



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Ferramentas do planeamento estratégico na gestão empresarial e a sua capacidade de adaptação ao contexto pandémico

Jorge Paulo Pinhal Teixeira

Católica Porto Business School  
Maio 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Ferramentas do planeamento estratégico na gestão empresarial e a sua capacidade de adaptação ao contexto pandémico

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Jorge Paulo Pinhal Teixeira

sob orientação de  
Prof.º Dr. Luis Marques

Católica Porto Business School

Maio 2023

# Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação é o culminar de uma das mais importantes fases da minha vida tanto a nível pessoal e como profissional, sendo que tal não seria possível sem a presença e o apoio de determinadas pessoas.

Gostaria de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente estiveram comigo durante este percurso e que contribuíram para que esta dissertação não fosse apenas uma utopia. No seguimento, espero demonstrar a todos os meus sinceros agradecimentos

Começo por agradecer à minha família por todo o apoio incondicional, em virtude de serem os principais responsáveis por tudo isto se tornar realidade. Em especial aos meus pais e aos meus irmãos, que foram sem dúvida o meu pilar, a eles muito obrigado. Um agradecimento especial ainda aos meus amigos mais próximos Miguel, Artur, Luís, Mário e Catarina por todos os conselhos, palavras de motivação e disponibilidade demonstrado.

Agradeço à Católica Porto Business School pelas diversas oportunidades de ensino com professores de excelência que permitiram o meu desenvolvimento profissional e pessoal e ao meu orientador Professor Doutor Luis Marques pela confiança, apoio e orientação ao longo deste percurso.

# Resumo

No período entre março de 2019 até início de 2022 podemos afirmar que o mundo foi dominado pela pandemia provocada pelo coronavírus SARS-COV-2, que teve consequências avassaladoras ao nível da saúde e a nível socioeconómico. Os negócios sentiram a necessidade de modificar os seus procedimentos bem como as estratégias até então definidas com vista a mitigar a propagação do vírus. O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da pandemia, durante o período pré e pós pandémico ao nível da estratégia empresarial focando nas ferramentas mais utilizadas pelas empresas, no contexto português. Partindo deste objetivo geral, pretendesse determinar: (i) o possível impacto pandémico ao nível da gestão empresarial; (ii) a capacidade de adaptação por parte das empresas.

A metodologia adotada é de natureza quantitativa e a amostra não probabilística por conveniência é composta por 53 empresas nacionais que preencheram um questionário online na plataforma *Google forms*.

Os resultados evidenciam, que de uma as ferramentas mais procuradas são a análise SWOT, brainstorming, benchmarking e ainda os meetings estratégicos como mais utilizadas nas empresas em portuguesas presentes na amostra.

Deste estudo, decorrem implicações relevantes para a prática, no sentido de em que é possível verificar o aparecimento de ferramentas como a análise de cenários, maior adesão ao *home office* e ainda a *meetings* mais estratégicos que até então não eram tão mencionados na literatura, e que se tornaram importantes no período pandémico, dotando assim as empresas de informação privilegiada no momento da tomada de decisão.

Palavras-chave: coronavírus SARS-COV-2; Estratégia Empresarial; Ferramentas estratégicas;

Palavras: 9295

# Abstract

From March 2019 to early 2022, the world was gripped by the SARS-COV-2 pandemic, which had devastating health and socioeconomic consequences. Businesses felt the need to modify their procedures as well as the strategies defined until then in order to mitigate the spread of the virus. This study aims to analyze the impact of the pandemic, during the pre and post pandemic period, on business strategy, focusing on the tools most used by companies in the Portuguese context. Based on this general objective, we intend to determine: (i) the possible impact of the pandemic on business management; (ii) the ability of companies to adapt.

The methodology adopted is quantitative in nature and the non-probabilistic convenience sample is composed of 53 national companies that filled out an online questionnaire on the Google forms platform.

The results show that the most sought after tools are SWOT analysis, brainstorming, benchmarking and strategic meetings as the most used in Portuguese companies in the sample.

This study has relevant implications for practice, in the sense that it is possible to verify the emergence of tools such as scenario analysis, greater use of home office and even more strategic meetings, which until then were not so often mentioned in the literature, and which became important during the pandemic period, thus providing companies with privileged information at the time of decision making.

Keywords: SARS-COV-2 coronavirus; Business Strategy; Strategic Tools;

Words : 9295

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	0
Índice de Figuras.....	2
Índice de Tabelas e Gráficos .....	3
Introdução.....	4
Motivação.....	5
Objetivos .....	5
Estrutura .....	6
Capítulo 1.....	8
Revisão da Literatura .....	8
1.1Estratégia Empresarial .....	8
1.2 Gestão Estratégica.....	10
1.3 Relação entre a estratégia e desempenho empresarial.....	15
Capítulo 2.....	17
Impacto da pandemia nas organizações .....	17
Capítulo 3.....	22
Método e Procedimentos .....	22
Capítulo 4.....	26
Resultados de Investigação .....	26
Capítulo 5.....	34
Discussão dos Resultados.....	34
Capítulo 6.....	44
Conclusão .....	44
Bibliografia.....	48
Anexos.....	54

# Índice de Figuras

**Figura 1:** Cinco etapas do processo de gestão estratégica (Mações, 2017b)

**Figura 2:** Círculo de *Deming/PDCA* (CT engenharia, 2019)

**Figura 3:** Métricas de tráfego das plataformas mais requisitadas em todo o mundo entre março e maio de 2020

# Índice de Tabelas e Gráficos

**Tabela 1:** Respostas abertas do questionário

**Gráfico 1:** Distribuição do número de trabalhadores

**Gráfico 2:** Distribuição do volume de negócios

**Gráfico 3:** Ferramentas estratégicas mais utilizadas

**Gráfico 4:** Principais meios de disseminação das ferramentas estratégicas

**Gráfico 5:** Origem da ajuda que leva à introdução das ferramentas estratégicas

**Gráfico 6:** Importância da utilização das ferramentas estratégicas

**Gráfico 7:** Dificuldades encontradas na introdução das ferramentas dentro das empresas

**Gráfico 8:** Obrigação da pandemia em repensar a estratégia

# Introdução

Atualmente, as empresas lidam diariamente com um ambiente mais imprevisível e turbulento, em parte por conta da globalização, mas também devido à evolução tecnológica (Jacobides, 2010).

O autor Gomes e os seus colaboradores (2020) citam que, perante um clima de incerteza, torna-se impossível de prever os impactos dos acontecimentos, visto que, não existe uma referência comparativa contrariamente a riscos onde conseguimos essa previsão a partir de experiências. Crises globais, desastres naturais, concorrências e novas tecnologias são contextos que exigem rápidas adaptações e revisões no que diz respeito á estratégia por parte das empresas (Girod & Whittington, 2017). Este vírus deu origem a uma crise global nunca vivenciado pelas empresas, sendo, por esse motivo, um acontecimento imprevisível de dificuldade extrema de lidar.

As empresas, no seu quotidiano, para que sobrevivam numa envolvente mais à competitividade emergente, necessitam de estar constantemente a enfrentar os concorrentes de forma estratégica (Tassabehi & Isherwood, 2014). Assim, no âmbito do conhecimento da gestão, surge a estratégia como combate à tática, ajudando os gestores no que diz respeito à tomada de decisões, em situações em que se verifica um desconhecimento parcial (Ansoff, 1977) e, ainda facilitando toda a adaptação às mudanças induzidas pelo ambiente (Hax & Majluf, 1988).

Embora exista o conhecimento da utilização de variadas ferramentas por parte dos gestores, é também conhecido que estes optam por aquelas que se concentram na gestão de recursos internos e externos. A importância das ferramentas estratégicas na gestão empresarial ganha força como resposta às limitações na cognição humana, resultantes da complexidade do processo de gestão estratégica e da sua imprevisível envolvente. Tendo em consideração que estas ferramentas auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão, com a

finalidade de tornar racional aquilo que é considerado irracional (Gupid & Williams, 2007; Jacobides, 2010; Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

De forma a entender como a estratégia é realmente executada na prática Whittington (1996), reforça a relevância tanto do conhecimento tácito como daquilo que é explícito.

## Motivação

A seleção deste tema resulta da importância da estratégia no que diz respeito à gestão empresarial, em particular tentar averiguar as alterações sentidas numa altura em que todos os setores se viram obrigados a uma grande capacidade de adaptação num curto espaço de tempo. Ademais, considero particularmente interessante ainda observar as diferentes ferramentas estratégicas utilizadas.

A elaboração do questionário foi também uma decisão tomada de forma que através da análise dos resultados de contextos reais fosse possível obter pareceres mais realistas sobre a prática de gestão estratégica nas organizações.

Desta forma, esta dissertação foi também motivada em tentar alargar o conhecimento relativo ao tema principal, visto que se trata de algo relativamente recente onde, a meu ver, ainda carece de informação, a nível nacional.

## Objetivos

A presente dissertação, apoia-se numa análise prática em empresas sediadas em Portugal. Desta forma, é possível uma visão mais atual da forma como os gestores utilizam as ferramentas estratégicas, com o principal objetivo de aumentar o desempenho da sua empresa. Contextualmente, a estratégia é considerada como um grande desafio para os gestores pelos tempos de incerteza abordados. A estratégia é fundamentada, desta forma, tendo em conta uma

grande quantidade de informação que nem sempre é clara, obrigando o desenvolvimento das ferramentas estratégicas com o intuito de auxiliar os gestores a lidarem com a incerteza presente no processo estratégico. Os autores Jarzabkowski & Kaplan (2008; 2015) defendem, porém, uma falta de conhecimento prático de quais as razões para os gestores utilizarem ferramentas estratégicas, para além disso ao identificar as ferramentas estratégicas mais utilizadas, torna-se imprescindível entender conceptualmente a sua finalidade.

## Estrutura

No que diz respeito à estrutura da dissertação, a mesma encontra-se dividida em seis capítulos. Primeiramente, a introdução onde se aborda o enquadramento ao tema principal, os objetivos no decorrer da mesma, a motivação encontrada para o desenvolvimento de todo este trabalho e os objetivos. Seguidamente, é feita uma revisão literária daquilo que são os conceitos de Estratégia empresarial, gestão estratégica e, ainda, a relação que existe entre aquilo que é a estratégia e toda a *performance*. O segundo capítulo contempla questões de grande importância, tendo em conta o objetivo da presente dissertação, como o impacto sentido nas organizações com a chegada do coronavírus SARS-COV-2 e ainda a capacidade de adaptação sentida por parte das organizações.

