

iscte

**INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA**

**OS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA UTILIZADOS
PELAS EMPRESAS EM ANGOLA**

RICARDO EDWIN VIEIRA FALCÃO DIAS

21 de Outubro, 2021

Orientador:

Prof. doutor Nelson José dos Santos António, Professor catedrático,

ISCTE Business School, Departamento de Marketing e Gestão

Dedicatória e Agradecimentos

Esta dissertação é dedicada à minha avó Maria das Graças, aos meus pais, Eugénio Dias e Maria de Fátima, à minha irmã, Janaína, aos meus tios, Filomena, Felisberto e à Maria do Carmo, sem vocês não seria a pessoa que sou hoje e este trabalho nunca teria sido possível de materializar.

Agradeço também a colaboração do professor Néilson e o apoio dos meus amigos António e do Bernardo.

Abstract (PT)

A utilização de instrumentos de análise estratégica é de extrema importância para melhorar a performance da empresa. Esta dissertação avalia a disseminação destes instrumentos nas pequenas até às grandes empresas de Angola. Utilizando dados de inquéritos, encontro evidência que a análise swot, a análise da cadeia de valor e o *brainstorming* são os instrumentos mais utilizados, que as empresas recorrem a consultores externos e à instrução do seu staff para se familiarizarem com estes instrumentos. A sua utilização é bastante frequente. Perto de 100% das empresas reporta utilizar pelo menos um instrumento nas suas operações, contudo, a esmagadora maioria dos instrumentos ainda não são implementados sugerindo que as empresas se concentram em poucos instrumentos da panóplia disponível. Através da análise de regressão linear encontro evidência estatística de que a utilização de mais instrumentos está associada a uma melhoria importante da perceção que os indivíduos têm relativamente a três indicadores chave: o alinhamento do acionista e da gestão executiva, o retorno sobre os investimentos e a retenção e atração de talentos. Finalmente, entrevistei um diretor da Sonangol e outro da Refriango, ambas importantes *players* da economia Angolana. Com base nestas entrevistas, concluo que estes instrumentos permitem à firma avaliar e melhorar a sua saúde financeira, alinhar as suas estratégias de negócios ao ambiente económico que enfrentam, defender as suas propostas de investimentos junto dos acionistas e comparar-se com os seus concorrentes.

Palavras Chave: Instrumentos de análise estratégica, estratégias de gestão

Abstract (ENG)

The utilization of strategic tools is of paramount importance to improve firms' performance. This dissertation accesses the spread of the usage these instruments among Angola's small to large sized firms. Based on survey data, I find evidence that swot analysis, value chain analysis and brainstorming stand as the more standard used tools, and firms rely both on external consultants and training their own staff to get acquainted with them. The usage of these tools is also quite frequent. Close to 100% of the firms in the sample report using at least one tool in their operations, however the overwhelming majority of instruments is yet to be implemented, suggesting that firms concentrate in few instruments out of the available pool. Using regression analysis, I find statistical evidence that the usage of more tools is associated with a meaningful improvement in the perception that individuals have regarding three key indicators: the alignment of the interests of the stockholders and executive board, the return on investments and the retention and attraction of talents. Finally, I interviewed one director of Sonangol and another of Refriango, both are large players in Angola's economy. Based on these interviews I conclude that these instruments allow the firm to access and improve its financial wealth, align their business strategies depending on the economic environment they face, support their investment proposals in front of the stockholders and compare the firm's performance relative to its competitors.

Keywords: Strategic tools, Business Strategy

Índice Geral

1. Introdução	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Relevância do tema	1
1.3 Objetivos do estudo	1
1.4 Questões de investigação	3
1.5 Caracterização da economia Angolana	4
2. Revisão da Literatura	12
3. Metodologia	32
4. Análise de resultados	34
4.1 Caracterização da amostra	34
4.2 Relação com os instrumentos de análise estratégica	35
4.3 Acesso a instrumentos de análise estratégica	37
4.4 Frequência de utilização dos instrumentos de análise estratégica	37
4.5 Impacto da utilização de instrumentos de análise estratégica	38
4.5.1 Análise descritiva das respostas	38
4.5.2 Regressões	46
4.5.3 Análise das entrevistas	50
5. Conclusão	51
Bibliografia	54
Apêndice	61

1. Introdução

1.1 Contextualização

A presente dissertação tem como principal objetivo desvendar os principais instrumentos de análise estratégica utilizados pelas empresas (pequenas, médias e grandes empresas), nacionais ou estrangeiras, que operam em Angola. A utilização destes instrumentos é fundamental para potenciar o desempenho das empresas, e numa visão mais macro, o crescimento do PIB. Angola é ainda um país em desenvolvimento, apesar do rápido crescimento económico observado sensivelmente até 2014, mas, desde então, essa tendência inverteu-se, sem recuperar até aos dias de hoje. É por isso fundamental que Angola consiga desencadear um novo ciclo de crescimento económico, assente na competitividade, produtividade e eficiência das suas empresas. Mas antes de qualquer ação política, é necessário avaliar primeiro qual o ponto de partida das empresas Angolanas (e estrangeiras a operar em Angola) no que toca ao seu grau de proximidade e conhecimento dos mais importantes instrumentos de análise estratégica. Pretende-se que este seja o grande contributo desta dissertação.

1.2 Relevância do tema

Existe uma lacuna na literatura acerca dos instrumentos estratégicos mais utilizados pelas empresas a operar em território angolano. Neste sentido, considero que esta pesquisa poderá dar um contributo relevante para preencher este vazio na literatura. Alguns trabalhos semelhantes como o de Anabela Quibe, em 2015, debruça-se sobre Moçambique mas, não sobre Angola. Em 2013, Maria Ferraz estuda a implementação da metodologia *Balanced ScoreCard* numa empresa a operar em Angola. No entanto, o nível de proximidade das empresas Angolanas com os instrumentos de análise estratégica não está ainda documentado. Esta dissertação pretende complementar a literatura já existente acerca de instrumentos de análise estratégica empresarial e sobre o seu impacto na performance das empresas.

1.3 Objetivos do estudo

A dissertação de mestrado a ser desenvolvida pretende investigar os principais instrumentos de formulação e análise estratégica adotados por empresas de média e

grande dimensão a operar no mercado angolano, avaliando a correlação entre o número de instrumentos de planeamento estratégico utilizados e o desempenho económico e financeiro da organização. O número de instrumentos de planeamento estratégico serão obtidos através de entrevistas e inquéritos a empresas presentes em Angola, organizadas em articulação com a Câmara de Comércio Portugal-Angola. O desempenho económico e financeiro da organização será obtido através da perceção que os inquiridos têm sobre a evolução da empresa num leque abrangente de áreas.

Com a crescente complexidade do contexto competitivo em que muitas empresas operam, torna-se gradualmente relevante a utilização de ferramentas de análise estratégica para definir uma direção organizacional de longo prazo e permitir que a gestão otimize a alocação de recursos de forma a maximizar o retorno do capital investido. A velocidade de transformação de modelos de negócios, potenciada pelo avanço tecnológico a um ritmo exponencial, resulta num ambiente mais competitivo e dinâmico, onde a criação destrutiva exige que empresas se mantenham ágeis e flexíveis para beneficiar das oportunidades e / ou antecipar as ameaças ao seu modelo de negócio.

A título de exemplo, modelos como a Análise SWOT, Análise de Cenários, Matriz BCG, Forças de Porter, Modelo VRIO, entre outros, são ferramentas com processos simples e que permitem às empresas enquadrarem as suas vantagens competitivas e limitações operacionais no contexto competitivo e macroeconómico em que operam, de forma a formular estratégias de ação de longo prazo que otimizem a alocação de recursos financeiros e humanos.

O presente estudo não pretende avaliar o grau de maturidade de processos de planeamento operacional (por exemplo, elaboração de orçamentos anuais), estando focado em processos de planeamento com impacto no horizonte de 3 a 5 anos.

Num contexto de globalização crescente com cadeias de valor crescentemente complexas e dispersas por diferentes geografias e modelos de negócio internacionais, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é um desafio. Adicionalmente, as crescentes complexidades de modelos de negócio trazem à tona as limitações cognitivas dos agentes decisores, reforçando a utilidade da utilização de modelos de análise estratégica bem estruturados e enquadrados num planeamento estratégico formalizado.

Em suma, pretende-se com este estudo encontrar evidência de que a utilização sistemática de ferramentas de análise estratégica por parte de empresas a operar no

mercado angolano esteja associada uma percepção de melhoria de performance em diversos indicadores. Nesse sentido, serão formuladas duas hipóteses. A primeira e principal hipótese pretende avaliar se empresas angolanas utilizam metodologias específicas de análise estratégica no seu planeamento de negócio e em que magnitude. A segunda hipótese pretende averiguar se existe uma associação entre um maior número de instrumentos de análise estratégica utilizados e a melhoria de indicadores de performance chave.

1.4 Questões de investigação

Hipótese 1: As Empresas Angolanas utilizam metodologias específicas de análise estratégica de forma sistemática no seu planeamento de negócio.

- Quais os instrumentos de análise estratégica mais utilizados pelas empresas Angolanas?
- Quais as principais fontes de informação no acesso às ferramentas de análise estratégica?
- Qual a frequência de utilização das ferramentas de análise estratégica?

Hipótese 2: A utilização de um maior número de ferramentas de análise estratégica está associada a uma percepção de melhoria de performance em indicadores chave.

- A dimensionalidade da empresa é condicionante da H2?
- Qual o impacto dos processos de planeamento estratégico no desempenho da organização em indicadores chave?
- Quais os indicadores onde a avaliação desse impacto é superior?

1.5 Caracterização da economia Angolana

Na presente seção pretende-se fazer uma caracterização macroeconómica de Angola, afim de integrar o leitor na realidade Angolana, antes de entrar mais a fundo na parte mais técnica desta dissertação. A economia angolana foi altamente influenciada por um momento crucial da sua história: o fim da guerra que se verificou em 2002, tendo-se verificado uma subida expressiva do seu PIB até 2014. Contudo, desde 2014 que a economia Angolana tem vindo a regredir em termos reais (gráfico 1). Em Dezembro de 2018, o executivo angolano solicitou ajuda externa ao Fundo Monetário Internacional (FMI), pedindo um empréstimo de 3,7 mil milhões de dólares. De acordo com o Banco Mundial, a rentabilidade das empresas Angolanas é muito baixa, o que é um indicador de baixa produtividade, incorporação de tecnologia, e carência de gestão organizacional. A riqueza existente encontra-se distribuída de forma muito assimétrica, com concentração numa pequena franja da população. É também de salientar que existe uma forte dependência face às exportações de petróleo, com um tecido empresarial pouco diversificado, isto é, concentrado à volta da extração e exportação desta matéria prima.

Estes são alguns dos fatores que limitam a robustez económica do mercado angolano, colocando vários desafios à economia angolana para os próximos anos. Os principais fatores identificados pelo FMI como conducentes à situação de crise em que a economia se encontra foram:

- Elevado défice orçamental;
- A queda do PIB em termos reais;
- A impossibilidade de Angola pagar a sua dívida externa;

A intervenção externa contempla a assessoria técnica do FMI e a introdução de medidas de austeridade na economia angolana, tendo em vista o equilíbrio das suas contas públicas, a criação de condições para a amortização da dívida pública e a criação de condições para o crescimento da economia angolana, à semelhança do que aconteceu nas economias do sul da Europa e Irlanda em 2009-2011.

As principais exigências impostas pelo FMI foram:

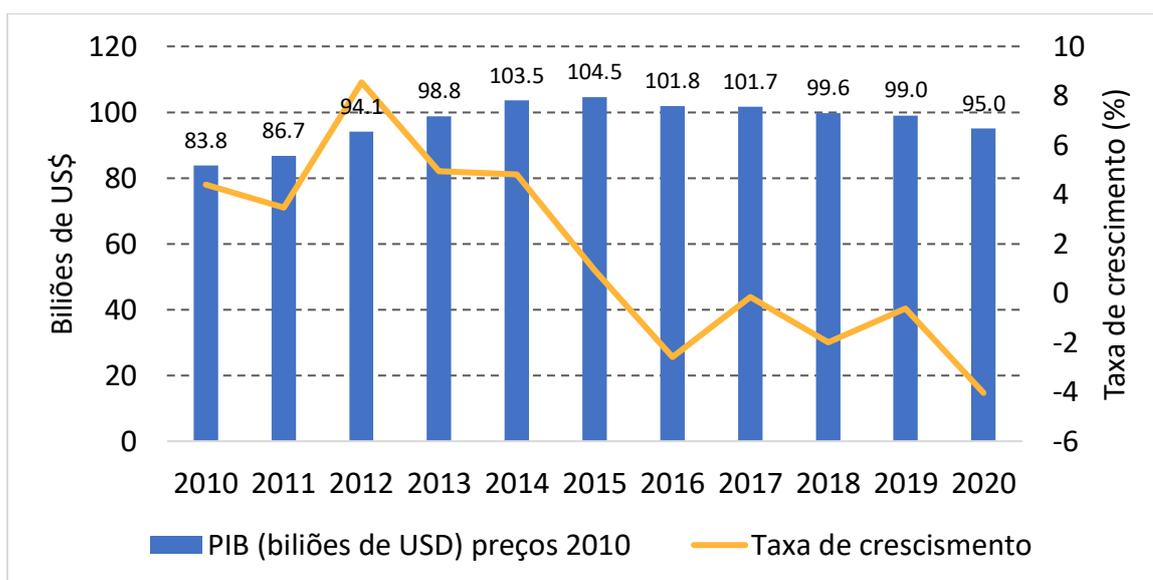
- Investimento na diversificação da sua economia, desde o setor primário ao terciário, através da criação de um ambiente de negócios propício;

- Introdução do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), com objetivo de angariar receitas fiscais adicionais para o orçamento de Estado com um imposto indireto;
- Aumento de impostos e taxas;
- Contenção de despesa pública;

A expectativa do FMI e do governo angolano é que este conjunto de medidas se traduza em contas públicas mais saudáveis e numa maior competitividade entre as empresas, desenvolvendo uma oferta de produtos e serviços que possam satisfazer a procura interna, substituindo as importações, que chegaram a ter uma preponderância de 63.7% no PIB angolano em 2009.

Com base nos números do PIB Angolano fornecidos pelo Banco Mundial (gráfico 1), pode-se constatar uma tendência de crescimento até ao ano de 2015. Desde o ano de 2015, começou-se a uma descida acentuada do PIB real Angolano.

Gráfico 1 – Evolução do PIB Angolano na última década



Notas: O gráfico mostra os valores do PIB Angolano em bilhões de US\$ a preços constantes de 2010 e a respetiva taxa de crescimento real.

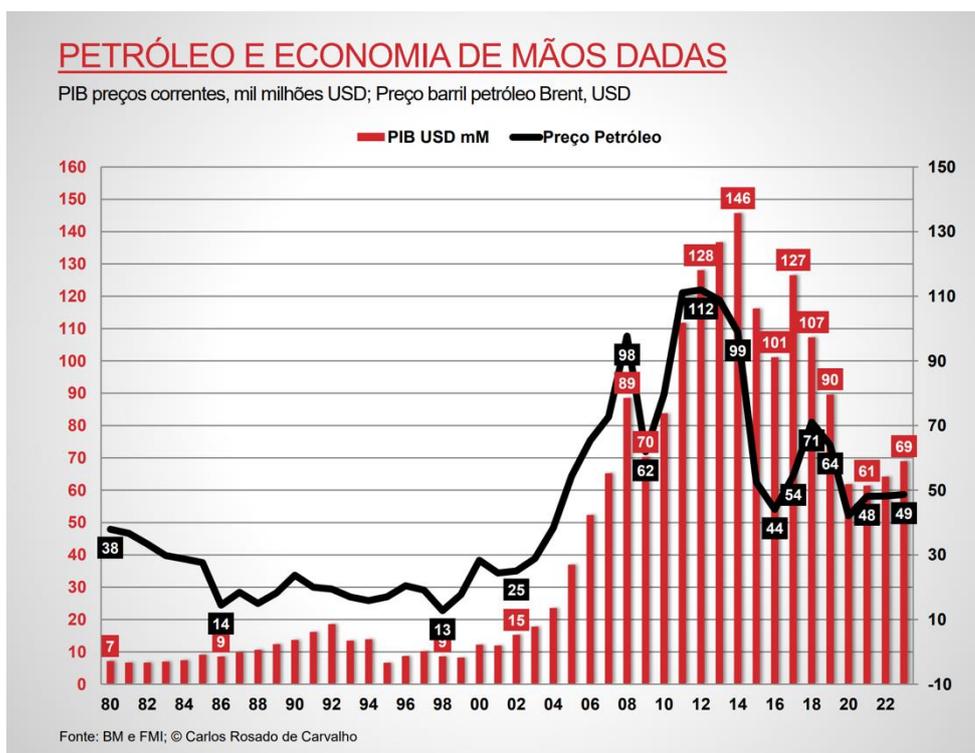
Fonte: Banco Mundial

Esta quebra verificada a partir de 2015 deveu-se a uma descida do preço do barril do petróleo, no mercado mundial.

Desde o fim da guerra civil em Angola, 4 de Abril de 2002, a economia angolana registou um crescimento do seu PIB real até ao ano de 2015 (gráfico 1). Isto deve-se ao facto do preço do barril de petróleo, a sua principal fonte de exportação, ter registado uma forte subida entre 2002 e 2012 – de 25 US\$/Barril, em 2002, para 112 US\$/Barril em 2012, um crescimento superior a 400%.

A partir do ano de 2013 o preço do barril crude tem vindo a descer e por consequência desta descida, o PIB angolano acompanhou esta evolução negativa, muito por causa da sua forte dependência desta matéria prima. Como referido pelo economista e professor Carlos Rosado de Carvalho no relatório “State of Research on Transformation in Angola” existe uma forte correlação e dependência entre as séries do preço do barril de petróleo e o PIB Angolano como podemos observar na figura 1.

