | 6,0%  | 36                   | 42,9% | 43                          | 51,2% | 4,452        | 0,609         |
| Feedback e controle                   | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 2                            | 2,4%  | 40                   | 47,6% | 41                          | 48,8% | 4,440        | 0,608         |
| <b>Média global</b>                   |                       |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       | <b>4,330</b> | <b>0,643</b>  |

Na Tabela 9, encontram-se representadas as respostas relativas aos instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas, os instrumentos foram escolhidos com base na pesquisa feita na elaboração da revisão de literatura, a pergunta é de múltipla resposta, pelo que os inquiridos podem escolher todos os instrumentos que utilizam, e na resposta “Outros”, que é uma opção de resposta aberta, podem ainda nomear outros instrumentos de planeamento estratégico que não constatassem nas respostas fornecidas e que as empresas utilizam e consideram importantes.

Tabela 9: Instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas.

| <b>Instrumentos estratégicos</b>               | <b>n</b>   | <b>%</b>      |
|--|------------|---------------|
| Análise SWOT                                   | 61         | 16,5%         |
| Matriz BCG                                     | 11         | 3,0%          |
| Modelo das cinco forças competitivas de Porter | 10         | 2,7%          |
| Análise PESTA                                  | 11         | 3,0%          |
| <i>Balanced Scorecard</i>                      | 42         | 11,4%         |
| <i>Brainstorming</i>                           | 52         | 14,1%         |
| <i>Benchmarking</i>                            | 44         | 11,9%         |
| <i>Total Quality Management</i>                | 33         | 8,9%          |
| <i>Customer Relationship Management</i>        | 33         | 8,9%          |
| Análise de Cenários                            | 33         | 8,9%          |
| Fatores críticos de sucesso                    | 38         | 10,3%         |
| Outros   | 1          | 0,3%          |
| <b>Total</b>                                   | <b>369</b> | <b>100,0%</b> |

Da análise à informação apresentada na Tabela 9 verifica-se que a análise SWOT é o instrumento estratégico que apresenta a maior percentagem de casos com 16,5%, sendo que a segunda maior percentagem pertence ao instrumento *Brainstorming* com 14,1% dos casos, segue-se o *Benchmarking* também com uma percentagem significativa de 11,9% dos casos e depois os fatores críticos de sucesso com 10,3%. Três instrumentos obtiveram igual percentagem, de 8,9%, sendo eles o *Total Quality Management*, o *Customer Relationship Management* e a Análise de Cenários. Os restantes instrumentos obtiveram percentagens relativamente baixas, nomeadamente, a Matriz BCG e a Análise PESTAL, ambos com uma percentagem de 3,0% dos casos, de seguida o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter com 2,7%, e por último a resposta “Outros” obteve uma percentagem de 0,3%, e a resposta mencionada pelo inquirido foi “Sistema de Custeio ABC”.

Após se verificar quais instrumentos estratégicos eram mais utilizados, procurou-se perceber a razão da sua utilização. Assim, na Tabela 10 é possível analisar as respostas dadas pelos inquiridos relativamente à justificação do uso dos diversos instrumentos estratégicos. Mais uma vez, recorreu-se a uma escala de *Likert*, na qual 1 corresponde a “Nada importante” e 5 a “Extremamente importante”.

Tabela 10: Justificação para o uso de instrumentos estratégicos.

| Item  | Escala de importância |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       | Média        | Desvio Padrão |
|---|-----------------------|------|----------------------|------|------------------------------|-------|----------------------|-------|-----------------------------|-------|--------------|---------------|
|   | 1 - Muito Pouco       |      | 2 – Pouco importante |      | 3 – Moderadamente importante |       | 4 – Muito importante |       | 5 – Extremamente importante |       |              |               |
|   | n                     | %    | n                    | %    | n                            | %     | n                    | %     | n                           | %     |              |               |
|   |                       |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       |              |               |
| Suporta e facilita a implementação da estratégia a todos os nveis                       | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 7                            | 8,4%  | 62                   | 74,7% | 14                          | 16,9% | 4,084        | 0,499         |
| Clarifica a estratégia da empresa   | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 5                            | 6,0%  | 56                   | 67,5% | 21                          | 25,3% | 4,169        | 0,581         |
| Auxiliam a tomada de decisões difíceis  | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 10                           | 12,2% | 44                   | 53,7% | 28                          | 34,1% | 4,220        | 0,648         |
| Permite uma análise mais aprofundada dos fatores internos e externos                    | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 9                            | 10,8% | 49                   | 59,0% | 24                          | 28,9% | 4,157        | 0,653         |
| Permite identificar os fatores estratégicos chave                                       | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 10                           | 12,0% | 47                   | 56,6% | 25                          | 30,1% | 4,157        | 0,671         |
| Encoraja novas ideias e visões criativas  | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 18                           | 21,7% | 49                   | 59,0% | 16                          | 19,3% | 3,976        | 0,643         |
| Facilita a comunicação entre os diferentes departamentos                                | 0                     | 0,0% | 2                    | 2,4% | 10                           | 12,2% | 49                   | 59,8% | 21                          | 25,6% | 4,085        | 0,689         |
| Facilita a recolha e análise de informação  | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 14                           | 16,9% | 47                   | 56,6% | 22                          | 26,5% | 4,096        | 0,655         |
| Facilita o processo de planeamento  | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 12                           | 14,6% | 43                   | 52,4% | 27                          | 32,9% | 4,183        | 0,669         |
| Fortalece o espírito de equipa e o compromisso dos colaboradores para com a organização | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 16                           | 19,3% | 44                   | 53,0% | 22                          | 26,5% | 4,048        | 0,714         |
| Oferece maior clareza e objetividade no desenvolvimento da estratégia                   | 0                     | 0,0% | 0                    | 0,0% | 4                            | 4,8%  | 53                   | 63,9% | 26                          | 31,3% | 4,265        | 0,543         |
| Toma as decisões mais racionais, objetivas e transparentes                              | 0                     | 0,0% | 1                    | 1,2% | 3                            | 3,7%  | 56                   | 68,3% | 22                          | 26,8% | 4,207        | 0,561         |
| <b>Média global</b>   |                       |      |                      |      |                              |       |                      |       |                             |       | <b>4,137</b> | <b>0,627</b>  |

