

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

Paulo Ricardo Linhares Azevedo

Metodologias de gestão e a competitividade das PME
em Portugal - Casos de estudo



Janeiro de 2020

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

Paulo Ricardo Linhares Azevedo

Metodologias de gestão e a competitividade das PME
em Portugal - Casos de estudo

Tese de Mestrado

Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

Professor Doutor António Figueiredo



Janeiro de 2020

Resumo

Durante o século XX sucederam-se enormes desenvolvimentos no estudo das ciências empresariais largamente impulsionados pelas revoluções industriais e pela subsequente evolução dos modelos de trabalho. A área da gestão empresarial sofreu grandes avanços, fruto não só do contributo de inúmeros desenvolvimentos no próprio contexto empresarial, mas também do mundo académico através dos estudos de inúmeros autores. A globalização e a abertura dos mercados económicos colocou novos desafios às empresas na medida em que o plano concorrencial se passou a desenvolver à escala global. Estes fatores levaram ao desenvolvimento de novos e mais eficientes processos produtivos para não existir perda de competitividade. Também a incorporação de cada vez mais conhecimento levou ao desenvolvimento de políticas de atração e retenção de talento pois foi percebido que apenas com os recursos humanos mais qualificados, que são escassos, seria possível inovar e melhorar nos produtos e nos processos.

A evidência estatística mostra que a economia portuguesa não figura em lugares de destaque nos domínios da produtividade e competitividade face à economia europeia e mundial, pelo que, urge encontrar mecanismos que possam impulsionar os resultados da economia nacional. O tecido empresarial português é composto, na sua grande maioria, por empresas de pequena ou média dimensão. O peso que esta tipologia de empresas exerce sobre a economia sugere que a sua prestação tem uma grande influencia nos resultados macroeconómicos da nação.

Este trabalho visa a avaliação da qualidade de gestão praticada pelas empresas portuguesas traçando a comparação com empresas participadas de capital estrangeiro instaladas em Portugal e com os dados de estudos semelhantes na literatura. Foram escolhidas empresas com as mesmas dimensões e na mesma área geográfica para controlar variáveis que pudessem afetar o estudo. A metodologia de recolha de dados assenta na base de entrevistas a gestores ou administradores de empresas não financeiras.

Abstract

During the 20th century great developments succeeded in the fields of business sciences broadly imposed by industrial revolutions and the subsequent evolution of the working models. The area of business management has made great strides, thanks to the contribution of innumerable developments introduced by the business contexts and of studies from many authors on the academic background. Globalization and the opening of economic markets have posed new challenges for businesses as the competitive plan has been developed, since then, on a global scale. These factors led to the development of new and more efficient production processes to obviate the loss of competitiveness. Also, the incorporation of knowledge-intensive processes, led to the development of talent attraction and retention policies as it was perceived that only with the most qualified human resources, which are scarce, it would be possible to innovate and improve in products and processes.

Statistical evidence shows that the portuguese economy does not show prominently on the productivity and competitiveness domains when compared to the european and the worldwide economy. Because of this, it is urgent to find mechanisms which can boost the results of our national economy. The portuguese business fabric is mostly composed of small and medium sized companies. The weight that this business topology has on the economy suggests that its provision has a major influence on the economical outcome of a nation.

This work aims to evaluate the quality of management practiced by Portuguese companies and draw a comparison with foreign capital companies located in Portugal along with the data available from other studies. The data collection methodology is based on interviews with managers or directors of non-financial companies.

Palavras chave

Gestão

Competitividade

Produtividade

Qualidade de gestão

Ferramentas de gestão

Casos de estudo

Keywords

Management

Competitiveness

Productivity

Management quality

Management tools

Case study

Agradecimentos

Apesar do carácter individual do trabalho que aqui se apresenta, esta caminhada não foi de modo algum solitária. Dir-se-ia mesmo que a mesma não teria sido possível sem a valiosa contribuição de diversas personalidades a quem venho expressar a minha gratidão.

Em primeiro lugar os agradecimentos vão para o orientador deste trabalho, Professor Doutor António Figueiredo, que de uma forma sábia e prestável se disponibilizou a aceitar o desafio de me orientar na elaboração desta Dissertação. O seu conhecimento e as suas valiosas contribuições enriqueceram o conteúdo deste trabalho e ajudaram a dar forma às ideias que aqui são apresentadas.

Agradeço também aos colegas e amigos que foram sempre incansáveis nas sugestões e na compreensão nos melhores momentos mas também nos menos bons em especial Marcelo Guerra, José Rocha e Paulo Lopes.