Figura 1 – Evolução do PIB Angolano e do preço do petróleo

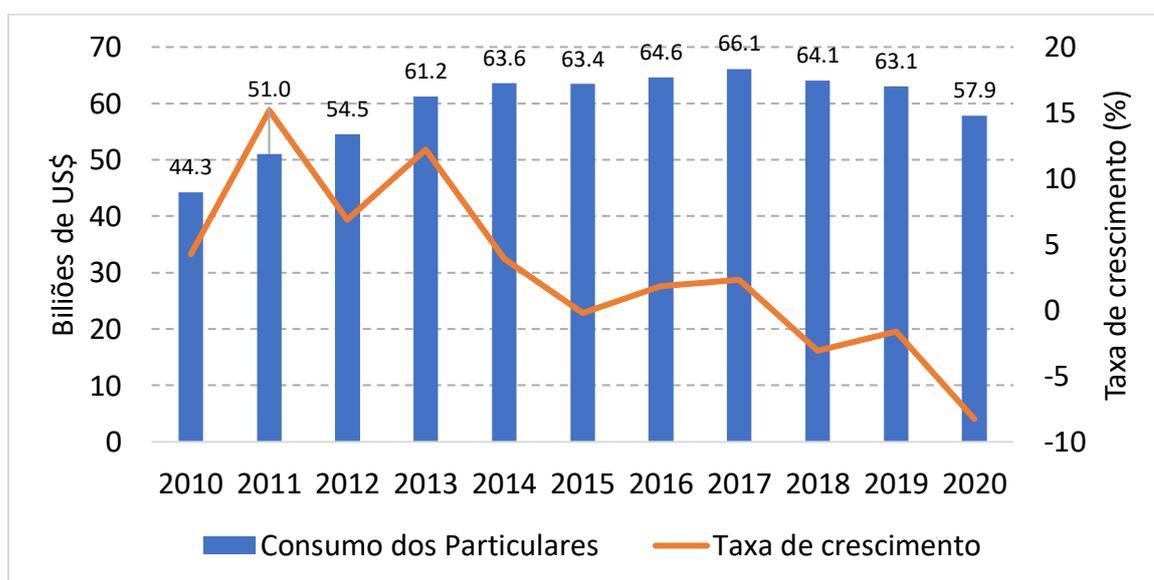


Fonte: Banco mundial (BM) e Fundo Monetário Internacional

1.5.1 Séries Macroeconómicas: Consumo

Como se pode observar nos valores do consumo, gráfico 2, existe uma subida constante até ao ano de 2014, em sintonia com a série do PIB. Isto deve-se ao facto de o PIB, ser o principal determinante do rendimento disponível, que por sua vez possibilita o consumo. Assim, genericamente, quando o PIB sobe (desce) o consumo também sobe(desce). Desde 2017, os valores têm vindo a decrescer consideravelmente.

Gráfico 2 – Consumo dos particulares em Angola



Notas: O gráfico mostra os valores do Consumo dos Particulares em bilhões de US\$ a preços constantes de 2010 e a respetiva taxa de crescimento real.

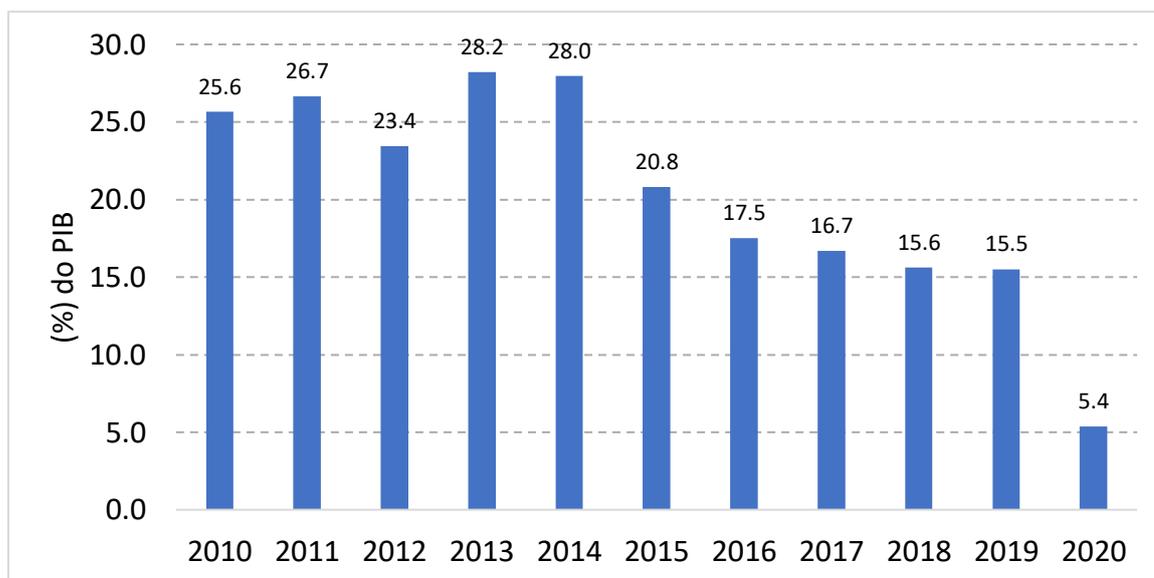
Fonte: Banco Mundial

1.5.2: Séries Macroeconómicas: *Gastos públicos*

A despesa pública tradicionalmente tinha um peso superior a 20% do PIB Angolano, chegando perto dos 30% em alguns anos. No entanto, a partir de 2014, o governo de Angola viu-se forçado a reduzir despesa para fazer face à enorme crise que o país enfrentava, e à queda de receitas provenientes do exterior devido à quebra do preço do barril de petróleo. Ainda assim, esta redução parece não ter sido suficiente para equilibrar

as contas públicas de Angola, uma vez que a ajuda externa do FMI acabou por se tornar inevitável em 2018. Depois disso, veio a crise pandémica em 2020, ano em que novamente se observa uma quebra no peso da despesa pública no PIB, em cerca de dois terços.

Gráfico 3 – Evolução da despesa pública em Angola



Notas: A gráfico mostra os valores do despesa pública em percentagem do PIB Angolano.

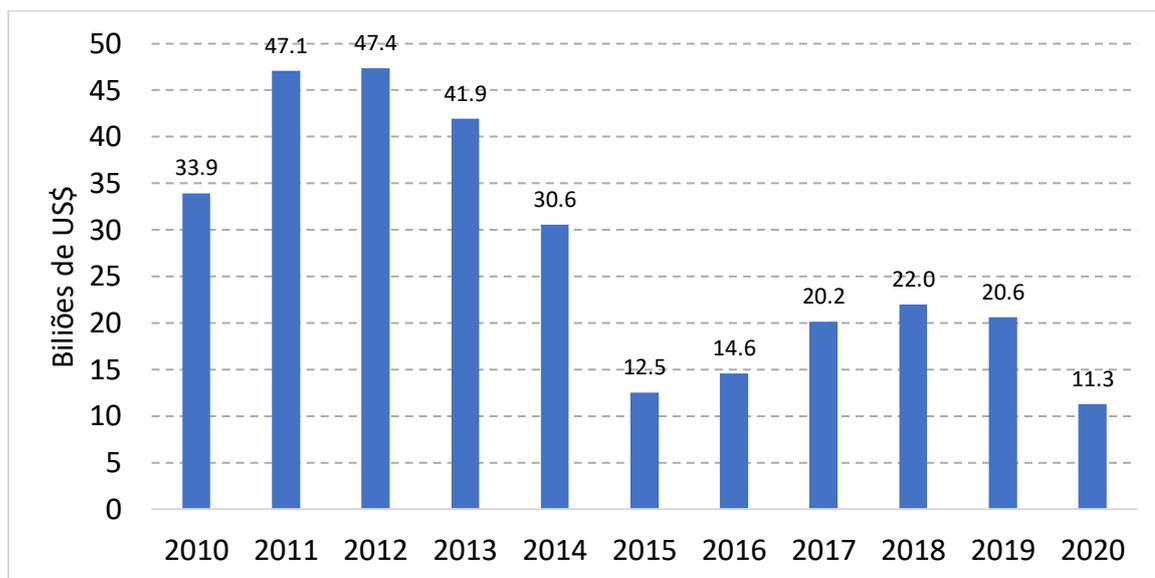
Fonte: Banco Mundial

1.5.3 Séries Macroeconómicas: *Balança comercial*

Relativamente à Balança comercial, é de sublinhar a queda abrupta das exportações resultante da redução do preço do barril de petróleo. Ainda assim, a balança externa continua a ser positiva mesmo tendo o seu saldo diminuído.

As importações diminuíram, em 2015, devido a diminuição do rendimento disponível das famílias e a desvalorização do kwanza.

Gráfico 4 – Evolução da balança comercial angolana



Notas: O gráfico mostra os valores da balança comercial em bilhões de US\$ a preços correntes.

Fonte: Banco Nacional de Angola

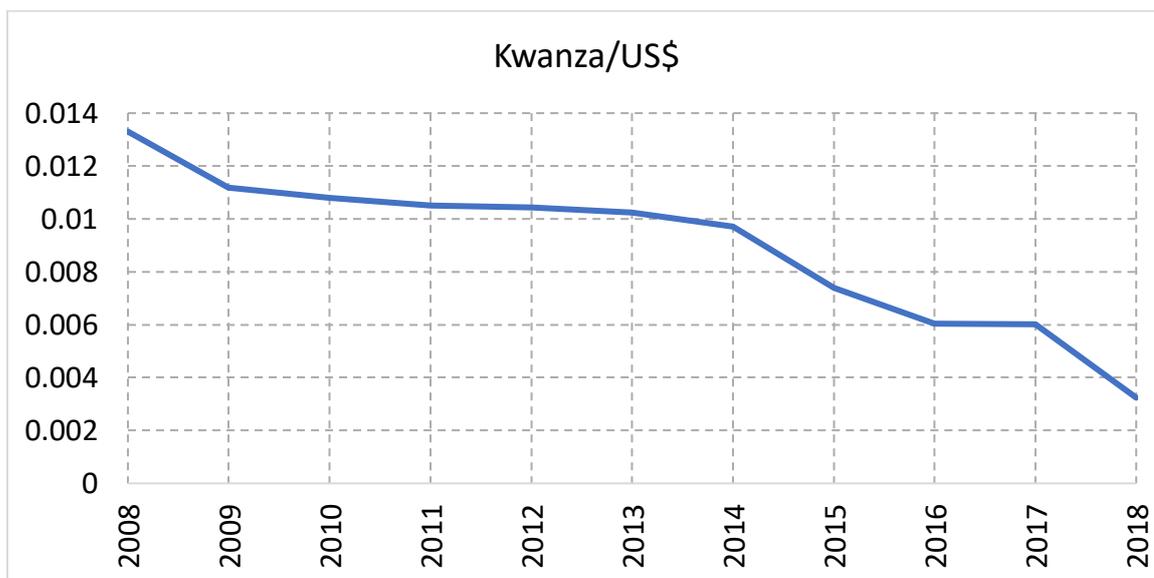
Entre os anos de 2008 a 2014, Angola viveu um momento de relativa estabilidade cambial (gráfico 4) associado ao elevado preço da sua principal fonte de exportação, o petróleo (figura 1). Durante este período, 2008 a 2014, o banco nacional de Angola tinha muitas reservas de divisas, suficientes para satisfazer a procura por moeda estrangeira.

A partir de 2014 Angola sofre um duplo golpe: por um lado o preço do barril do petróleo desce, e portanto para as mesmas quantidades de petróleo produzidas o país passa a receber menos receitas; por outro lado, houve uma quebra da produção de petróleo. Estes dois fatores fizeram com que as quantidades de divisas, em dólares, recebidas diminuíssem, o que resultou numa a abrupta desvalorização do kwanza face ao dólar.

Com base no gráfico 6, pode-se observar uma quebra das exportações, entre o período de 2014 a 2020.

Devido à quebra do preço do barril do petróleo e à diminuição da quantidade produzida, Angola passou a receber, em 2020, menos de metade das receitas que registou em 2010 (de 51.6 mil milhões a 22 mil milhões de dólares)

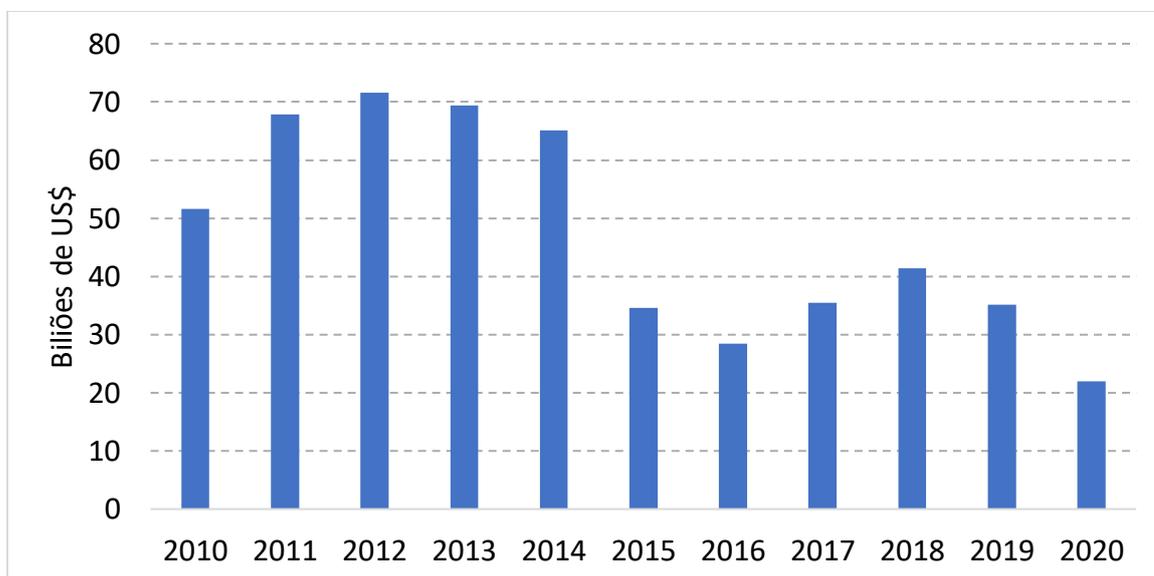
Gráfico 5 – Evolução do kwanza face ao dólar americano



Notas: O gráfico mostra os valores da taxa de câmbio ao incerto (moeda nacional Kwanza) face ao dólar americano. Os valores reportados referem-se às cotações no final de cada ano.

Fonte: Banco Nacional de Angola

Gráfico 6 - Evolução das exportações de bens e serviços em Angola

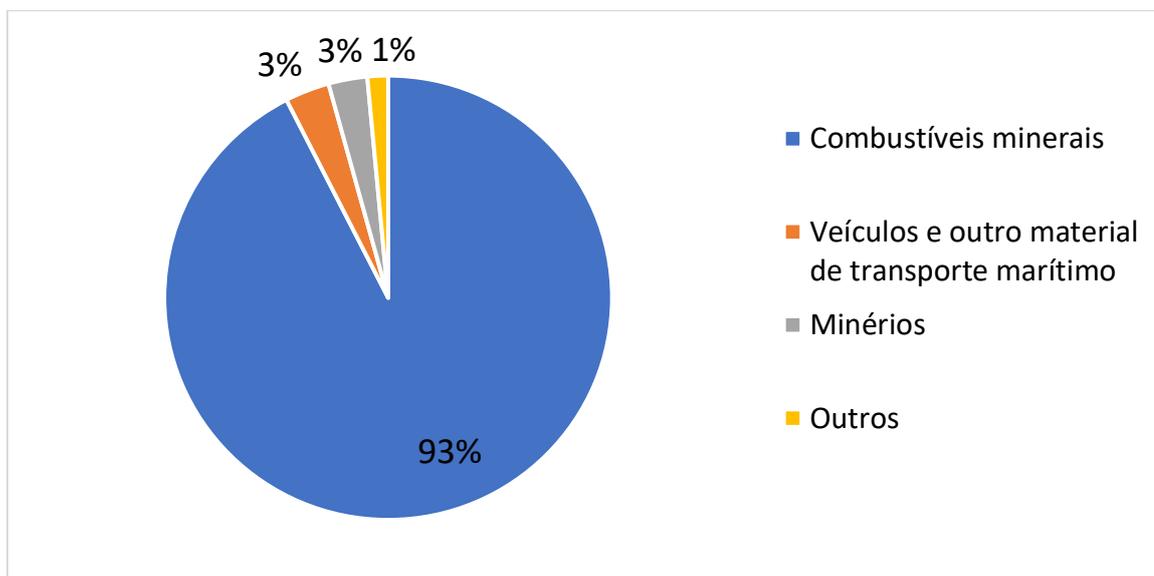


Notas: O gráfico mostra os valores das Exportações em bilhões de US\$ a preços correntes.

Fonte: Banco Mundial

Mais uma vez, o caminho seguido pelas exportações sublinha a dependência da economia angolana da extração do petróleo.

Gráfico 7 – Composição das exportações angolanas



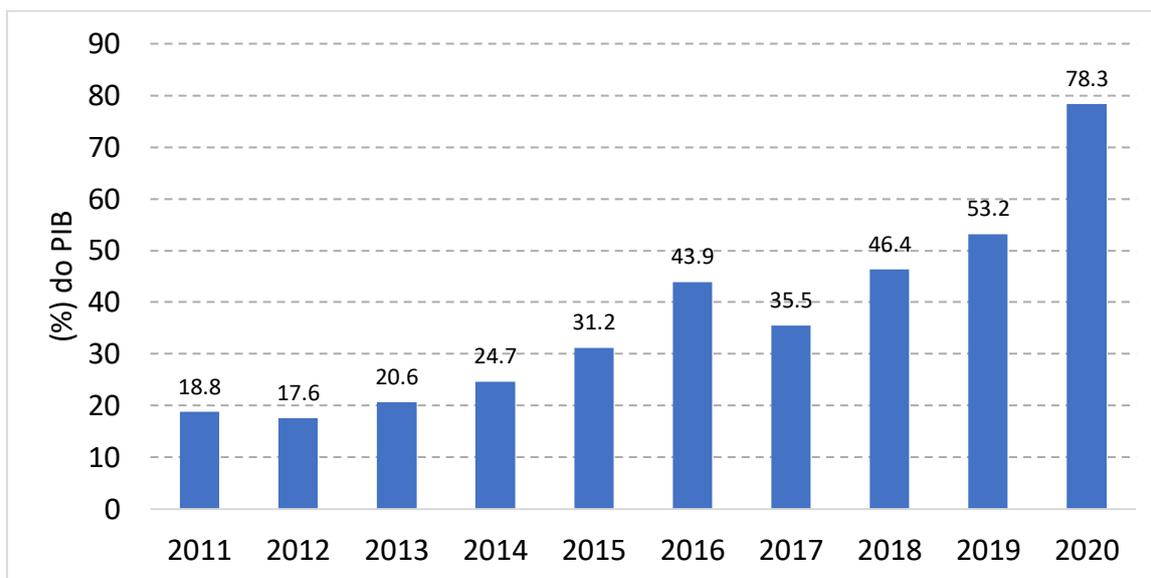
Notas: O gráfico mostra o peso dos sectores mais relevantes nas exportações de Angola no ano de 2018. Os valores são calculados através das exportações a preços correntes.

