

Capacidades Institucionais e Controles: Explorando a Sinergia entre Ferramentas de Gestão e Desempenho Organizacional

Institutional Capacities and Controls: Exploring the Synergy between Management Tools and Organizational Performance

Jandira Sandra Ferreira¹
Luciano Augusto Toledo²
José Carlos T. Oyadomari³

Resumo: O trabalho de pesquisa aborda sobre ferramentas de gestão. A pesquisa demonstra que as empresas utilizam uma variedade de ferramentas para analisar o ambiente externo e interno, tomar decisões estratégicas e avaliar o desempenho. A análise PEST, as cinco forças de Porter e a SWOT são as mais comuns para a análise ambiental, enquanto o Balanced Scorecard e a matriz BCG são amplamente utilizados para planejamento estratégico e gestão do desempenho. Destaca a importância de combinar diferentes ferramentas para obter uma visão holística da organização e tomar decisões mais assertivas. Além disso, enfatiza a necessidade de adaptar as ferramentas às características específicas de cada empresa e ao contexto em que ela opera. Os principais objetivos foram: identificar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas; analisar a relação entre as ferramentas de gestão e o desempenho organizacional; contribuir para o desenvolvimento de modelos teóricos e práticos para a gestão estratégica. A metodologia utilizada combinou: revisão da literatura, com análise de estudos anteriores sobre o tema; e pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionários a gestores de diversas empresas. Os

¹ Doutoranda em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialista em Finanças pela ESAN, Especialista em Administração geral pela UNIP, Bacharel em Ciências Econômicas pela FMU. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* jandira.ferreira@mackenzie.br

² Doutor em Administração pela FEA-USP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Especialista em marketing de serviços pela FIA-USP. Bacharel em Ciências Econômicas. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* Luciano.toledo@mackenzie.br

³ Doutor e Mestre em Ciências Contábeis pela FEA/USP. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Professor do Insper. *E-mail:* oyadomari@mackenzie.br

resultados da pesquisa indicam que as empresas utilizam uma combinação de ferramentas para analisar o ambiente externo e interno, planejar estrategicamente e avaliar o desempenho; a escolha das ferramentas varia de acordo com o tamanho da empresa, o setor de atuação e os objetivos estratégicos; existe uma lacuna na literatura quanto à comparação da eficácia de diferentes ferramentas em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão. Desempenho Organizacional. Análise Estratégica

Abstract: The research work addresses management tools. The survey demonstrates that companies use a variety of tools to analyze the external and internal environment, make strategic decisions, and evaluate performance. The PEST analysis, Porter's five forces, and SWOT are the most common for environmental analysis, while the Balanced Scorecard and BCG matrix are widely used for strategic planning and performance management. It highlights the importance of combining different tools to obtain a holistic view of the organization and make more assertive decisions. In addition, it emphasizes the need to adapt the tools to the specific characteristics of each company and the context in which it operates. The main objectives were: To identify the main management tools used by companies; Analyze the relationship between management tools and organizational performance; Contribute to the development of theoretical and practical models for strategic management. The methodology used combined: Literature review, with analysis of previous studies on the subject; and quantitative research, with the application of questionnaires to managers of several companies. The survey results indicate that companies use a combination of tools to analyze the external and internal environment, plan strategically and evaluate performance; The choice of tools varies according to the size of the company, the sector of operation and the strategic objectives; There is a gap in the literature regarding the comparison of the effectiveness of different tools in different organizational contexts.

Keywords: Management Tools. Organizational Performance. Strategic Analysis

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem como foco **a análise das ferramentas de gestão**, fundamentais para as empresas na compreensão do ambiente de negócios, avaliação de recursos e na tomada de decisões estratégicas eficazes. A combinação de diferentes ferramentas de gestão pode proporcionar uma visão mais abrangente e detalhada das dinâmicas organizacionais, permitindo maior precisão na formulação de estratégias. Empresas inovadoras tendem a adotar modelos complexos de gestão, enquanto organizações de menor porte ou em estágios iniciais podem preferir modelos mais flexíveis e adaptáveis às suas realidades. O correto uso dessas ferramentas é essencial para garantir que as empresas alcancem benefícios reais e sustentáveis (Doyle; Ge; Mcvay, 2007).

No cenário globalizado e marcado por mudanças constantes, a competitividade empresarial é desafiada por um ambiente em rápida evolução. A análise estratégica, nesse contexto, se consolida como uma ferramenta indispensável para auxiliar as organizações a identificar oportunidades, mitigar riscos e tomar decisões que agreguem valor ao negócio. A literatura sobre gestão apresenta uma vasta gama de ferramentas e técnicas, cada qual com suas especificidades e aplicações práticas. O controle gerencial, por sua vez, é um subsistema do controle interno e desempenha um papel crítico na governança corporativa (Jokipii, 2010). Todas as empresas, independentemente de seu porte ou setor, necessitam de controles internos eficazes para garantir operações eficientes, confiáveis e em conformidade com os regulamentos. Contudo, a forma como esses controles são organizados pode variar consideravelmente de acordo com o contexto organizacional (Jokipii, 2010). Empresas menores ou que operam em ambientes financeiros e operacionais mais instáveis, por exemplo, estão mais suscetíveis a falhas em seus sistemas de controle interno. Além disso, a importância dos controles internos vai além da prevenção de fraudes; eles são vitais para garantir a confiabilidade dos relatórios financeiros e atender às exigências das autoridades reguladoras, que buscam proteger os investidores (Schantl; Wagenhofer, 2021).

Esse estudo busca contribuir para o desenvolvimento de novos modelos teóricos ou para o aperfeiçoamento dos modelos existentes. Espera-se que os resultados obtidos auxiliem as empresas a identificar e a utilizar as ferramentas de gestão mais adequadas para suas necessidades específicas, otimizando seu desempenho organizacional. Ademais, o estudo visa contribuir para o desenvolvimento econômico e social, ao proporcionar subsídios para uma gestão mais eficaz e competitiva.

A combinação de diferentes ferramentas de gestão pode proporcionar uma visão mais abrangente e detalhada das dinâmicas organizacionais, permitindo maior precisão na formulação de estratégias.

A fim de direcionar a realização da pesquisa, foi colocada a seguinte questão: De que maneira as diferentes ferramentas de gestão influenciam o desempenho organizacional e como as empresas podem otimizar seu uso para obter melhores resultados estratégicos?

O objetivo geral desse estudo foi analisar a relação entre o uso de ferramentas de gestão e o desempenho organizacional, identificando as práticas mais eficazes e propondo modelos que contribuam para a melhoria da gestão estratégica nas empresas.

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais ferramentas de gestão.
- Analisar sua relação com o desempenho organizacional.
- Contribuir para o desenvolvimento de modelos teóricos e práticos de gestão estratégica

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O todo que é considerado controle gerencial também faz parte do controle interno. No entanto, o controle interno vai além, abrangendo um conjunto mais amplo de práticas e mecanismos de controle (Jokipii, 2010).