Através da análise da Tabela 10, foi possível perceber que a classificação “Nada importante” não obteve nenhuma resposta, a classificação “Pouco importante” obteve 6 respostas no total em diferentes itens, “Moderadamente importante” obteve alguma variação nas percentagens de resposta, sendo o valor mais baixo de 3,7% e o mais alto de 21,7%. Relativamente à classificação “Muito importante”, esta obteve as maiores percentagens em todos os itens. A média global foi de 4,137 pontos, o que também indica que, de uma maneira geral, a classificação “Muito importante” foi a mais utilizada. A média mais elevada pertence ao item “Oferece maior clareza e objetividade no desenvolvimento da estratégia” com 4,265 pontos, e a mais baixa de 3,976 pontos pertence ao item “Encoraja novas ideias e visões criativas”. Os valores dos desvios-padrão apresentados são de uma maneira geral baixos, sendo a média global de 0,627 pontos.

Com o objetivo de se perceber se existiam dificuldades no uso dos instrumentos estratégicos previamente identificados, elaborou-se uma questão com recurso a uma escala de *Likert*, no qual 1 corresponde a “Muito difícil” e 5 a “Muito fácil”, na qual constam algumas dificuldades que podem ser sentidas. Assim, as as respostas obtidas a esta questão encontram-se na Tabela 11.

Analisando os resultados da Tabela 11, a média global, de 3,215 pontos, indica que, de uma maneira geral, as empresas classificaram o grau de dificuldade no uso dos instrumentos estratégicos como nem fácil/nem difícil. Os itens “Resistência à mudança por parte dos trabalhadores” e “Acesso a informação (Nomeadamente sobre os concorrentes e ambiente externo)” são os que apresenta a média mais baixa , de 2,855 pontos e 2,928 pontos, respetivamente, e o que apresenta a média mais alta foi o item “Correta otimização dos recursos disponíveis”, com uma média de 3,370 pontos. As classificações “Muito difícil “ e “Muito fácil” obtiveram as percentagens de respostas mais baixas, segue-se a classificação “Difícil” que apresenta percentagens de resposta consideráveis, sendo a mais alta de 33,7% e, por fim, as classificações “Nem fácil/Nem difícil” e “Fácil”, de uma maneira geral, foram as que obtiveram as maiores percentagens de resposta, sendo a mais alta de 48,2%.

Tabela 11: Grau de dificuldade no uso de instrumentos estratégicos.

| Item  | Escala de dificuldade |      |             |       |                           |       |           |       |                 |      | Média        | Desvio Padrão |
|---|-----------------------|------|-------------|-------|---------------------------|-------|-----------|-------|-----------------|------|--------------|---------------|
|   | 1 – Muito Difícil     |      | 2 - Difícil |       | 3 – Nem fácil/Nem difícil |       | 4 - Fácil |       | 5 – Muito fácil |      |              |               |
|   | n                     | %    | n           | %     | n                         | %     | n         | %     | n               | %    |              |               |
| Acesso a informação (nomeadamente sobre os concorrentes e ambiente externo) | 0                     | 0,0% | 28          | 33,7% | 34                        | 41,0% | 20        | 24,1% | 1               | 1,2% | 2,928        | 0,793         |
| Adaptação à realidade e terminologia da empresa                             | 0                     | 0,0% | 5           | 6,0%  | 35                        | 42,2% | 40        | 48,2% | 3               | 3,6% | 3,494        | 0,669         |
| Educação e preparação dos recursos humanos para utilização dos instrumentos | 0                     | 0,0% | 20          | 24,4% | 20                        | 24,4% | 38        | 46,3% | 5               | 6,1% | 3,337        | 0,914         |
| Coordenação do uso dos instrumentos   | 0                     | 0,0% | 16          | 19,5% | 27                        | 32,9% | 37        | 45,1% | 2               | 2,4% | 3,305        | 0,812         |
| Correta otimização dos recursos disponíveis                                 | 1                     | 1,2% | 14          | 17,3% | 24                        | 29,6% | 38        | 46,9% | 4               | 4,9% | 3,370        | 0,872         |
| Resistência à mudança por parte dos trabalhadores                           | 7                     | 8,4% | 25          | 30,1% | 25                        | 30,1% | 25        | 30,1% | 1               | 1,2% | 2,855        | 0,989         |
| <b>Total geral</b>  |                       |      |             |       |                           |       |           |       |                 |      | <b>3,215</b> | <b>0,842</b>  |

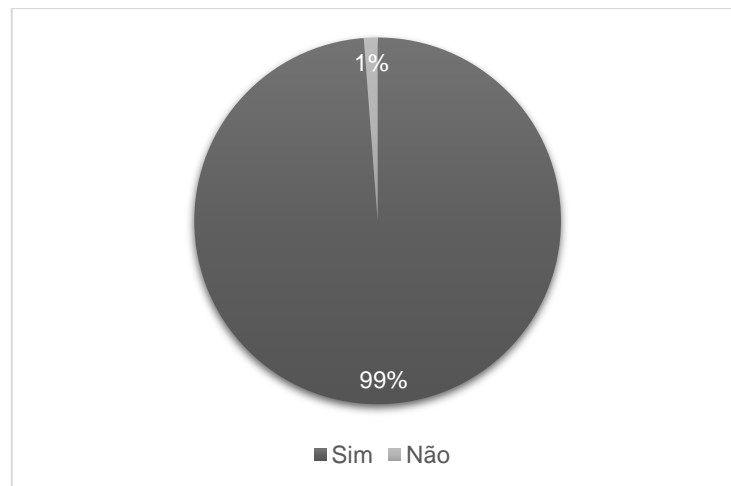


Figura 12: Relação entre a utilização de um plano estratégico e o desempenho da empresa.