Fonte: Nações Unidas COMTRADE

1.5.4 Séries Macroeconómicas: Dívida externa

A enorme desaceleração da atividade económica que mais recentemente se converteu em recessão, fez disparar o rácio da dívida externa sobre o PIB. Este rácio é especialmente importante porque é uma das métricas de solvência utilizada pelos credores externos. A subida deste rácio está também associada, a uma subida do peso da dívida externa no PIB, uma vez que quando a dívida sobe e o risco de crédito de um país cresce, os investidores estrangeiros fazem subir o prémio de risco desse mesmo país o que pode acelerar a insolvência.

Gráfico 8 – Evolução da dívida externa angolana



Notas: O gráfico mostra o valor da dívida externa de Angola em percentagem do seu produto.

Fonte: Banco Mundial

2. Revisão da Literatura

2.1 A utilização de ferramentas de análise estratégica

As ferramentas de análise estratégica desempenham um papel de suporte essencial dentro do processo de planeamento estratégico (Dyson,1990). Elas desempenham várias funções diferentes e às vezes simultaneamente (Langley, 1998 e 1991; Day, 1986). Destas funções destacam-se a geração de informações, fornecimento de uma estrutura para a análise, encorajamento da comunicação de ideias, auxílio com a coordenação e controlo, e também para fins simbólicos (Clark, 1997).

O papel destas ferramentas não deve ser subestimado devido ao seu impacto na performance da empresa (Clark, 1997). De acordo com Webster et al., (1989) as ferramentas de análise estratégica podem “elevar o nível do pensamento estratégico” nas organizações, bem como, a “eficácia do processo de planeamento estratégico”. Contudo, de forma a enquadrar os desafios sociais e ambientais dos dias de hoje é necessário que as empresas adotem uma visão de sustentabilidade no longo-prazo, e que incorporem os diversos riscos do mundo desenvolvido e globalizado nas suas análises. Pereira et al., (2021) encontram evidência que a maioria das empresas não incorpora estas componentes na definição das suas ferramentas de análise estratégica, e que a sustentabilidade é negligenciada.

2.2. Ferramentas de análise estratégica, definição

De acordo com Clark (1997), as ferramentas de análise estratégica podem ser definidas como “... técnicas ou metodologias que auxiliam os gestores na tomada de decisão”. Estas ferramentas podem ser descobertas em livros, artigos académicos e profissionais, bem como na literatura existente sobre gestão estratégica (Clark, 1997).

As ferramentas de análise estratégica assumem um papel secundário na gestão estratégica, pois, segundo Eilon (1980), “as ferramentas representam um meio para o fim, e não o fim em si mesmas”. Ainda assim, conforme Dyson (1990), as ferramentas de análise estratégica desempenham uma função de suporte, durante o processo de gestão estratégica.

São inúmeras as utilidades que estas ferramentas podem desempenhar, entre elas a geração de informação, o fornecimento de uma estrutura para a análise, o incentivo a comunicação de ideias, auxiliar para coordenação e controlo, aumentar o pensamento estratégico dos decisores da organização, melhorar a eficácia do processo de planeamento estratégico (Langley, 1988 e 1991; Day, 1986; Webster et al., 1989).

A tabela 1 mostra a prevalência dos instrumentos de estratégia em alguns países por ordem de maior utilização.

Tabela 1 - Quadro comparativo de utilização dos instrumentos de estratégia em alguns países (por ordem de utilização)

Instrumentos	Angola	Moçambique	Portugal	Reino Unido	Finlândia	Singapura	Arábia Saudita
Análise de SWOT	1	1	1	1	1	3	3
Brainstorming	3	2	3				
Análise de Cenários		3	2				
Análise PEST							
Benchmarking				2		1	2
Análise de <i>stakeholders</i>						2	
Análise de fatores críticos de sucesso				3			1
Aplicativos de planilha					2		
<i>Balanced Scorecard</i>					3		

Análise da cadeia de valor	2						
----------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Fonte: Quibe, A. G. (2015)

2.2.1 Análise de SWOT

De acordo com Puyt et al. (2020), o trabalho empírico que serviu de base ao desenvolvimento do modelo de Análise SWOT foi iniciado em 1952 no *Lockheed Aircraft Corporate Development Planning Department*, um departamento de planeamento e estratégia da empresa aeroespacial americana *Lockheed Aircraft Corporation* (que mais tarde passou por uma fusão com a empresa *Martin Marietta*, formando a *Lockheed-Martin*, em actividade até hoje).

Um dos responsáveis por este trabalho pioneiro desenvolvido na *Lockheed Aircraft Corporation*, Robert Stewart, tornou-se o coordenador do “*Theory and Practice of Planning Group*” no Stanford Research Institute (SRI) em 1962. Entre 1962 e 1972, Stewart e a sua equipa recolheram dados junto de executivos, gestores e staff de equipas de gestão, produzindo uma série de 474 relatórios sobre gestão e planeamento empresarial (Puyt et al., 2020). Em particular, em 1965, publicaram um relatório focado na recolha de dados junto de colaboradores e mapeamento interno de elementos satisfatórios, oportunidades, falhas e ameaças (Stewart et al., 1965). Parafraseando Stewart, “para cada área funcional da empresa, os dados recolhidos eram melhor compilados quando organizados em quatro Questões (SOFT)”¹:

1. “O que deve ser feito para salvaguardar o **satisfatório** nas operações atuais?”
2. “O que deve ser feito para abrir as portas para **oportunidades** em operações futuras?”
3. “O que deve ser feito para corrigir a causa das **falhas** das operações atuais?”
4. “O que deve ser feito para impedir, amenizar ou evitar as ameaças (*threats*) a operações futuras?”

¹ Tradução do autor.

Em 1967, a Análise SOFT evolui para Análise SWOT, mantendo os mesmos objetivos e espírito participativo na definição de foco e planeamento. Assim, a autoria da Análise de SWOT é atribuída a um conjunto de cientistas do Stanford Research Institute: Robert Stewart, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie e Albert Humphrey, sob a coordenação do primeiro (Puyt et al., 2020).

Hoje em dia, a Análise de SWOT é um método analítico bastante usado para avaliar as “forças” (*strengths*) e “fraquezas” (*weaknesses*) da organização, bem como as “oportunidades” (*opportunities*) e “ameaças” (*threats*) que a envolvem (Valentin, E. K. , 2001; Samejima et al., 2006). Portanto, a análise de SWOT auxilia as organizações a obterem uma visão melhor dos seus ambientes de negócio interno e externo (Phadermrod, 2019).

Assim, as forças e as fraquezas são fatores internos (controláveis) que auxiliam ou impedem as organizações de cumprir a sua missão, respetivamente. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças são fatores externos (não controláveis) que permitem ou impossibilitam as organizações de realizar a sua missão (Dyson, 2004).

As ameaças podem emergir, a título de exemplo, na chegada à maturidade de um setor, na tecnologia, na regulação ou desregulamentação. Por seu turno, as oportunidades podem surgir, por exemplo, na abertura de um novo mercado, da regulamentação e da fraqueza de um novo concorrente (António Nelson, 2015).

A análise SWOT tem sido alvo de críticas de alguns autores. Terry Hill e Roy Westbrook (1997) realizaram uma análise da aplicação do modelo SWOT em 20 empresas e 14 empresas de consultoria. Os resultados sugerem que a utilização do modelo SWOT resultou na enumeração de listas com uma média de 40 fatores relevantes por empresa, mas especificação genérica destes fatores e dificuldade em priorizar. Apesar destas dificuldades, os autores sublinham sobretudo a inexistente utilização da Análise SWOT para as fases seguintes da implementação da estratégia definida inicialmente. Ou seja, não foi feito um *follow-up* para a verificação do cumprimento dos objetivos iniciais definidos através da Análise SWOT em qualquer dos casos analisados (Hill, T. e Westbrook, R. (1997).

Alguns autores defendem que, dada a sua grande popularidade, a Análise SWOT tem também sido utilizada de forma pouco consciente das suas limitações, levando à sua

aplicação de forma pouco conexa com o espírito inicial dos seus criadores (Puyt et al., 2020).

Pinto et al (2021) propõem uma nova versão desta ferramenta de análise estratégica, a que chama “SWOT i”. Os autores conduziram 25 entrevistas a gestores em posições de liderança em empresas portuguesas, tendo posteriormente efectuado uma análise com recurso a *text mining* e posterior *mind-mapping*, que permitiu concluir que a sustentabilidade é uma questão relevante para os entrevistados e que influencia a sua tomada de decisão a nível estratégico, apesar da obtenção de lucros ser o objectivo principal. As entrevistas resultaram ainda na conclusão de que o modelo de análise SWOT não é utilizado para decisões complexas, que envolvam a medição do impacto social ou ambiental das acções da empresa. Assim, a nova versão da análise SWOT proposta pelos autores permite abarcar a sustentabilidade como uma variável chave do modelo.

2.2.2 Brainstorming

O brainstorming foi introduzido em 1953 por Alex Osborn, um teórico da criatividade e empresário, através do seu livro “*Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*”, que teve uma nova edição revista em 1957.

Segundo Hanisha Besant (2016), a criação deste método foi motivada pela necessidade de Osborn de estimular os colaboradores da sua própria agência de publicidade, BBDO, a pensarem em novas soluções para fazer face a uma tendência de queda dos lucros da empresa, sentida a partir de 1939. Osborn começou por encorajar os seus colaboradores a encontrar soluções criativas, algo que o próprio apelidou como “*thinking-up*” (Besant, H., 2016).

Depois da sua empresa se tornar na segunda empresa americana a ultrapassar os 100 milhões de dólares de faturação, Osborn detalhou as suas histórias de sucesso e introduziu a técnica de brainstorming no seu livro “*Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*” (1953). Segundo Besant (2016), para a sua adopção de forma alargada e aceitação académica, muito contribuiu o estudo “A participação em grupo durante o brainstorming facilita ou inibe o pensamento criativo?” realizado por Donald Taylor, Paul Berry e Clifford Block (Universidade de Yale) em 1958.

Segundo Osborn (1957) o brainstorming é uma técnica de geração de ideias na qual os participantes aderem a um conjunto de quatro regras enquanto trabalham em sessões destinadas a produzir ideias.

As quatro regras são, primeiro, gerar a maior quantidade possível de ideias; segundo, evitar a crítica de alguma ideia; terceiro, tentar combinar e melhorar as ideias previamente articuladas; quarto, estimular a ousadia.

O brainstorming visa libertar os indivíduos da inibição, autocrítica e crítica de outros para que, em resposta a um problema específico, eles possam produzir tantas ideias diferentes quanto possível. A suposição é que quanto maior o número de ideias produzidas, maior será a probabilidade de se chegar a uma solução eficaz (Taylor et al., 1958).

Neste sentido, os membros do grupo tentam seguir as regras enquanto produzem as ideias, acerca de um tópico, até ficarem sem mais ideias ou o tempo se esgotar (Litchfield et al., 2008).

Esta técnica gozou de rápida popularidade na economia americana e atraiu a atenção académica e empresarial. De facto, em 1958, 8 das 10 maiores empresas da América utilizavam o brainstorming como uma técnica para a geração de ideias (Besant, H., 2016). Esta rápida adoção tornou propícia a sua apropriação pela empresas, criando uma panóplia de variantes e mutações da técnica e princípios originais (Besant, H., 2016). Besant (2016) sublinha mesmo que esta técnica está hoje profundamente enraizada na cultura empresarial em todo o mundo.

2.2.3 *Análise de Cenários*

A Análise de Cenários enquanto ferramenta de planeamento estratégico teve a sua origem na teoria militar e nas simulações de guerra (Quade & Boucher, 1968; Bradfield et al, 2005). Esta utilização militar, de carácter histórico, teve um novo fôlego na década de 60, com a criação de dois centros geográficos enquanto escolas de desenvolvimento de técnicas de análise de cenários: o centro americano e o centro francês, que exploraram aplicações militares, sociais e económicas da análise de cenários (Bradfield et al, 2005).

É de destacar o papel de Herman Khan, oriundo da Rand Corporation, um grupo de pesquisa inserido na *US Airforce*. Com os seus livros *On Thermonuclear War* (1960)

e *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years* (1967), escrito com Anthony Wiener, trouxe o desafio de basear a tomada de decisão no pensamento futurista e na ponderação racional de factores contextuais, ao invés de “*wishful thinking*”. É-lhe atribuída a expressão “*think about the unthinkable*”, sendo muitas vezes referido na literatura como o pai da análise de cenários moderna (Raubitschek, 1988; Bradfield et al, 2005).

A Análise de Cenários, enquanto ferramenta de gestão estratégica empresarial, tornou-se popular desde a ocorrência dos chamados “*oil shocks*” da década de 70, em particular depois do mundo académico e empresarial testemunhar o sucesso da empresa *Shell* na utilização da Análise de Cenários para antecipar a escassez de petróleo e a subida do seu preço, permitindo precaver estes choques (Hooley, 1984; Millet, 2003; Bradfield et al, 2005). Esta tendência foi também reforçada pela dificuldade das ferramentas preditivas convencionais em providenciar previsões claras, credíveis e com baixo risco (Bradfield et al, 2005).

Um cenário pode ser descrito como uma descrição de uma possível circunstância do futuro ambiente de uma organização, considerando possíveis desenvolvimentos de factores interdependentes relevantes neste ambiente (Brauers, J., & Weber, M., 1988).

A análise de cenários é uma ferramenta de previsão qualitativa, útil para o planeamento estratégico das organizações (Brauers, J., & Weber, M., 1988). Pode focar-se em potenciais cenários causados por alterações no ambiente interno ou no ambiente externo. É muitas vezes realizada em articulação ou com recurso a outros instrumentos de gestão estratégica, sendo de destacar a Análise SWOT, já abordada neste trabalho (Dyson, 2004; Leigh, 2009). Um exemplo da aplicação de análise de cenários combinada com a análise SWOT e também a Análise PEST pode ser encontrado no caso de estudo de Grace Quiceno et al (2019) sobre a indústria de eletricidade colombiana.

Algumas das variáveis mais frequentemente consideradas para a análise de cenários são: a mudança de regimes políticos, a intervenção do Estado na Economia, a alteração de Leis, a evolução de variáveis macroeconómicas (como a inflação ou o consumo), o comportamento dos consumidores, a evolução da estrutura de custos, a escassez de matérias-primas ou a evolução e acesso a tecnologia (Chermack & Lynham, 2002; Postma & Liebl, 2005).

Recentemente, tem ganho particular relevância o estudo das alterações comportamentais e mudanças sociais causadas pela disseminação da internet, com foco no estudo da evolução de novas gerações de consumidores (nomeadamente as gerações X, Y e Z). Assim, as organizações procuram preparar-se através da análise de cenários para o potencial impacto das transformações comportamentais destas gerações nas suas organizações.

Theo Postma e Franz Liebl (2005) analisaram algumas desvantagens da Análise de Cenários no seu trabalho “*How to Improve Scenario Analysis as a Strategic Management Tool?*”. Afirmam que a abordagem tradicional traz limitações quanto à análise de contratendências, tendências simultâneas e tendências não previstas inicialmente, introduzindo algumas sugestões para ultrapassar estas limitações. Estas sugestões incluem a utilização, isolada ou combinada, de cenários recombinantes, cenários contextuais e cenários inconsistentes.

2.4 Análise de Risco

De acordo com Charles Yoe (2019), o risco é “a medida da probabilidade e da consequência de eventos futuros incertos”². Ou seja, a “probabilidade de um *outcome* indesejado”. O mesmo autor refere que o risco se encontra em todos os contextos e é inevitável, pelo que a análise de risco é necessária para descrever estes riscos (*risk assessment*), discuti-los (*risk communication*) e geri-los e mitigá-los (*risk management*).

Kaplan e Garrick (1981) referem as seguintes questões chave³:

1. O que pode correr mal?
2. Quão provável é que aconteça?
3. Quais são as consequências caso corra mal?

Assim, o risco é caracterizado por Kaplan e Garrick de acordo com as respostas a estas 3 questões, que são atributos da situação de risco em análise:

$$\{S_i, p_i, x_i\}$$

² Tradução do autor.

³ Tradução do autor.

Em que:

- S_i representa a resposta à pergunta 1, ou seja o cenário negativo;
- p_i corresponde à probabilidade de ocorrência do referido cenário;
- x_i representa o *outcome* ou a consequência da ocorrência do cenário negativo;
- i é utilizado para distinguir N diferentes cenários, em que $i = 1, 2, 3, \dots, N$.

Esta abordagem forneceu uma base estrutural para o cálculo probabilístico de cenários de risco em campos como a engenharia ou a gestão, tendo sido alvo de revisão e ajustamentos para utilização em diferentes áreas, com especial foco na perspectiva do gestor (Wall, 2011).

Gaspar et al (2014) consideram que a análise de risco se trata de “uma análise regular de todos os riscos do negócio, abrangendo a análise da incerteza derivada de fatores tão variados como o desenvolvimento de novos projetos, a entrada em novos projetos, a entrada em novos mercados ou a interação com um determinado grupo de clientes a quem sejam concedidas condições de crédito” (Gaspar et al., 2014).

Segundo Georges Dionne (2013), o estudo do risco cresceu associado à utilização do mesmo por seguradoras, tendo depois evoluído para utilização mais disseminada por empresas de vários sectores. Segundo o autor, esta disciplina ganhou também relevância para o cálculo de necessidades capital de empresas do sector financeiro. Esta evolução levou à aplicação de modelos estatísticos e matemáticos cada vez mais sofisticados para melhor prever o risco.

Hertz e Thomas (1983) referem que a análise de risco poderá ajudar gestores em contextos de maior incerteza, algo que terá tendência a acentuar-se num contexto de crescente globalização. Charles Yoe (2019) reforça esta ideia, referindo que o advento das *decision sciences* e um maior interesse em encontrar soluções efectivas de controlo dos riscos amplificou o papel do gestor na análise de risco.

Emblemsvag e Kjolstad (2002) exploram algumas das limitações da análise de risco quando a mesma resulta em outputs precisos e é baseada em cálculo probabilístico. Os autores consideram que ignorar a ambiguidade do contexto pode levar a decisões pouco informadas.