A *accountability* é um mecanismo fundamental para garantir a transparência, o controle e a eficiência nas organizações. É o cerne da governança corporativa, exigindo que os gestores respondam por seus resultados. Essa prática promove a melhoria contínua dos processos e garante o alinhamento das ações com os objetivos da organização. Ao equilibrar as demandas dos diversos *stakeholders*, a *accountability* fomenta um ambiente de transparência e controle, no qual a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na medição do desempenho e na tomada de decisões (Frezatti et al., 2009).

A literatura aponta para uma grande variedade de ferramentas de análise estratégica disponíveis para as empresas. A escolha da ferramenta mais adequada depende de diversos fatores, como o objetivo da análise, o tamanho e a complexidade da empresa, e o setor de atuação. É importante ressaltar que essas ferramentas não são excludentes, e muitas vezes são utilizadas em conjunto para obter uma visão mais completa da situação da empresa. A utilização dessas ferramentas permite que as empresas (Frezatti et al., 2009):

- **Compreendam melhor o ambiente de negócios:** identificando oportunidades e ameaças.

- **Avaliem seus recursos e capacidades:** analisando seus pontos fortes e fraquezas.
- **Tomem decisões estratégicas mais eficazes:** definindo objetivos, desenvolvendo estratégias e implementando ações.

Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013) identificaram uma vasta gama de ferramentas utilizadas para análise estratégica nas organizações. Essas ferramentas, tanto teóricas quanto práticas, são empregadas para auxiliar as empresas a compreenderem seu ambiente de negócios, avaliar seus recursos e capacidades, e tomar decisões estratégicas mais eficazes. As ferramentas de análise estratégica (FAE) podem ser poderosas aliadas para as empresas estatais, mas seu uso ainda é limitado. Para que as FAE tragam os benefícios esperados, é necessário superar desafios como a falta de preparo dos funcionários e a necessidade de uma comunicação eficaz (Leal; Lima; Maia 2024). O estudo de Leal, Lima e Maia (2024) sugere que a utilização plena das FAE pode levar a uma maior eficiência, inovação e adaptação às mudanças do mercado.

O modelo de fundamentação teórica, indicado no QUADRO 1, representa a forma como foi elaborada a pesquisa.

QUADRO 1 -Modelo de Fundamentação Teórica

Estratégia					
Ambiente Externo	Ambiente Interno	Planejamento estratégico e ferramentas de gestão	Gestão do desempenho	Inovação e adaptação	Modelos de Avaliação de Empresas
PEST	SWOT	Matriz BCG	Desempenho e melhoria contínua	Inovação	Modelos Patrimoniais
PORTER	Segmentação	BSC			Modelos de Fluxo de Caixa
Análise de mercado	Visão baseada nos recursos da firma				Modelos de Mercado

FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A análise do ambiente externo e interno é um processo essencial na gestão estratégica, permitindo às empresas identificar e responder a oportunidades e ameaças de maneira eficaz. Um exame cuidadoso desses fatores possibilita uma compreensão mais clara do contexto competitivo

e das forças que impactam o desempenho organizacional, auxiliando na formulação de estratégias assertivas (Barney; Hesterly, 2011). A análise do ambiente externo foca em fatores fora da empresa que influenciam sua operação, como políticas econômicas, tendências tecnológicas, mudanças sociais e questões regulatórias. Empresas que negligenciam essa análise correm o risco de serem surpreendidas por ameaças e perderem oportunidades valiosas. Ferramentas estratégicas como a análise PEST e as cinco forças de Porter são amplamente utilizadas para avaliar esses fatores externos e medir a competitividade dentro de um setor.

- Análise PEST: é uma ferramenta utilizada para examinar fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que impactam as operações da empresa. De acordo com Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013), a análise PEST é essencial para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios. Ao entender as forças macro ambientais, as empresas conseguem tomar decisões mais informadas e mitigam riscos (Castor, 2000).
- Cinco Forças de Porter: desenvolvida por Michael Porter, essa análise estratégica avalia a competitividade de um setor ao examinar cinco dimensões: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Segundo Barney e Hesterly (2011), o modelo ajuda as empresas a compreenderem a dinâmica competitiva de seu setor, construindo posições defensáveis no mercado e, assim, maximizando suas oportunidades de crescimento e rentabilidade (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).

Tanto a análise PEST quanto as cinco forças de Porter fornecem *insights* cruciais para as empresas ao mapearem o ambiente externo. Com essas ferramentas, as organizações podem minimizar riscos, aumentar sua competitividade e tomar decisões estratégicas mais eficazes.

1.2 ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRENTES

Ao analisar a concorrência, as empresas podem desvendar os planos, as ações e as capacidades de seus rivais, bem como as alianças estratégicas que podem fortalecer suas posições no mercado. Essa análise também permite identificar empresas em dificuldades, que podem representar tanto ameaças quanto oportunidades. (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).

Segundo Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013), para a análise de mercados e concorrentes ser eficaz, não basta apenas ensinar as ferramentas em sala de aula. É crucial entender como os gestores as internalizam e as adaptam para lidar com a complexidade do mundo real e como elas podem oferecer múltiplas perspectivas para guiar decisões em cenários desafiadores. Para Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013), o Relógio Estratégico de Bowman e o Mapeamento de Grupos Estratégicos são ferramentas essenciais para a análise de concorrentes. O primeiro avalia a posição competitiva de uma empresa pelo preço e valor percebido, enquanto o segundo identifica e analisa grupos de empresas com estratégias semelhantes no setor. Ambos fornecem clareza sobre o cenário competitivo e as dinâmicas de mercado.

Ao realizar uma análise da concorrência, as empresas obtêm *insights* valiosos sobre as aspirações, estratégias, suposições e capacidades de seus principais competidores. Uma análise abrangente explora não apenas as empresas que oferecem produtos ou serviços diretamente concorrentes, mas também aquelas que complementam suas ofertas ou participam de grandes redes e alianças estratégicas. Além disso, é fundamental identificar e monitorar de perto as ações de empresas com desempenho inferior à média do setor, a fim de antecipar possíveis mudanças de estratégia e identificar oportunidades de superação (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).

1.3 AMBIENTE INTERNO

Segundo Barney e Hesterly (2011) a análise interna é essencial na gestão estratégica, permitindo avaliar os recursos e capacidades de uma empresa para obter vantagem competitiva. É importante compreender como a análise interna funciona e como identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes relevantes. Jokipii (2010) conclui que as empresas não utilizam um modelo único de controle interno. Elas adaptam seus controles de acordo com as suas necessidades específicas, considerando o ambiente em que operam, seus objetivos e sua estratégia. Para Barney e Hesterly (2011) é importante a avaliação das capacidades internas de uma empresa para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Assim, a análise do ambiente interno de uma empresa é igualmente essencial para o sucesso estratégico, pois envolve a identificação de suas capacidades, recursos e limitações. Ferramentas como a análise SWOT, a segmentação de clientes e a Visão baseada em Recursos (RBV) ajudam as empresas a diagnosticar seus pontos fortes e fracos, além de desenvolver estratégias personalizadas para atender melhor seus mercados.