De especial relevo pelas contribuições ao nível científico, na partilha de informações e na obtenção de contactos em empresas, um agradecimento ao colega e amigo João Matos a quem muito devo.

Pelas ausências, pelas noites de trabalho intermináveis e pelas lamentações recorrentes um agradecimento final à minha Família em especial a minha esposa Tânia Ferreira cuja paciência e estima são a base que sustenta todo o trabalho.

Conteúdo

Lista de Figuras	XV
Lista de Tabelas	XVII
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Estrutura	3
2 Revisão da literatura	5
2.1 Gestão	5
2.2 Produtividade	6
2.3 Produtividade total dos fatores	7
2.4 Competitividade	9

2.5	PME	10
2.6	A filosofia <i>Lean</i>	11
3	Modelo da investigação	15
3.1	Questão da investigação	15
3.2	Metodologias de avaliação da gestão	17
3.2.1	Modelo <i>World Management Survey</i>	18
3.2.2	Modelo de avaliação econométrico	21
3.2.3	Modelo de inferência Bayesiana	22
4	Metodologia de investigação	25
4.1	Contexto do estudo	25
4.1.1	Análise da competitividade da nação	25
4.1.2	Análise de empresas quanto à dimensão	27
4.1.3	Análise de empresas quanto ao setor de atividade	28
4.1.4	Análise de variáveis macroeconómicas	30
4.1.5	Preponderância do setor industrial	33
4.2	Metodologia de estudo	34
4.2.1	O estudo de casos	34

4.2.2	Recolha de dados	35
4.2.3	Participantes do estudo	36
4.2.4	Ferramentas de recolha	39
5	Análise e discussão dos resultados	45
5.1	Empresas de capital nacional	46
5.2	Empresas participadas de capital estrangeiro	49
6	Conclusões	53
6.1	Discussão	53
6.2	Limitações do estudo	55
6.3	Trabalho futuro	56
6.4	Beneficiários do estudo	57
7	Bibliografia	59
A	Guião para entrevista presencial	63
B	Minuta enviada às empresas	75

Lista de Figuras

2.1	Modelo subjacente à filosofia <i>Lean</i> . Adaptado de (Feld, 2001)	12
3.1	Representação gráfica do modelo conceptual do estudo	16
3.2	Pontuação da qualidade de gestão da análise de vários países. Adaptado de (Bloom e Van Reenen, 2010)	21
4.1	Avaliação de competitividade global. Adaptado (Schwab, 2019)	26
4.2	Infografia do peso das indústrias transformadoras na economia nacional (DGAE, 2019)	32
4.3	Evolução da taxa de crescimento da produtividade total dos fatores em Portugal (OECD, 2019a)	33
6.1	Resultados por empresa	54
6.2	Resultados por grupo	54

Lista de Tabelas

2.1	Definição de micro, pequenas e médias empresas segundo (Comissão-Europeia, 2015).	11
4.1	Empresas por dimensão (PORDATA, 2017a)	27
4.2	PMEs por dimensão (PORDATA, 2017b) e Volume de Negócios (PORDATA, 2017c)	28
4.3	Volume de negócios (PORDATA, 2018c) e número de empresas (PORDATA, 2018a) por setor de atividade	30
4.4	PIB <i>per capita</i> em paridade do poder de compra na zona Euro a 28 (PORDATA, 2018b)	31
4.5	Fatores de escolha dos participantes no estudo	36
4.6	Questões para aferição das metodologias de gestão (Bloom e Van Reenen, 2010) .	43
4.7	Intervalo de questões na avaliação das várias dimensões da gestão	43
5.1	Resultados da entrevista à empresa A1	46
5.2	Resultados da entrevista à empresa A2	48

5.3 Resultados da entrevista à empresa B1 50

5.4 Resultados da entrevista à empresa B2 51

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento

De acordo com o site da internet do fundo monetário internacional (IMF, 2019) o produto interno bruto (preços correntes) per capita da união europeia situa-se nos 37.420\$ e o mesmo indicador para o caso de Portugal está nos 23.730\$. Observando o diferencial existente, urge encontrar medidas e estudar de que forma se pode aumentar a produtividade nacional.

Este diferencial não está apenas patente no PIB per capita mas também nos salários praticados, por exemplo, na união europeia. Os salários que são pagos aos trabalhadores nos países de topo da união europeia são quatro vezes superiores aos salários pagos aos trabalhadores nos países novos membros da união e essas diferenças estão a par com as diferenças de produtividade (Aiginger et al., 2013).