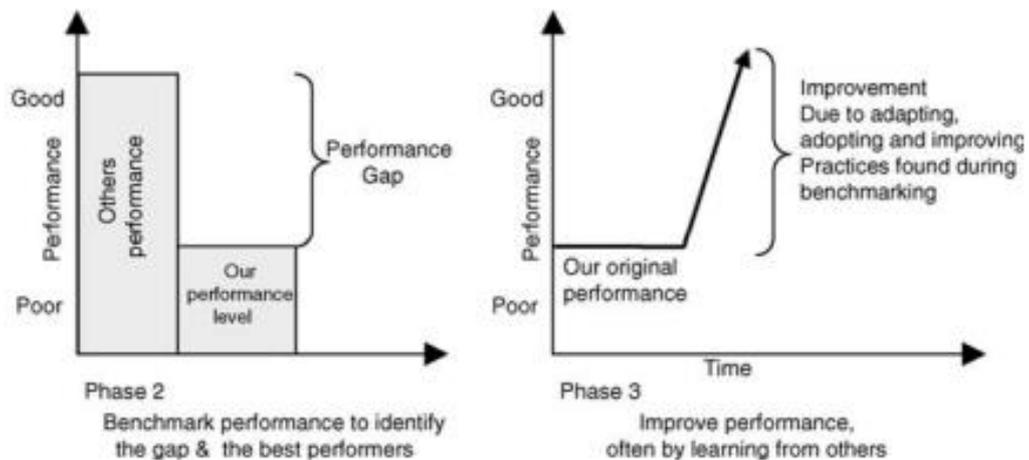
2.2.5 Benchmarking

Existem vários tipos de definição de benchmarking, na literatura. Em 1992, Spendolini identificou 49 definições. De facto, o benchmarking é um conceito em constante mutação e evolução, tendo ganhado popularidade enquanto ferramenta de gestão (Ahmed e Rafiq, 1998).

De entre as várias definições existentes, pode-se afirmar que “o benchmarking é um processo de identificar, adaptar e perceber as melhores práticas existentes noutras organizações, de qualquer espaço geográfico, de forma a ajudar a organização a melhorar a sua performance” (Kumar et al., 2006). Através da comparação entre as práticas utilizadas da empresa e as melhores práticas do mercado, a empresa irá implementar mudanças internas, de forma a exceder os seus padrões internos (Anand et al., 2008).

No livro “*The Benchmarking Book – A How-to-Guide to Best Practice for managers and Practitioners*”, de Tim Stapenhurst, publicado em 2009, o autor define 3 fases do processo de benchmarking. A 2ª e 3ª fases são ilustradas na figura abaixo, sendo precedidas da 1ª fase de preparação.

Figura 2 – A 2ª e 3ª fases do benchmarking segundo Tim Stapenhurst⁴.



⁴ Imagem retirada do livro “*The Benchmarking Book – A How-to-Guide to Best Practice for managers and Practitioners*”, de Tim Stapenhurst (2009).

Assim, o autor considera que a fase 2 compreende analisar e quantificar a performance de cada um dos participantes, identificar o hiato entre as várias performances e quantificar o ganho potencial que cada participante teria ao operar ao nível da melhor prática. Segue-se a fase 3, de transformação interna inspirada pelas melhores práticas, com o objectivo de melhoria da performance própria.

Lundvall e Tomlinson (2002) referem a existência de múltiplos problemas com a aplicação de uma versão simplista desta técnica, algo que, segundo os autores, é a norma em contexto empresarial. Em concreto, referem que a existência de uma única boa prática a ser tida como referência pode não ser válida, já que a classificação de uma prática como “boa” ou “má” está altamente dependente do contexto e de tendências numa dada indústria. Os autores dão exemplos disto mesmo em sectores como a pesca ou o sector tecnológico. Referem ainda que copiar os líderes de uma indústria pode levar a decisões erradas, dado o contexto empresarial actual, caracterizado por mudanças rápidas nas preferências de consumidores e acentuada evolução tecnológica.

Zairi and Hutton (1995) sublinham o risco de influência negativa do processo de benchmarking sobre iniciativas de *Total Quality Management (TQM)*, se o benchmarking for utilizado de forma irrealista, definido objectivos desalinhados com o foco e capacidades actuais da equipa, com base na acção de competidores.

Ahmed e Rafiq (1998) defendem a necessidade de uma abordagem integrada à utilização do benchmarking, utilizando abordagens complementares de utilização desta técnica.

2.2.6 Análise PEST

A análise PEST é um método de gestão segundo o qual uma organização pode examinar os principais fatores externos que condicionam a sua atividade, de forma a tornar-se mais competitiva no mercado (Rastogi & Trivedi, 2016).

“PEST” é uma sigla para quatro fontes de mudança do macroambiente, onde uma empresa compete: político, económico, social e tecnológico (Sammut-Bonnici et al., 2014). O macroambiente inclui todos os fatores ambientais e condições que afetam direta ou indiretamente uma organização, numa dada indústria (Pitts & L. David, 1999).

As empresas geralmente não podem controlar o macroambiente e, muito dificilmente, prever o que irá acontecer em cada fator (Ho, J. K. K., 2014).

Os aspetos políticos determinam a influência de um determinado governo na economia ou numa certa indústria. Neste sentido, os fatores políticos do macroambiente das organizações podem ser: guerras, estabilidade governamental, políticas de imposto e comerciais, eleições. A título de exemplo, um governo pode instituir um novo imposto ou taxa, que, por sua vez, diminuirá os lucros das empresas que operam naquela economia, e assim afetar, em grande medida, o ambiente de negócios. (Sammut-Bonnici & Galea, 2014).

No que toca aos fatores económicos, estes são os fatores determinantes na performance de uma economia que, por sua vez, impactam diretamente as empresas. Os fatores económicos incluem a taxa de inflação, taxa de juro, taxa de câmbio. Tomemos como exemplo uma subida na taxa de inflação que, por seu turno, irá afetar os preços dos bens e serviços atribuídos pelas empresas, bem como ter um impacto negativo no poder de compra dos consumidores, de uma determinada região (Rastogi & Trivedi, 2016).

Os fatores sociais têm um impacto direto nas práticas de recursos humanos e de marketing que irão ser implementados pelas empresas. Mudanças como, por exemplo, a participação das mulheres no mercado de trabalho, bem como o nível de educação de uma população têm impacto na força de trabalho, nas práticas de recursos humanos, no marketing e no crescimento das empresas (Pitts & L. David, 1999).

Por fim, os aspetos tecnológicos dizem respeito à inovação em tecnologia que conseguem afetar favorável ou desfavoravelmente o mercado. Sempre que uma tecnologia fica desatualizada, dentro que alguns meses após o seu lançamento, é importante levar-se isso em consideração (Sammut-Bonnici & Galea, 2014).

2.2.7 Modelo VRIO

Em 1991, Barney publica um artigo onde aborda a Visão Baseada nos Recursos. O autor defendia que a vantagem competitiva advém dos recursos e capacidades VRIO (valiosos, raros, inimitáveis e organização). Na eventualidade da empresa ter capacidade organizativa para tirar vantagem dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, poderá ter uma vantagem competitiva sustentada. Cardeal e António (2012) concluem que quanto mais complexas são as capacidades de integrar recursos, menor será a probabilidade de

uma empresa perder competitividade, uma vez que será mais difícil para as empresas concorrentes de replicar esses processos.

Um recurso ou capacidade diz-se valioso, caso possibilite a empresa usufruir de eventuais oportunidades ou atenuar o efeito de possíveis ameaças, ou seja, que permita criar valor, através do volume de vendas ou redução de custos.

Os recursos ou capacidades valiosos dizem-se raros quando não estão disponíveis ou controlados por outras empresas concorrentes.

Quando os recursos raros e valiosos são facilmente imitáveis, os competidores irão copiá-los, podendo estes recursos não proporcionarem vantagem competitiva sustentada. Deste modo, é importante que os recursos raros e valiosos sejam difíceis de imitar.

Por fim, a noção de organização, presente no modelo VRIO, pode ser definida como processos intangíveis, que as empresas utilizam para explorar os seus recursos, de forma a executar as operações do dia-a-dia (António Nelson, 2015).

2.2.8 Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foram desenvolvidas por Michael Porter, um autor com grande influência nas pesquisas académicas de estratégia, nomeadamente das áreas de análise das indústrias e definição de estratégia (Schneider et al, 2009). Michael Porter introduziu este conceito em 1979 com o seu trabalho “*The structure within industries and companies’ performances*” e abordou-o também em 1980, com o seu livro “*Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*”.

Segundo Porter (1986), a análise estrutural de uma indústria está baseada na deteção das cinco forças competitivas que definem a sua natureza e o seu nível de competitividade, que influenciam o seu potencial de lucro e, conseqüentemente, estabelecem o nível de atratividade dessa indústria (Grant, 2010)

As cinco forças competitivas que determinam, no seu conjunto, o nível de atratividade de uma indústria são a ameaça de entrada de novos concorrentes, a rivalidade existente entre os concorrentes, a pressão de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores.

Figura 3 – As cinco forças de Porter⁵.



Depois de ter analisado as forças que afectam a competição numa indústria é possível analisar as forças e fraquezas da empresa, permitindo: (1) posicionar a empresa para maximizar a sua capacidade de resistência às forças de Porter; (2) influenciar o equilíbrio das forças através de acções estratégicas, cujo efeito melhorará o contexto para a empresa; (3) antecipar factores que causem mudanças nas forças e desenvolver respostas em antecipação face aos competidores (Porter, 1979).

O trabalho de Porter tem sido explorado nas últimas décadas, com a sua aplicação a várias indústrias e casos de estudo e também com alguns trabalhos críticos deste modelo (Schneider et al, 2009). Não obstante, a maioria dos estudos analisados por Schneider et al (2009) demonstram-se favoráveis ao seu trabalho.

2.2.9 *Balanced scorecard*

O *balanced scorecard* foi introduzido por Kaplan e Norton no seu artigo “*The balanced scorecard: measures that drive performance*”, publicado pela primeira vez em 1992. Esta

⁵ Imagem retirada da revista Harvard Business Review (edição de 1979).

ferramenta visa converter a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e variáveis que possam ser medidas em quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e aprendizagem e crescimento.

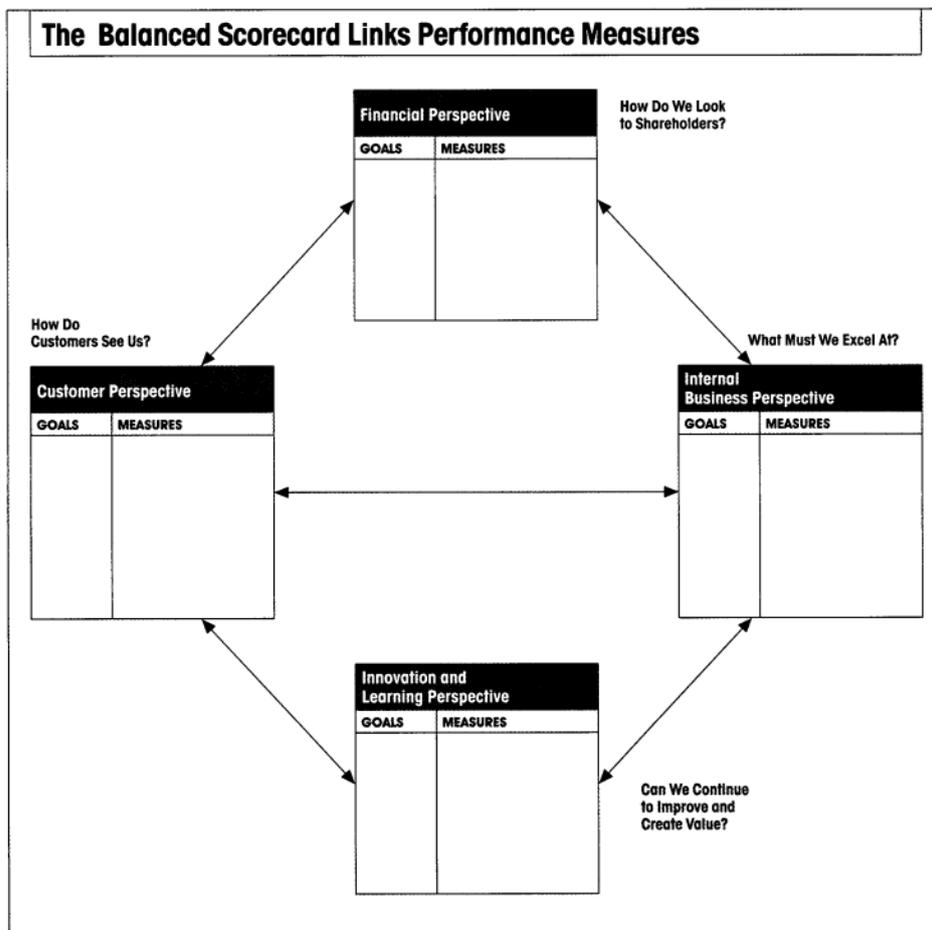


Figura 4 – As 4 perspectivas principais do Balance Scorecard, por Kanplan e Norton⁶.

A perspectiva financeira determina como a empresa deseja ser observada pelos acionistas. A perspectiva do cliente define como a empresa pretende ser encarada pelos seus clientes. A perspectiva interna descreve os processos de negócio que a empresa adota, de forma a atingir os seus objectivos de performance e, por conseguinte, satisfazer os seus acionistas e clientes. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento incorpora as melhorias e as mudanças que a empresa deseja realizar (Kaplan & Norton, 1996).

⁶ Imagem retirada da revista Harvard Business Review (edição de 2005).

O aspecto essencial do *balanced scorecard* é a relação de causa efeito existente entre as quatro áreas de atuação. Os investimentos em treinamento de funcionários conduzem a melhorias na qualidade do serviço. Melhorias na qualidade de serviço levam a satisfação dos clientes. Maior satisfação dos clientes gera um aumento da sua lealdade para com a empresa. Maior lealdade, por parte dos clientes, resulta no aumento das receitas e da margem de lucro (Nørreklit et al., 2018).

2.2.10 Análise da Cadeia de Valor

Num artigo publicado em 1985, Porter foi o primeiro autor a descrever o conceito de cadeia de valor. Segundo Porter, a cadeia de valor é um conjunto de atividades desempenhadas por uma empresa que opera num setor específico. O produto, produzido pela empresa, passa em todas as atividades e vai ganhando valor em cada atividade que passa.

As atividades podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de suporte.

As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda, e na transferência para o comprador, bem como assistência pós-venda. Considera-se a existência de cinco categorias de atividades primárias: logística interna; logística externa; operações; marketing e vendas; serviço ao cliente.

As atividades de apoio auxiliam as atividades primárias através do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e várias funções em toda a empresa. Existem quatro atividades de apoio: infraestrutura da empresa, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e compras.

Segundo Porter (1985), “uma empresa ganha vantagem competitiva ao realizar estas atividades, estrategicamente importantes, de maneira mais barata ou melhor do que os seus concorrentes”.

Damien Power (2005) afirma que a perspectiva alargada possibilitada pela utilização da Cadeia de Valor enquanto instrumento de análise traz benefícios significativos, mas requer que todos os parceiros e stakeholders estejam alinhados com uma visão estratégica do negócio, o que considera ser uma tarefa desafiante para a generalidade das organizações.

O trabalho de Porter inspirou uma visão mais abrangente da gestão, considerando o impacto que cada fase de produção e sector da empresa têm na organização, tendo dado origem a trabalhos como o de Brigitte de Mozota (2010), que propõe um sistema que liga decisões de gestão e design estratégico, considerando a diversidade do impacto das decisões de design estratégico nas várias atividades e áreas funcionais da organização, ou o de Koc e Bozdag (2017), que propõem um novo método baseado em processos e no modelo da Cadeia de Valor de Porter para medir o grau de novidade de uma inovação e compreender o seu impacto em todas as atividades da Cadeia de Valor.

Alguns autores defendem o conceito de Rede de Valor, tendo por base a Cadeia de Valor de Porter (Alle, V., 2000; Peppard, J. e Ryander, A., 2006). Tendo efetuado uma revisão da literatura relativa aos conceitos de Cadeia de Valor e de Rede de Valor, Francesco Riccioti (2020) sugere que o conceito de Rede de Valor poderá ser mais adequado à realidade complexa do ambiente de negócios dos nossos dias, quando comparado com o conceito tradicional da Cadeia de Valor de Porter.

2.2.11 Análise de Portefólio

A análise de portefólio requer a avaliação de todos os grupos de produtos e serviços oferecidos pela empresa (*product mix*) à luz de um modelo que tem em conta factores como o crescimento da indústria ou a quota de mercado da empresa. Esta avaliação é utilizada para definir estratégias para cada unidade de negócio ou grupo de produto ou serviços (Pethia e Saias, 1978).

Alguns exemplos de métodos de análise de portefólio utilizados na análise estratégica são a Matriz ADL, Matriz BCG, Matriz Hofer, Matriz McKinsey/GE ou a Matriz SPM (Proctor & Kitchen, 1990) Udo-Imeh et al, 2012; Zic et al, 2009). Existem vários pontos de contacto entre as várias matrizes em causa, como por exemplo a utilização das mesmas variáveis para os eixos das matrizes de análise de portefólio. De forma a ilustrar de forma concreta as características deste tipo de instrumentos de análise de portefólio, iremos abordar em específico duas matrizes: a Matriz ADL e a Matriz BCG.

A Matriz ADL foi desenvolvida nos anos 70 na empresa de consultoria *Arthur D. Little* e relaciona o nível de maturidade da indústria com o nível de competição existente (Florian, 2009). De forma simples, esta matriz pode ser interpretada da seguinte forma: uma posição dominante numa indústria classificável como “Em declínio” em termos da sua

maturidade significará uma consolidação bem-sucedida da posição da empresa no mercado, enquanto que uma posição competitiva fraca nessa mesma indústria significará um falhanço.

Figura 5 – A Matriz ADL

		Maturidade da Indústria			
		Embrionária	Em crescimento	Matura	Em declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Desfavorável				
	Fraca				

A Matriz ADL na figura acima é apresentada por preencher: cada unidade de negócio ou grupo de produtos ou serviços deverá ser alocado de acordo com a maturidade da indústria e a posição competitiva da unidade de negócios. A matriz permite estabelecer recomendações e trajetórias estratégicas, tais como tentar melhorar a posição competitiva na área de negócios em causa, focar num nicho de procura e proteger esse nicho da competição, ou abandonar o mercado (Florian, 2009).