- Análise SWOT: a análise SWOT é uma ferramenta clássica utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Ela possibilita uma visão clara dos fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, sendo essencial para a formulação de estratégias. Segundo Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013), a SWOT ajuda a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, além de mapear as oportunidades e ameaças do ambiente externo, orientando o planejamento estratégico de maneira eficiente (SEBRAE, 2021).
- Segmentação de Clientes: a segmentação de mercado é uma estratégia fundamental para que as empresas possam identificar e atender públicos específicos de maneira mais eficaz. Ao dividir o mercado em segmentos com características e comportamentos semelhantes, as organizações conseguem personalizar suas ofertas, otimizando recursos e aumentando sua competitividade. A segmentação pode ser geográfica, psicográfica ou comportamental, e cada uma delas permite uma abordagem mais precisa das necessidades dos clientes. Essa estratégia fortalece o relacionamento com o consumidor e melhora a eficiência das ações de marketing (SEBRAE, 2023).
- Visão Baseada em Recursos (RBV): a RBV é uma abordagem interna que busca identificar quais recursos e capacidades da empresa podem gerar vantagem competitiva sustentável. De acordo com Barney e Hesterly (2011), a RBV considera que os recursos tangíveis e intangíveis da organização, quando valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados de forma eficaz, são essenciais para o sucesso a longo prazo. A compreensão e aplicação dessa lógica ajudam os gestores a planejar como usar seus recursos estratégicos para obter uma vantagem competitiva sustentável (Afonina, 2015; Wright *et al.*, 2013).

Essas ferramentas estratégicas fornecem uma base sólida para a análise e o planejamento organizacional, auxiliando as empresas a se posicionarem de forma mais eficaz no mercado e a maximizar suas oportunidades de crescimento.

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS DE GESTÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para definir metas de longo prazo e orientar as empresas no desenvolvimento de estratégias eficazes. Ele envolve a criação de declarações de missão e visão, que clarificam

A gestão do desempenho é um aspecto fundamental para garantir a eficiência organizacional.

o propósito e as aspirações organizacionais, fornecendo uma direção clara para a atuação futura (Rigby; Bilodeau, 2015). Diversas ferramentas de gestão auxiliam na implementação e no monitoramento das estratégias planejadas, permitindo que as organizações tomem decisões fundamentadas e ajustem suas ações de acordo com os desafios e oportunidades do mercado.

- **Matriz BCG:** a Matriz BCG é uma ferramenta utilizada para avaliar o portfólio de produtos ou unidades de negócios de uma empresa, categorizando-os em quatro grupos: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e cães. Essa classificação auxilia as empresas a identificar quais produtos possuem maior potencial de crescimento, quais demandam mais investimentos e quais devem ser descartados, facilitando a tomada de decisões estratégicas sobre o direcionamento de recursos (Afonina, 2015; Wright *et al.*, 2013; SEBRAE, 2021).
- **Balanced Scorecard (BSC):** o BSC é um sistema de gestão que permite às empresas alinhar suas metas de longo prazo com indicadores de curto prazo, analisando a organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ele possibilita o equilíbrio entre o crescimento, a inovação e a saúde financeira da empresa, promovendo a mensuração do desempenho organizacional de maneira mais abrangente (Frezatti *et al.*, 2009; Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014; Afonina, 2015; Wright *et al.*, 2013).
- **Modelo 7S (McKinsey):** o Modelo 7S de McKinsey é uma estrutura que avalia os sete elementos inter-relacionados de uma organização: estratégia, estrutura, sistemas, estilo, *staff*, *skills* e *shared values*. Ele ajuda as empresas a alinhar seus componentes internos com seus objetivos estratégicos, promovendo uma análise abrangente de suas operações e capacidades (Afonina, 2015; Wright *et al.*, 2013).

1.5 GESTÃO DO DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA

A gestão do desempenho é um aspecto fundamental para garantir a eficiência organizacional. Desta forma se destaca:

- **Avaliação de Desempenho:** uma ferramenta eficaz para mensurar o desempenho individual e em equipe é a avaliação 360 graus. Essa metodologia fornece uma visão abrangente do colaborador ao coletar feedback de diversas fontes,

incluindo gestores, colegas, subordinados, clientes internos e até do próprio avaliado, promovendo um entendimento mais completo do desempenho.

- **Benchmarking:** definido por Rigby e Bilodeau (2015) como a comparação de práticas e resultados com líderes do setor, o *benchmarking* é uma ferramenta estratégica que permite às empresas aprender com os sucessos de concorrentes e outras organizações de destaque. Essa prática visa identificar melhores práticas e impulsionar a melhoria contínua, contribuindo para a excelência operacional (Silva, 2013).
- **Customer Relationship Management (CRM):** segundo Rigby e Bilodeau (2015), o CRM consiste em ferramentas que auxiliam na gestão das interações e dados dos clientes, permitindo uma abordagem mais eficaz no relacionamento com o público-alvo.
- **Six Sigma:** também conforme Rigby e Bilodeau (2015), *Six Sigma* é uma metodologia voltada para a melhoria da qualidade, focada em reduzir defeitos e otimizar processos, promovendo eficiência e satisfação do cliente.
- **Terceirização:** a terceirização surge como uma estratégia valiosa para empresas que buscam otimizar operações e concentrar-se em suas competências principais. Ao transferir atividades secundárias ou que não geram valor agregado para fornecedores especializados, as organizações podem reduzir custos e aumentar a flexibilidade. Contudo, é crucial selecionar parceiros de terceirização com expertise comprovada e realizar avaliações contínuas das operações terceirizadas para evitar a perda de oportunidades de inovação e desenvolvimento (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).

1.6 INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO

A relação entre controle e criatividade nas empresas é mais complexa do que parece. Controles gerenciais bem estruturados podem, na verdade, atuar como impulsionadores da inovação (Aguiar; Suave, 2020). Organizações que buscam inovações disruptivas e a criação de novos negócios digitais geralmente adotam modelos mais complexos e com maior nível de investimento. Por outro lado, empresas que visam melhorar seus processos ou aprender com *startups* tendem a optar por modelos mais flexíveis e ágeis (Kitsuta, 2021).

1.6.1 Inovação

A inovação se refere à busca constante por soluções novas e criativas para atender às demandas de um mercado em rápida evolução. Empresas bem-sucedidas desenvolvem tanto inovações incrementais, que aperfeiçoam produtos e processos existentes, quanto inovações radicais, capazes de transformar completamente o mercado. Essas inovações podem surgir de maneira autônoma, a partir da iniciativa dos colaboradores, ou de forma direcionada, por meio de estratégias corporativas.