Por fim, a Figura 12 corresponde aos resultados obtidos na última pergunta do questionário, “Considera que existe uma relação positiva entre a utilização eficiente de um plano estratégico e o desempenho da empresa?”. Como é possível observar, a maioria dos inquiridos (99%) respondeu “Sim”, e apenas 1% respondeu “Não”.

Em suma, a análise das respostas do questionário permitiu verificar e cumprir alguns dos objetivos, verificou-se que a maioria das empresas utiliza planeamento estratégico, relativamente às áreas funcionais comprovou-se que a maioria utiliza algumas áreas funcionais apesar de não utilizar todas e os gestores classificaram a importância atribuída às etapas de um plano estratégico como muito importantes. Em relação aos instrumentos estratégicos utilizados pelas empresas, percebeu-se que os mais utilizados foram ao encontro dos abordados na revisão de literatura, as justificações apresentadas para o seu uso foram classificadas com muito importantes e a dificuldade sentida na utilização foi classificada de uma maneira geral como mediana.

### 3.3 Validação das Hipóteses de Investigação

Com o objetivo de analisar e verificar as hipóteses de investigação previamente estabelecidas, foi necessário submetê-las a testes paramétricos ou não-paramétricos, estes no caso de violação dos pressupostos.

De seguida, será descrito como decorreu a análise estatística de cada uma das hipóteses de investigação e, posteriormente, na Tabela 12, é possível consultar um resumo que contém as hipóteses de investigação, os respetivos valores de prova obtidos, a significância alcançada em cada hipótese e a sua validação ou não validação.

HI<sub>1</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre o sexo do inquirido e a utilização de planeamento estratégico na empresa. Inicialmente, aplicou-se o teste Qui-quadrado da independência, dada a natureza qualitativa das variáveis, porém, foi violado o pressuposto de no máximo 20% das células terem um valor esperado inferior a 5, o que leva à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. O valor de prova obtido foi 0,111 (superior ao nível de significância), logo

não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre as variáveis em análise. Neste sentido não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>2</sub>: Nesta hipótese pretende-se verificar se existe ou não uma associação entre a idade do inquirido e a utilização de planeamento estratégico na empresa. À semelhança da anterior começou-se por se aplicar o teste Qui-quadrado da independência, no entanto, foi violado o pressuposto de no máximo 20% das células terem um valor esperado inferior a 5, o que leva à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. Para se poder utilizar este teste foi necessário transformar a variável idade numa variável dicotómica, porque uma das características do teste de *Fisher* são as tabelas no formato 2x2, sendo assim, dividiu-se a variável idade em dois grupos, o primeiro constituído pelos inquiridos até 40 anos e o segundo pelos indivíduos a partir dos 41 anos. O valor de prova obtido foi 1,000 (superior ao nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para se afirmar que existe uma associação entre as variáveis idade e utilização de planeamento. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>3</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre as habilitações literárias do inquirido e a utilização de planeamento estratégico na empresa. À semelhança das hipóteses anteriores utilizou-se o teste não paramétrico de *Fisher*. Para tal, dividiu-se a variável idade em dois grupos, o primeiro constituído pelos inquiridos que concluíram o ensino secundário e o segundo pelos indivíduos que concluíram algum grau de ensino superior. O valor de prova obtido foi 1,000 (maior que o nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre as variáveis habilitações literárias e utilização de planeamento. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>4</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre a localização da empresa e a utilização de planeamento estratégico. Inicialmente, aplicou-se o teste Qui-quadrado da independência, mas posteriormente recorreu-se à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. Para se poder utilizar este teste, foi necessário transformar a variável localização numa variável dicotómica, porque uma das características dos teste de *Fisher* são as tabelas no formato 2x2, sendo assim, dividiu-se a variável localização em dois grupos, o primeiro constituído pelas indústrias pertencentes à zona Norte e o segundo pelas indústrias pertencentes às zonas Centro e Sul. O valor de prova obtido foi 0,406 (superior ao nível de significância assumido de 5%), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre a localização da indústria e utilização de planeamento, não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>5</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre o tipo de indústria e a utilização de planeamento estratégico. À semelhança das hipóteses anteriores recorreu-se à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. Dividiu-se a variável em dois grupos, o primeiro constituído pelas indústrias têxtil, automobilística, química, alimentar e do papel e pasta de papel, e o segundo pelas indústrias corticeira, eletrónica, metalúrgica e outras. O valor de prova obtido foi 0,396 (maior que o nível de significância de 5%), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre o tipo de indústria e utilização de planeamento. Neste sentido não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>6</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre o número de colaboradores e a utilização de planeamento estratégico. Recorreu-se à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*, por se ter violado o pressuposto de aplicação do teste do Qui-Quadrado. Para se poder utilizar este teste, foi necessário transformar a variável número de colaboradores numa variável dicotómica, porque uma das características do teste de *Fisher* são as tabelas no formato 2x2, sendo assim, dividiu-se a variável número de colaboradores em dois grupos, o primeiro era constituído pelas médias empresas, ou seja pelas empresas (com até 249 colaboradores), e o segundo pelas grandes empresas (250 ou mais colaboradores). O valor de prova obtido foi 0,141 (maior que o nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre o número de colaboradores e utilização de planeamento. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>7</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre o volume de negócios e a utilização de planeamento estratégico. Por violação do pressuposto de aplicação do teste de independência Qui-quadrado, utilizou-se o teste não paramétrico de *Fisher*. Para se poder utilizar este teste, foi necessário transformar a variável volume de negócios numa variável dicotómica, porque uma das características do teste de *Fisher* são as tabelas no formato 2x2, sendo assim, dividiu-se a variável em questão em dois grupos, o primeiro era constituído pelos intervalos que vão de 10.000.001€ até 50.000.000€ e o segundo pelas empresas com um volume de negócios superior a 50.000.001€. O valor de prova obtido foi 0,754 (maior que o nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre o volume de negócios e a utilização de planeamento. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

H1<sub>8</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma associação entre o balanço e a utilização de planeamento estratégico. Teve que se recorreu à aplicação do teste de *Fisher* e, para tal, dividiu-se a variável em dois grupos, o primeiro constituído pelas indústrias com um balanço até 43 milhões de euros e o segundo pelas indústrias com um balanço superior a 43.000.001 de euros. O valor de prova obtido foi 0,141 (maior que o nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma associação entre o balanço e utilização de planeamento. Neste sentido, não se confirma a hipótese de investigação.