Outro exemplo de matriz utilizado para análise de portefólio é a “*Growth Share Matrix*”, mais conhecida como Matriz BCG. A “*Growth Share Matrix*” foi criada por Bruce Henderson, fundador da firma *Boston Consulting Group (BCG)*, na sua publicação “*Perspectives*”, de 1968. Esta matriz ajuda na priorização de unidades de negócio ou grupos de produtos e serviços, ao categorizá-los em quatro quadrantes, de acordo com a sua quota de mercado e nível de crescimento (Hambrick & MacMillan, 1982):

- *Stars*: produtos/serviços com alto crescimento e elevada quota de mercado.

- *Question Marks*: produtos/serviços com baixo crescimento e elevada quota de mercado. As empresas deverão procurar transformar estes produtos/serviços em estrelas, investindo neles, ou eliminando-os do portefólio se tiverem uma baixa probabilidade de aumentar a sua quota de mercado.
- *Pets*: produtos/serviços com baixo crescimento e baixa quota de mercado. Deverão ser eliminados do portefólio através de uma estratégia progressiva de cortes de custos.
- *Cash-cows*: produtos/serviços com baixo crescimento e elevada quota de mercado. Estes produtos/serviços devem ser mantidos, como forma de financiar novos produtos/serviços com maior potencial de crescimento.

Figura 6 – A Matriz BCG⁷



Barksdale e Harris (1982) sugerem uma análise complementar entre o ciclo de vida e a matriz de portefólio BCG.

Zic et al (2009) referem que a principal vantagem deste tipo de técnica (utilização de matrizes enquanto ferramentas estratégicas para análise do portefólio de uma empresa) é providenciar uma forma de comparação de várias unidades de negócio de uma empresa

⁷ Imagem retirada do site do Boston Consulting Group a 25 de Setembro de 2021.

de grande dimensão. Neste trabalho, os autores referem ainda que existe uma variedade de técnicas de análise de portefólio do ponto de vista estratégico, focando-se em duas das mais importantes matrizes de análise de portefólios no seu artigo (ADL e DPM⁸).

3. Metodologia

De forma a dar resposta às questões de investigação desta tese, foram construídos questionários de resposta fechada e difundidos online numa amostra de 17 empresas da câmara de comércio Portugal – Angola, em simultâneo com outra amostra de 230 empresas da “Lista dos grandes contribuintes de Angola”, entre outras pequenas e médias empresas que desempenham a sua atividade económica em território angolano. Do total de 247 inquiridos, obtiveram-se 63 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de cerca de 25.5%. O número de respostas obtidas (superior a 30 observações) permite a utilização do teorema do limite central e com isso a utilização de inferência estatística para a população. De forma a avaliar a representatividade da amostra, foram incluídas questões relativas à dimensão da empresa, volume de negócios e dependência do petróleo antes da inclusão das questões que geram as variáveis de interesse para a análise. As respostas a estas questões são depois comparadas com os dados do INE de Angola, para se perceber qual a população de empresas para a qual a amostra obtida permite fazer uma inferência verosímil.

Podemos considerar que a resposta ou não-resposta ao questionário tenha sido gerada aleatoriamente, uma vez o autor não dispõe de controlo ou influência sobre os inquiridos, garantindo assim uma seleção aleatória dos participantes. As respostas obtidas foram analisadas através do Forms.App que permite a extração dos dados e o seu tratamento estatístico no Excel. Um exemplo do questionário está disponível no apêndice.

⁸ Respectivamente, *Arthur D Little Strategic Condition Matrix (ADL)* e *Directional Policy Matrix (DPM)*.

De forma a responder à H1, pediu-se aos inquiridos para indicarem dentro dos instrumentos de análise estratégica previamente identificados⁹ se estes são utilizados na tomada de decisões da empresa. Caso o inquirido tenha conhecimento de algum instrumento alternativo, foi dada a opção de selecionar “outro” e foi pedido que indicasse qual. Depois de contado o número de instrumentos utilizados por cada empresa, construíram-se intervalos de confiança a 90%, 95% e 99% para o número médio de instrumentos utilizados por cada empresa. Esta técnica permite explorar qual o número mínimo e máximo de instrumentos que as empresas Angolanas utilizam em média, obtendo assim um panorama genérico da utilização dos instrumentos. Esta análise é complementada com a visualização gráfica da distribuição do número de instrumentos utilizado e outras estatísticas descritivas. Por último, esta pergunta, ao identificar os instrumentos utilizados por casa empresa na amostra, permite a identificação do primeiro subtópico da H1: quais os instrumentos de análise estratégica mais utilizados pelas empresas Angolanas. Relativamente ao segundo e terceiro subtópico: “quais as principais fontes de informação no acesso às ferramentas de análise estratégica” e “qual a frequência de utilização das ferramentas de análise estratégica” estas questões foram diretamente colocadas aos inquiridos também num modelo de resposta fechada (consultar apêndice para ver as opções de resposta).

No que diz respeito à avaliação da segunda hipótese, utiliza-se o método de regressão linear simples:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

onde a variável dependente (Y) são as respostas dos inquiridos à questão: “qual o impacto dos processos de planeamento estratégico no desempenho da organização?”, medido numa escala de 0-10, nos seguintes indicadores chave:

- Melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva
- Maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos
- Melhoria do retorno sobre os investimentos
- Redução do Risco Financeiro e de Endividamento
- Identificação de oportunidades de fusões e aquisições

⁹ Análise SWOT, Análise de Cenários, Análise da Cadeia de Valor, Modelo das 5 forças de Porter, Análise PEST, Análise de Portfolio, Modelo VRIO, Análise Risco, *Balanced Score Card*, *Brainstorming*, *Benchmarking*.

- Acesso a capital e financiamento
- Retenção e atração de talento

A variável independente (X) é o número de instrumentos de análise estratégica utilizados pela empresa. Desta forma conseguimos identificar qual o contributo da utilização de um maior número de ferramentas de análise estratégica em cada um dos indicadores. Para adicionar alguma robustez ao modelo, uma segunda versão é testada, onde se adiciona o número de trabalhadores da empresa como variável independente, permitindo desta forma controlar para a dimensionalidade da empresa e responder ao primeiro subtópico desta hipótese.

A análise direta da distribuição das respostas à pergunta: “qual o impacto dos processos de planeamento estratégico no desempenho da organização”, medido numa escala de 0-10 permite responder ao segundo e terceiro subtópico.

Por último, numa análise mais qualitativa, foram também realizadas entrevistas a dois gestores de empresas Angolanas, selecionados por contacto direto afim de perceber se a realidade traduzida nos números apresentados neste estudo se enquadra no dia-a-dia destas empresas. O guião da entrevista pode também ser encontrado em anexo.

4. Análise de resultados

Nesta secção iremos apresentar, interpretar e discutir os resultados obtidos, relacionando-os com a teoria existente e aprofundada na revisão de literatura deste trabalho.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 63 empresas nacionais e estrangeiras que operam no mercado angolano. Relativamente à dependência do petróleo por parte da sua carteira de clientes (Gráfico A-1), constata-se que 65% das empresas possui pelo menos 1 cliente que atua no setor petrolífero. Apenas 35% das empresas afirmam não possuir nenhum cliente que exerça a sua atividade no setor petrolífero. Analisando o volume de negócios (Gráfico A-2), observa-se uma predominância das empresas com um volume de faturação superior a 50 000 000 USD (25% da amostra). Relativamente ao número de trabalhadores (Tabela 2), 75 % das empresas da amostra possuem mais de 23 trabalhadores.

De acordo com a Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro do Diário da República de Angola, as empresas são classificadas de acordo com as seguintes características:

- **Micro empresas:** aquelas que empreguem até 10 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual não superior em Kz ao equivalente a USD 250 mil
- **Pequenas empresas:** aquelas que empreguem mais de 10 e até 100 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual em Kz superior ao equivalente a USD 250 mil e igual ou inferior a USD 3 milhões
- **Médias empresas:** aquelas que empreguem mais de 100 até 200 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual em Kz superior ao equivalente a USD 3 milhões e igual ou inferior a USD 10 milhões
- **Grandes Empresas:** todas as que não sejam micro, pequenas ou médias.

Comparando este último dado com a informação do INE de Angola, relativamente à dimensionalidade das empresas¹⁰, podemos concluir que a nossa amostra é representativa das pequenas, médias e grandes empresas Angolanas. Naturalmente, estas empresas são mais fáceis de contactar, dada a sua dimensionalidade. Isto significa que a amostra pode sofrer de um enviesamento de seleção para as empresas de maior dimensionalidade e este aspeto terá que ser tido em conta nas análises mais aprofundadas. Não obstante, é prática comum na literatura considerar apenas empresas com pelo menos um número arbitrário de trabalhadores. Apesar de as empresas médias e grandes serem muito menos abundantes em número, estas são geralmente responsáveis pela criação da maior fatia do produto de uma economia.

Tabela 2 – Composição das empresas relativamente ao número de pessoal

Pessoal ao Serviço	1 a 9	10 a 19	20 e +
Percentagem de Empresas em Angola¹¹	71.9%	13.8%	14.3%
Amostra	7.9%	11.1%	81.0%

¹⁰ Aqui medida pelo número de trabalhadores, outros autores usam, por exemplo, o valor acrescentado ou o volume de negócios.

¹¹ **Fonte:** INE Angola

4.2 Relação com os instrumentos de análise estratégica

No questionário difundido pelas 63 empresas angolanas foi colocada uma questão com o objetivo de aferir quais os modelos de análise estratégica utilizados pelas empresas em análise. O objetivo foi extrapolar conclusões para a população em estudo (empresas angolanas) a partir dos resultados da amostra obtida. Esta questão foi colocada da seguinte forma:

6. “No seu departamento, quais são os instrumentos, ferramentas, modelos, conceitos ou técnicas que são utilizadas de forma sistemática/metódica/ordenada para apoiar as principais decisões da organização (aquelas que implicam a utilização de mais recursos)?

Apenas alguns exemplos estão listados.

Selecione o / os instrumentos que são utilizados na sua empresa ou mencione outros que não estão na lista e que são usados. Fornecemos uma breve descrição de cada instrumento. Caso não utilize nenhum pode simplesmente ignorar.”

De acordo com o gráfico 9, existe um instrumento de análise estratégica que se destaca ligeiramente face aos restantes, a Análise SWOT. Pode-se afirmar que a generalidade das empresas da amostra utilizam a Análise de SWOT (56%).

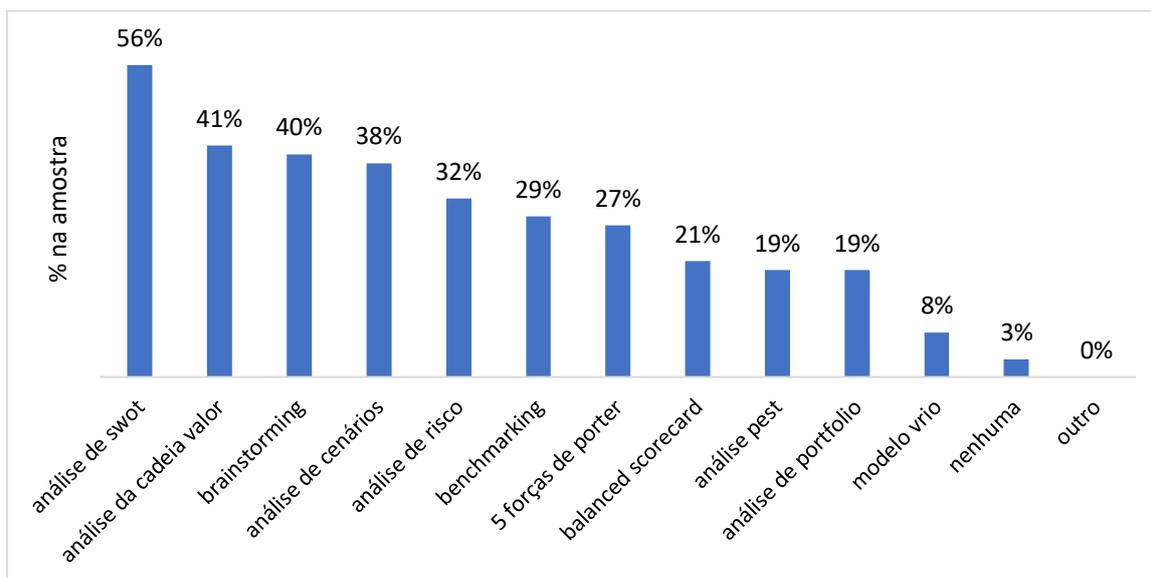
Destacam-se também os próximos instrumentos: análise da cadeia de valor (41%), brainstorming (40%), análise de cenários (38%) e a análise de risco (32%).

Os menos utilizados: análise PEST (19%), análise de portfólio (19%) e modelo VRIO (8%).

Apenas 3% dos inquiridos afirma não utilizar nenhum dos instrumentos citados no questionário.

Nenhum dos inquiridos afirma que a sua empresa não utiliza “outro” instrumento para além dos mencionados no questionário.

Gráfico 9 - Utilização de ferramentas de análise estratégica



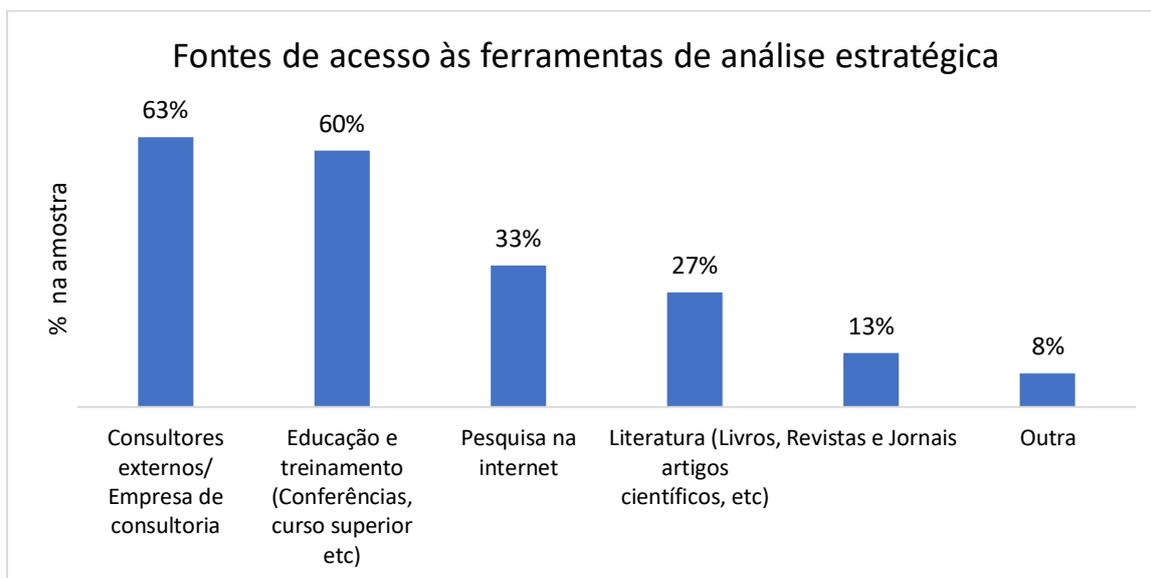
Notas: o gráfico mostra a porcentagem de inquiridos na amostra que reporta utilizar cada uma das metodologias.

4.3 Acesso a instrumentos de análise estratégica

Conforme o gráfico 10, no que diz respeito ao acesso aos instrumentos utilizados por parte das empresas, existe uma prevalência do recurso a consultores externos (64% das empresas) e disponibilização de oportunidades de formação aos colaboradores (60% das empresas).

Ainda, 33% das empresas tiveram acesso aos instrumentos através da Internet, 26% por meio de Literatura (Livros, artigos científicos, etc.) e 8% por via de Revistas e Jornais.

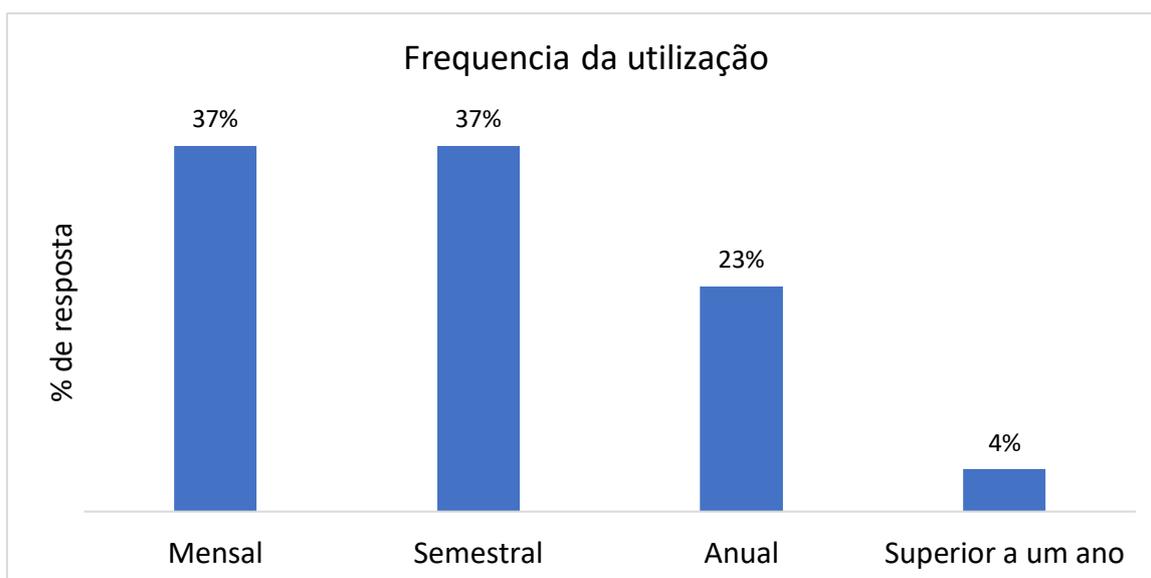
Gráfico 10 - Fontes de acesso às ferramentas de análise estratégica



4.4 Frequência de utilização dos instrumentos de análise estratégica

Quanto a frequência com que se utilizam os instrumentos de análise estratégica, 37% usam frequentemente, 37% usam aproximadamente duas vezes por ano, 23% usam uma vez por ano e apenas 4% utilizam mais do que uma vez por ano.