1.6.2 Tecnologia

A adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial e automação, desempenha um papel central na otimização de processos e na criação de vantagem competitiva. Enquanto as inovações incrementais oferecem um caminho mais seguro para melhorar a eficiência, as inovações radicais têm o potencial de gerar receitas e lucros substancialmente maiores. No entanto, a maioria das empresas tende a priorizar inovações incrementais devido à menor exposição ao risco. A crescente complexidade do mercado exige uma colaboração multifuncional entre diferentes áreas da empresa. Essa integração, que pode incluir parceiros externos como fornecedores, é essencial para o sucesso da inovação. Uma cultura organizacional que valoriza a criatividade e a inovação, junto a uma liderança estratégica que orienta e motiva esses esforços, é fundamental para que as empresas permaneçam competitivas em um cenário dinâmico e em constante mudança (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).

1.7 OUTRAS FERRAMENTAS.

Os estudos de Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013) abordam também as ferramentas de gestão:

- **Estratégias genéricas:** diferenciação, liderança em custos, foco.
- **Análise custo-benefício:** avalia a relação entre custos e benefícios de uma decisão.
- **Fatores críticos de sucesso:** identifica os fatores mais importantes para o sucesso em um determinado mercado.
- **Métodos de portfólio:** avaliam o portfólio de produtos ou serviços de uma empresa.

”
Uma cultura organizacional que valoriza a criatividade e a inovação, junto a uma liderança estratégica que orienta e motiva esses esforços, é fundamental para que as empresas permaneçam competitivas em um cenário dinâmico e em constante mudança (Ireland; Hoskisson; Hitt, 2014).
“

1.8 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

Os modelos de avaliação de empresas podem ser divididos em três categorias conforme QUADRO 2:

QUADRO 2- Modelos de avaliação de empresas

Categoria	Modelo	Descrição	Referência
Modelos Patrimoniais	Valor Patrimonial Líquido (VPL)	Calcula a diferença entre o ativo total e o passivo total da empresa. Não considera ativos intangíveis.	Assaf Neto (2003)
	Valor Líquido Contábil (VLC)	Similar ao VPL, com ajustes contábeis.	Assaf Neto (2003)
	Valor Econômico Agregado (EVA)	Compara o lucro operacional com o custo do capital investido, medindo a criação de valor para os acionistas.	Ching, Marques e Prado (2010)
Modelos de Fluxo de Caixa	Valor Presente Líquido (VPL)	Desconta os fluxos de caixa futuros ao presente, utilizando uma taxa de desconto que reflete o custo de capital.	Assaf Neto (2003)
	Método de Fluxo de Caixa Descontado (DCF)	Similar ao VPL, com uma análise mais detalhada dos fluxos de caixa futuros.	Ching, Marques e Prado (2010)
	Modelo de Gordon Growth	Calcula o valor intrínseco de uma ação considerando o dividendo, taxa de crescimento dos dividendos e a taxa de desconto.	Assaf Neto (2003)
Modelos de Mercado	Comparáveis	Compara a empresa com outras semelhantes, utilizando múltiplos como P/L e EV/EBITDA.	Assaf Neto (2003)
	Opções Reais	Avalia as opções de crescimento e flexibilidade da empresa, considerando incertezas e oportunidades futuras.	Assaf Neto (2003)

FONTE: Assaf Neto (2003) e Ching, Marques e Prado (2010)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, “seguindo a definição de metodologia como o conjunto de técnicas e abordagens utilizadas para tratar o processo de pesquisa, desde a base teórica até a coleta e análise de dados” (Collis; Hussey, 2005, p. 61).

A pesquisa investigou as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas, tendo como referência o estudo de Leal, Lima e Maia (2024), complementado pelos trabalhos de Azevedo *et al.* (2022), Kitsuta (2021), Schantl e Wagenhofer (2021), Serafim *et al.* (2021), Aguiar e Suave (2020), Tutar (2019), (Castro, Pereira e Bezerra (2019); Rigby e Bilodeau (2015), Afonina (2015), Wright *et al.* (2013), Jokipii (2010), Oyadomari *et al.* (2009), Widener (2007), Quinn *et al.* (2003).

A metodologia adotada combinou:

- Revisão da literatura: análise de estudos prévios sobre o tema.
- Pesquisa quantitativa: aplicação de questionários estruturados a gestores de diferentes empresas.

Os participantes responderam a um questionário de múltipla escolha com seis perguntas, focado nas percepções e práticas de controle gerencial, bem como nas ferramentas de gestão financeira. Este conteúdo foi abordado na disciplina “Contabilidade Gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho”, ministrada no curso de Doutorado em Controladoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie, contexto em que a pesquisa foi realizada. A abordagem quantitativa do estudo teve como objetivo explorar como os gestores percebem e aplicam o controle gerencial, identificando as principais ferramentas de controle financeiro utilizadas em suas organizações.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão da literatura, consultando bases como Scopus e Google Scholar, com as palavras-chave: *capabilities*, ambiente externo, ambiente interno, ferramentas de gestão e gestão do desempenho. Além disso, foi aplicado um questionário a 37 gestores de empresas situadas na cidade de São Paulo, durante os meses de setembro e outubro de 2024. As perguntas fechadas no questionário abordaram as ferramentas de controle utilizadas nas empresas.

Os dados coletados foram analisados quantitativamente, utilizando técnicas estatísticas como frequências e porcentagens, a fim de identificar padrões e tendências. A pesquisa bibliográfica forneceu a base teórica para interpretar os resultados, conforme QUADRO 3.

QUADRO 3- Resumo dos métodos e técnicas de pesquisa empregados

Bases lógicas de investigação	Abordagem do problema	Objetivo geral	Propósito da Pesquisa	Procedimento Técnico
Métodos (Dedutivo e Dialético)	Mista (quantitativa e qualitativa)	Exploratória e Confirmatória (explorar ferramentas e confirmar percepções)	Diagnóstico	Misto (revisão bibliográfica e questionário)

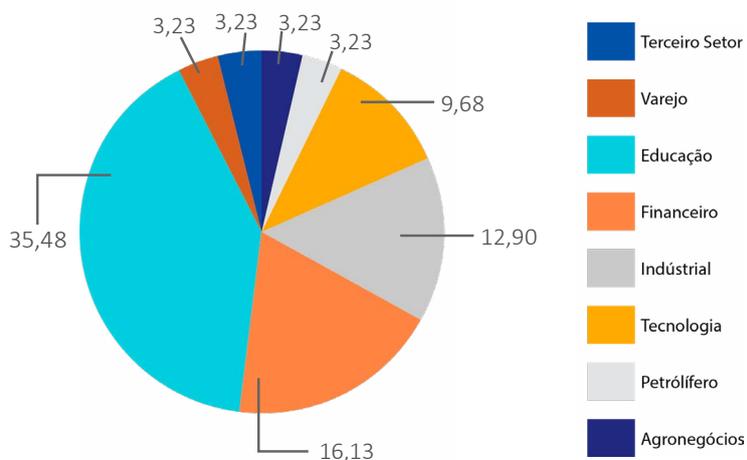
FONTE: Adaptado de Diehl e Tatim (2004)

Assim, a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas permitiu explorar a utilização de ferramentas de gestão, enquanto os questionários forneceram uma visão mais detalhada sobre as práticas gerenciais no controle financeiro.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir, por meio de gráficos que retratam os segmentos das empresas participantes, bem como as ferramentas e técnicas de gestão utilizadas. Ao todo, participaram 37 gestores de empresas, sendo que apenas 31 respostas foram consideradas, pois seis gestores não conheciam as ferramentas abordadas na pesquisa.