H1<sub>9</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma relação entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o seu desempenho. O mesmo procedimento aplicado nas hipóteses anteriores também foi seguido nesta hipótese, transformar após transformar a variável desempenho. Para se poder utilizar o teste de *Fisher*, foi necessário transformar a variável quantitativa em qualitativa dicotómica, então calculou-se a mediana da variável desempenho global da empresa, o valor obtido foi 3, e criou-se uma nova variável na qual as respostas com uma mediana inferior a 3 foram classificadas com desempenho negativo, e atribui-se a estes casos o número 1, e as respostas com uma mediana superior a 3 pontos foram classificadas com desempenho positivo, sendo-lhes atribuído o número 2. O valor de prova obtido foi 0,988 (maior que o nível de significância de 5%), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma relação

entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o desempenho da empresa. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

HI<sub>10</sub>: Esta hipótese analisa a existência de diferenças entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa. Nesta hipótese, a variável desempenho da empresa é a média dos três indicadores financeiros presentes no questionário, nomeadamente, o Retorno sobre o Património Líquido, o Crescimento do Lucro Líquido e o Crescimento Total das Vendas. Inicialmente, aplicou-se o teste *t student* para amostras independentes, no entanto verificou-se a violação do pressuposto porque a resposta “Não”, referente à utilização de planeamento estratégico, tem  $n < 30$ , sendo assim, foi necessário fazer o teste à normalidade (*Shapiro-Wilk*) e o teste à homogeneidade das variâncias (*Levene*). Uma vez que também houve violação dos pressupostos foi necessário recorrer ao teste não paramétrico *Mann-Whitney*. O valor de prova obtido foi 0,143 (superior ao nível de significância), logo não existem evidências suficientes para afirmar que existem diferenças entre a utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa. Neste sentido, não se valida a hipótese de investigação.

HI<sub>11</sub>: Nesta hipótese aplicou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, uma vez que as variáveis em estudo são ambas quantitativas e com uma dimensão superior a 30 casos e pretendia-se comprovar se existem ou não diferenças entre o aumento da quota de mercado da empresa comparativamente com a importância atribuída a um plano estratégico. O valor de prova obtido foi 0,322 (superior ao nível de significância de 5%) e o coeficiente de correlação 0,112. Não foi possível validar a hipótese de investigação, porém pode afirmar-se que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis.

HI<sub>12</sub>: À semelhança da hipótese de investigação anterior, também nesta foi aplicado o coeficiente de correlação de *Pearson*. Nesta hipótese pretende-se analisar se existem diferenças entre o desempenho geral da empresa relativamente ao desempenho da concorrência e a importância atribuída a um plano estratégico. O valor de prova obtido foi de 0,023 (inferior ao nível de significância) e o coeficiente de correlação 0,253. Posto isto, é possível validar a hipótese de investigação e afirmar que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis.

HI<sub>13</sub>: Esta hipótese verifica se existe ou não uma relação entre o número de instrumentos analisados pela empresa e o seu desempenho. Inicialmente, aplicou-se o teste Qui-quadrado da independência, mas teve que se recorrer à utilização do teste não paramétrico de *Fisher*. Para se poder utilizar este teste, foi necessário utilizar a variável criada anteriormente, na hipótese de investigação 9, que define se o desempenho da empresa é positivo ou negativo. O valor de prova obtido foi 0,060 (maior que o nível de significância), logo não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma relação entre o número de instrumentos estratégicos utilizados pela empresa e o seu desempenho. Neste sentido, não se corrobora a hipótese de investigação.

Na Tabela 12, é possível observar um resumo com a validação das hipóteses de investigação. Apenas foi possível validar uma hipótese de investigação, sendo que as restantes não apresentaram evidências estatísticas suficientes para a sua corroboração.

Tabela 12: Validação das Hipóteses de Investigação.

| Hipóteses de investigação   | Teste utilizado                              | <i>r</i> | Valor de Prova | Significância     | Resultados   |
|---|--|----------|----------------|-------------------|--------------|
| <b>HI<sub>1</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis sexo do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.   | <i>Fisher</i>                                |          | 0,111          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>2</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis idade do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.  | <i>Fisher</i>                                |          | 1,000          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>3</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis habilitações literárias do inquirido e a utilização do planeamento estratégico.                              | <i>Fisher</i>                                |          | 1,000          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>4</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis localização da empresa e a utilização do planeamento estratégico.  | <i>Fisher</i>                                |          | 0,406          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>5</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis tipo de indústria e a utilização do planeamento estratégico.   | <i>Fisher</i>                                |          | 0,396          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>6</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis número de colaboradores e a utilização do planeamento estratégico.   | <i>Fisher</i>                                |          | 0,141          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>7</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis volume de negócios e a utilização do planeamento estratégico.  | <i>Fisher</i>                                |          | 0,754          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>8</sub></b> : Existe uma associação entre as variáveis balanço total anual e a utilização do planeamento estratégico.   | <i>Fisher</i>                                |          | 0,141          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>9</sub></b> : Existe uma relação entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o desempenho da empresa.  | <i>Fisher</i>                                |          | 0,988          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>10</sub></b> : Existem diferenças por utilização de planeamento estratégico e o desempenho da empresa.  | <i>Mann-Whitney</i>                          |          | 0,143          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>11</sub></b> : Existe uma relação entre o aumento da quota de mercado da empresa comparativamente com a importância atribuída a um plano estratégico.               | Coefficiente de Correlação de <i>Pearson</i> | 0,112    | 0,322          | Não Significativo | Não validada |
| <b>HI<sub>12</sub></b> : Existe uma relação entre o desempenho geral da empresa relativamente ao desempenho da concorrência e a importância atribuída a um plano estratégico. | Coefficiente de Correlação de <i>Pearson</i> | 0,253    | 0,023          | Significativo     | Validada     |
| <b>HI<sub>13</sub></b> : Existe uma relação entre o número de instrumentos estratégicos utilizados e o desempenho da empresa.   | <i>Fisher</i>                                |          | 0,060          | Não Significativo | Não validada |