Seguidamente, no terceiro capítulo, encontra-se desenvolvida a metodologia e procedimentos de investigação utilizada nesta dissertação.

No quarto capítulo estão presentes os resultados do questionário desenvolvido, contemplando, as ferramentas estratégias mais utilizadas e, posteriormente, qual o impacto sentido após a chegada do coronavírus. O quinto capítulo, caracteriza-se pela discussão dos resultados obtidos, onde se realizou a integração dos resultados à luz da revisão da literatura.

Já no sexto capítulo, é desenvolvida a conclusão, que engloba principais forças e limitações do estudo, sugestões para investigações futuras e implicações para a prática.

# Capítulo 1

## Revisão da Literatura

### 1.1 Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial contempla variadas interpretações mesmo que seja consensual os agentes, os meios e também os fins inerentes ao tema. Este é um conceito com origem no campo militar, onde existia a necessidade de conseguir ser melhor do que o inimigo, exigindo uma grande capacidade de liderar aprofundando para além da tática, mesmo que este afete determinados recursos, sempre com vista a um fim específico (Anthony, 1965). Ainda, este autor defende que existem diversos níveis de gestão, sendo eles: (i) planeamento estratégico (estratégia); (ii) controlo de gestão (tática) e (iii) controlo operacional (operação). Anthony (1965) apoia ainda que o planeamento estratégico está focado: (i) na tomada de decisões com vista ao alcance de objetivos da organização; (ii) nos recursos a serem utilizados; (iii) nas políticas necessárias para usar e afetar esses mesmos recursos; (iv) no que ao controlo de gestão diz respeito, este irá somente monitorizar a eficácia e eficiência no uso dos recursos para se alcançar os objetivos organizacionais. Relativamente ao controlo operacional, este procura o desempenho de tarefas mais cíclicas bem como o cumprimento de metas a curto-prazo. Spulber (1994) apoia também a existência de diferentes tipos de estratégia e defende que estes estão interligados com a existência de diferentes níveis de organizações: a estratégia empresarial determina os mercados que serão alvo das várias unidades de negócio da organização. Assim, as unidades de negócio irão sofrer uma estratégia de negócio, criando uma diferenciação daquilo que são os planos globais da organização e as políticas implementadas nas suas diferentes linhas de negócio. Torna-se importante implementar esta distinção em casos onde estamos perante

estruturas que apresentam várias unidades de negócio e cada uma conta com a sua própria estratégia de negócio (Chandler, 1962).

Andrews (1971) desenvolveu também ele uma forma diferente de pensar a estratégia. Para ele, a estratégia podia ser definida como a *relação entre o que a organização consegue fazer (pontos fortes e fracos) e o ambiente que condiciona aquilo que ela pode fazer (ameaças e oportunidades externas)*. Esta análise torna-se bastante útil, uma vez que relaciona o contexto interno e externo de uma organização. Por sua vez, Porter (1979) vem desenvolver melhor esta relação de ambientes através da aplicação do seu modelo das cinco forças competitivas, onde nos é possível conectar o poder negocial dos clientes e fornecedores com a ameaça de produtos e serviços substitutos bem como o aparecimento de novos concorrentes. Este é um modelo que claramente enfoca a análise competitiva.

Mais tarde desenvolveram-se conceitos mais direcionados para as características internas das empresas, como competências nucleares (*core competences*) (Hamel & Prahalad, 1990) e capacidades (Stalk et al. 1992), que marcam um redireccionamento do conceito de estratégia. Estes novos conceitos desenvolvem-se de forma a priorizar as principais valências existentes nas empresas bem como a capacidade de potenciar as mesmas e, através disso, alcançar a vantagem competitiva da organização, utilizando os recursos disponíveis como meio de implementação da estratégia. Surge, assim, o modelo da Teoria Baseada nos Recursos. Este modelo como indica o próprio nome reconhece a importância dos recursos e competências específicas das organizações, dentro daquilo que é o seu contexto competitivo (Collis & Montgomery, 1995). Grant (1992) procura evidenciar os recursos ao invés de marcar uma posição, utilizando, através do conceito da organização, uma vantagem valiosa e única na abordagem do mercado.

Neste contexto, e com uma visão já mais ligada aos problemas contemporâneos, Eisenhardt e Sull (2001) apoiam um conjunto de regras simples como novo conceito para a estratégia. Trata-se de uma ideologia que

permite aos gestores uma resposta mais ágil ao mercado e assim conseguir agarrar as oportunidades que vão surgindo. Esta é uma visão que ganha terreno às demais em circunstâncias mais instáveis, complexas e competitivas como os mercados atuais que temos vindo a assistir.

Fredrickson e Mitchell (1984) vão de encontro às teorias já abordadas, onde afirmam que o planeamento por si só se torna insuficiente quando estamos perante ambientes turbulentos, uma vez que este restringe a inovação, tornando-se importante enquanto gestor sabermos quais os valores, necessidades, perspetivas e capacidades que queremos seguir de forma a valorizar as aprendizagens anteriormente adquiridas. Procura-se obter um espírito onde as organizações consigam entender a realidade além daquela que vivem diariamente dentro da sua organização (Mintzberg & Lampel, 1998).

## 1.2 Gestão Estratégica

Consideremos gestão estratégica como a utilização dos recursos disponíveis e das decisões de gestão que auxiliam no alcance de objetivos em a longo prazo. (Ignição digital, 2018).

A Gestão Estratégica permite às organizações planear e traçar caminhos de acordo com aqueles que são os seus objetivos. Na realidade, a estratégia é definida por um conjunto de ações planeadas e executadas de forma a movimentar a organização em direção aos seus objetivos, prevendo comportamentos internos à organização, por exemplo, comportamentos financeiros ou humanos, assim como comportamentos externos, como é o caso dos comportamentos do mercado ou dos consumidores.

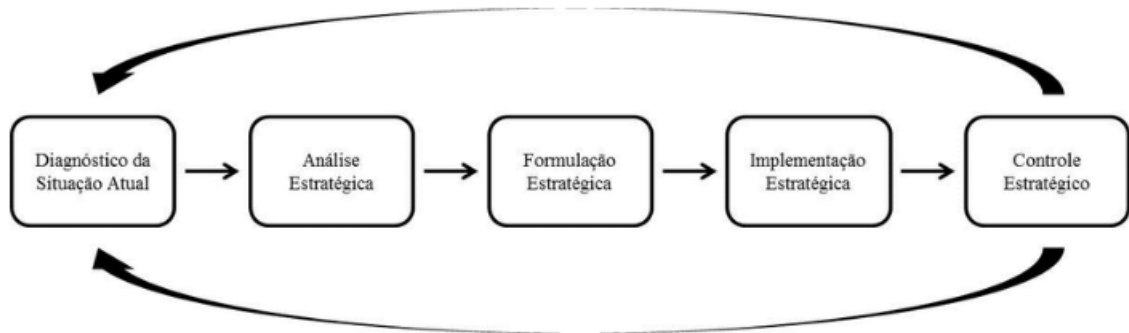
A estratégia é defendida como uma ferramenta relacionada com o futuro da empresa, sendo que os processos de definição dos objetivos, os meios, a forma de os atingir, e, ainda, a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas sim pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

De acordo com Mações (2017b), o processo de gestão estratégica é uma sequência de cinco etapas (consultar figura 1), sendo a primeira um diagnóstico da situação atual onde é possível identificar a missão e onde são também estabelecidos os objetivos e as estratégias da organização.

A segunda etapa, consiste na análise estratégica, esta é uma fase que deve ser elaborada após uma análise do meio envolvente, que permite identificar os fatores externos e internos à organização, que possam influenciar o seu desempenho. Durante a fase da revisão da literatura, foi possível identificar as ferramentas utilizadas para essa análise: análise SWOT e as 5 forças de Porter. A terceira etapa, corresponde à formulação da estratégia, é uma fase que se foca em desenvolvimento a longo-prazo com a fomentação da visão e missão da empresa, identificação dos pontos fracos e fortes da envolvente e ainda determinação dos pontos fracos e fortes da empresa. Por sua vez, como a empresa não possui recursos ilimitados, torna-se necessário desenvolver e analisar estratégias alternativas aos vários níveis, selecionando a mais vantajosa para realizar, existindo sempre espaço para corrigir as fraquezas e conseguir proteger das ameaças.

A quarta etapa implica a implementação da estratégia, onde se aplica na prática a estratégia com a determinação de objetivos, políticas, alocação de recursos e também motivação dos trabalhadores. Nesta etapa, são feitas alterações na estrutura bem como em todos os sistemas de gestão da organização, de forma a estimular os gestores e os trabalhadores a atingirem os objetivos traçados, ajustando a organização ao meio envolvente. Por fim, a quinta etapa consiste na avaliação e controlo dos resultados, onde é desenvolvida primeiramente uma reflexão dos fatores externos e internos base das estratégias em uso, posteriormente é monitorizada a *performance* atual para uma comparação com aquilo que se deseja e finalmente, delinea-se as ações corretivas a abordar de forma a resolver os problemas. Esta é considerada a principal fase para

obtenção de informação. A volatilidade quer dos fatores internos e externos faz com que qualquer estratégia esteja sujeita a alterações.

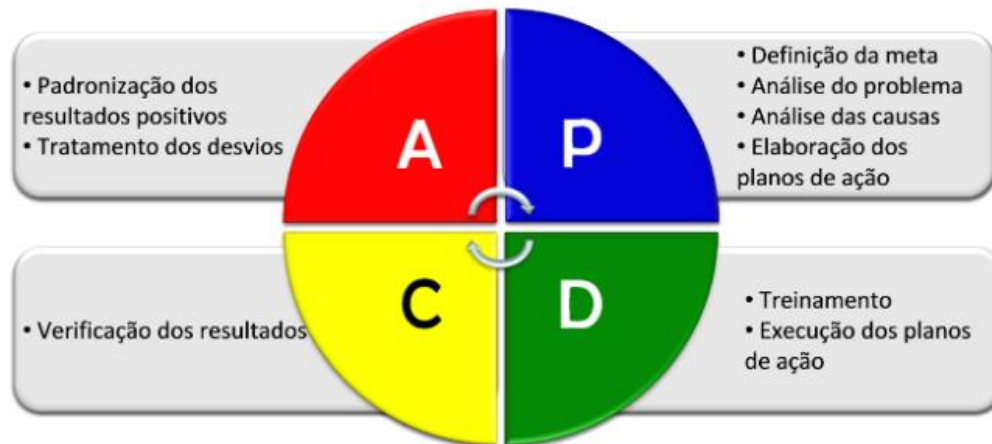


**Figura 2:** Cinco etapas do processo de gestão estratégica (Mações, 2017b)

Chakravarthy e White (2002) apoiam que a formulação e a implementação estratégica estão fortemente interligadas e, adicionalmente, que é do interesse do processo estratégico que ambas estejam em constante melhoria, contando com a aprendizagem decorrente tanto do ciclo de *feedback* como de *feedforward*. Os procedimentos estratégicos permitem a uma empresa integrar, criar e reordenar as suas valências externas de forma a enfrentar situações em rápida mudança (Ndubisi, 2014 as cited in Teece et al., 1997). Desta forma, devemos assumir que estes procedimentos se tornaram fulcrais aquando da fase sentida desde março de 2020 com o surgimento da pandemia.