GRÁFICO 1 - Segmentos das Empresas



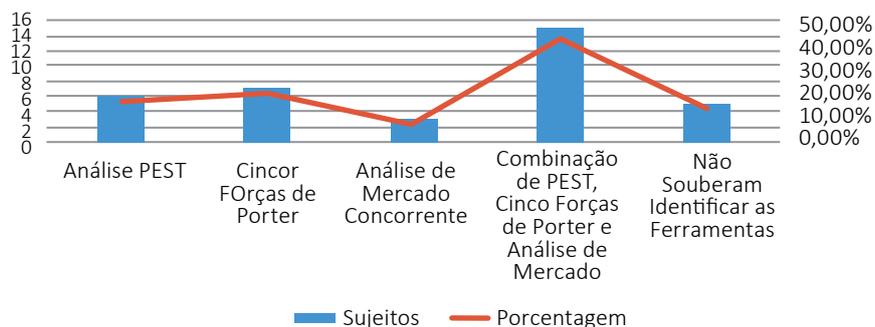
FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

O GRÁFICO 1 mostra a distribuição dos segmentos das empresas em que atuam os respondentes:

- Educação: 11 sujeitos (35,48%).
- Financeiro: 5 sujeitos (16,13%).
- Indústria: 4 sujeitos (12,9%).
- Tecnologia: 3 sujeitos (9,68%).
- Escritório Contábil: 2 sujeitos (6,45%).
- Serviços: 2 sujeitos (6,45%).
- Agronegócio, Petrolífero, Terceiro Setor, Varejo: 1 sujeito cada (3,23%).

Análise: a maioria dos respondentes atua no segmento educacional, seguido pelo financeiro e industrial. Notou-se que alguns respondentes utilizam mais de uma ferramenta de gestão.

GRÁFICO 2 - Ferramentas para Análise do Ambiente Externo



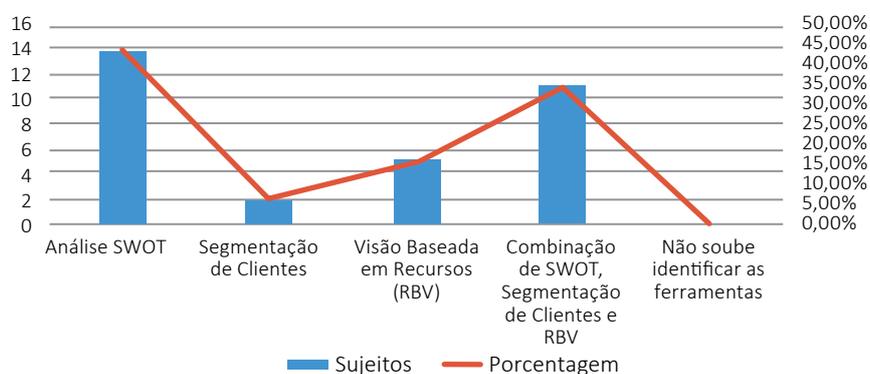
FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

O Gráfico 2 apresenta as ferramentas e técnicas utilizadas para analisar o ambiente externo das empresas:

- Análise PEST: 6 sujeitos (16,7%).
- Cinco Forças de Porter: 7 sujeitos (19,4%).
- Análise de Mercado e Concorrentes: 3 sujeitos (8,3%).
- Combinação de PEST, Cinco Forças de Porter e Análise de Mercado: 15 sujeitos (41,7%).
- Não souberam identificar as ferramentas: 5 sujeitos (13,9%).

Análise: a combinação de ferramentas (41,7%) é a abordagem mais adotada pelas empresas para obter uma visão completa do ambiente externo. Sendo coerente com os estudos de Afonina (2015) e Wright *et al.* (2013).

GRÁFICO 3 - Ferramentas para Análise do Ambiente Interno



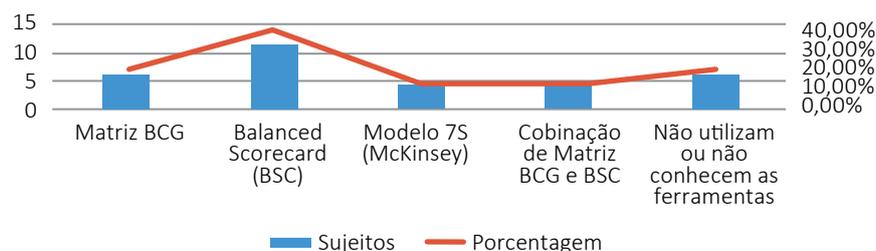
FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

O Gráfico 3 retrata as ferramentas utilizadas para avaliar os recursos e capacidades internos das empresas:

- Análise SWOT: 14 sujeitos (43,8%).
- Segmentação de Clientes: 2 sujeitos (6,3%).
- Visão Baseada em Recursos (RBV): 5 sujeitos (15,6%).
- Combinação de SWOT, Segmentação de Clientes e RBV: 11 sujeitos (34,4%).
- Não soube identificar as ferramentas: 0 sujeito (0%).

Análise: a análise SWOT é amplamente utilizada (43,8%) para avaliar os pontos fortes e fracos internos das empresas. O que é evidenciado nos estudos de Jokipii (2010), no qual o autor indica que o controle interno varia de acordo com as características de uma empresa. No presente trabalho 100% dos sujeitos da área de educação indicaram análise SWOT como ferramenta de maior uso.

GRÁFICO 4 - Ferramentas para Planejamento Estratégico e Gestão de Desempenho



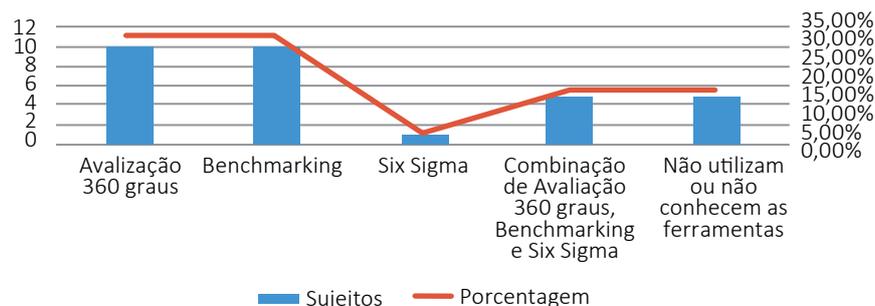
FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

O Gráfico 4 apresenta as principais ferramentas utilizadas para definir metas e medir o desempenho:

- Matriz BCG: 6 sujeitos (18,8%).
- Balanced Scorecard (BSC): 12 sujeitos (37,5%).
- Modelo 7S (McKinsey): 4 sujeitos (12,5%).
- Combinação de Matriz BCG e BSC: 4 sujeitos (12,5%).
- Não utilizam ou não conhecem as ferramentas: 6 sujeitos (18,8%).