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Este trabalho, tal como referido anteriormente, teve como principal objetivo analisar o efeito que um plano estratégico pode ter na vida e no sucesso de uma organização, e perceber a importância que lhe é dada por parte dos gestores. Para tal, aplicou-se um inquérito por questionário às indústrias de Portugal Continental e obtiveram-se 99 respostas válidas para o estudo.

Através dos resultados obtidos, constatou-se que a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino (72,7%), com mais de 51 anos (43,4%) e com algum grau de ensino superior concluído (92,9%). Relativamente às empresas, estas localizam-se na sua maioria na zona Norte e Centro e são de média dimensão.

Um dos objetivos do estudo era verificar a utilização do planeamento estratégico, e concluiu-se que a maioria das empresas (85%) utiliza; quanto às empresas que não utilizam (15%) esperava-se que a sua percentagem fosse menor, devido à complexidade organizacional e dimensão das empresas em estudo.

No que respeita à elaboração do plano estratégico, 98% dos inquiridos afirmou que a empresa tem um plano estratégico definido, no entanto, a maioria não analisa todas as áreas funcionais consideradas principais na revisão de literatura, as áreas com maior percentagem foram a Produção e Vendas e *Marketing*. Quanto aos inquiridos que não utilizam o planeamento estratégico, as áreas funcionais que mais têm em consideração são a Produção e Finanças e Contabilidade. A pergunta de investigação 9, pretendia averiguar se existia uma relação entre o número de áreas funcionais analisadas pela empresa e o desempenho da empresa, no entanto, não foi possível confirmar esta relação, uma vez que o valor de prova obtido não foi estatisticamente significativo.

Os inquiridos classificaram maioritariamente com “Muito importante” as etapas de um plano estratégico, e a etapa que apresentou uma média mais elevada foi o estabelecimento de metas.

O estudo tinha também como objetivo, averiguar quais são os instrumentos estratégicos mais utilizados, o que leva os gestores a utilizá-los e quais são as dificuldades sentidas na sua utilização. Os instrumentos estratégicos mais utilizados são a análise SWOT, o *brainstorming*, o *benchmarking* e o *Balanced Scorecard*, quanto às motivações para o seu uso, a resposta mais frequente foi “Oferece maior clareza e objetividade no desenvolvimento da estratégia” e a dificuldade mais sentida a “Adaptação à realidade e terminologia da empresa”. Na pergunta de investigação 13, pretendia-se comprovar a existência de uma relação entre o número de instrumentos estratégicos utilizados e o desempenho da empresa, no entanto os valores obtidos não foram estatisticamente significativos para comprovar esta relação.

Relativamente à relação entre a utilização de um plano estratégico e o desempenho da empresa, os inquiridos consideram que existe uma relação positiva, no entanto, na análise inferencial não foi possível comprovar esta relação.

Quanto às primeiras oito hipóteses de investigação em estudo, estas estavam direcionadas para o perfil do inquirido e da empresa e pretendia-se analisar a existência de uma associação entre diversas variáveis (sexo, idade, habilitações literárias, localização, tipo de indústria, número de colaboradores, volume de negócios e balanço anual), e a utilização de planeamento estratégico, concluindo-se que as características do perfil do inquirido e da empresa não são estatisticamente significativos para validar as hipóteses, então a utilização de planeamento estratégico numa empresa não está associada ao perfil do gestor nem ao tipo de empresa.

As perguntas de investigação 10, 11 e 12, estavam direcionadas para o desempenho da empresa. Na pergunta de investigação 10, pretendia-se verificar se existiam diferenças entre a utilização do planeamento estratégico e o desempenho da empresa, no entanto, não foi possível validar esta hipótese. Na pergunta 11, pretendia-se analisar se existiam diferenças entre o aumento da quota de mercado da empresa comparativamente com a importância atribuída a um plano estratégico, apesar de não ter sido possível validar esta hipótese, pode-se afirmar que existe uma correlação positiva entre as variáveis. A pergunta de investigação, foi validada, o que comprova que existem diferenças entre o desempenho geral da empresa relativamente ao desempenho da concorrência e a importância atribuída a um plano estratégico.

Em suma, através da análise de todo o estudo, pode-se afirmar que um plano estratégico tem um efeito positivo numa organização, apesar de não terem sido validadas todas as hipóteses de investigação, atingiram-se todos os objetivos pretendidos, e devido às respostas obtidas foi possível sintetizar esses objetivos e dar resposta à questão de investigação definida inicialmente.

Ao longo do estudo foram sentidas algumas limitações, nomeadamente a escassez de estudos portugueses sobre esta temática aplicada ao setor industrial, houve também alguma dificuldade em selecionar artigos recentes para a revisão de literatura, uma vez que a maioria dos conceitos não são recentes. Relativamente à aplicação do questionário, a maior dificuldade sentida foi conseguir comunicar com as empresas, o que originou uma taxa de resposta bastante baixa, sendo expectável, dado às dimensões das empresas em estudo, que os contactos fossem mais acessíveis até porque são empresas com alguma complexidade organizacional.