Este processo, através do *feedback* constante, tal como o subjacente ao pensamento em círculo presente no círculo de Deming/PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), auxilia as empresas numa melhor capacidade organizacional, revelando-se assim numa melhoria de desempenho, dotando, ao mesmo tempo, as organizações da flexibilidade necessária para se adaptarem à mudança

(Chakravarthy & White, 2002; David, 2009; Wheelen & Hunger, 2012).



**Figura 2:** Círculo de *Deming/PDCA* (CT engenharia, 2019)

Esta aprendizagem organizacional permite, desta forma, facilidade na resolução de problemas, com o apoio de novas abordagens, através de acontecimentos passados da própria empresa ou até mesmo alheios à organização (Wheelen & Hunger, 2012). Em jeito de conclusivo, este modelo conta com mais racionalidade no momento da tomada de decisões estratégicas, originando uma gestão mais efetiva e conseqüentemente melhores resultados futuros. No entanto, de forma que as decisões sejam efetivas e tomadas corretamente em períodos mais complexos, é fulcral existir uma grande quantidade de informação (David, 2009; Hatten & Hatten, 1987; Pitts & Lei, 2000; Steiner, 1996; Wheelen & Hunger, 2012). Emerge, assim, a importância das ferramentas estratégicas como fontes de informação necessárias à realização da gestão estratégica (Porter, 1991; Stenfors et al., 2007; Wright et al., 2013).

Segundo a categorização atribuída por Porter (1980), para que uma empresa crie uma posição defensável na indústria a longo prazo e possa ultrapassar os seus concorrentes, terá de optar por liderança nos custos, diferenciação ou foco. Esta opção irá de encontro à visão e missão de empresa e será, por esta característica, que a mesma se irá destacar no mercado.

Por fim, é compreendido que o foco da gestão estratégica na gestão empresarial é algo a ser realizado por empresas, de forma a compreender onde e de que forma devem utilizar os seus recursos para que se tornem competitivos dentro daquilo que é o seu setor. Neste ponto, a utilização de ferramentas e modelos auxilia empresas a realizarem esta atividade de forma mais eficaz e eficiente, sempre que estes sejam utilizados da forma mais correta.

Desta forma, os autores consideram importante desenvolver uma compreensão holística do processo com o intuito de eliminar as barreiras artificiais entre as várias fases. Ainda que o processo estratégico na prática não seja aplicado como o modelo, este revela-se importante na formalização da estratégia (David, 2009). Assim, torna-se possível ter organizações mais proactivas que reativas na construção do seu próprio futuro. O processo de gestão estratégica, embora diferentes autores apresentem etapas com nomes distintos, pode-se distinguir, essencialmente, em três fases: formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação e controlo da estratégia (António, 2015; David, 2009; Goldsmith, 1996; Pitts & Lei, 2000; Thompson et al., 2013; Wheelen & Hunger, 2012).

### 1.3 Relação entre a estratégia e desempenho empresarial

Tal como refere Ansoff (1977:94) *Definir estratégia não é o mesmo que provar que a mesma seja necessária para toda e qualquer empresa.*

A estratégia está intrinsecamente conectada entre dois ou mais competidores que procuram o mesmo objetivo. Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, na procura de alcançar objetivos e uma ou um conjunto de ações.

Com o passar dos anos, através de vários estudos, (Ansoff, 1984; Arasa e Obonyo, 2012; Ireland et al., 1987; Mankins & Steele, 2005; Miller & Cardinal, 1994) suportaram a tese de que as empresas que efetivamente aplicavam a estratégia conseguiam um melhor desempenho face aquelas que não o faziam. Através de uma análise comparativa entre a alternativa e a estratégia, consistindo essa alternativa em não ter qualquer regra, exceção feita a estar atento ao lucro, foi possível concluir que as vantagens de não existir estratégia são suplantadas pelas suas desvantagens. Essas desvantagens estavam relacionadas com buscas ineficientes, elevado risco de má tomada de decisões e ainda falta de controlo sobre a alocação de recursos (Ansoff, 1977).

Após um estudo desenvolvido por Wilson (1994), em que foram entrevistadas 50 empresas de indústrias de países diferentes, de forma a entender a evolução causada pela implementação de práticas de planeamento estratégico, observou-se que os três maiores benefícios da gestão estratégica eram: clarificar a visão estratégica da empresa, manter o foco naquilo que realmente cria vantagem para a empresa e compreender a importância da adaptação ao meio ambiente inserido (Wheelen & Hunger, 2012; Wilson, 1994). A gestão estratégica é desenvolvida tendo em vista aquilo que é um melhor desempenho a longo prazo. Ainda que bastantes empresas apresentem resultados positivos a curto prazo, a questão

prende-se em suportar essa vantagem competitiva, conseguindo adaptar-se às transformações impostas pelo meio envolvente.

De acordo com a pesquisa de Mankins e Steele (2005), as empresas apenas atingem em média 63% do desempenho financeiro potencial da sua estratégia. Este *gap* associa-se, essencialmente, a um fraco planeamento e execução da estratégia, enumerando falhas específicas, destacando-se: recursos indisponíveis ou inadequados, estratégia mal comunicada, ações e responsabilidades pouco claras e inadequada monitorização da performance. Mankins e Steele (2005) apuraram também que algumas empresas de elevada *performance* conseguiam reduzir a diferença entre a estratégia e a *performance*. No decorrer deste estudo (Mankins & Steele, 2005), chegou-se à conclusão que um bom planeamento e execução ajudam a reduzir e corrigir possíveis erros. No seguimento, Mankins e Steele (2005) tendo em conta o seu estudo e experiências enumeraram um conjunto de regras a aplicar no planeamento e execução. Listando-se em seguida: (i) manter-se simples e concreto; (ii) debater aquilo que realmente está a acontecer, não previsões; (iii) usar uma *framework* rigorosa e falar uma única linguagem; (iv) discutir previamente a afetação de recursos; (v) identificar prioridades claras; (vi) monitorizar continuamente a performance; (vii) recompensar e desenvolver capacidades de execução.

# Capítulo 2

## Impacto da pandemia nas organizações

### 2.1 Contextualização do impacto da pandemia

Remetendo a 11 de março de 2020, onde a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou oficialmente o coronavírus SARS-COV-2, como um contexto pandemia, em virtude de praticamente todos os países do mundo terem sido afetados. Numa primeira perspetiva, a curto-prazo, este surto causou um grande impacto a nível económico com a adoção de políticas (e.g., restrição do contacto social, imposição de confinamento obrigatório), limitando significativamente a atividade das organizações. Contudo, numa perspetiva a longo-prazo, a pandemia teve consequências ao nível do aumento do número de desempregados, bem como a falência de inúmeros negócios (Zhang et al., 2020). A pandemia não representou apenas uma emergência de saúde pública, como para além disso obrigou as empresas a custos económicos com um alcance a nível global, onde a sua propagação e as medidas de contenção adotadas em alguns casos paralisaram a produção e o consumo (Zheng & Zhang, 2021). Goodell (2020) destaca esta pandemia como outros desastres anteriormente identificados como guerras, mudanças climáticas ou desastres localizados onde existe impacto negativo sem precedentes a nível económico.

As empresas não tiveram somente de se focar na redução da produtividade, como também na saúde mental dos trabalhadores, como resultado da exposição a momentos de ansiedade e tensão. Ruão (2020) apoia que a crise relacionada ao momento pandémico é um exemplo em que as consequências mais efetivas na vida organizacional serão compreendidas mais futuramente.

Carvalho e outros autores (2020) referem que com o cenário de caos econômico instaurado pela pandemia, que atingiu de forma implacável as atividades econômicas que até então as empresas estavam a desenvolver, exigiu a criação de propostas governamentais para garantir o menor impacto possível na economia do país. Tendo esse cenário como miragem, os gestores tiveram a necessidade de criar estratégias alternativas na tentativa de superar as adversidades que se fizeram sentir. Durante este período, o processo de concorrência foi extremamente agressivo e as empresas recorreram à utilização de decisões estratégicas, que permitiram antever cenários contrários ou favoráveis e conseguiram aperceber-se de uma nova realidade, que acabaria por ditar a sua permanência no mercado (Monteiro, 2010; Pfannemuller, 2006).

Seguindo Bachman (2020), a pandemia conseguiu afetar a economia global na medida em que afetou diretamente a produção das empresas, teve a capacidade de interromper o mercado e ainda através dos danos financeiros causados nas empresas e mercados. Até à data são conhecidos impactos económicos como: queda do PIB de 8,4% em 2020 seguindo um crescimento de 4.8 em 2021 (OCDE, 2021) e ainda o aumento das taxas de desemprego: a taxa de desemprego da OCDE aumentou 2,9 pontos percentuais sem precedentes em abril de 2020 para 8.4%, em comparação com 5.5% em março, refletindo o impacto das medidas de contenção de propagação do vírus. Sentiu-se ainda uma contração do lado da procura, uma vez que os consumidores gastaram menos, que por sua vez, fez com que o PIB diminui-se, aumentando o desemprego e fazendo com que os preços sofressem um incremento. Posto isto, é inevitável a redução do crescimento económico global de longo prazo.

Após alguns tempos desde o início desta pandemia, esta foi considerada como mais impactante quando comparada a outras crises já sentidas, visto que estávamos perante novos desafios como o facto de ser à escala global e não centralizada especificamente a nenhum país nem economia e, ainda, o facto de gerar efeitos indiretos no que diz respeito as cadeias de logísticas e suplementos

(Fernandes,2020). À luz dos factos mencionados, verifica-se os impactos económicos da atual crise da saúde pública, entre todos os países e setores, embora os setores produtivos, setor dos transportes, entretenimento, turismo e o setor de transportes aéreos, tivessem sido dos mais afetados.