Análise: o *Balanced Scorecard* é a ferramenta mais adotada (37,5%) para alinhar os objetivos estratégicos com indicadores financeiros e não financeiros. O achado coincide com o estudo de Kazuma, Silva e Marcelino (2020) ao indicar que a estruturação do BSC proporciona maior controle e assertividade na tomada de decisão para o gestor.

GRÁFICO 5 - Ferramentas para Gestão de Desempenho e Melhoria Contínua



FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

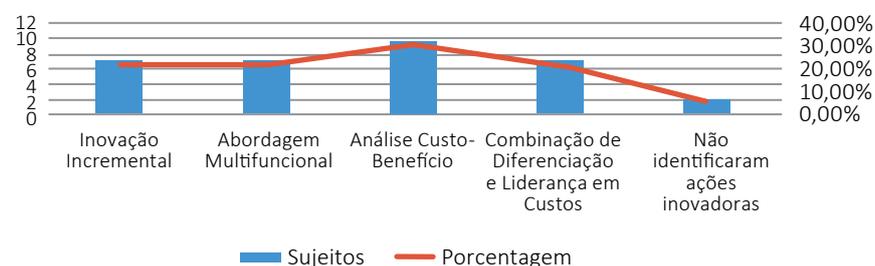
O Gráfico 5 exibe as ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e promover a melhoria contínua:

- Avaliação 360 graus: 10 sujeitos (32,3%).
- Benchmarking: 10 sujeitos (32,3%).
- Six Sigma: 1 sujeito (3,2%).
- Combinação de Avaliação 360 graus, Benchmarking e Six Sigma: 5 sujeitos (16,1%).
- Não utilizam ou não conhecem as ferramentas: 5 sujeitos (16,1%).

Análise: avaliação 360 graus e *benchmarking* são as ferramentas mais utilizadas (32,3%) para a gestão de desempenho.

Os resultados são coerentes com a pesquisa dos autores Marques, Carbone, De Almada (2005) e que após a pesquisa foi implantado o modelo de gestão de desempenho por Competências integrando a avaliação 360 graus, o *Balanced Scorecard* e gestão por competências.

GRÁFICO 6 - Ferramentas e Estratégias para Inovação



FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

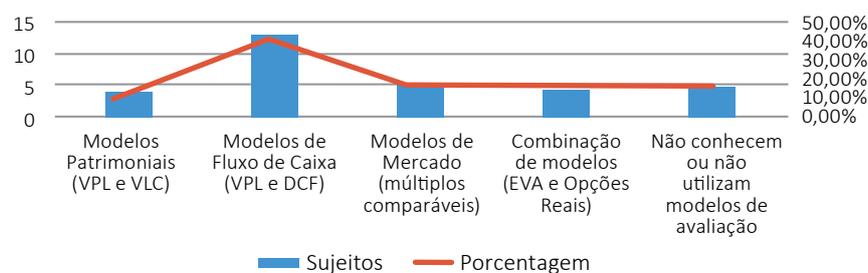
O Gráfico 6 apresenta as estratégias adotadas para incentivar a inovação e alcançar a excelência:

- Inovação Incremental: 7 sujeitos (21,2%).
- Abordagem Multifuncional: 7 sujeitos (21,2%).
- Análise Custo-Benefício: 10 sujeitos (30,3%).
- Combinação de Diferenciação e Liderança em Custos: 7 sujeitos (21,2%).
- Não identificaram ações inovadoras: 2 sujeitos (6,1%).

Análise: a análise custo-benefício é a ferramenta mais usada (30,3%) para avaliar a viabilidade de novas ideias.

Os resultados são semelhantes ao estudo de Tavares (2023) que demonstra o uso da análise custo-benefício como ferramenta importante da gestão de negócios, a pesquisa utilizou a análise custo-benefício (CBA), para avaliar financeiramente as alternativas de investimento, na pesquisa é realizada também uma análise de sensibilidade dos indicadores financeiros VPL (valor presente líquido), B/C (relação benefício custo) e TIR (taxa interna de retorno) de cada projeto; possibilitando demonstrar como as respectivas culturas se sairiam financeiramente com os possíveis cenários adversos que venham a enfrentar.

GRÁFICO 7 - Modelos de Avaliação de Empresas



FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

O Gráfico 7 apresenta os métodos de avaliação mais utilizados nas empresas:

- Modelos Patrimoniais (VPL e VLC): 4 sujeitos (12,5%).
- Modelos de Fluxo de Caixa (VPL e DCF): 13 sujeitos (40,6%).
- Modelos de Mercado (múltiplos comparáveis): 5 sujeitos (15,6%).
- Combinação de modelos (EVA e Opções Reais): 5 sujeitos (15,6%).
- Não conhecem ou não utilizam modelos de avaliação: 5 sujeitos (15,6%).

Análise: Modelos de fluxo de caixa, como VPL e DCF, são os mais adotados (40,6%) para avaliar o valor da empresa.

A análise da literatura revelou a utilização diversificada de ferramentas estratégicas pelas empresas, com a SWOT, Matriz BCG e Cinco Forças de Porter sendo as mais recorrentes. No entanto, observou-se um aumento no uso de ferramentas integradas, como o *Balanced Scorecard* e a análise de dados.

Principais observações:

- Ambiente Externo: a combinação de ferramentas (41,7%) é a mais comum para analisar o cenário externo.
- Ambiente Interno: a análise SWOT é a ferramenta preferida (43,8%) para avaliação interna.
- Planejamento Estratégico: o *Balanced Scorecard* (37,5%) é a ferramenta mais utilizada.
- Gestão de Desempenho: Avaliação 360 graus e *benchmarking* **são os métodos mais adotados (32,3% cada).**
- Inovação: a análise custo-benefício (30,3%) é usada para avaliar a viabilidade de novos projetos.
- Avaliação de Empresas: Modelos de fluxo de caixa (40,6%) são os mais aplicados para calcular o valor das empresas.

Os resultados indicam que as empresas tendem a combinar diferentes ferramentas para obter uma visão abrangente e tomar decisões mais assertivas. A escolha da ferramenta varia conforme o tamanho, setor e contexto organizacional. Há uma lacuna na literatura sobre a comparação da eficácia dessas ferramentas em diferentes contextos. Assim, as empresas pesquisadas demonstram uma preocupação em utilizar uma combinação de ferramentas para análise estratégica, planejamento e gestão de desempenho, promovendo assim a melhoria contínua e a excelência operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de análise de gestão são fundamentais para que as empresas compreendam seu ambiente de negócios, avaliem recursos e capacidades e tomem decisões estratégicas eficazes. A escolha das ferramentas é influenciada por fatores como o objetivo da análise, a dimensão e complexidade da empresa, e o setor industrial. Muitas vezes,

essas ferramentas são utilizadas em conjunto para proporcionar uma visão holística da situação da organização. Investir em sistemas de controle interno é uma estratégia eficaz para melhorar a performance e a competitividade das empresas, pois os benefícios superam os custos de implementação, especialmente em ambientes desafiadores (Vu; Nga, 2022).