Gráfico 11 - Frequência de utilização



4.5 Impacto da utilização de instrumentos de análise estratégica

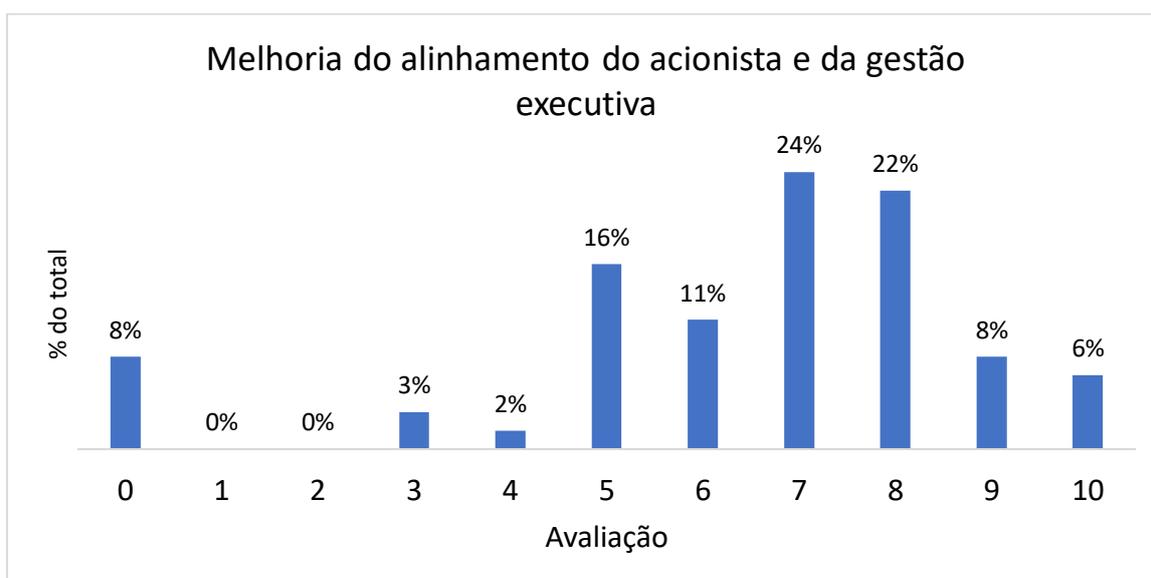
4.5.1 Análise descritiva das respostas

Segundo os resultados obtidos, de acordo com a percepção dos respondentes, os instrumentos de análise estratégica têm um impacto positivo. 71% dos respondentes classificam este impacto com uma avaliação superior a 5, no que diz respeito à melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva.

O alinhamento entre a gestão da empresa e os acionistas é fundamental para a performance financeira da empresa (Jamali, D., 2008). Os gestores tomam decisões operacionais e estratégicas de acordo com linhas orientadoras definidas pelos acionistas, linhas essas que vão de encontro à sua percepção do melhor caminho para a empresa e também da sua agenda pessoal (obtenção de retorno financeiro ou de uma posição de poder na indústria por parte do acionista).

Assim, a escolha do considerado como ideal para a empresa poderá originar dissonâncias entre acionistas e gestores, pelo facto de os incentivos de ambos poderem não estar alinhados (Jamali, D., 2008; Claessens, S., 2006).

Gráfico 12 - Melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva



Intervalo de confiança para a média

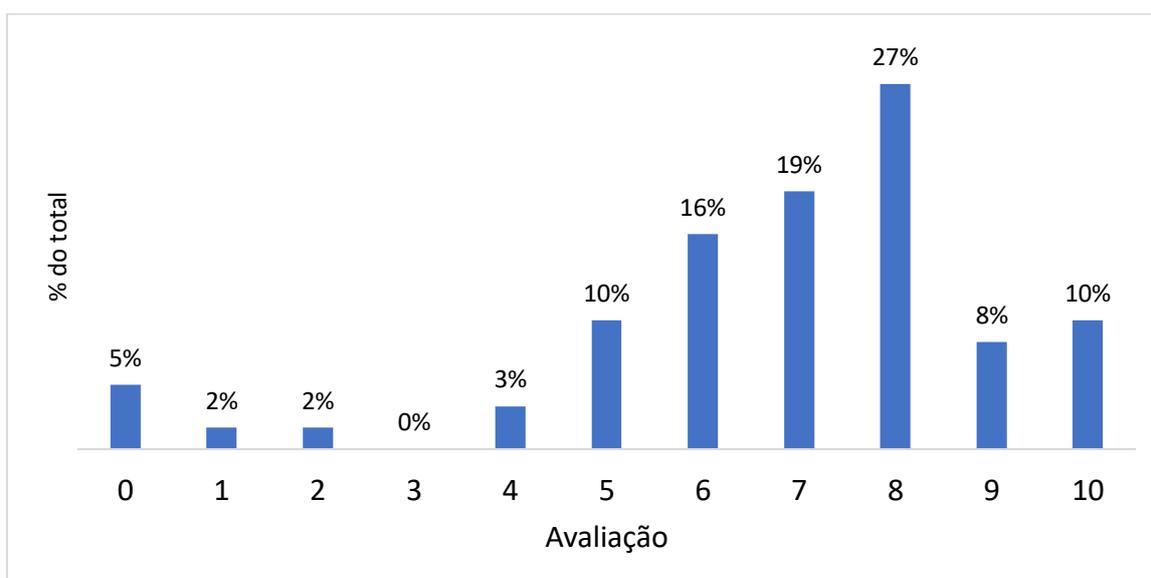
Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	5.89	6.93
95%	5.79	7.04
99%	5.58	7.24

Oportunidades e riscos

No que concerne a capacidade de identificação de oportunidades e riscos, 79 % dos inquiridos atribuem uma avaliação superior a 5, numa escala de 0 a 10, portanto esta maioria considera que os instrumentos de análise estratégica proporcionam, ao decisor da empresa, maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos inerentes a sua unidade de negócio.

As oportunidades e riscos definem-se como um conjunto de probabilidades ou alterações imprevisíveis que podem afetar positiva ou negativamente, sucessivamente, uma unidade de negócios.

Gráfico 13 - Maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos



Intervalo de confiança para a média

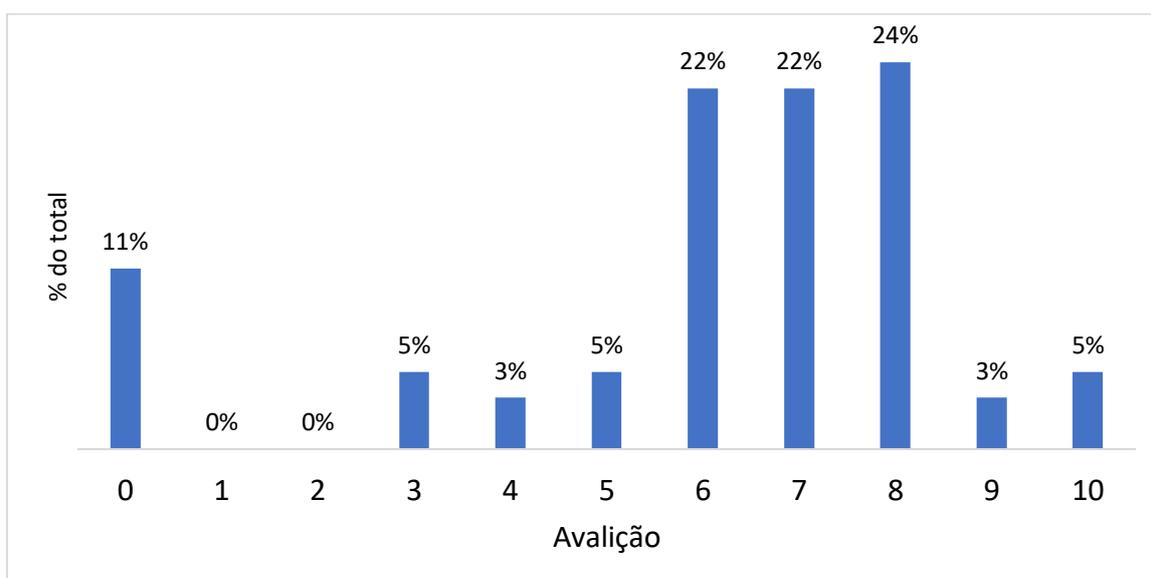
Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	6.26	7.26
95%	6.17	7.36
99%	5.97	7.55

Retenção e atração de talento

Segundo estes resultados, conclui-se que, na percepção dos inquiridos, os instrumentos de análise estratégica têm um impacto positivo na retenção e atração de talento. 76% dos gestores inquiridos consideram que este impacto é superior a 5, numa escala de 0 a 10.

A atração e retenção de talento é um determinante importante do sucesso financeiro das empresas. Como afirmaram Cohen & Pruzak (2001) uma empresa é um conjunto de pessoas guiadas por um objetivo comum. Nesse sentido, o sucesso operacional e resultados financeiros de uma empresa são grandemente determinados pela qualidade dos seus recursos humanos (Waterman, R. H., & Peters, T. J., 1982).

Gráfico 14 - Retenção e atração de talento



Intervalo de confiança para a média

Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	5.51	6.62
95%	5.40	6.73
99%	5.18	6.94

Acesso a capital e financiamento

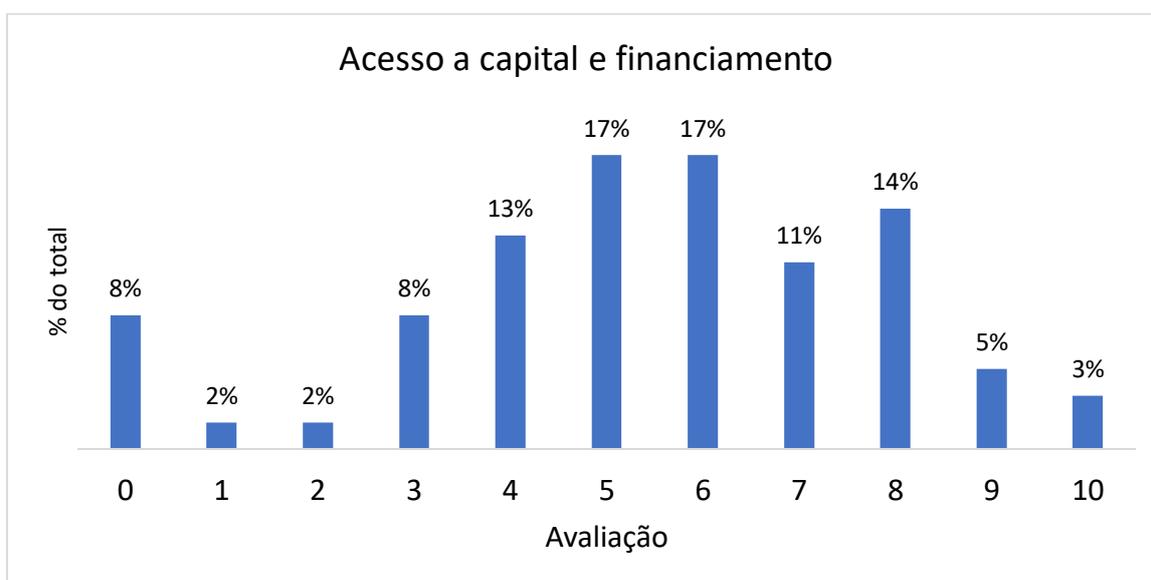
Apenas 51% dos inquiridos classificaram o impacto dos instrumentos de análise estratégica no acesso ao capital como superior a 5 (numa escala de 0 a 10). Assim, do ponto de vista dos inquiridos, não se pode afirmar que os instrumentos de análise estratégica têm um impacto significativo no acesso ao capital e financiamento.

Muitas vezes as empresas necessitam de capital para financiar as suas atividades correntes, novos projetos ou expansão para novos mercados, por exemplo. Este acesso a capital é, normalmente, efetuado através de instrumentos de dívida e instrumentos de *equity*. Este tipo de instrumentos acarretam custos significativos para as empresas, o que reforça a necessidade de preparar convenientemente a sua utilização pelas empresas, de forma a garantir a sua utilização eficiente e eficaz (Damodaran, A. (1996)).

Normalmente os detentores de capital, tais como potenciais acionistas ou bancos, avaliam a estratégia definida pela gestão da empresa para a utilização do financiamento. A

pertinência e solidez desta estratégia será fundamental para que os projetos financiados tenham um Valor Atualizado Líquido (VAL) positivo, o que se traduzirá em cash-flows futuros para a empresa, que ficará assim capacitada para gerar retorno financeiro positivo para os seus financiadores. Como tal, os instrumentos de análise estratégica poderão potencialmente reforçar a qualidade da estratégia definida pela empresa e acelerar ou facilitar o acesso a capital (Damodaran, A. (1996)).

Gráfico 15 - Acesso a capital e financiamento



Intervalo de confiança para a média

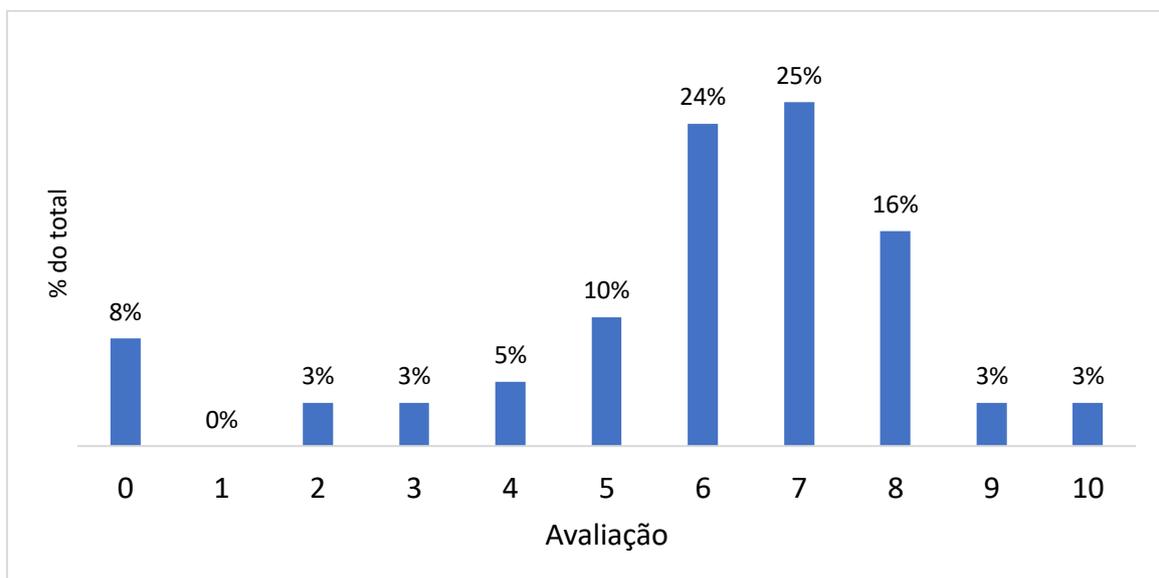
Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	4.86	5.91
95%	4.75	6.01
99%	4.54	6.22

Oportunidades de fusões e aquisições

De acordo com os dados, constata-se que 71% dos inquiridos (superior a 5), acreditam que os instrumentos de análise estratégica têm influência positiva na identificação de oportunidades de fusões e aquisições com outras empresas.

As fusões e aquisições são estratégias de expansão que consistem em adquirir ou fundir empresas com interesses comuns, sejam eles de consolidação da posição numa indústria, a obtenção de resultados financeiros positivos ou a eliminação da concorrência. Dado que, normalmente, se trata de operações com grande impacto financeiro e nas estruturas de mercado, uma análise estratégica sólida e apoiada na literatura poderá ser entendida como benéfica para a identificação de oportunidades relevantes para novas fusões e aquisições.

Gráfico 16 - Identificação de oportunidades de fusões e aquisições



Intervalo de confiança para a média

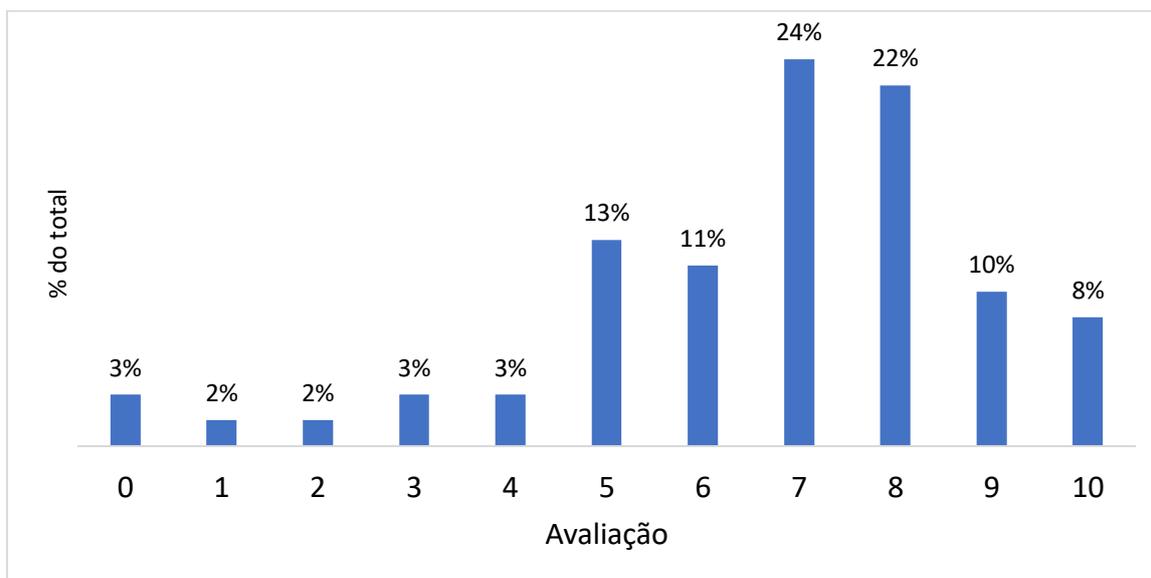
Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	5.40	6.41
95%	5.30	6.51
99%	5.11	6.70

Retorno sobre os investimentos

Segundo estes resultados, 75% dos inquiridos acreditam que a utilização de instrumentos de análise estratégica pode resultar numa melhoria do retorno sobre os investimentos (ROI). O Retorno sobre os Investimentos é simplesmente uma medida financeira de desempenho que demonstra o quanto uma empresa, ou um investidor, ganhou ou perdeu com um investimento.