Assim sendo, a produtividade, que é definida pelo quociente entre a produção e os fatores de produção utilizados, deve ser objeto de estudo e reflexão nas empresas portuguesas e devem ser procuradas formas de aumentar este indicador para que a competitividade

da economia portuguesa se possa desenvolver.

Identificar e quantificar as competências de gestão é primordial para estudar as contribuições da gestão para a *performance* das empresas, para as decisões de investimento e para explicar as diferenças de produtividade entre diferentes geografias (Demerjian et al., 2012). A utilização de melhores práticas de gestão não constitui, por si só, fonte de vantagem competitiva na medida em que gera atributos facilmente copiáveis pela concorrência (Bloom et al., 2017). Ainda assim, e dado que a produtividade é dada por um rácio, a única forma de se poder aumentar este indicador é aumentar a produção, utilizando os mesmos fatores de produção, diminuir os fatores de produção dada uma mesma produção ou, indo mais longe, aumentar a produção e diminuir os fatores de produção utilizados. Daqui decorre que apenas com mais e melhor tecnologia, mais conhecimento e uma utilização mais racional dos recursos é possível esperar um aumento de produtividade. Estes fatores são controlados pela qualidade de gestão das organizações (Schreyer, 2001).

Este estudo procura analisar as práticas de gestão em algumas PME's portuguesas e traçar uma comparação com os dados existentes na literatura de estudos semelhantes sobre esta temática.

Com isto procura-se aferir se a informação disponibilizada na literatura se encontra ainda atualizada e, lançar as bases para novos estudos nesta área de âmbito mais lato.

1.2 Objetivos

O objetivo do trabalho subjacente à realização desta dissertação prende-se com o estudo das práticas de gestão por parte das pequenas e médias empresas em Portugal.

A análise bibliográfica procura compilar as ferramentas e metodologias de gestão existentes na literatura e analisar outros estudos realizados abordando a mesma temática.

Com a análise de outros estudos da área pretende-se também ter um conhecimento sobre quais as melhores ferramentas para análise das práticas de gestão pelas empresas.

A recolha de dados procura compilar informação relativa à qualidade de gestão das empresas em análise.

No final, com o estudo, pretende-se estabelecer uma comparação entre as práticas de gestão que são seguidas pelas empresas de capital exclusivamente português e pelas empresas portuguesas participadas de capital estrangeiro. Esta comparação é depois analisada à luz dos dados disponibilizados pelos mais recentes estudos sobre esta temática.

1.3 Estrutura

A presente dissertação é constituída por 6 capítulos, cada um deles dividido em secções e sub-secções que procuram organizar a informação apresentada.

O documento começa com a introdução onde são apresentados aspetos relativos ao enquadramento e à motivação que leva à elaboração deste trabalho. Ainda neste capítulo são apresentados os objetivos gerais do trabalho e a estrutura do mesmo.

No segundo capítulo começa-se por esclarecer alguns conceitos importantes para o entendimento cabal deste trabalho.

O capítulo seguinte procura dar um enquadramento relativamente ao modelo de investigação. Esta parte do trabalho explora a questão de investigação, que é mostrada de uma forma gráfica e, além disso, explora também a visão de alguns autores de renome relativamente à matéria em estudo.

No capítulo quarto apresenta-se a metodologia de estudo deste trabalho. O capítulo começa com uma secção onde se procura dar um enquadramento geral da envolvente

económica das PME's em Portugal e da nação. Este enquadramento vem dar força à motivação para a realização do trabalho. Além disso são apresentadas as ferramentas utilizadas para a recolha de dados e os métodos seguidos para a análise dos mesmos.

No quinto capítulo são apresentados os resultados do estudo, de acordo com as metodologias de análise.

O sexto e último capítulo apresenta algumas conclusões e procura dar algumas pistas para os trabalhos que possam ser realizados no futuro, como seguimento do presente trabalho, e que poderão responder a questões ainda não respondidas.

Por fim, listam-se as referências bibliográficas que foram a base para a elaboração do trabalho.

Capítulo 2

Revisão da literatura

O presente capítulo procura apresentar de forma sintética e condensada um conjunto de definições de conceitos. Com a inclusão destes conceitos pretende-se explicitar ao leitor a terminologia de índole técnica utilizada no decurso deste documento.