A literatura aponta uma diversidade de ferramentas para análise, que podem ser agrupadas em categorias como análise do ambiente externo, análise interna e métodos de avaliação, como a análise custo-benefício e os fatores críticos de sucesso. Empresas que buscam inovação disruptiva ou novos negócios digitais tendem a adotar modelos mais complexos, enquanto aquelas focadas em melhorias de processos optam por modelos mais flexíveis. Apesar da utilização limitada dessas ferramentas, seu uso correto pode gerar benefícios significativos.

A pesquisa confirmou a relevância das ferramentas de análise estratégica para o sucesso organizacional, oferecendo uma visão abrangente do ambiente de negócios e dos recursos internos. No entanto, identificou-se a necessidade de mais estudos comparativos sobre a eficácia de diferentes ferramentas e o impacto das novas tecnologias na análise estratégica. É crucial adaptar as ferramentas às características específicas de cada organização, com base em revisões da literatura e análise empírica.

Recomenda-se aumentar o tamanho da amostra para obter resultados mais confiáveis e generalizáveis, já que uma amostra pequena limita a extensão das conclusões. Em suma, as ferramentas de análise são aliadas poderosas para as empresas que desejam prosperar em um ambiente competitivo e dinâmico. Compreender as diferentes opções disponíveis e suas aplicações permite que as organizações tomem decisões mais estratégicas e aumentem suas chances de sucesso. O estudo contribui para o entendimento da importância dessas ferramentas e destaca a necessidade de uma abordagem integrada e personalizada em sua escolha e uso.

REFERÊNCIAS

- AFONINA, A. Strategic management tools and techniques and organizational performance: findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, v.7, n. 3, p.19-36, 2015.
- AGUIAR, A. B., & SUAVE, R. Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v.14, n.1, p. 5-13, 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AZEVEDO, R. P., Dos SANTOS, I. J. S., De Oliveira, D. A., & Gonçalves, M. P. Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, v. 6, p. 55-70, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2022.256546>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CASTOR, B. V. J. Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade. *Rev FAE*, Curitiba, v. 3 n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/506>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- CASTRO, A.; PEREIRA, M.L; BEZERRA, E.S. Sistema de informação gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do nordeste brasileiro. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, v. 5, n. 5, p. 45-61, 2019.
- CHING, HY; MARQUES, F; PRADO, L. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-graduação**. 2. ed. Editora Bookman, 2005.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DOYLE, Jeffrey; GE, Weili; MCVAY, Sarah. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of accounting and Economics*, v. 44, n. 1-2, p. 193-223, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.10.003>. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410106000905?casa_token=_UqSEQpm1RsAAAAA:-7I2zdFrjnDasKmZ5L1Cl_BMVahqYms-nVJOb4XDfoVJ_FAc5o_jtUObW72SebNNEF3LVhLG6Sz#aep-abstract-id5. Acesso em: 24 set. 2024.

FREZATTI, F.; ROCHA W.; NASCIMENTO A.R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

JOKIPII, Annukka. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. **Journal of Management & Governance**, v. 14, p. 115–144, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9085-x>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-009-9085-x#citeas>. Acesso em: 24 set. 2024.

KAZUMA, Beatriz Tamura; SILVA, Sara Regina Fernandes; MARCELINO, José Antônio. Análises SWOT e BSC: Um Estudo de Caso sobre a Importância das Ferramentas Gerenciais em um Atacado no Interior do Paraná. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** V.14, N. 52 p. 77-94, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i52.2670>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2670>. Acesso em: 21 jul. 2025.

KITSUTA, Carla de Mattos. **Engajamento corporativo com startups**: ambiente de negócios, capacidades em gestão da inovação e modos de engajamento. 1 recurso online 294 p. 2021. Tese (Doutorado)- Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1640827>. Acesso em: 8 set. 2024

LEAL, Susanne Matos Nogueira; LIMA, Afonso Carneiro; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro (2024). Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública [Recurso Eletrônico]**, Rio de Janeiro, v.58, n.3, maio/jun. 2024. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/55519>. Acesso em: 10 jul. 2024.

MARQUES, Helder Viana Costa; CARBONE, Pedro Paulo; DE ALMADA, Valéria Ferreira. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências. **ANPAD**, 2005. https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0198.pdf

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu *et al.* Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da Resources-Based View. In. International Association for Accounting Education and Research – IAAER. **Anais**. São Paulo: IAAER, 2009. Acesso em: 12 set. 2024.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. MCGRATH, M.

Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools & trends 2015.** Boston: Bain & Company Inc., 2015.

SCHANTL, Stefan. F.; WAGENHOFER, Alfred. Optimal internal control regulation: Standards, penalties, and leniency in enforcement. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 40(3), 106803. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106803>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425420300685>. Acesso em: 24 set. 2024.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa.** [s.l.: s.n.], 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa>, 281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 01 out. 2024.

SEBRAE. **SOS MEI: nem todo mundo é o seu cliente.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sos-mei-nem-todo-mundo-e-o-seu-cliente>, b84e30ef0c757810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 01 out. 2024.

SERAFIM, A. de O.; CEOLIN, A. C.; SOUZA, I. G. de M.; SILVA, L. L. de O.; MOTA, J. S. O. Sistema de Informações Gerenciais e Eficiência Organizacional: Estudo de Caso na Controladoria de uma empresa Multinacional do Setor Automotivo. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.11, n. 2, p. 40-59, mai/ago. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/10016>. Acesso em: 21 jul. 2025.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAVARES, Nathan Ribeiro. **Análise comparativa da viabilidade financeira do cultivo de Pitaia (Hylocereus polyrhizus) em relação ao cultivo de Cupuaçu (Theobroma grandiflorum) no estado do Amazonas.** 2023. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas)- Faculdade de estudos sociais da Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2023. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7264/5/TCC_NathanTavares.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.

TUTAR, S. Endüstri 4.0'in muhasebe mesleğine olası etkileri (2019)/ Possible effects of industry 4.0 on the accounting profession. **Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi**, v. 3, n. 2, p. 323-344, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.29216/ueip.611209>. Acesso em: 14 jul. 2020.

VU, Quang; NGA, Nguyen Thi Thuy. Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small-and medium-sized enterprises (SMEs). **Finance Research Letters**, 45, 102178. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102178>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321002506>. Acesso em: 24 set. 2024.

WIDENER, S.K. An empirical examination of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, p. 757–788, 2007.

WRIGHT, R. P., PAROUTIS, S. E., BLETTNER, D. P. How useful are the strategic tools we teach in business schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n.1, p. 92-125, 2013.

APÊNDICE A – Questionário de múltipla escolha

Questionário de múltipla escolha

Pesquisa para disciplina de contabilidade gerencial, os dados serão analisados de forma conjunta, não serão divulgados dados pessoais e da empresa.