O retorno sobre os investimentos efetuados por uma empresa depende da correta identificação dos ativos ou projetos alvo de investimento e da performance subsequente desses mesmos ativos ou projetos. A análise estratégica é fundamental para a definição de uma correta estratégia de investimento, na medida em que possibilita a seleção de projetos e ativos adequados para a carteira de investimentos da empresa. Em alguns casos, a análise estratégica pode ainda alimentar de forma positiva a performance, ao permitir a interpretação e ajustamento do rumo de projetos e o reforço do seu sucesso operacional e financeiro (Gugler et al., 2004).

Gráfico 17 - Melhoria do retorno sobre os investimentos



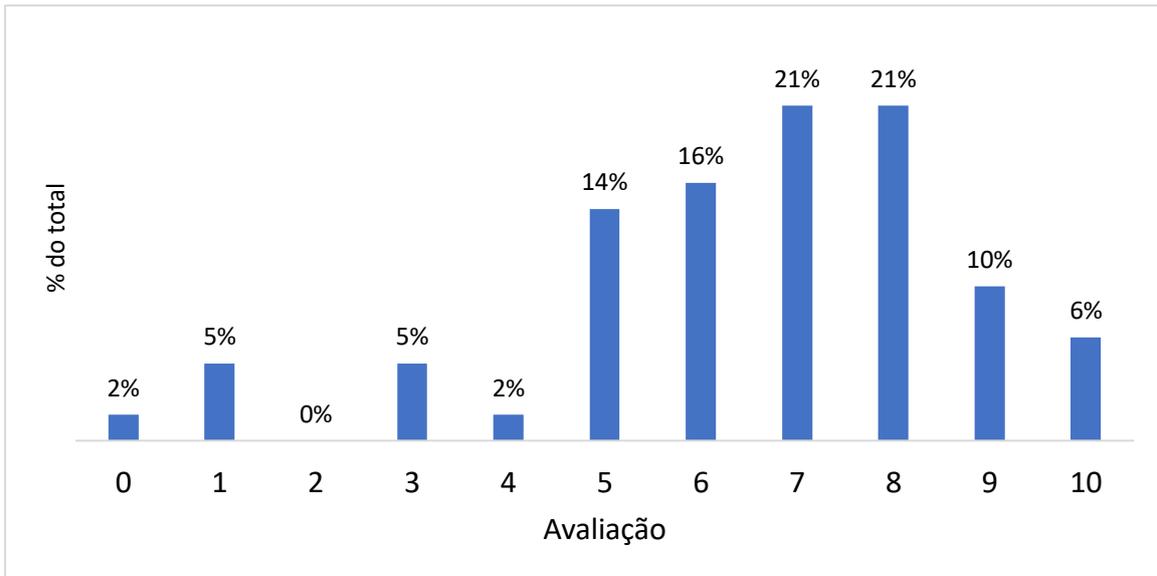
Intervalo de confiança para a média

Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	6.19	7.15
95%	6.09	7.24
99%	5.90	7.43

Risco financeiro e endividamento

No que diz respeito a redução do risco financeiro e de endividamento, 73% dos gestores inquiridos consideram que os instrumentos de análise estratégica reduzem o risco financeiro e de endividamento, atribuindo uma nota superior a 5 numa escala de 0 a 10.

Gráfico 18 - Redução do risco financeiro e de endividamento



Intervalo de confiança para a média

Confiança	Limite Inferior	Limite Superior
90%	6.03	6.98
95%	5.94	7.08
99%	5.75	7.27

4.5.2 Regressões

De forma a podermos estudar o impacto da utilização de ferramentas estratégicas utilizadas na perceção de melhoria de desempenho da empresa (identificado pelas respostas dos inquiridos às questões 10 – 16), utilizou-se o modelo de regressão linear. A variável independente é o número de ferramentas estratégicas utilizado, e o conjunto de variáveis dependentes são a pontuação, medida numa escala de 0-10, das respostas às questões 10-16 do questionário. A escolha da variável independente como o número de instrumentos utilizado, ao invés de cada instrumento de forma individual pretende capturar a complementaridade dos instrumentos. Os inquiridos podem não identificar um instrumento em específico como causal na melhoria do desempenho da empresa. Contudo, a probabilidade de que a utilização de mais ferramentas estratégicas não esteja associada a melhorias de desempenho é certamente reduzida. A tabela 3 mostra os resultados destas regressões, e a tabela 4 mostra uma segunda versão das mesmas em que o número de trabalhadores da empresa é utilizado como variável de controlo para os resultados da tabela anterior. A motivação para a seleção desta variável de controlo prende-se com a sua capacidade de medir (servir de *proxy*) a dimensão da empresa; capturando assim o potencial enviesamento dos resultados por uma possível correlação entre o número de instrumentos utilizados e a dimensionalidade da empresa. É também de esperar que possa existir alguma correlação desta variável com a variável dependente, uma vez que em empresas maiores a perceção de melhoria do desempenho da empresa seja maior. Isto deve-se ao facto do crescimento da empresa estar associado à superação de obstáculos, ganhos de produtividade, e melhor gestão, o que poderia gerar um enviesamento de seleção.

Na tabela 3 podemos observar que o número de instrumentos utilizados está associado com uma **significativa** (10%) subida das seguintes variáveis dependentes: melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva; maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos, redução do risco financeiro e de endividamento. A utilização de mais instrumentos está associada a uma subida **bastante significativa** (5%) nas seguintes variáveis: retenção e atração de talento.

A utilização de mais instrumentos está associada a uma subida **altamente significativa** (1%) da melhoria do retorno sobre os investimentos.

Não se encontra uma associação significativa para as seguintes variáveis: identificação de oportunidades de fusões e aquisições; retenção e atração de talento, ainda que o coeficiente estimado seja positivo.

O R^2 dos modelos é relativamente reduzido, o que indica que existem outros fatores responsáveis pela variabilidade de respostas que não estamos a capturar. Ainda assim, na regressão em que a variável dependente é a “melhoria do retorno sobre os investimentos”, o número de instrumentos utilizados consegue explicar cerca de 10% da variabilidade de resposta.

Na tabela 4, podemos observar que quando temos em conta a dimensionalidade da empresa, os resultados, ou ficam idênticos, ou tornam-se ainda mais fortes, como é o caso do efeito do número de instrumentos utilizados na percepção dos indivíduos quanto à maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos (a significância estatística evolui de 10% para 5%), e “à retenção e atração de talento”(a significância estatística evolui de 5% para 1%).

Tabela 3 - Número de instrumentos utilizados e desempenho da organização

	Melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva	Maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos	Melhoria do retorno sobre os investimentos	Redução do risco financeiro e de endividamento	Identificação de oportunidades de fusões e aquisições	Acesso a capital e financiamento	Retenção e atração de talento
# Ferramentas estratégicas	0.1904* (0.1066)	0.1995* (0.1012)	0.2658*** (0.0949)	0.1680* (0.0975)	0.0434 (0.1051)	0.0825 (0.1096)	0.2694** (0.1108)
Constante	5.7870*** (0.4657)	6.1066*** (0.4422)	5.7932*** (0.4146)	5.9558*** (0.4259)	5.7620*** (0.4594)	5.1098*** (0.4790)	5.1783*** (0.4843)
R-squared	0.050	0.060	0.114	0.046	0.003	0.009	0.088

Observations: 63

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabela 4 - Número de instrumentos utilizados e desempenho da organização: controlando para a dimensão da empresa

	Melhoria do alinhamento do accionista e da gestão executiva	Maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos	Melhoria do retorno sobre os investimentos	Redução do risco financeiro e de endividamento	Identificação de oportunidades de fusões e aquisições	Acesso a capital e financiamento	Retenção e atracção de talento
# Ferramentas estratégicas	0.2164* (0.1089)	0.2159** (0.1040)	0.2964*** (0.0962)	0.1759* (0.1005)	0.0686 (0.1075)	0.1096 (0.1120)	0.3042*** (0.1125)
Trabalhadores	0.0003 (0.0002)	0.0002 (0.0002)	0.0003 (0.0002)	0.0001 (0.0002)	0.0003 (0.0002)	0.0003 (0.0002)	0.0004 (0.0003)
Constante	5.4941*** (0.5343)	5.9208*** (0.5102)	5.4491*** (0.4720)	5.8669*** (0.4931)	5.4783*** (0.5272)	4.8041*** (0.5494)	4.7863*** (0.5519)
R-squared	0.069	0.068	0.145	0.049	0.022	0.030	0.119

Observations: 63

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

4.5.3 Análise das entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas, uma ao diretor da Sonangol e outra ao diretor da Refriango, num ambiente informal e de total transparência o que permitiu aos entrevistados expressarem toda a sua experiência e conhecimento acerca do tema.

De acordo com os entrevistados, são elaboradas estratégias dentro das suas empresas, num horizonte temporal de 3 anos. No caso da Refriango utiliza-se o plano de negócios, como auxílio na elaboração da sua estratégia, e na Sonangol utiliza-se a análise de swot e o brainstorming. Na Refriango o plano de negócios é depois incorporado no orçamento anual da empresa e é feita anualmente uma análise de desvios entre aquilo que foi o previsto em termos de estratégia e a execução em termos reais. Por outro lado, na Sonangol a análise de swot é utilizada para que a empresa possa ter conhecimento dos seus limites (análise interna), bem como informação acerca do ambiente externo (análise externa) e assim definir a melhor estratégia face às circunstâncias.

Relativamente aos proveitos que as empresas retiram dos instrumentos, o diretor da Sonangol considera que um dos benefícios é a empresa poder saber acerca da sua saúde financeira e o que poderão fazer para melhorar a posição que se encontram. Outro benefício é a questão de alinhar a estratégia porque de tempo em tempo algumas variáveis macroeconómicas ou a legislação mudam, e portanto é necessário reorientar a estratégia. Em contrapartida, o diretor da Refriango considera que existe a possibilidade de obter aprovação e apoio por parte do acionista para investimentos que necessita de realizar, ou seja no plano estratégico são verificadas as necessidades de capital ou de venda de ativos ou parcerias que exigem a aprovação do acionista, e desta forma a administração aproveita o momento de reflexão estratégica para ter a validação destas decisões. Por outro lado, o planeamento estratégico permite perceber como é que empresa se compara com os concorrentes, uma vez que engloba sempre um diagnóstico de desempenho da empresa face ao mercado, e de empresas face aos principais competidores.

No que se refere a forma de como estas ferramentas são aplicadas dentro da empresa, a Sonangol aplica através de uma equipa interna e outra equipa externa de consultores, em alternativa a Refriango aplica através daquilo que são as orientações da administração, ou seja os administrados são os responsáveis pelo planeamento estratégico e o conhecimento é difundido através dos processos de planeamento que envolvem os vários departamentos da empresa.

No que diz respeito às dificuldades de utilização dos respetivos instrumentos, ambos os entrevistados referiram que a obtenção de informação é maior dificuldade que as suas empresas enfrentam. “As principais dificuldades prendem-se com a falta de informação sobre os concorrentes, e a falta de informação sobre o mercado que a empresa opera. No mercado das frutas e legumes não existe necessariamente sistematização sobre os consumos, preços, dinâmica de mercado nos vários clientes onde a empresa opera, e por isso o planeamento estratégico acaba por basear-se mais em dados internos do que dados externos” disse o diretor da Refriango.

No que toca a relação entre os instrumentos utilizados e o desempenho da empresa o diretor da Sonangol mencionou a facilidade com que se consegue ajustar a estratégia tendo em conta o diagnóstico da empresa. “Recentemente fez-se uma análise e constatou-se que as estruturas de custos da empresa era muito elevada. Então, para se melhorar o desempenho da empresa, reformulou-se as equipas e adotou-se políticas de redução de custo. Estas medidas melhoraram o desempenho operacional e financeiro da empresa.”, disse o diretor da Sonangol. Por outro lado, o diretor da Refriango mencionou que um dos benefícios desses instrumentos é a possibilidade de se fazer controlo através de uma análise de desvios, isto é uma monitorização daquilo que foi previsto e do que foi realmente executado.

É de sublinhar que ambos os gestores consideram os instrumentos de análise estratégica de extrema importância para a sobrevivência das empresas no mercado, contudo, segundo os entrevistados, a sua disseminação, por meio de palestras e workshops, nas empresas angolanas deveria ser maior.

5. Conclusão

Este estudo fornece uma visão prática da utilização dos instrumentos de análise estratégica pelas empresas em Angola, com foco nas pequenas, médias e grandes empresas uma vez que estas representam a esmagadora maioria da amostra obtida.

Diversos estudos, em diferentes países, foram realizados com o objetivo de saber quais os instrumentos eram mais utilizados pelas empresas que operam noutros mercados,

contudo nenhum estudo de que tenho conhecimento, desta natureza, foi efetuado sobre Angola.

Relativamente à utilização de instrumentos de análise estratégica, este estudo conclui que o instrumento mais utilizado é a análise de swot (56% dos inquiridos) seguindo-se da análise da cadeia de valor (41% dos inquiridos) e o brainstorming (40% dos inquiridos). Comparativamente a outras realidades, pode-se afirmar que a análise de swot é o instrumento mais utilizado pelos diferentes países.

Notou-se também que a principal fonte de acesso aos instrumentos são os consultores externos, tendo 63% dos inquiridos selecionado esta opção como fonte através da qual teve conhecimento dos instrumentos de análise estratégica, seguindo-se da educação e treinamento com 60% de resposta. Estes dados indicam que o acesso a este *know-how* advém quer da formação dos quadros das empresas, quer da contratação de serviços especializados.

No que toca à frequência de utilização destes instrumentos pelas empresas, constatou-se que cerca de um terço (37%) das empresas utilizam mensalmente, que 37% usam semestralmente, 23% numa frequência anual e apenas 4% num período superior a um ano, sugerindo assim uma regular utilização.

Em suma, a resposta à primeira hipótese levantada neste estudo: “as empresas angolanas utilizam metodologias específicas de análise estratégica de forma sistemática no seu planeamento de negócio?” e respetivas sub-questões, podemos concluir o seguinte:

As empresas Angolanas parecem já utilizar pelo menos um instrumento de análise estratégica (97%), no entanto, à exceção da análise swot, a generalidade dos instrumentos não são utilizados pela maioria das empresas. Isto é especialmente importante dada a sua complementaridade, isto é, o benefício da utilização de cada instrumento tende a ser maior quantos mais instrumentos forem já utilizados. Os instrumentos mais utilizados são a análise swot, análise da cadeia de e o brainstorming. As principais fontes de informação no acesso às ferramentas de análise estratégica são: consultores externos, educação e treinamento. Podemos ainda concluir que a esmagadora maioria das empresas utiliza estas ferramentas com uma frequência inferior a um ano.

Através deste estudo, chegou-se também a conclusão que, na perceção dos inquiridos, a utilização destes instrumentos proporcionam uma melhoria em alguns indicadores de

performance da organização, nomeadamente: a melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva, maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos, retenção e atração de talento, identificação de oportunidades de fusões e aquisições, melhoria do retorno sobre os investimentos e redução do risco financeiro e de endividamento.

Constatou-se, de igual modo, que o número de instrumentos utilizados está associado a uma melhoria significativa (10%) das seguintes variáveis dependentes: melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva; maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos e redução do risco financeiro e de endividamento. A utilização de mais instrumentos está associada a uma melhoria bastante significativa (5%) da variável “retenção e atração de talento” e a uma melhoria altamente significativa (1%) da variável “retorno sobre os investimentos”

Quando temos em conta a dimensionalidade da empresa, inserida nas regressões como variável de controlo, podemos observar que os resultados, ou ficam idênticos, ou tornam-se ainda mais fortes, como é o caso do efeito do número de instrumentos utilizados na perceção dos indivíduos quanto à maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos (a significância estatística evolui de 10% para 5%), e “à retenção e atração de talento”(a significância estatística evolui de 5% para 1%).

Todos estes resultados permitem-nos concluir o seguinte, relativamente à segunda hipótese levantada, e respetivas sub-questões: a utilização de um maior número de ferramentas de análise estratégica está associada a uma perceção de melhoria de performance na generalidade dos indicadores chave selecionados para o efeito deste estudo. Estes resultados não parecem ainda ser afetados pela dimensionalidade da empresa, e se o são, é de forma atenuadora, i.e., quando controlamos para a dimensionalidade, os efeitos tornam-se mais fortes. O impacto dos instrumentos de análise estratégica no desempenho da organização em indicadores chave é, na generalidade, positivo, sendo também significativo em cinco dos sete indicadores avaliados. Os indicadores onde o efeito da utilização de um maior número de instrumentos parece ser mais forte são a retenção e atração de talento e a melhoria do retorno sobre os investimentos.

Bibliografia

- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-36.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*.
- Amatulli, Cesare, Tiziana Caputo, and Gianluigi Guido. Strategic analysis through the general electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry, *International Journal of Business and Management* 6.5 (2011): 61.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal*.
- António, N. 2015. *Estratégia organizacional – Do posicionamento ao movimento* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barksdale, H. C., & Harris Jr, C. E. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle. *Long Range Planning*, 15(6), 74-83.
- Bood, R. P., & Postma, T. J. B. M. (1998). Scenario analysis as a strategic management tool. Graduate School/Research Institute Systems, Organisation and Management.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Brauers, J., & Weber, M. (1988). A new method of scenario analysis for strategic planning. *Journal of forecasting*, 7(1), 31-47.
- Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *Cardeal, N., António, (2012)*, 10159-10170.
- Claessens, S. (2006). Corporate governance and development. *The World bank research observer*, 21(1), 91-122.

- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company* (p. 94). Boston: Harvard Business School Press.
- Damodaran, A. (1996). *Corporate finance*. Wiley.
- Day, D. L., Farley, J. U., & Wind, J. (1990). New perspectives on strategy research: a view from the management sciences. *Management Science*, 36(10), 1137-1142.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk management and insurance review*, 16(2), 147-166.
- Dyson, R. G. (1990). *Strategic planning: models and analytical techniques*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Eilon, S. (1980). The role of management science. *Journal of the Operational Research Society*, 31(1), 17-28.
- Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2002). Strategic risk analysis—a field version. *Management decision*.
- Ferraz, M. H. (2013). *Implementação da Gestão Estratégica numa Empresa Comercial em Angola* (Doctoral dissertation).
- Florian, G. L. (2009, July). The fuzzy-interpolative ADL matrix. In 2009 3rd International Workshop on Soft Computing Applications.
- Gaspar & Lucena, J & Barracho, C & Barracho, F. (2014). *Dicionário de Gestão*. Escolar Editora, 13.
- Gugler, K., Mueller, D. C., & Yurtoglu, B. B. (2004). Corporate governance and the returns on investment. *The Journal of Law and Economics*, 47(2), 589-633.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic attributes and performance in the BCG matrix—A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.
- Henderson, B. D. (1968). *Business Strategy Today*. Perspectives, (3).