2.1 Gestão

O conceito de gestão, de acordo com o dicionário de língua portuguesa (Porto Editora, 2014), deriva do latim *gestione*, que significava a ação de dirigir e pode ser definido como:

- Atividade ou processo de administração de uma empresa, instituição;
- Conjunto de pessoas que gerem uma instituição;
- Utilização racional de recursos em função de determinados objetivos;

De entre a literatura específica sobre gestão organizacional, o conceito de gestão define o processo seguido pelos gestores na prossecução da visão, missão, estratégia e objetivos

de uma organização e como o grupo de indivíduos nas organizações que orientam as ações dos outros no sentido de atingir os objetivos (Miles, 2012).

Sem prejuízo de outras definições que se encontram divulgadas na literatura e, procurando definir o termo indo de encontro aos objetivos do presente trabalho, a gestão trata-se do processo de inspirar e liderar terceiros orientando as suas ações no sentido de atingir os objetivos da organização, tendo em consideração a utilização racional dos recursos disponíveis.

É possível inferir, então, que a gestão configura uma ação fundamental nas organizações para a sua competitividade e assemelha-se à função de um maestro, sem o qual, nenhuma orquestra seria capaz de desempenhar uma boa *performance*.

2.2 Produtividade

As organizações devem possuir métricas que as permitam avaliar o seu desempenho e a evolução do mesmo ao longo do tempo. Além das métricas puramente financeiras como o volume de vendas ou o lucro, a literatura aponta a produtividade como sendo um importante indicador a ser avaliado. Este indicador configura uma medida muito usual e avalia quão eficientemente um país, indústria ou negócio estão a utilizar os seus recursos nos seus processos produtivos (Chase e Jacobs, 2006).

A produtividade, sendo expressa sob a forma de um rácio, determina o quão eficiente estão a ser utilizados os insumos no processo produtivo (Reid e Sanders, 2010).

$$Produtividade = \frac{Outputs}{Inputs} \quad (2.1)$$

A filosofia *Lean* (Suzaki, 2014) apresenta uma definição alternativa para este conceito,

baseada na busca constante da melhoria contínua. A definição apresenta a produtividade como sendo o rácio:

$$Produtividade = \frac{Outputs}{Input_{\text{mínimo}} + desperdício} \quad (2.2)$$

Esta definição alude à possibilidade de realizar constantes melhorias e da importância que essas melhorias podem ter para o indicador Produtividade de uma organização.

A produtividade pode ser medida de forma total, parcial ou multi-fatores dependendo da forma como se escolhem as entradas e as saídas. Por exemplo, pode existir o interesse de analisar o volume de vendas em função dos gastos totais, o volume de vendas em função apenas dos gastos de energia, de mão de obra ou uma combinação de vários fatores.

A produtividade é uma medida importante de competitividade (Reid e Sanders, 2010) e apenas faz sentido a sua análise quando existam valores comparativos. Assim surge como uma medida importante para monitorizar a evolução de uma organização ou estabelecer comparações, por exemplo, dentro do mesmo setor de atividade.

Este indicador atua como o *feedback* sobre o resultado de alterações que possam ser impostas na organização (Suzaki, 2014).

2.3 Produtividade total dos fatores

Robert Solow, reputado economista vencedor do Nobel da economia em 1987 pelas suas contribuições no estudo da teoria do crescimento económico, desenvolveu um modelo conceptual que representa a função de produção. Esse modelo determina que a produção é uma função do trabalho, capital e tecnologia empregues no processo produtivo.

$$Y(t) = F[K(t), L(t), A(t)] \text{ (Acemoglu, 2009)} \quad (2.3)$$

Nesta equação o termo $Y(t)$ representa a quantidade total de produção, $K(t)$ representa o capital, o termo $L(t)$ representa o trabalho e o termo $A(t)$ representa a tecnologia.

A produtividade total dos fatores ou produtividade multifator indica a contribuição do progresso tecnológico para o crescimento económico utilizando os dados de crescimento da produção, crescimento do trabalho, crescimento do stock de capital e da taxa de utilização de capital *vs* trabalho (Acemoglu, 2009).

Explicado de outra forma, a produtividade total dos fatores é a porção do crescimento da produção que não pode ser explicada pelo crescimento da quantidade de insumos utilizados na produção (Schwab, 2019). Sendo assim, esta é uma medida de quão eficientemente e intensamente os insumos estão a ser utilizados na produção (Durlauf e Blume, 2008).

Ainda de acordo com o Fórum Económico Mundial, nos seu relatório de competitividade de 2019 (Schwab, 2019), a produtividade total dos fatores pode ser interpretada como a inteligência com que esses fatores são usados e é o principal determinante do crescimento económico a longo prazo.