## 2.2 Capacidade de adaptação das organizações

Tendo em conta a teoria das capacidades, a capacidade de adaptação é considerada um importante constructo (Ignição digital, 2018). Esta, consiste na capacidade de se ajustar, acomodar, mudar perante um cenário onde impera a incerteza (Miles et al., 1978). Esta adaptação pode acontecer de forma gradual, evolutiva e por meio de rutura (Folke et al., 2010). Relativamente à adaptação das empresas, a mesma está relacionada com a coordenação de diferentes processos (Pike et al., 2010).

Independentemente da sua dimensão, segmento e outros contextos, a pandemia conseguiu afetar todas as organizações. Todas as crises até hoje sentidas estão conotadas a contextos de incerteza e insegurança acabando por impactar a rotina daqueles que trabalham nas empresas. O novo cenário imprevisível traçado pela pandemia, exigiu que as empresas e organizações se adaptassem a uma nova realidade e colocassem a maioria dos funcionários em teletrabalho. A maior barreira foi como viabilizar esta nova infraestrutura de (*Information Technology*) num curto espaço de tempo para uma grande quantidade de usuários remotos (Okano et al., 2020). Pela forma como tudo ocorreu, de forma “tempestiva”, foi um grande desafio para as organizações se adaptarem a esse novo contexto.

Estudos revelam que a pandemia afetou as empresas quer a nível económico, quer a nível social. Se, por um lado, as empresas viam os seus resultados a decrescer rapidamente e necessitavam de criar estratégias e novos focos de

produção bem como pedir apoios para combater as dificuldades, por outro lado viram-se obrigadas a investir em materiais que permeiem a desinfeção e o distanciamento social e em formar os seus colaboradores para cumprir com todas as novas normas impostas à sociedade em geral e às empresas em particular. Podemos afirmar que, num curto espaço de tempo, as organizações tiveram a necessidade de criar métodos bem como ferramentas de forma a adequarem-se ao novo contexto. É sabido que muitas empresas adaptaram o seu atendimento para uma vertente mais remota tendo sido essa uma forma de cumprir os protocolos de segurança exigidos. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades, uma vez que alguns dos seus funcionários não estavam familiarizados com tecnologias ou até mesmo porque algumas empresas não possuem viabilidade para promoção do trabalho remoto. Todo o confinamento repentino deixou as organizações sem um plano de contingência para a continuidade do atendimento. A pandemia também criou um grande ruído devido às barreiras de comunicação, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários (Joshi et al 2020).

Nunca as pessoas tiveram que exercitar a resiliência e gerar novas competências de modo tão acelerado, ao ter que atender a demandas adicionais de tempo para educar e cuidar dos filhos, ao mesmo tempo em que passaram a exercer o trabalho de forma remota. As experiências das pessoas que adotaram o teletrabalho e as novas tecnologias que se tornaram de uso comum podem fornecer o ponto de inflexão para mudanças na forma como trabalhamos (Blundell et al., 2020). É certo que novos hábitos tomaram o lugar dos costumes antigos e as velhas práticas darão lugar a procedimentos modernos, conectados às ferramentas digitais e novas soluções tecnológicas.

Vasconcelos e Cyrino (2020) são defensores de que as grandes empresas às custas dos seus ativos acumulados, com o passar dos anos, acabam por ganhar terreno, no que diz respeito à adaptação ao novo mercado face a empresas de menor prestígio. Para as pequenas e médias empresas é possível que as ações

macroeconómicas não sejam suficientes, como a abertura de linhas de crédito e prorrogação de dívidas. De forma que estas empresas de menor dimensão consigam combater estas alterações será necessária uma transformação do seu modelo de negócios, no que toca ao planeamento e à estratégia (Marcelino et al., 2020). É referido que a dimensão da empresa detém um papel fundamental na recuperação, visto que as empresas mais resilientes são capazes de se adaptar mais rapidamente (Pike et al., 2010). A competência dos gestores da empresa para se moldar e modificar diante de mudanças é uma habilidade para reagir de forma positiva, contribuindo para uma gestão mais eficaz (Conner, 1995).

Teece e outros autores (1997) destacam que, de forma a conseguir criação de riqueza em regimes de alta mudança tecnológica, as organizações devem estar munidas de alta capacidade tecnológica e organizacional, sendo a gestão da empresa fulcral neste aspeto.

# Capítulo 3

## Método e Procedimentos

### 3.1 Fundamentação do método

A metodologia adotada neste estudo é de natureza quantitativa, tendo em conta que se pretende quantificar o impacto da pandemia, durante o período pré e pós pandémico ao nível da estratégia empresarial focando nas ferramentas mais utilizadas pelas empresas, envolvendo, para tal, uma análise numérica de dados, (Johnson & Harris, 2002).

O *design* de investigação será descritivo, visto que se pretende descrever o impacto da pandemia nas empresas ao nível da estratégia empresarial e da capacidade de adaptação. A escolha desta metodologia deve-se ao facto de ser o mais adequado para responder aos objetivos do estudo.

### 3.2 Objetivos do estudo

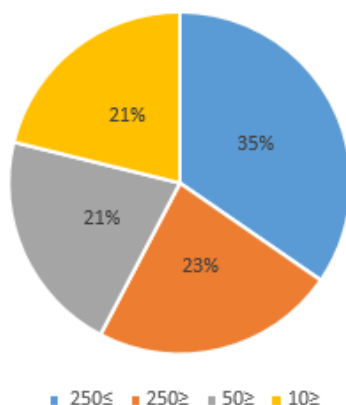
O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da pandemia, durante o período pré e pós pandémico ao nível da estratégia empresarial focando nas ferramentas mais utilizadas pelas empresas, no contexto português, durante e após este fenómeno. Partindo deste objetivo geral, pretendesse determinar: (i) o possível impacto pandémico ao nível da estratégia empresarial; (ii) a capacidade de adaptação por parte das empresas.

### 3.3 Amostra

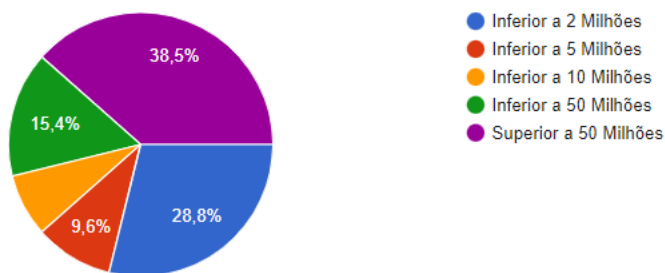
Face aos objetivos do estudo, a população alvo são as empresas portuguesas, e a amostra são 53 empresas.

O procedimento de amostragem adotado foi a amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que a amostra é constituída por empresas que aceitaram participar no estudo. A representatividade e a significância da amostra não se encontram garantidas.

No que concerne à descrição da amostra, inicialmente começou-se por obter informações relacionadas com o número de efetivos, bem como do volume de negócios, sendo estes dois aspetos importantes para caracterização da empresa, no que diz respeito à sua dimensão, tendo em conta o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro. Obtiveram-se 53 respostas a estas questões, apurando-se que 35% das respostas constituem empresas com mais de 250 efetivos e ainda que 38.50% apresentam volume de negócio superior a 50 milhões de euros. Desta forma, conclui-se 38.5% da amostra é representada por empresas de grande dimensão, 23% médias empresas, 21% de pequenas empresas e 17,5% pequenas empresas. Em seguida, podemos observar os gráficos que levaram a esta distribuição.



**Gráfico 1:** Distribuição do número de trabalhadores



**Gráfico 2:** Distribuição do volume de negócios

### 3.4 Instrumento

Para recolha de dados a melhor forma encontrada foi o questionário. Para tal, foi desenvolvido um questionário de ferramentas estratégicas composto por 11 questões (*consultar anexo 2*).

### 3.5 Recolha de Dados

A recolha de dados ocorreu entre os meses de dezembro e março, em formato online, através da plataforma *Google forms*. Tendo sido adotado um mapeamento transversal, um único instrumento a ser aplicado num único momento de tempo. O preenchimento do questionário tem uma duração média de dez a quinze minutos.

Para a realização da recolha de dados, foi enviado um convite exclusivamente a utilizadores das ferramentas estratégicas dentro das empresas através do *e-mail* ou *linkedin*.

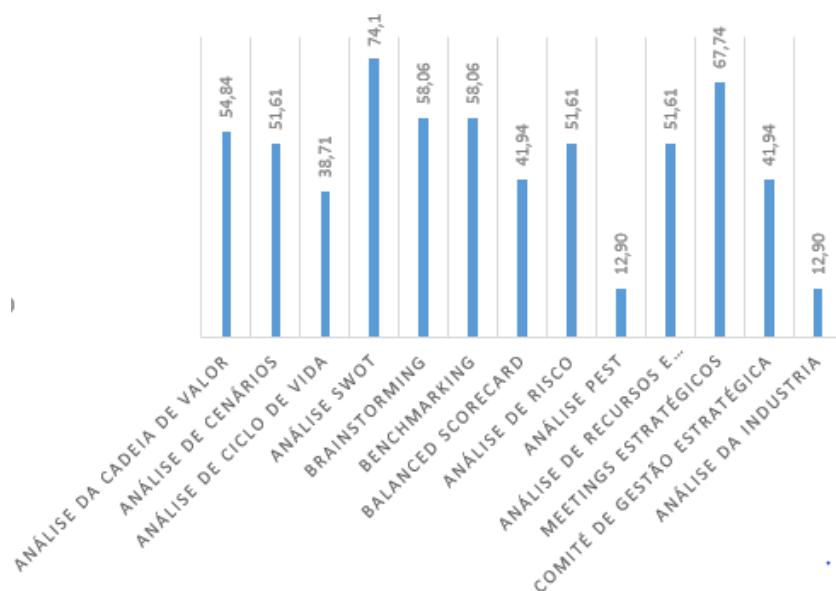
Para o preenchimento a plataforma assegura apenas a possibilidade de uma resposta por participante, estando também garantido o anônimo e a confidencialidade dos dados provenientes do questionário.

# Capítulo 4

## Resultados de Investigação

### 4.1 Ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas dos inquiridos

Tendo em conta o principal foco do estudo, esta torna-se uma questão deveras importante, uma vez que espelha a realidade de algumas empresas portuguesas.