Em estudos futuros sobre esta temática, seria interessante fazer a aplicação deste estudo, com uma metodologia qualitativa, no sentido de contrariar a dificuldade sentida na obtenção de respostas e conseguir fazer um estudo mais completo e específico. Outra sugestão seria a aplicação do estudo no setor industrial, num tipo de indústria em concreto, e utilizar uma metodologia mista.

## Referências Bibliográficas

Alqershi, N. (2021). Strategic Thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 1003-1012. 10.5267/j.msl.2020.9.042

Amino Umar, A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic Planning Process and Organizational Performance in Nigerian Public Sector: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 367-382. <https://ssrn.com/abstract=3858417>

Arani, M., Dastmard, M., Ebrahimi, Z. D., Momenitabar, M., & Liu, X. (2020). Optimizing the total production and maintenance cost of an integrated multi-product process and maintenance planning (IPMP) model, 8. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9272236>

Bjørnbet, M. M., Skaar, C., Fet, A. M., & Schulte, K. Ø. (2021). Circular economy in manufacturing companies: A review of case study literature. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126268. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126268>

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e empreendedorismo*. (3ª edição). Bookman Editora. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=mV6kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=inova%C3%A7%C3%A3o+empreendedorismo&ots=Nn1xqBUNdw&sig=nPja3ED7F24tN5VmzdlowiB2G0o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o%20empreendedorismo&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=mV6kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=inova%C3%A7%C3%A3o+empreendedorismo&ots=Nn1xqBUNdw&sig=nPja3ED7F24tN5VmzdlowiB2G0o&redir_esc=y#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o%20empreendedorismo&f=false)

Bonnardel, N., Didier, J. (2020). Brainstorming variants to favor creative design. *Applied Ergonomics*, 83, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102987>

Bolsonello, J., Silva, M. T. B., Lara, A. M. B., Macuch, R., S. (2023). Uso de brainstorming como ferramenta para aprendizagem. *Conhecimento & Diversidade*, 15(36), 174-191 <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v15i36.10529>

Carvalho, K. S. M., Oliveira, S. B., Rocha, S. B. (2012). A percepção de gestores de empresas sobre a capacidade da alavancagem de negócios por meio da visão, missão e valores: empresas sediadas em cidades da baixada fluminense – Rio de Janeiro. *Caderno de Administração*, 13(2), 152-185. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/45246/31306>

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf).

Decreto-Lei nº.372/2007,213 (I Série) Diário da República (Portugal) 8080-8084 (6 de novembro de 2007). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/372-2007-629439>

- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The importance of benchmarking for the management of the firm: evaluating the relation between total quality management and benchmarking. *Procedia Computer Science*, 158, 1877-0509 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.106>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(163). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fosher, H. (2018). Understanding the marketing and management of trails using PESTEL analysis. (Master thesis, University of New Hampshire). <https://www.proquest.com/openview/e7b31931343ee40e1e7bf390b4576189/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Freire, A. (2020). *Estratégia – criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. (1ª edição). Bertrand.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., Sebastian, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literatures review – descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1). <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gretzky W. (2010). Strategic planning and SWOT analysis. In Harrisson J. P. (Health Administration), *Essentials of strategic planning in healthcare*, 91-97. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48999112/SWOT\\_in\\_Healthcare-libre.pdf?1474417889=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSTRATEGIC\\_PLANNING\\_AND\\_SWOT\\_ANALYSIS.pdf&Expires=1714935344&Signature=ed40TVKeQddWohuDlb9DExoMxOeKdeJ9bZ-XxwtTJs5K7RmyQrCBFdenNtj7ACo~ZjLeFD52c8TRVaBkQrZUTfBKIKqX9y2-1~XGh1acXzjbUicRqTYCx84iU6GSAk4fMwNL5r53qbADI8eGgbges2gfwjwE7d7sfORWW3UZJAAJLbK3ppxB353jZC~1Q2iwIMqKJvBby3P4w1p4fqp3R0f59gfy7GxCgtHeXerNhg-rZ7PQzrZFWigFtg5AjEiDu5xB8PD5~PnkHzrt3ESc0MJ-8DOJF-vIQ39svwdtILZ7S-FvTTnwrG42U18rQ~gT7CsAiAKwS5hrJ-NPdj~w &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48999112/SWOT_in_Healthcare-libre.pdf?1474417889=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSTRATEGIC_PLANNING_AND_SWOT_ANALYSIS.pdf&Expires=1714935344&Signature=ed40TVKeQddWohuDlb9DExoMxOeKdeJ9bZ-XxwtTJs5K7RmyQrCBFdenNtj7ACo~ZjLeFD52c8TRVaBkQrZUTfBKIKqX9y2-1~XGh1acXzjbUicRqTYCx84iU6GSAk4fMwNL5r53qbADI8eGgbges2gfwjwE7d7sfORWW3UZJAAJLbK3ppxB353jZC~1Q2iwIMqKJvBby3P4w1p4fqp3R0f59gfy7GxCgtHeXerNhg-rZ7PQzrZFWigFtg5AjEiDu5xB8PD5~PnkHzrt3ESc0MJ-8DOJF-vIQ39svwdtILZ7S-FvTTnwrG42U18rQ~gT7CsAiAKwS5hrJ-NPdj~w &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-Garcia, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R., E. (2022). *Administração estratégica: competitividade e globalização – conceitos*. Cenage Learning Edições. [https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=io2WEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=administra%C3%A7%C3%A3o&ots=IBCy7JV5Mz&sig=tikMKLcem4eNmsy5vt9mGkrHe3U&redir\\_esc=y#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o&f=false](https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=io2WEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=administra%C3%A7%C3%A3o&ots=IBCy7JV5Mz&sig=tikMKLcem4eNmsy5vt9mGkrHe3U&redir_esc=y#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o&f=false)

- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. 25(6). <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. (14ª edição). Pearson.
- Lopes, B. C., Alves, J. P. (2020). Ciclo PDCA aplicado na indústria do pescado. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 3(3), 1370-1379. <https://doi.org/10.34188/bjaerv3n3-054>
- Lorenzi, V. D., & Gonçalves J. C. (2019). A importância do Planejamento Estratégico em uma empresa no setor industrial. [https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/350f4-lorenzi\\_valdemir\\_dapont\\_a\\_importancia\\_do\\_planejamento\\_estrategico\\_em\\_uma\\_empresa\\_do\\_setor\\_industrial.pdf](https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/350f4-lorenzi_valdemir_dapont_a_importancia_do_planejamento_estrategico_em_uma_empresa_do_setor_industrial.pdf)
- Marinho, S. C., & Gonçalves, V. (2021). A importância dos recursos de base tecnológica nas empresas face à pandemia. III Encontro Internacional de Língua Portuguesa e Relações Lusófonas: livro de atas, 192-201. [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/26309/1/LUSOCONF21\\_artigo\\_sm\\_vg.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/26309/1/LUSOCONF21_artigo_sm_vg.pdf)
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McGrath, J; Bates, B. (2014). *O pequeno livro das grandes teorias de gestão... e de como usá-las*. (1ª edição). Centro Atlântico.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. [https://www.researchgate.net/publication/227444830\\_Patterns\\_in\\_Strategy\\_Formation](https://www.researchgate.net/publication/227444830_Patterns_in_Strategy_Formation)
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
- Mintzberg, H., Waters, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/reading/Mintzberg,%20H,%201985,%20Strategic%20Management%20Journal.%206%20pp%20257-272.pdf>
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., Zentes, J. (2015). *Strategic International Management*. (3ª edição). Springer Gabler.
- Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2020). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>
- Osoko, O. O., Muda, H. B. (2021). Issues and challenges of total quality management practices on customer satisfaction. *The journal of management theory and practices*, 2(2), 12-19. <https://journal.unisza.edu.my/jmtp/index.php/jmtp/article/view/94/53>

- Pereira, G. A. A., Merlo, J.N.C. (2023). Planejamento estratégico em educação: um estudo teórico-científico sobre a importância do planejamento estratégico para as organizações escolares. *Revista Ibero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(11), 2675-3375. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12227/6030>
- Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management Engineering*, 9(1), 25-36. <https://polipapers.upv.es/index.php/IJPME/article/view/13765/13531>
- Pregones, J. D. (2024). Research Approaches in Education: A Comparison of Quantitative, Qualitative and Mixed Methods. *IMCC Journal of Science*, 4(2), 31-36. <https://hal.science/hal-04655066/>
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., Pula, J., S. (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>
- Ribas, A. J. F., Facini, M. A., & Teixeira, G. (2017). *Planejamento estratégico*. Unicentro Paraná. <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>
- Rocha, R., & Baú, L. M. (2023). *Dicionário de Ergonomia e Fatores Humanos*. Abergó. <https://doi.org/10.4322/978-65-981493-1-4>
- Santos, G. D. S., Chiaretto, S. (2019). O planejamento estratégico como vantagem competitiva de mercado: Papel do planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico* 2, 339. <https://doi.org/10.25248/reac.e339.2019>
- Santos, J. R., Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionários: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Safa, M., Weeks, K., ELHoubi, A., Sharma, N., MacGillivray, S. (2022). Construction Strategic Project Readiness Assessment. *Journal of Engineering, Project, and Production Management* 12(1), 13-24. [http://www.ppml.url.tw/EPPM\\_Journal/volumns/12\\_01\\_January\\_2022/ID\\_342\\_12\\_1\\_13\\_24.pdf](http://www.ppml.url.tw/EPPM_Journal/volumns/12_01_January_2022/ID_342_12_1_13_24.pdf)
- Santos, J. O., Barbosa, S. D. P., Andrade, J. F. C., Almeida, R. R., Mepomucena T. A. P. G., Filho, J. P. S., Gomes, N. B. M. R. (2024). O planejamento nas organizações empresariais. *Revista Científica Intergração*, 5(1), 299-313. <https://integracao.unifip.edu.br/index.php/integracao/article/view/54/54>
- Schmitz, S., Soares, T., Fernades, N., Duarte, M., Fernandes, J., Büchele, H., Angulski, N. (2016). O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios.

<http://docplayer.com.br/2077432-O-planejamento-como-instrumento-de-gestao-estrategica-de-negocios.html>

Silva, L. M., & Campos, J. C. (2020). A importância da contabilidade gerencial. Monografias Brasil escola. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00186\\_01O.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00186_01O.pdf)

Silva, R. F. P. B. (2009). O *Balanced Scorecard* aplicado à administração pública: um método aplicável a uma instituição de ensino superior. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Faculdade de Economia, Universidade do Porto). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20596/2/TESEFINAL.pdf>

Silva, Y. C., Pereira, R., & Santos, N. (2023). Fatores críticos de sucesso para internacionalização de empresas de base tecnológica: uma revisão integrativa. [https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/375865929\\_FATORES\\_CRITICOS\\_DE\\_SUCESSO\\_PARA\\_INTERNACIONALIZACAO\\_DE\\_EMPRESAS\\_DE\\_BASE\\_TECNOLOGICA\\_UMA\\_REVISAO\\_INTEGRATIVA/links/65601395ce88b8703107f42b/FATORES-CRITICOS-DE-SUCESSO-PARA-INTERNACIONALIZACAO-DE-EMPRESAS-DE-BASE-TECNOLOGICA-UMA-REVISAO-INTEGRATIVA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/375865929_FATORES_CRITICOS_DE_SUCESSO_PARA_INTERNACIONALIZACAO_DE_EMPRESAS_DE_BASE_TECNOLOGICA_UMA_REVISAO_INTEGRATIVA/links/65601395ce88b8703107f42b/FATORES-CRITICOS-DE-SUCESSO-PARA-INTERNACIONALIZACAO-DE-EMPRESAS-DE-BASE-TECNOLOGICA-UMA-REVISAO-INTEGRATIVA.pdf)

Sousa, J. C., & Camargo Dias, P. H. R. (2016). Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 29-44. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n47p29/pdf>

Tan, B., Lee, C., Chiu, J. (2008). The impact of organizational cultures and learning on innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(4) 413-428.