Ainda assim, o progresso tecnológico apenas justifica parte desse crescimento. Existe uma componente desse crescimento que é atribuída ao papel da qualidade de gestão (Mundlak, 1961).

Este conceito é de primordial importância para esta Dissertação e ilustra, ainda que de uma forma abstrata, o papel da gestão no aumento da produtividade pois contribui para uma utilização mais eficiente dos recursos postos à disposição.

2.4 Competitividade

De acordo com o sítio web do "World Economic Forum" (Cann, 2016) existem várias definições de competitividade. Este organismo, que mede a competitividade dos países desde 1979, define a competitividade como sendo o conjunto de instituições, políticas e factores que determinam o nível de produtividade de um país.

Ainda de acordo com este organismo, uma outra forma de pensar em competitividade é considerar de que forma os países promovem o bem estar dos seus cidadãos. Uma economia competitiva é uma economia produtiva, o que leva a crescimento e a uma melhoria do bem estar (Cann, 2016).

Segundo Michael Porter, no seu livro denominado de "The competitive advantage of nations" (1990), a competitividade de um país depende da capacidade da sua industria em inovar e melhorar. Organizações ganham vantagem competitiva contra os melhores concorrentes no mercado mundial devido à pressão e aos desafios. Beneficiam pelo facto de terem fortes rivais domésticos, fornecedores agressivos e consumidores locais exigentes.

A OCDE (organização para a cooperação e desenvolvimento económico) define competitividade das nações como sendo a vantagem ou desvantagem que um determinado país possui quando vende os seus produtos em mercados internacionais (OECD, 2019b).

Hategan Anca, no seu trabalho "Litterature Review of The Evolution of Competitiveness Concept" (2012), considera que o conceito de competitividade tem sido utilizado de forma abusiva nos ultimos tempos. Stephane Garelli inicia o seu trabalho "Top class competitors. How nations, firms and individuals succeed in the new world of competitiveness" (2010) observando que uma simples busca no motor de busca da *Google* pela palavra competitividade (em língua inglesa) gera mais de 35 milhões de entradas. Fazendo o mesmo exercício nos dias de hoje, a busca retorna cerca de 45 milhões de entradas. Apesar do conceito ser excessivamente utilizado, a sua definição é ainda ambígua.

O nível de prosperidade de uma nação resulta da interação de três forças: competitividade das empresas, competitividade dos cidadãos e competitividade da nação. Ainda segundo Hategan Anca (2012), a competitividade pode ser analisada segundo um perspectiva macro e micro. No nível micro, a competitividade refere-se à capacidade de uma empresa em competir, crescer e ser lucrativa. Ao nível macro, o conceito de competitividade é mais vago e ambíguo. Ao nível das nações, a competitividade deve ser analisada não só ao nível da produção de bens e serviços que se adequam à economia de mercado livre, mas também prover a nação com crescimento real e melhoria das condições de vida dos cidadãos (Anca, 2012).

2.5 PME

A sigla PME (SME em Inglês) significa pequenas e médias empresas. O estatuto de PME confere a uma empresa a possibilidade de ser elegível para variados tipos de apoios por parte da comissão europeia. Devido a este facto, é a Comissão Europeia quem tem a atribuição de definir os critérios necessários para que uma empresa seja considerada PME (Comissão-Europeia, 2015).

De acordo com este organismo, são 3 os critérios que definem uma micro, pequena, média ou grande empresa. Os critérios definidos são o número total de colaboradores, o volume de negócios anual ou o balanço total anual. Assim, uma PME é uma empresa que empregue menos de 250 pessoas e, cumulativamente, tenha um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou cujo balanço anual não exceda os 43 milhões de euros. Além destes critérios, se uma empresa tiver acesso a recursos adicionais significativos poderá não ser elegível para o estatuto de PME.

Dentro do grupo das PME é ainda possível separar as empresas em micro, pequenas ou médias. A tabela 2.1 apresenta os critérios que permitem definir as empresas por

dimensão.

	Nº colaboradores	Vol negócios	Balanço anual
Micro empresa	< 10	< 2 M€	< 2 M€
Pequena empresa	< 50	< 10 M€	< 10 M€
Média empresa	< 250	< 50 M€	< 43 M€

Tabela 2.1: Definição de micro, pequenas e médias empresas segundo (Comissão-Europeia, 2015).