**Gráfico 3:** Ferramentas estratégicas mais utilizadas

No gráfico 3, podemos afirmar que a utilização da análise SWOT (74.10%) bem como a realização de meetings estratégicos (67.74%) foram as ferramentas mais evidenciadas. Posteriormente, analisa-se também que quer o brainstorming (58.06%) quer o benchmarking (58.06%) revelaram ser ferramentas importantes na gestão estratégica das empresas da amostra. Assim, é possível destacar estas ferramentas como as preferidas dos gestores das empresas incluídas na amostra. Destacam-se, assim, estas ferramentas como as mais utilizadas nas empresas

inquiridas. Seguidamente, com menos relevância, mas ainda assim com alguma importância encontramos a análise da cadeia de valor (54.1%), análise de cenários, análise de risco e ainda a análise de recursos e capacidades com (51.61%). Ademais, na análise a esta questão a análise do ciclo de vida (38.71%), a análise da indústria (12.90%) e a análise PEST (12.60%) são as ferramentas menos utilizadas nas empresas nos dias de hoje.

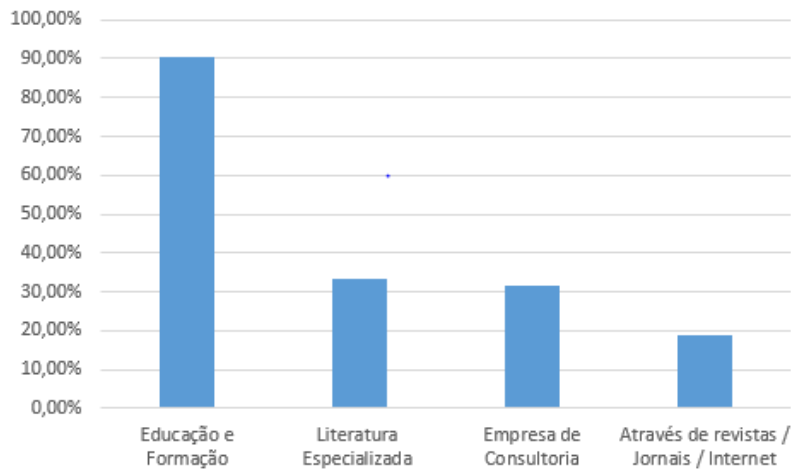
Após a análise efetuada conseguimos ainda verificar na amostra que, em média, as organizações optam pela utilização de 4.69% de ferramentas estratégicas no seu processo de gestão da estratégia.

Adicionalmente, fez-se uma analogia entre a utilização das ferramentas em função da dimensão da organização (*consultar anexo 1*), sendo possível verificar que, em média, as empresas de maior dimensão optam por colocar em prática um maior número de ferramentas.

## 4.2 Principais fontes de disseminação das ferramentas estratégicas

Esta questão foi colocada no sentido de procurar compreender as principais fontes disseminadoras das ferramentas estratégicas utilizadas nas organizações. Assim verificou-se que a principal fonte de acesso a ferramentas estratégicas foi a Educação e Formação (90.20%). Para além disso, é possível afirmar que, em média, os inquiridos revelaram aceder a 2 fontes diferentes.

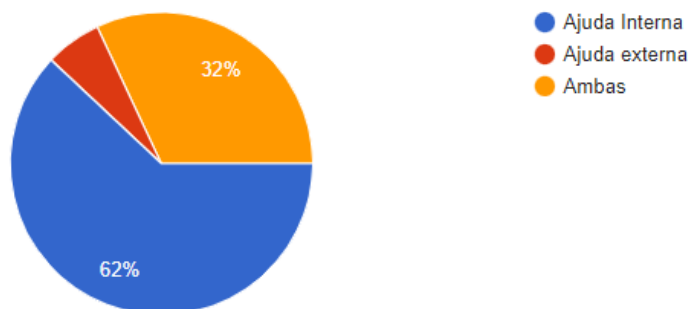
Em alternativa, a utilização da literatura especializada (33.40%), seguindo o apoio recebido por empresas de consultoria (31.30%) e com relativa menor frequência as pesquisas na internet, revistas e jornais (19.20%)



**Gráfico 4:** Principais meios de disseminação das ferramentas estratégicas

### 4.3 Origem da ajuda para a introdução das ferramentas estratégicas

Relativamente à implementação das ferramentas estratégicas 62% das empresas presentes na amostra admitiram apenas recorrer a ajuda interna, tendo 30% alegado que optam por recorrer tanto a ajuda interna como externa. Mesmo assim, a ajuda interna continua a evidenciar-se, visto que apenas 8% da amostra utiliza única e exclusivamente ajuda externa para a implementação das ferramentas estratégicas.



**Gráfico 5:** Origem da ajuda que leva à introdução das ferramentas estratégicas

## 4.5 Aplicação das ferramentas estratégicas

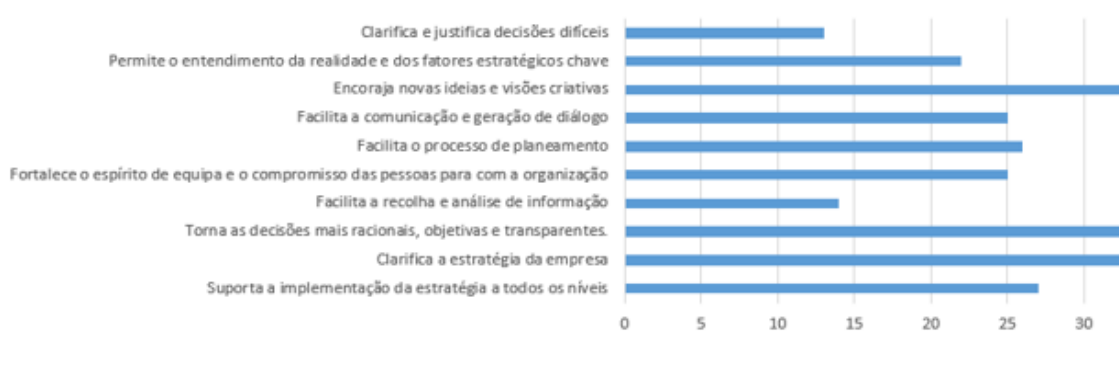
Em seguida e na tentativa de uma melhor percepção da forma que as organizações utilizam as ferramentas estratégicas, conseguiu-se reter que cerca de 54% dos inquiridos utilizam os conceitos e ideias de forma a inovarem as suas formas de trabalhar, sendo esta a opção com maior volume de respostas seguindo-se o uso parcial ou adaptação dos conceitos tendo em vista os objetivos do seu uso com 35.40%. Por fim, com 29.40% de respostas identifica-se uma menor utilização das ferramentas estratégicas, tal como são transmitidas pelas empresas de consultoria, a literatura especializada bem como as escolas de formação.

## 4.6 Importância da utilização das ferramentas estratégicas

De forma a conseguir entender as motivações que levam os gestores na escolha das ferramentas estratégicas foi pedido que enumerassem as 5 principais razões para o seu uso. As motivações colocadas no questionário são um resultado da análise da revisão da literatura.

Desta forma, foi possível verificar que 72% das respostas incluíam a hipótese que refere o apoio das ferramentas estratégicas em tornar as decisões mais racionais e transparentes, tendo sido esta a hipótese com uma maior percentagem. Em seguida, observou-se que uma melhor clarificação da estratégia, bem como o encorajamento de novas visões e ideias eram também relevantes na escolha das ferramentas estratégicas onde ambas rondam os 67% das respostas dos inquiridos. Como opção menos válida os inquiridos deram a entender que a escolha das ferramentas não ganha importância na recolha e

análise de informação, onde a opção não foi para além dos 27% das respostas recebidas.

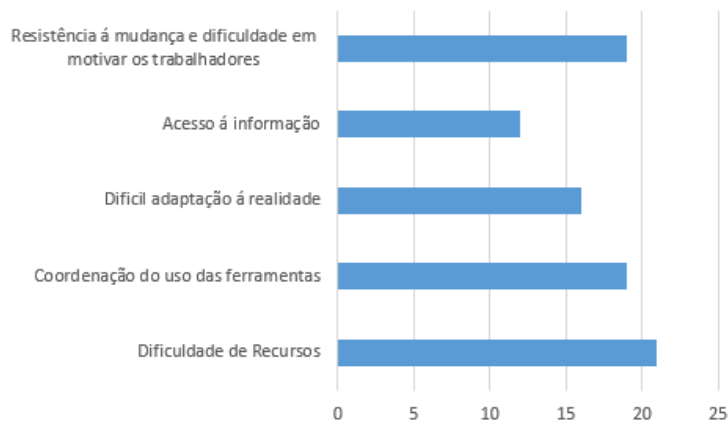


**Gráfico 6:** *Importância da utilização das ferramentas estratégicas*

## 4.6 Dificuldades encontradas na utilização das ferramentas estratégicas

Quando abordados as principais dificuldades encontradas na implementação das ferramentas estratégicas, os inquiridos referiram como principal obstáculo a disponibilidade de recursos enfocando principalmente tempo e pessoas (40.40%), seguindo-se a resistência exercida aquando das mudanças implementadas na empresa e a dificuldade em conseguir motivar os seus trabalhadores (36.50%) com o mesmo volume de respostas encontramos a opção em que é considerada como dificuldade a coordenação do uso das ferramentas num âmbito tanto local como global (36.50%). Como dificuldade menos explorada pelas respostas obtidas temos o acesso à informação, no que diz respeito especialmente acerca de concorrentes e ambiente externo (23.10%)

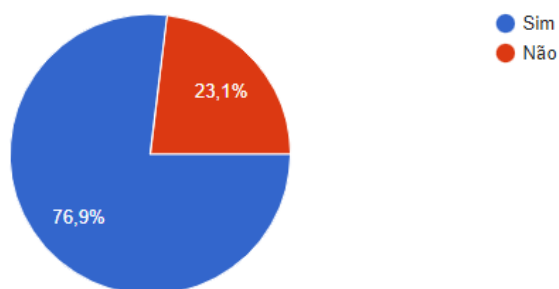
No gráfico é possível observar pormenorizadamente a informação referida.



**Gráfico 7:** *Dificuldades encontradas na introdução das ferramentas dentro das empresas*

#### 4.7. Terá a pandemia realmente obrigado a repensar as questões relacionadas com a estratégica?

Através de uma questão onde existiam apenas duas respostas diretas como opção, foi clara a opção que mais respostas obteve. Assim, sendo obteve-se um total de (77%) de respostas afirmativas e (23%) negativas, chegando assim à conclusão de que 40 dos inquiridos alegam que a pandemia trouxe realmente motivos para que a estratégia nas suas organizações fosse realmente adaptada ou mesmo completamente alterada.



**Gráfico 8:** *Obrigação da pandemia em repensar a estratégia*

## 4.8 Alteração das ferramentas e de que forma ajudaram a minimizar os impactos da pandemia.

Dado a possibilidade de respostas divergentes, esta foi uma questão de resposta aberta onde os inquiridos transmitem as alterações que foram feitas nas suas organizações de forma a minimizar os impactos sentidos pelo coronavírus.