- Hertz, D. B., & Thomas, H. (1983). Risk analysis: Important new tool for business planning. *Journal of Business Strategy*.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management journal*, 18(4), 784-810.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82(1), 213-231.
- Kahn, H., & Jones, E. (2017). *On thermonuclear war*. Routledge.
- Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). The next thirty-three years: a framework for speculation. *Daedalus*, 705-732.
- Kaplan, S., & Garrick, B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk analysis*, 1(1), 11-27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., & David, P. (1992). Norton (1992), "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance,". *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567.
- Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*.
- Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning. *Long range planning*, 21(3), 40-50.
- Langley, A. (1991). Formal analysis and strategic decision making. *Omega*, 19(2-3), 79-99.

- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.
- Litchfield, R. C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review*, 33(3), 649-668.
- Lundvall, B. A., & Tomlinson, M. (2002). International benchmarking as a policy learning tool. *The New Knowledge Economy in Europe: A strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*, Cheltenham: Edward Elgar, 203-231.
- Millett, S. (2003). The future of scenarios: challenges and opportunities, *Strategy and Leadership* 31 (2) 16–24
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- de Mozota, B. B. (1998). Structuring strategic design management: Michael Porter's value chain. *Design Management Journal (Former Series)*, 9(2), 26-31.
- Nørreklit, H., Kure, N., & Trenca, M. (2018). Balanced scorecard. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-6.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*.
- Osborn, A. F. (1957). *Applied Imagination*, revised ed. *New York: Scribner*
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network:: Insights for mobile operators. *European management journal*, 24(2-3), 128-141.
- Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L. D., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). The new SWOT for a sustainable world. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 18.
- Pethia, R. F., & Sañas, M. (1978). Metalevel product-portfolio analysis: An enrichment of strategic planning suggested by organization theory. *International Studies of Management & Organization*, 8(4), 35-66.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.
- Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. C. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, 51(3), 223-232.

- Pitts, R. A., & Lei, D (1999). *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*. (2^aed).
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply chain management: an International journal*.
- Postma, T. J., & Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool?. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(2), 161-173.
- Proctor, R. A., & Kitchen, P. J. (1990). Strategic planning: An overview of product portfolio models. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT Analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Quade, E. S., & Boucher, W. I. (1968). *Systems analysis and policy planning: applications in defense*. RAND CORP SANTA MONICA CA.
- Quiceno, G., Álvarez, C., Ávila, R., Fernández, Ó., Franco, C. J., Kunc, M., & Dyner, I. (2019). Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. *Energy Strategy Reviews*, 23, 57-68.
- Rastogi, Nitank., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Raubitschek, R. S. (1988). Multiple scenario analysis and business planning. *Advances in strategic management*, 5, 181-205.
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 191-212.

- Samejima, M., Shimizu, Y., Akiyoshi, M., & Komoda, N. (2006, August). SWOT analysis support tool for verification of business strategy. In *2006 IEEE International Conference on Computational Cybernetics* (pp. 1-4). IEEE.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis.
- Schoemaker, P. J. (1993). Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic management journal*, 14(3), 193-213.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 298-326.
- Spendolini, M. (1992), *The Benchmarking Book*, American Management Association Communications (AMACOM), New York, NY.
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. The Benchmarking Book.
- Stern, C.W. and Stalk, G. Jr (eds) (2006), *Perspectives on Strategy: From the Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons, 1998; 2nd edn, Stern, C.W. and Deimler, M. (eds), *The Boston Consulting Group on Strategy*
- Stewart et al.(1965), *Formal Planning – The Staff Planners Role at Start-up*. *LRPS Report No. 250*. SRI
- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?. *Administrative science quarterly*, 23-47.
- Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B. (2012). Portfolio analysis models: A review. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 101-120.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.
- Wall, K. D. (2011). The Kaplan and Garrick definition of risk and its application to managerial decision problems. DRMI Working Papers Ongoing Research.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Webster, J., Reif, W., & Bracker, J. (1989). The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques" Planning Review, November.

Yoe, C. (2019). Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty (2nd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429021121>

Zairi, M., & Hutton, R. (1995). Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement. The TQM Magazine.

Žic, S., Hadžić, H., & Ikonić, M. (2009). Portfolio analysis—a useful management tool. Tehnički vjesnik, 16(4), 101-105.

Outras fontes:

<https://www.nytimes.com/1995/03/16/business/company-news-martin-marietta-lockheed-merger-is-approved>.

<http://www.cmc.gv.ao/sites/main/pt/Lists/CMC%20%20PublicaesFicheiros/Attachments/380/Lei%20das%20MPME%20n.%C2%BA%2030-11.pdf>

Apêndice

Anexo A - Gráficos

Gráfico A1 – Dependência do petróleo na carteira de clientes

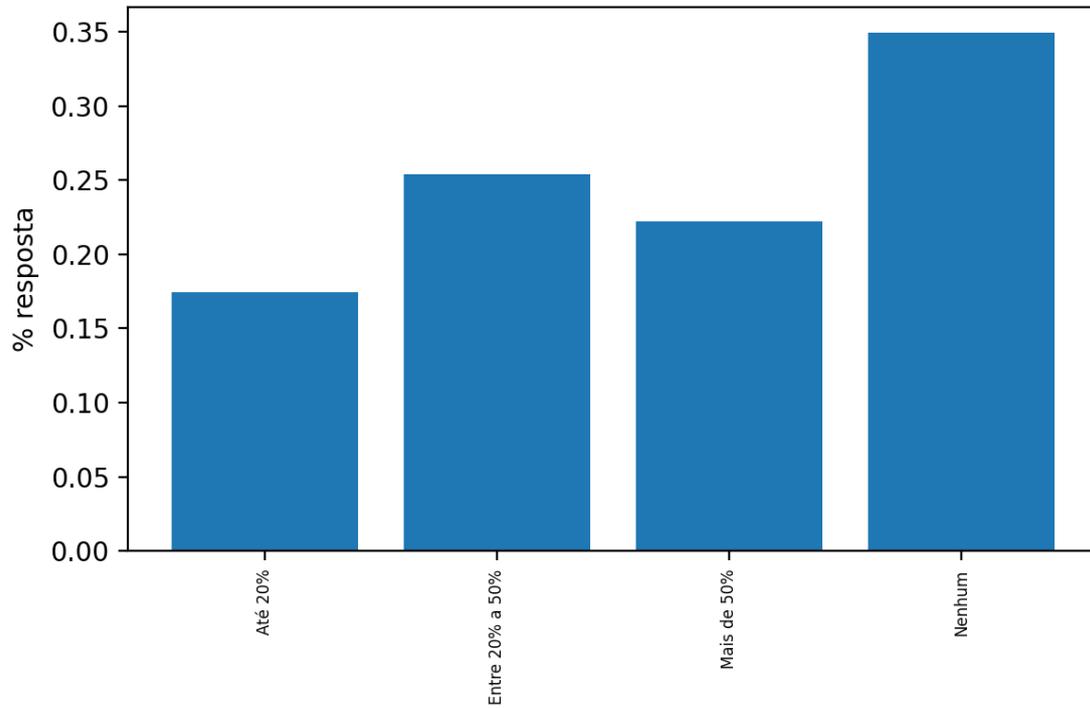
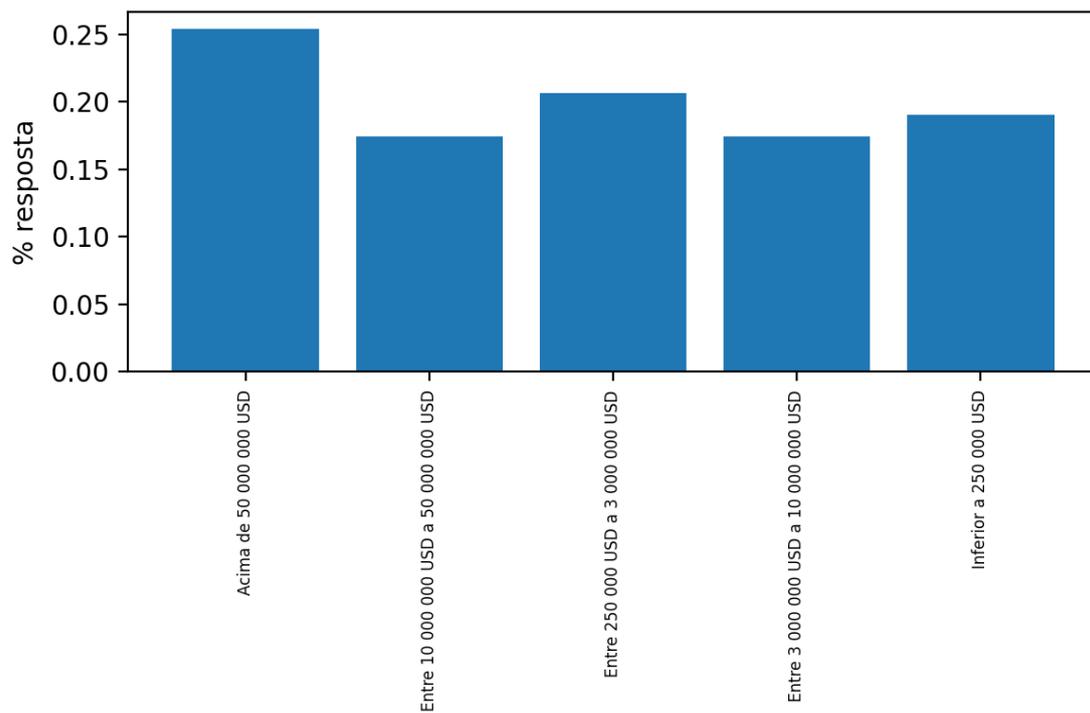


Gráfico A2 – Volume de negócios



Anexo B - Tabelas

T-1: Descritivas do número de trabalhadores na amostra

Estatísticas	Valor
Mínimo	2
P25%	23
P50%	130
P75%	800
Máximo	7000
Média	768
Desvio Padrão	1302

Anexo C - Questionário

Este questionário faz parte de uma tese de mestrado em Gestão do Iscte Business School , e visa identificar os instrumentos, modelos ou ferramentas utilizadas pelas empresas de Angola. Leia atentamente as instruções fornecidas para o cumprimento correto das respostas. Por favor, tente responder a todas questões para que o questionário seja totalmente validado

1. Nome da Empresa _____

2. Cargo que ocupa _____

3. Número aproximado de trabalhadores na sua empresa

4. Qual o peso do setor de petróleos na sua carteira de clientes?

- Nenhum
- Até 20 %
- Entre 20% a 50%
- Mais de 50%

5. Qual o volume de negócios na sua empresa?

- Inferior a 250 000 USD
- Entre 250 000 USD a 3 000 000 USD
- Entre 3 000 000 USD a 10 000 000 USD
- Entre 10 000 000 USD a 50 000 000 USD
- Acima de 50 000 000 USD

6.

No seu departamento, quais são os instrumentos, ferramentas, modelos, conceitos ou técnicas que são utilizadas de forma sistemática/metódica/ordenada para apoiar as principais decisões da organização (aquelas que implicam a utilização de mais recursos)? *Apenas alguns exemplos estão listados.*

Selecione o / os instrumentos que são utilizados na sua empresa ou mencione outros que não estão na lista e que são usados. Fornecemos uma breve descrição de cada instrumento.

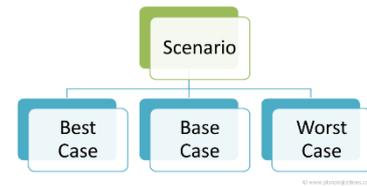
Caso não utilize nenhum pode simplesmente ignorar.

Análise de Swot

<p>S (STRENGTHS OU FORÇAS)</p> <p>Aqui deve constar as vantagens que o seu negócio possui em relação aos concorrentes ou ao seu mesmo segmento de mercado. Ex: exclusividade em produtos.</p>	<p>W (WEAKNESSES OU FRAQUEZAS)</p> <p>Aqui você deve destacar os pontos negativos relativos ao quadrante anterior, ou seja, é preciso entender quais e quantos problemas que sua empresa tem em relação à concorrência. Ex: preço alto.</p>
<p>O (OPPORTUNITIES OU OPORTUNIDADES)</p> <p>Aqui deve constar os fatores externos que influenciam positivamente o seu negócio. Ex: profissionais capacitados terceirizados.</p>	<p>T (THREATS OU AMEAÇAS)</p> <p>Aqui estarão os fatores externos que comprometem o crescimento do seu negócio. É importante analisar o cenário econômico, a fim de prevenir situações futuras criando modos para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos e perdas. Ex: concorrência</p>

(1) Descrição: Identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa

Análise de Cenários



(2) Descrição: Construção de diversas alternativas que a organização pode escolher, e assim realizar aquela que melhor se liga com os seus objetivos.

Análise da cadeia de valor

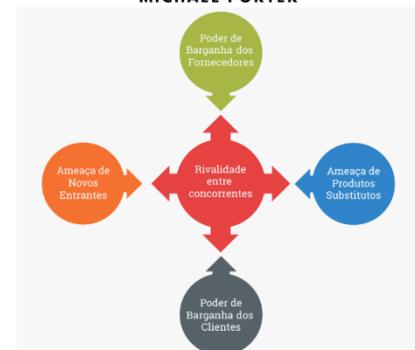
MICHAEL PORTER



(3) Descrição: Separação e análise das diversas atividades das empresas, a fim de identificar as áreas que acrescentam vantagem competitiva à empresa.

Modelo das 5 forças de Porter

MICHAEL PORTER



(4) Descrição: Análise da atratividade da Indústria, com nas 5 Forças: (1) Ameaça de entrada de novos concorrentes; (2) Intensidade na rivalidade entre os concorrentes; (3) Ameaça de produtos substitutos; (4) O poder negocial dos clientes; (5) O poder negocial dos fornecedores.

Análise PEST

POLITICAL, ECONOMIC, SOCIAL AND TECHNOLOGICAL

P E S T	Fatores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentações de mercado Tributação Atitudes governamentais Proteção ao consumidor
	Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de Câmbio (1€ = 2,6Reais) Taxa de desemprego (34%) Consumidores confiam nos produtos
	Fatores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição das rendas A taxa de pessoas idosas aumenta Analfabetismo = 5%
	Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Custos de energia mais baixos Acesso à internet mais facilitado Tecnologia móvel em crescimento

5) Descrição: Consiste numa análise do ambiente externo à empresa: Político, Económico, Social e Tecnológico);

Análise de Portfólio

MATRIZ BCG, MATRIZ GE/MCKINSEY



(6) Descrição: Geralmente são utilizadas variáveis como a taxa de crescimento e quota de mercado, para relacionar a indústria / atratividade do mercado em relação a posição competitiva de produtos / unidades de negócios);

Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Aproveitado pela Empresa?	Implicância Competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

7) Descrição: Análise de Recursos/Capacidades/ Competências. É uma metodologia assente no diagnóstico dos recursos internos de uma organização, de modo a alcançar uma vantagem competitiva sustentada. Um recurso é competitivo quando é : valioso, raro, difícil de ser imitado(VRIO) e quando a organização/empresa conseguir tirar proveito.

Análise de Risco



(8) Descrição: Processo de apoio à tomada de decisão, usado em todos os níveis e atividades da organização , com o objetivo de reduzir e controlar os riscos que podem surgir após a implementação de uma estratégia.

Balanced Score Card



(9) Descrição: Modelo integrativo com o objetivo de avaliar o funcionamento da organização, usando medidas de desempenho que abrangem 4 perspectivas: (1) financeira, (2) clientes, (3) processos internos, (4) aprendizagem e crescimento).

Brainstorming



(10) Descrição: Reunião de um grupo de pessoas, com a liberdade de expressarem os seus pontos de vista, acerca de um problema, cujo objetivo é apenas gerar uma ideia inovadora para solucionar um problema.

Benchmarking



(11) Descrição: Análise das melhores práticas, produtos, processos e serviços utilizados pelas empresas concorrentes, do mesmo setor de atividade que o seu, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa onde se encontra.

Outro

(12) Caso a sua empresa não utilize nenhuma das opções mencionadas, mas utilize outras.

Nenhuma das seguintes Opções

(13) Caso a sua empresa não utilize nenhuma das opções mencionadas.

7. Caso tenha selecionado a opção “Outro”, por favor mencione o instrumento utilizado. Caso contrário, ignore esta pergunta. _____

8. Como a sua empresa ou unidade de negócio tem acesso aos instrumentos identificados anteriormente?

- Consultores externos/Empresa de consultoria
- Educação e treinamento (Conferências, curso superior, etc)
- Literatura (Livros, artigos científicos, etc)
- Pesquisa na internet
- Revistas e jornais
- Nenhuma das seguintes opções

9. Se sim, com que frequência é que utiliza?

- Mensal
- Semestral
- Anual
- Outras (superior a um ano)

10. Qual o impacto dos processos de planeamento estratégico no desempenho da organização?

Melhoria do alinhamento do acionista e da gestão executiva (de zero a 10) _____

Maior capacidade de identificação de oportunidades e riscos (de zero a 10) _____

Melhoria do retorno sobre os investimentos (de zero a 10) _____

Redução do risco financeiro e de endividamento (de zero a 10) _____

Identificação de oportunidades de fusões e aquisições (de zero a 10) _____

Acesso a capital e financiamento (de zero a 10) _____

Retenção e atração de talento (de zero a 10) _____

Anexo D – Guião da entrevista

As ferramentas de análise estratégica podem ser definidas como “ técnicas ou metodologias que auxiliam os gestores na tomada de decisão”.

Diga:

1. A sua empresa elabora estratégias para o desenvolvimento da sua atividade?
2. Para auxiliar a elaboração dessas estratégias, que instrumentos ou metodologias utiliza?
3. Para que períodos são preparadas as estratégias na empresa (mensal/trimestral/semestral)?
4. Que proveitos a empresa tem tido com o uso deste/s instrumento/s?
5. Como é que essas ferramentas são aplicadas e como é que o seu conhecimento foi difundido?
6. Tem tido alguma dificuldade em utilizar o /os instrumento/s?
7. Há alguma relação entre a ferramenta que utiliza e o desempenho da empresa?
8. Como gestor, considera esse/s instrumento/s importante/s? Desenvolva um pouco.
9. Acha que existem meios de divulgação suficientes para dar conhecimento aos gestores das empresas Angolanas das ferramentas técnicas ?