Theoharakis, V., Zheng, Y., & Zhang, L. (2024). Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic *marketing* planning. *Journal of Business Research*, 174, 114525. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>

Thomaz, M. F. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri*. Lidel.

Toledo, L. A., Prado, K. P. L., Petraglia, J. (2007). O plano de *marketing*: Um estudo discursivo. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(2), 285-300. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5006/1/COG%2c%2013%282%29%2c%20285-300.pdf>

Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., Silva, S. L. (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de gestão e projetos*, 4(1), 116-137. <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9570/4314>

Wright, R. P., Paroutis, S. E., Blettner, D. P. (2013). How useful are the strategic tools we teach in business schools?. *Journal of Management Studies*, 50(1), 92-125. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>

Zimmerman, F. (2014). Apostila - Módulo 2 – Planejamento e Gestão Organizacional. ENAP Escola Nacional de Administração Pública.  
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2261/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%20-%20Planejamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Organizacional.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo A Pedido de colaboração**

Pedido de colaboração

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

O meu nome é Patrícia Leite e estou 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 “O efeito de um plano estratégico no sucesso de uma organização: o caso das empresas portuguesas no setor da indústria em Portugal continental”.

O presente estudo tem como principal objetivo perceber o efeito que um plano estratégico pode ter no sucesso de uma organização, isto é, pretende-se analisar o efeito que de um plano estratégico e perceber como este pode potenciar o sucesso e a sobrevivência de uma organização. Neste sentido recorre-se a aplicação de um inquérito por questionário de modo a obter a informação para o estudo em questão, sendo a sua colaboração fundamental para o sucesso do mesmo.

O preenchimento do questionário tem como duração esperada cerca de 5 minutos e toda a informação prestada é estritamente 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 entre em contacto através do seguinte e-mail: [leitepatricia034@gmail.com](mailto:leitepatricia034@gmail.com).

Link de acesso ao questionário: <https://forms.gle/KGKZNiistM84Xsm69>

Agradeço antecipadamente a sua colaboração!

## Anexo B Questionário

### O EFEITO DE UM PLANO ESTRATÉGICO NO SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO SETOR DA INDÚSTRIA EM PORTUGAL CONTINENTAL

O questionário a seguir apresentado 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 o efeito que um plano estratégico pode ter na 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.

Obrigada pela colaboração,  
Patrícia Leite

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

1. No âmbito da recolha de informação deste inquérito por questionário, e seguindo as regras de 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

Caracterização 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.*

- Norte  
 Centro  
 Sul

## 6. Tipo de indústria \*

Marcar apenas uma oval.

- Têxtil
- Metalúrgica e metalomecânico
- Alimentar
- Química e Farmacêutica
- Eletrónica
- Madeira e mobiliário
- Energia
- Turismo e lazer
- Automobilística e de componentes
- Outra: \_\_\_\_\_

## 7. Número de colaboradores da empresa \*

Marcar apenas uma oval.

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

## 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 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. A empresa utiliza planeamento estratégico? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Avançar para a pergunta 22*

## Desempenho da empresa

## 11. A empresa tem um plano estratégico definido?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

## 12. Quais são as áreas funcionais analisadas pela empresa? ( Pode escolher mais do que uma resposta)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Recursos humanos
- Vendas e Marketing
- Produção
- Tecnologia e Inovação
- Finanças e Contabilidade
- Outra: \_\_\_\_\_

13. 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- Concorde; 5- Concorde totalmente

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1    | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |                     |
| Disc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concorde Totalmente |

14. 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              |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Retorno sobre o Património Líquido (ROE)</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Crescimento no Lucro Líquido (%)</b>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Crescimento Total de Vendas (%)</b>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. 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- Concorde; 5- Concorde totalmente

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1    | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |                     |
| Disc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concorde totalmente |

16. 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- Concorde; 5- Concorde totalmente.

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1    | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |                     |
| Disc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concorde totalmente |

17. 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 |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Missão da empresa</b>                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Análise do ambiente interno e externo</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Estabelecimento de metas</b>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Formulação de estratégias</b>             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Elaboração de programas</b>               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Implementação</b>                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Feedback e controlo</b>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |

18. Quais são os instrumentos estratégicos utilizados na sua empresa? (Pode escolher mais do que uma resposta)

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 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
- Outra: \_\_\_\_\_

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

Avالية 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 |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Suporta e facilita a implementação da estratégia a todos os níveis</b>                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Clarifica a estratégia da empresa</b>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Auxiliam a tomada de decisões difíceis</b>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Permite uma análise mais aprofundada dos fatores internos e externos</b>                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Permite identificar os fatores estratégicos chave</b>                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Encoraja novas ideias e visões criativas</b>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Facilita a comunicação entre os diferentes departamentos</b>                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Facilita a recolha e análise de informação</b>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Facilita o processo de planeamento</b>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Fortalece o espírito de equipa e o compromisso dos colaboradores para com a organização</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Oferece maior clareza e objetividade no desenvolvimento da estratégia</b>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |
| <b>Toma as decisões mais racionais, objetivas e</b>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   |

20. 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 (nomeadamente 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 por parte dos trabalhadores                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Considera que existe uma relação positiva entre a utilização eficiente de um plano estratégico e o desempenho da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

#### Importância do planeamento estratégico

22. Considera importante o uso do planeamento estratégico?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

23. Quais são as áreas funcionais analisadas pela empresa? (Pode escolher mais do que uma resposta)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Recurso humanos  
 Vendas e Marketing  
 Produção  
 Tecnologia e Inovação  
 Finanças e Contabilidade  
 Outra: \_\_\_\_\_

24. Gostava de ter mais conhecimento sobre planeamento estratégico?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não