Verificou-se, genericamente, a defesa do uso de ferramentas digitais onde se inclui, *meetings* estratégicos via *zoom*, experiências mais virtuais, adoção *do home office*, entre outros. Outra resposta que se tornou imperativa dentro das recebidas foi um maior foco na análise de cenários visto tratar-se de um período com grandes incertezas. Visto tratar-se de uma resposta aberta, encontra-se as principais respostas obtidas na tabela abaixo.

**Tabela 1:** Respostas abertas do questionário

A análise de riscos foi a maior determinante estratégia tomada, pois efetuando esta análise conseguimos perceber qual o risco em nos mantermos abertos/fechados. Durante a pandemia, esta tornou-se uma das ferramentas mais importantes na organização, sendo anteriormente uma das menos utilizadas.
Estratégia mais pensada na segurança do consumidor
Estratégias mais focadas no <i>home office</i> e em como continuar a engajar a equipa mesmo não conseguindo estar presente. Experiências mais virtuais. Ferramentas mais digitais foram utilizadas
Sim, dado ser um Hospital foi dos locais mais afetados e em que muitos procedimentos tiveram de ser ajustados de forma a minimizar os impactos da pandemia.
Maior foco em análise de cenários
Sim ajudaram, elas permitiram que todos os trabalhadores tivessem voz e para nós a chave da organização é ouvir e incluir todos os trabalhadores. Além de que foi determinante a utilização deste tipo de ferramentas numa época de grande incerteza e que era importante que nos adaptássemos às mudanças (diárias) com maior celeridade.
Mais <i>meetings</i> estratégicos através do computador, maior análise da concorrência.

Passou-se por uma adaptação e reorganização interna de algumas formas de operar
Com a pandemia Covid19 toda a estratégia da empresa, teve de ser repensada, na medida em que, por um lado houve diminuição dos recursos humanos, por outro lado, houve a necessidade de readaptar a estratégia ao mercado, pois o público alvo mudou, a própria produção/serviços também diminuíram, etc.... Nesse sentido a análise <i>PEST</i> y <i>SWOT</i> foram fundamentais em todos os momentos da pandemia (antes, durante e depois).
Mais pensadas em contenção de custos para a empresa em períodos de menor faturação
Sim no nosso caso na abordagem às entrevistas efetuadas bem como dificuldade em encontrar colocar os nossos colaboradores expostos á pandemia
Tivemos de forçar a introdução de ferramentas mais virtuais
A discussão de ideias e formação levou a antecipação de problemas que poderiam surgir e acabaram surgir mais tarde numa fase mais avançada da pandemia

# Capítulo 5

## Discussão dos Resultados

Atendendo ao objetivo principal da dissertação, sendo ele identificar as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas e perceber qual a sua adaptabilidade no contexto pandémico, nesta fase torna-se fulcral resumir a análise levada a cabo através dos resultados obtidos.

Como já referido anteriormente, atualmente, são inúmeras as ferramentas estratégicas listadas na literatura e, tendo em conta a revisão feita da mesma, opta-se por listar aquelas que mais menções acarretam dentro das empresas, sendo estas: análise de cenários, análise de ciclo de vida, brainstorming, benchmarking, análise da cadeia de valor, análise PEST, análise de risco, análise de recursos e capacidades, *balanced scorecard*, *meetings* estratégicos, comité de gestão estratégica e análise da indústria.

Após as respostas recebidas, conseguiu-se identificar que, em média, as empresas colocam em prática cerca de (4.90%) das ferramentas estratégicas, sendo também possível efetuar uma analogia relacionada com o número de ferramentas utilizadas e a dimensão das organizações. Desta analogia, foi possível verificar, como expetável, um uso acrescido da utilização das mesmas, quando as empresas acabam por ter um volume de negócios ou um número de colaboradores superior. Dentro das ferramentas estratégicas anteriormente referidas é possível referenciar a análise SWOT como a mais requisitada dentro da amostra e indo de encontro ao citado anteriormente em que esta ferramenta estratégica é a mais comum nas organizações (Afonina & Chalupsky, 2012; Gunn & William, 2007; He, António & Rosa, 2012; Oliveira, 2008; Quibe, 2015; Stenfors et al., 2007; Tassabehji & Isherwood, 2014). Para Ulrich (2002, p. 212) “A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, tanto no que

diz respeito a elaboração de diagnósticos bem como na análise organizacional ou elaboração de planos.

Contudo, quando colocada em prática não é obrigatório que se traduza em contributos efetivos para os processos, visto que esta é também utilizada como ritual ou tentativa de conteúdo real, de nos aproximarmos da execução de processos de planeamento e/ou avaliação mais técnicos ou científicos. Devido ao seu aspeto simples, esta técnica emergiu como uma das mais utilizadas pelos técnicos de todas as áreas. No que diz respeito ao citado por Hofrichter (2017), esta é uma análise onde os processos apresentam informações fulcrais para que sejam atingidas as metas, programas e capacidades da organização, grupo ou ambiente social em que nos encontremos a operar. Uma coisa é perceber oportunidades atrativas e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades (Kotler, 2000, pg.100). Fernandes (2013) refere ainda que “identificar as características internas e externas do sistema em que a organização está inserida, torna-se relevante para a tomada de decisão dos gestores independentemente da dimensão das empresas em questão”.

De forma mais conclusiva devemos considerar a análise *SWOT* como uma ferramenta importante no que toca ao processo de gestão estratégica, não só pelos estudos analisados bem como pelas respostas obtidas no questionário elaborado onde mesmo após o coronavírus ~~onde~~ foram enfrentados grandes momentos de incerteza esta conseguiu ser a ferramenta mais referenciada.

Mesmo não revelando grande popularidade, em seguida foi possível observar a utilização das ferramentas *brainstorming*, *benchmarking* e, ainda, a realização de *meetings* estratégicos. No que ao *Brainstorming* diz respeito, Trindade (2012,) refere esta como “uma técnica que ajuda a estimular a produção de ideias, vindo daí a sua fácil inclusão no conjunto das atividades e dispositivos tendentes a promover a investigação (...). Colocando esta em prática um conjunto de ideias e de questões que possam constituir o ponto de partida para uma atividade de pesquisa mais elaborada e exigente”. Na análise prévia realizada na revisão de

literatura, globalmente estas não revelaram ser das ferramentas mais populares, contudo, em casos particulares destacaram-se como as mais utilizadas. Evidencia-se ainda uma forte utilização do ~~e-de~~ brainstorming em Portugal (Oliveira, 2008), na China (He, et al 2012) e em Moçambique (Quibe, 2015), tendo sido verificado realmente que esta continua a ser bastante desenvolvida através da amostra.

Relativamente ao *benchmarking* este “trata-se um processo contínuo e sistemático de comparação da eficiência da produtividade, práticas bem como qualidade de organizações que representam o expoente máximo, permitindo, assim, que exista uma ligação direta entre algo seguramente fundamentado e a aprendizagem e a ação” (Karlof et al., 1993, pg.1). Ainda dentro deste pódio, podemos encontrar a utilização de meetings estratégicos, sendo esta uma ferramenta vital para envolver as equipas a definir estratégias e táticas na medida em que reserva aos participantes um tempo para refletir e se concentrarem em assuntos importantes, não restritos apenas àquilo que foi o último episódio menos positivo, possibilitam ainda a aprendizagem de novos conceitos e técnicas de gestão, principalmente para os participantes que vem das áreas técnicas e operacionais, ao terem que ajudar a estabelecer estratégias e definir táticas para o negócio. Essas táticas podem aprimorar a dinâmica das equipas ao incentivar o comprometimento individual em torno das estratégias de negócios estabelecidas. (Arão Sapiro, 2021).

Em conjunto com a análise *SWOT*, estas três ferramentas destacam-se das restantes neste estudo como as mais utilizadas nas empresas em Portugal. À medida que a análise decorre destacam-se ainda com significativa utilização a análise de cenários, a análise da cadeia de valor bem como a análise de recursos e capacidades. Ainda, dentro da questão relacionada com as ferramentas estratégicas, identificou-se que as ferramentas menos utilizadas foram a análise PEST e a análise do ciclo de vida. Não obstante, verificou-se a utilização de outras ferramentas estratégicas, adicionais à lista pré-definida na literatura, contudo

esta não revelaram ter impacto significativo em função da frequência de respostas obtidas. De uma forma mais conclusiva, no que toca às ferramentas mais procuradas, foi possível identificar a análise *SWOT*, *brainstorming*, *benchmarking* e ainda os *meetings* estratégicos como mais utilizadas nas empresas em portuguesas presentes na amostra. Indo um pouco de encontro a que se conseguiu apurar durante a revisão da literatura, é possível verificar a continuidade de preferência em ferramentas mais simples e intuitivas teoricamente.

## 5.1. Principais fontes de disseminação das ferramentas estratégicas

Relativamente a esta questão é fácil conseguir identificar a formação e educação como principal fonte de apoio ao sustento das ferramentas estratégicas, indo de encontro ao estudo levado a cabo em Portugal (Oliveira, 2008).

Dentro das escolas de gestão é considerado importante a aplicação prática das ferramentas estudadas como tentativa de adaptação á realidade empresarial.

Ainda dentro desta questão foi claro o uso de mais do que uma fonte de disseminação, onde a literatura especializada e as empresas de consultoria obtiveram ainda cerca de 30% das respostas.

## 5.2 Método de aplicação das ferramentas nas empresas

No decorrer do questionário desenvolvido foi possível ainda identificar qual o tipo de ajuda a que as organizações inquiridas optam por recorrer aquando da implementação das ferramentas estratégicas.

Dentro dos resultados obtidos foi possível observar a superioridade por parte da ajuda interna à ajuda externa na implementação das ferramentas estratégicas nas empresas, indo, assim, de encontro ao estudo desenvolvido anteriormente em Portugal (Oliveira, 2008).

Desta forma, através dos (60%) de respostas onde exclusivamente é utilizada a ajuda interna devemos assumir a importância da cultura das empresas em todo o processo de execução da estratégia. Consegue-se, ainda, verificar uma maior facilidade em recorrer a ambas as ajudas em empresas que optam pela aplicação de um maior número de ferramentas, indo assim de encontro ao estudo de Oliveira (2008).

## 5.3 Motivação para a aplicação das ferramentas

Quando confrontados com qual a forma de aplicação das ferramentas estratégicas, o resultado tende para que a utilização dos conceitos e ideias dos instrumentos seja posta em prática de forma a criar diferentes metodologias de trabalho criando ferramentas.