Nome:

Cargo:

Experiência profissional:

Dados da empresa- nome da empresa, **optativo**:

Indique qual o segmento da sua empresa:

- a) Indústria automobilística: Automóveis de passeio, caminhões, ônibus, peças e acessórios.
- b) Setor financeiro: Bancos, corretoras, seguradoras, fundos de investimento.
- c) Setor de tecnologia: Hardware, software, serviços de nuvem, e-commerce.
- d) Setor de varejo: Moda, alimentos, eletrônicos, móveis.
- e) Setor de saúde: Hospitais, clínicas, laboratórios, indústria farmacêutica.
- f) Setor de agronegócios.
- g) Educação.
- h) Outro: especifique:-----

1) Sobre análise do ambiente externo, assinale a alternativa que corresponde às ferramentas e técnicas que você utiliza em sua organização:

- a) Utilizo a análise PEST para avaliar o ambiente externo. (PEST: Analisa o impacto de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos).
- b) Aplico as cinco forças de Porter como ferramenta de análise. Cinco forças de Porter: Avalia a competitividade de um setor. (Rivalidade entre concorrentes; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos compradores; Ameaça de novos entrantes)
- c) Realizo uma análise detalhada do mercado e dos concorrentes, utilizando ferramentas como o relógio estratégico de Bowman. (Relógio estratégico de Bowman, mapeamento de grupos estratégicos).

- d) Combino a análise PEST, as cinco forças de Porter e a análise de mercado e concorrentes para obter uma visão abrangente do ambiente externo.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

Observação: Caso utilize outras ferramentas ou técnicas não mencionadas, escolha a opção “e” e descreva-as em um campo aberto.

2) Sobre análise do ambiente interno, assinale a alternativa que corresponde às ferramentas e técnicas que você utiliza em sua organização para avaliar os recursos e capacidades da empresa e identificar fontes de vantagem competitiva:

- a) Utilizo apenas a análise SWOT para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa.
- b) Realizo a segmentação de clientes para direcionar minhas ações de marketing e personalizar minhas ofertas.
- c) Aplico a visão baseada em recursos (RBV) para identificar os recursos e capacidades que me proporcionam vantagem competitiva.
- e) Combino a análise SWOT, a segmentação de clientes e a visão baseada em recursos para obter uma visão completa da minha organização.
- f) Nenhuma das alternativas anteriores.

Observação: Caso utilize outras ferramentas ou técnicas não mencionadas, escolha a opção “e” e descreva-as em um campo aberto.

3) Sobre planejamento estratégico e gestão do desempenho, assinale a alternativa que corresponde às ferramentas e técnicas que você utiliza em sua organização para definir metas, medir o desempenho e promover a melhoria contínua:

- a) Utilizo apenas a matriz BCG para analisar meu portfólio de produtos. (**Matriz BCG:** *Classifica os produtos ou unidades de negócio de uma empresa; e oferece uma visão geral do portfólio de produtos de uma empresa, dividindo-os em quatro categorias: estrelas, ponto de interrogação, vacas leiteiras e cães.*)
- b) Aplico o *Balanced Scorecard* para alinhar os objetivos estratégicos da organização com indicadores financeiros e não financeiros. (**BSC:** *Permite visualizar a estratégia da universidade em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.*)

- c) Emprego o modelo 7S (McKinsey) para avaliar a adequação dos diferentes elementos da minha organização e identificar oportunidades de melhoria. (**Modelo 7S Avalia os elementos de uma organização: estratégia, estrutura, sistemas, estilo, staff, skills, shared values**).
- d) Combino a matriz BCG e o *Balanced Scorecard* para analisar o portfólio de produtos e medir o desempenho da organização, respectivamente.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

Observação: Caso utilize outras ferramentas ou técnicas não mencionadas, escolha a opção “e” e descreva-as em um campo aberto.

4) Sobre gestão do desempenho e melhoria contínua, assinale a alternativa que corresponde às ferramentas e técnicas que você utiliza em sua organização para avaliar o desempenho individual e em equipe, comparar práticas com outras empresas e promover a excelência operacional:

- a) Utilizo principalmente a avaliação de desempenho 360 graus para obter uma visão completa do desempenho dos colaboradores. (**A avaliação 360 graus é uma ferramenta de feedback que oferece uma visão abrangente do desempenho de um colaborador, coletando informações de diversas fontes. Em vez de se limitar à avaliação do gestor, essa metodologia inclui o feedback de colegas, subordinados, clientes internos e até mesmo do próprio avaliado**).
- b) Emprego o benchmarking para identificar as melhores práticas do mercado e promover a melhoria contínua. (**Benchmarking: Comparação de práticas e resultados com outras instituições, buscando identificar melhores práticas**).
- c) Adoto o Six Sigma para reduzir defeitos e otimizar processos. (**Six Sigma: Uma metodologia de melhoria da qualidade focada em reduzir defeitos e melhorar processos**).
- d) Combino a avaliação de desempenho 360 graus, o benchmarking e o Six Sigma para promover a melhoria contínua em todos os níveis da organização.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

Observação: Caso utilize outras ferramentas ou técnicas não mencionadas, escolha a opção “e” e descreva-as em um campo aberto.

5) Assinale a alternativa que corresponde às ferramentas e estratégias que você utiliza em sua organização para estimular a inovação e alcançar a excelência:

- a) Incentivamos a inovação incremental, focando em aperfeiçoar nossos produtos e processos existentes.
- b) Adotamos uma abordagem multifuncional para a inovação, envolvendo diferentes áreas da empresa e parceiros externos.
- c) Utilizamos a análise custo-benefício para avaliar a viabilidade de novas ideias e projetos.
- d) Combinamos as estratégias de diferenciação e liderança em custos para obter uma vantagem competitiva sustentável.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

Observação: Caso utilize outras ferramentas ou estratégias não mencionadas, escolha a opção “e” e descreva-as em um campo aberto.

6) Sobre modelos de avaliação de empresas, assinale a alternativa que corresponde aos métodos que você utiliza com mais frequência em sua análise:

- a) Utilizo principalmente os modelos patrimoniais, como o Valor Patrimonial Líquido (VPL) e o Valor Líquido Contábil (VLC), por sua simplicidade e facilidade de cálculo.
- b) Prefiro os modelos de fluxo de caixa, como o Valor Presente Líquido (VPL) e o Método dos Fluxos de Caixa Descontados (DCF), pois considero que eles oferecem uma avaliação mais precisa do valor da empresa.
- c) Emprego os modelos de mercado, como o método dos comparáveis, para ter uma referência de valor com base em empresas semelhantes.
- d) Combino diferentes modelos, como o Valor Econômico Agregado (EVA) e o método das opções reais, para obter uma avaliação mais completa e considerar tanto os aspectos financeiros quanto estratégicos da empresa.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores, pois utilizo outros métodos de avaliação.

Observação: Caso utilize outros métodos de avaliação não mencionados, escolha a opção “e” e descreva-os em um campo aberto.