No seguimento da análise ao questionário verifica-se, uma menor aderência àquilo que realmente é ensinado nas escolas, no que diz respeito a ferramentas estratégicas, bem como restrição de utilização conforme o descrito na literatura. Assim, é importante que as ferramentas utilizadas e aprendidas, por parte daqueles que estão à frente das organizações, sejam realmente colocadas em prática de forma correta para que o resultado pretendido seja o obtido, uma vez

que a má utilização pode de certa forma tornar-se prejudicial às organizações (Jarratt & Stiles, 2010; Jarzabkowski & Kaplan 2015).

## 5.4 Coronavírus e a sua interferência com as ferramentas estratégicas utilizadas na gestão estratégica

De forma a finalizar o questionário foram colocadas duas questões que vão de encontro ao foco principal desta dissertação, onde é possível correlacionar tempos de incerteza como foram aqueles vividos na altura do coronavírus e as ferramentas estratégicas utilizadas em todo o processo da gestão estratégica dentro das organizações.

De uma forma bem direta, através da aprovação obtida por parte de (78%) dos inquiridos, foi revelado que a toda a estratégia empresarial foi repensada de forma a conseguir combater as adversidades que se faziam sentir durante esse período.

Relativamente a quais foram realmente as alterações feitas no que toca a toda a gestão estratégica, os inquiridos tiveram a liberdade de expressar aquilo que realmente foi sentido durante os tempos de pandemia. Desta forma, foi possível verificar que as empresas onde a estratégia foi repensada de forma a minimizar o impacto, revelaram que a adaptação ao teletrabalho, análise de riscos e cenários e uma maior digitalização de processos foram as principais ferramentas utilizadas.

Atualmente, o teletrabalho, apesar de ter emergido nos anos 70, continua a ser referido na literatura como uma “nova forma de trabalho”. Esta pode-se justificar visto que se trata de uma realidade inusitada em muitos países, onde a sua utilização é escassa, e a precária regulamentação ainda existente, bem como a sua clara diferenciação com o contrato de trabalho clássico. O facto de ser um modelo

de trabalho descentralizado torna-o menos atrativo devido à cultura organizacional existente em alguns países. São inevitáveis a mudança, tanto na esfera do modelo de negócio, como na forma de gestão do mesmo e como qualquer alteração, envolve riscos, daí ser crucial o planeamento apropriado e a análise de todas as variáveis que poderão influenciar esta prática (Silva et al., 2015). Entretanto, a força sentida na adesão das empresas ao teletrabalho acelerou ainda mais a necessidade de tornar procedimentos realizados presencialmente e manualmente em digitais, onde esta exige além de uma importante transformação de mentalidade, uma mudança cultural nas organizações.

O Teletrabalho apresenta vantagens na medida em que permite uma aproximação da vida profissional com a vida familiar dos trabalhadores, e assim origina uma melhoria da qualidade de vida no trabalho, encorajando a capacidade de risco dos trabalhadores e a sua motivação, fazendo com que estes sejam mais disciplinados, estejam mais confiantes, organizados e responsáveis (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; Patrickson, 2002). Segundo Fiolhais (2007), o estilo de liderança das chefias sofre uma mudança passando para menos autoritário e mais orientativo ajudando a que a cultura organizacional se fortaleça através do espaço criado para novas ideias e sugestões, fazendo com que todos os envolvidos consigam aprender. (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; Patrickson, 2002).

Em seguida podemos observar também aquilo que foi o crescimento do uso de plataformas relacionadas com atividades de teletrabalho e educação através de recurso a videochamadas.

Domínio	Distribuição do Tráfego (%)	Visitas (milhões)	Evolução (%)	Visitas individuais (milhões)
Zoom.us	42,30	4481 mil	121,13	313,7
Classroom.google.com	35,01	3709 mil	87,00	88,55
Meet.google.com	12,50	1323 mil	182,36	57,88
Teams.microsoft.com	9,79	844,1	73,21	44,87
Skype.com	2,23	235,8	-26,01	39,87

**Figura 3:** Métricas de tráfego das plataformas mais requisitadas em todo o mundo entre março e maio de 2020.

Fonte: Plataforma Similar Web 2020

A Federation of European Risk Management Associations (2003), apresenta uma visão mais organizacional sobre a análise de riscos, reforçando que a mesma apresenta vantagens na medida em que acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes, uma vez que apoia as organizações na criação de estruturas que sustentem as atividades futuras a desenvolver-se de uma forma mais controlada; Auxilia também na tomada de decisões, do planeamento e da definição de prioridades, uma vez que analisa a abrangência do negócio em causa ,a volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto; contribui para uma utilização mais eficiente quer do capital bem como os recursos dentro da organização; Protege e melhora aquilo que são os ativos e imagem da empresa; Levando tudo isto a uma otimização da eficiência operacional

A análise de riscos acarreta ainda algumas desvantagens sendo a principal o facto de acarretar custos, uma vez que muitas empresas acabam por contratar analistas experientes na área externos à organização, ou noutra perspetiva, proporcionar meios para a formação de pessoas de dentro da organização. Todas estas operações trazem custos às organizações e os benefícios e a rentabilidade da sua aplicação devem ser aprovados. Portanto, fica ao encargo da organização verificar se a implementação de um sistema de análise de riscos é ou não economicamente viável.

Outra das desvantagens da gestão de riscos é o tempo que requer. Importa ainda realçar que todas estas variáveis da análise de riscos levam tempo a colocar em prática, sendo o tempo algo que muitas vezes acaba por ser fulcral na gestão das empresas.

Dentro daquilo que foram as medidas estipuladas pelo governo, devemos destacar a questão da permanência em casa para evitar a circulação de pessoas.

Como resultado, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU, 2020) na segunda semana de abril de 2020, mais de 4,5 mil milhões de pessoas estavam confinadas em casa, sendo assim possível averiguar um crescimento da utilização dos meios de comunicação digital.

Esta força da digitalização pode ser verificada pela através da análise da (Plataforma SimilarWeb, junho 2020) onde ao todo, foram (720 biliões) via computador e dispositivos móveis (tablets e smartphones) em todo o mundo durante os meses de março a maio de 2020, um aumento de 1,18% comparado ao trimestre anterior.

Além disso, foram inúmeras as empresas que se adaptaram á utilização de comércio online. Dessa forma através do estudo da (Similar web 2020) entre março e maio de 2020, houve um aumento em todo o mundo de cerca de (8,92%) pela procura e oferta relativamente a essa modalidade de comércio em comparação com o trimestre anterior. Foi possível ainda neste mesmo estudo verificar um crescimento trimestral de (25%) que representa aproximadamente 8 milhões de visitas a sites relacionados com este tipo de comércio, representando esta a posição mundial 31<sup>a</sup>.

Assim, conseguimos perceber aquilo que foi a expansão da digitalização durante a pandemia de COVID-19, quer pelos indivíduos e as suas relações sociais, atividades de instituições sociais como para a educação e economia, havendo assim a necessidade de recorrer às ferramentas de comunicação digitais como forma de adaptação.

Em conclusão, relativamente aquilo que foram as ferramentas identificadas como forma de combate ao período pandémico vão de encontro ás expectativas por mim existentes bem como com aquilo observado durante a revisão da literatura.

# Capítulo 6

## Conclusão

### 6.1. Principais forças do estudo e implicações para a prática

De forma conclusiva, podemos afirmar que este estudo desempenha um papel fundamental na medida em que auxilia de uma forma prática a entender as opções estratégicas dentro das empresas portuguesas. Este auxílio obtém-se quer através da revisão da literatura desenvolvida, quer através do questionário distribuído.

Dentro daquilo que é a estratégia empresarial Chandler (1962) terá sido o primeiro autor a realmente estudar academicamente a estratégia. Desta forma, associou a determinação de objetivos a longo prazo e a forma de como atingir esses objetivos através da adoção de planos de ação e alocação de recursos.

O surgimento das ferramentas estratégicas acontece de forma a auxiliar as empresas em situações de maior incerteza ao simplificar e sintetizar a informação que se obtém (Gunn & Williams, 2007; Jacobides, 2010; Jarzabkowski & Kaplan, 2015, 2008; Stenfors & Tanner, 2007)

Dentro das ferramentas estratégicas observadas foram escolhidas aquelas identificadas como mais comuns no âmbito empresarial, assim, listaram-se as seguintes: análise da cadeia de valor, análise *SWOT*, *benchmarking*, análise de cenários, análise *PEST*, análise do ciclo de vida, *balanced scorecard*, análise de risco, *brainstorming*, análise de recursos e capacidades, *meetings* estratégicos, comité de gestão estratégica e análise da indústria. Após a análise do questionário foi possível comprovar as informações obtidas através da revisão da literatura onde a análise *SWOT* é cotada como a ferramenta mais utilizada no âmbito prático em

conjunto com o *benchmarking* e *brainstorming*. Assim sendo, devemos assumir estas como as ferramentas presentes no pódio estratégico dentro das organizações. A investigação apurou ainda a baixa popularidade da análise PEST, a análise da indústria e a análise do ciclo de vida.

O questionário elaborado apurou também que os gestores optam por adaptar as ferramentas em função dos objetivos do seu uso procurando a criação de novas formas de trabalho bem como ferramentas. Importa ainda realçar que durante o processo de implementação das ferramentas, este acaba por ser em grande parte auxiliado internamente, sendo exclusiva a ajuda externa requisitada em apenas 8% dos inquiridos. Relativamente às motivações que levam ao uso das ferramentas estratégicas, foram identificadas com maior destaque, o uso das mesmas para clarificar a estratégia da empresa, tornar as decisões mais racionais, objetivas e transparentes, e ainda o facto de a utilização de estas encorajar a visões mais criativas. Ainda, inerente á implementação e uso das ferramentas estratégicas, foram encontradas como principais dificuldades a disponibilidade de recursos, bem como em alguns casos a resistência à mudança por parte dos trabalhadores. No seguimento da investigação prática apurou-se que 77% dos inquiridos viram-se obrigados a adaptar a sua estratégia em função dos tempos vividos com o surgimento do coronavírus. Dentro desta adaptação estratégica foram identificadas como principais formas de combate ao momento atravessado uma maior adesão ao mundo digital, imperando as reuniões estratégicas, uma maior análise de cenários, ainda o *home office* e também uma forte digitalização de sprocessos, onde estes acabam por continuam a fazer parte do quotidiano empresarial.

Toda esta temática da pandemia foi fortemente influenciadora da economia nacional, e assim fez com que o mercado tivesse crises e dessa forma, levou a uma grande adaptação por parte das empresas onde apenas aquelas que obtiveram uma vantagem competitiva mais sustentável são as que apresentam maior taxa de sucesso, e para isso torna-se determinante um forte planeamento estratégico.

No que diz respeito ao planeamento estratégico, este deve ser adaptado e aperfeiçoado com o passar do tempo e tendo em conta as situações vividas, assim torna as organizações mais dotadas de capacidades que ofereçam mais valor ao seu público-alvo e finalmente obter vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

Desta forma, a estratégia e a sua adaptação ao período durante e pós pandemia tornaram-se determinantes no âmbito empresarial, na medida em permitiu a formulação de planos que agrupam objetivos, políticas e ações com vista a alcançar o sucesso, sendo este apenas possível com a adoção de ferramentas e passando as mesmas de forma mais correta, tornando assim a estratégia destronável, mesmo que em alguns casos seja necessário incorrer a custos iniciais que levem a organização a lucros futuros sustentáveis.

## 6.2 Limitações do estudo, sugestões para investigações futuras

No decorrer da elaboração da presente dissertação, mesmo sendo possível chegar a algumas conclusões, é sempre possível identificar algumas limitações e lacunas que serviram de possíveis bases para investigações futuras.

Tendo em conta a elaboração de um questionário, um dos grandes entraves encontrados foi assim a receptividade das empresas para participação no mesmo, o que se traduz num reduzido número de participantes que não traduz a representatividade nem a significância das empresas. Outra limitação foi também foi a própria elaboração do questionário, onde este resulta de uma pequena adaptação ao já previamente validado em Portugal no estudo de Oliveira (2008). Ainda tendo em conta a reduzida disponibilidade por parte da

amostra este questionário foi elaborado de forma a o tempo de preenchimento ser reduzido, predominando as questões de escolha múltipla, e assim tentar obter o maior número de respostas possível.

Ainda dentro do questionário e da tipologia de respostas, talvez o facto de as mesmas serem de escolha múltipla podem ser influenciadores de resposta aos inquiridos, limitando os mesmos de informação adicional, onde essa mesma informação talvez seja realmente importante neste estudo.

Posto isto, sugiro novas investigações futuras em que o número de participantes seja mais elevado de forma garantir a representatividade e significância, bem como um método de amostragem probabilístico e a utilização do questionário já validado para a população portuguesa (Oliveira, 2008).

# Bibliografia

Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19–36.

Aguiar, A., Maia, I., Duarte, R., & Pinto, M. (2022). The other side of COVID-19: Preliminary results of a descriptive study on the COVID-19-related psychological impact and social determinants in Portugal residents. *Journal of Affective Disorders Reports*, 7, 100294.

Albana, B. Q., Enver, K., & Justina, S. P. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99.

Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change*, 17, 281–293

Ansoff, I. 1984. *Implanting strategic management*. PrenticeHall.

Ansoff, I., (1965). *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin Books.

Bentley, K. Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, 10 (4), 346-356.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17 (1), 99-120.

Carvalho, J. A., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de gestão estratégica. Conceitos, prática e roteiro*. Edições Sílabo.

Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage : a comparative study. *Strategic Change*, 6, 417-427

Direção-Geral da Saúde. (2020, maio 20). Comunicação de crise e Perceção de Riscos.

FERMA. Risk Management Standard (Norma de Gestão de Risco). Federation of European Risk Management Associations, 2003

Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. 1984. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.

Freire, A. (2004). *Estatégia: Sucesso em Portugal (10a edição)*. Verbo.

Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49-62.

Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48.

Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools : an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201–216.

Ignição Digital. (2018). O Que É Estratégia Empresarial?

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (8 de 2006). Using Strategy Tools in Practice - How Tool Mediate Strategizing and Organizing. *Advanced Institute of Management*, 47, 2-57.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice*. Sage.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Mações, M. (2017b). *Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão (1st ed.)*. Atual Editor

Marcelino, J. A., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impactos Iniciais Da COVID19 Nas Micro E Pequenas Empresas Do Estado Do Paraná - Brasil. *Boletim de Conjuntura*, 2(5), 101–112.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Miller, K., & Waller, H. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.

Mintzberg, H., (1987). Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30, 11- 24.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.

Monteiro, R. (2015). *Pensamento estratégico e modelos de gestão*.

Organização Mundial de Saúde. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19)*.

Porter, M. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March – April : 137-145.

Porter, M. (1985), *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, New York: MacMillan.

Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November – December, pp. 61-78.

Rosa, A. & A.F. Teixeira, (2002). *Perspetivas Da Gestão Estratégica*, Coleção ISCTE – Escola de Gestão, AdLitteram.

Sanchis-palacio, J. R., Campos-climent, V., & Mohedano-suanes, A. (2013). Management in social enterprises : the influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 541–555.

Sardinha, L. (2019). *Querer ser feliz não basta: da gestão à liderança em pequenas e médias empresas*. A Pátria.

SimilarWeb. (2020, junho) SimilarWeb – Estatísticas de tráfego de sites e Inteligência de Mercados.

Spee, A., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232.

Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929–938.

Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23, 63–80.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3a edição)*. Escolar Editora.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2020). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 20-37.

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtam, M., & Uusitalo, K. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>

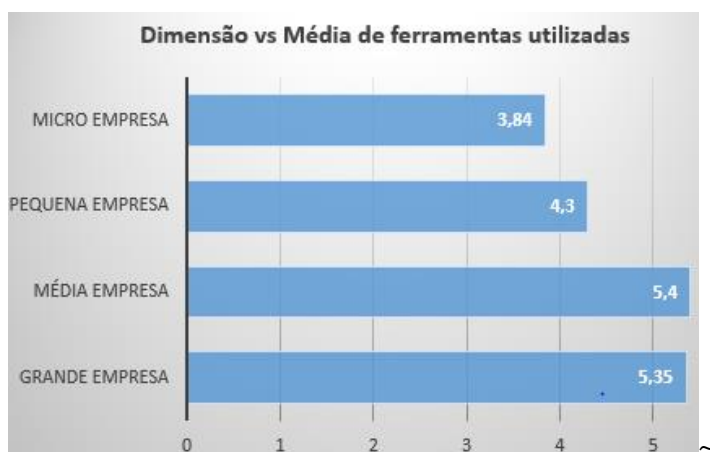
World Health Organization. Regional Office for Europe. (2020). Pandemic fatigue: reinvigorating the public to prevent COVID-19: policy framework for supporting pandemic prevention and management: revised version November 2020.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2020). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 20-37.

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtam, M., & Uusitalo, K. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 1–20.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>

# Anexos

## Anexo 1 - Relação entre o número de ferramentas e a dimensão da empresa



## Anexo 2 – Questionário

### Questionário Ferramentas estratégicas

O presente questionário tem por objetivo o auxílio na realização da dissertação intitulada de " **Ferramentas utilizadas no planeamento estratégico na gestão empresarial e a sua Capacidade de adaptação no contexto COVID.**"

Com o mesmo pretendo obter um melhor conhecimento sobre algumas alterações que possam ter existido na gestão estratégica das empresas no pós-covid 19 .

O questionário é constituído por 11 questões e o seu preenchimento tem uma duração média de 10/15 minutos.

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

#### Dados da empresa e do Inquirido

Nome da empresa: (opcional)

Texto de resposta curta

Nº de trabalhadores \*

Texto de resposta curta



Volume de negócios (anual) \*

- Inferior a 2 Milhões
- Inferior a 5 Milhões
- Inferior a 10 Milhões
- Inferior a 50 Milhões
- Superior a 50 Milhões

**Tendo em conta as ferramentas estratégicas seguintes indique aquelas que se tornaram relevantes aquando da tomada decisão na sua empresa.**

- Análise da cadeia de valor ( Identificar áreas de Vantagem competitiva da empresa )
- Análise de Cenários (Construção de várias alternativas para o futuro tomando em consideração expetati...
- Análise de Ciclo de Vida (avaliação da empresa e elementos que podem afetar a estratégia a longo praz...
- Análise SWOT (Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças)
- Brainstorming ( Atividade de grupo onde as pessoas são livres de expressar o seu ponto de vista sobre d...
- Benchmarking ( comparação entre empresas de forma a otimizar processos)
- Balanced Scocard (Medidas de desempenho que cobrem 4 perspetivas – financeira, clientes, processos...
- Análise de Risco (Análise do risco e benefício de forma a avaliar a atratividade das opções)
- Análise PEST (Análise do ambiente através de fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos)
- Análise de Recursos e capacidades (Identificação dos recursos e capacidades da empresa que são de v...
- Meetings estratégicos ( Reuniões em "timings" estratégicos para tomada de decisões)
- Comité de gestão da estratégia ( finalidade de sistematizar práticas relacionadas com o planeamento es...
- Análise da Indústria ( Análise da atratividade de uma industria através de 5 forças de Porter)
- Outros (mencione outras ferramentas que usa na sua empresa)

**Como é que a sua empresa ou departamento teve acesso às ferramentas acima identificados?**

- Educação e formação
- Literatura especializada
- Empresa de Consultoria
- Através de revistas/ jornais / Internet
- Outra opção...

**Na implementação das ferramentas estratégicas acima identificadas, foi utilizada:**

- Ajuda Interna
- Ajuda externa
- Ambas

\*\*\*

**De seguida apresentam-se possíveis formas de utilização das ferramentas identificadas na pergunta 2.**

**Indique aquela que mais se adequa á sua empresa**

- As indicações referidas nas fontes de acesso identificadas anteriormente (Formação, consultoria, literat...
- Um uso parcial ou adaptação dos instrumentos é feito, considerando os objetivos do seu uso.
- Os conceitos e ideias dos instrumentos são utilizados para criar novas formas de trabalho e novas ferra...
- Outra opção...

**Em que medida os itens listados abaixo são importantes ou não para justificar o uso das ferramentas que indicou na pergunta 2?**

**Indique os 5 mais importantes na sua opinião.**

- Suporta a implementação da estratégia a todos os níveis
- Clarifica a estratégia da empresa
- Torna as decisões mais racionais, objetivas e transparentes.
- Facilita a recolha e análise de informação
- Fortalece o espírito de equipa e o compromisso das pessoas para com a organização
- Facilita o processo de planeamento
- Facilita a comunicação e geração de diálogo
- Encoraja novas ideias e visões criativas
- Permite o entendimento da realidade e dos fatores estratégicos chave
- Clarifica e justifica decisões difíceis
- Outra opção...

**Descreva as principais dificuldades na utilização das ferramentas identificadas na questão 2**

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

**Acredita que a pandemia da COVID-19 criou à necessidade de repensar as questões ligadas a estratégia?**

- Sim
- Não