2.6 A filosofia *Lean*

A filosofia *Lean*, também conhecida como filosofia **Toyota**, por ter nascido nas fábricas desta marca, preconiza a eliminação do desperdício e a melhoria contínua. Segundo esta filosofia tudo aquilo que não seja necessário para produzir o produto deve ser eliminado bem como os stocks, que são considerados a origem de todo o mal (Van Den Berg, 2015).

A estrutura de ideias por detrás do *Lean* não advoga apenas a eliminação de desperdícios no processo produtivo, mas também, na área do marketing, desenvolvimento do produto, vendas, logística e gestão. Assim, o objetivo é ficar o mais eficiente e produtivo a produzir produtos de qualidade no tempo certo para os clientes (Elbert, 2013).

O termo por vezes escolhido para a tradução literal de filosofia *Lean* para a língua portuguesa é filosofia enxuta. Este paradigma de olhar a gestão da produção assenta num sistema que procura uma abordagem integrada e eficiente para aumentar a qualidade, reduzir tempos de produção, planeamento de recursos, gestão da cadeia de abastecimento tendo sempre em mente a melhoria contínua (Reid e Sanders, 2010).

William Feld (2001) apresenta um *framework* que sistematiza os principais constituin-

tes da filosofia *Lean*. Segundo este, esta filosofia assenta em cinco elementos primários:

1. Fluxo de produção
2. Organização
3. Controlo de processo
4. Métricas
5. Logística

Cada um dos cinco elementos primários pode ser descrito por um conjunto de processos que são mostrados na figura 2.1.

Fluxo de produção

1. Avaliação de produto/quantidade;
2. Mapeamento de processos;
3. Análise de encaminhamento (processo, trabalho, conteúdo, volume);
4. Cálculo de tempos de ciclo;
5. Balanceamento de cargas de trabalho;
6. Dimensionamento Kanban;
7. Layout de células;
8. Standardização de trabalho;
9. Fluxo de peças;

Controlo de processo

1. Total productive maintenance;
2. Poka-yoke;
3. SMED;
4. Instruções de trabalho gráficas;
5. Controlo visual;
6. Melhoria contínua;
7. Paragem de linha;
8. SPC (Controlo estatístico do processo);
9. 5S;

Organização

1. Equipas multidisciplinares para desenvolvimento de produto;
2. Desenvolvimento de gestão *Lean*;
3. Aprendizagem cruzada por matriz de competências;
4. Formação;
5. Plano de comunicação;
6. Funções e responsabilidades;

Métricas

1. Cumprimento de prazos;
2. Tempo de execução do processo;
3. Custo total;
4. Medição de qualidade;
5. Inventário (rotatividade);
6. Utilização de espaço;
7. Distância percorrida;
8. Produtividade;

Logística

1. Planeamento antecipado;
2. Modelo de produção mistos;
3. Nivelamento da carga;
4. Trabalho viável;
5. Sinalização Kanban;
6. Custeio segundo ABC;
7. Contratos de serviço;
8. Alinhamento cliente/fornecedor;
9. Regras operacionais;

Figura 2.1: Modelo subjacente à filosofia *Lean*. Adaptado de (Feld, 2001)

Um outro *framework* ligado à filosofia **Lean** é a lista das sete fontes de desperdício a ser eliminadas (Van Den Berg, 2015):

1. Zero defeitos;
2. Zero lotes grandes;
3. Zero trocas de equipamento;
4. Zero paragens;
5. Zero (excessiva) manipulação;
6. Zero tempo de avanço;
7. Zero emergências.

Desta forma, e pelas características elencadas acima, associadas a esta filosofia, torna-se de grande importância que as empresas adotem as metodologias *Lean* para poderem ambicionar a melhoria contínua, a redução sistemática de "gorduras" e a produção de bens ou serviços de elevada qualidade que satisfaça as expectativas dos clientes.

Capítulo 3

Modelo da investigação

Este capítulo apresenta o modelo conceptual deste trabalho onde é explicitada a questão subjacente ao estudo.

Segue-se um levantamento das metodologias de avaliação da qualidade de gestão, e seus resultados, apresentadas pela literatura, tendo por base diversos autores.

3.1 Questão da investigação

Ao longo do presente trabalho é possível encontrar algumas referências que aludem ao facto de a competitividade da economia portuguesa não figurar nos lugares cimeiros dos *rankings* da economia mundial.

O relatório anual do Fórum económico mundial (Schwab, 2019) indica que Portugal figura na 34^a posição do índice mundial de competitividade, o que, mostra existir ainda espaço para melhoria dos fatores de competitividade.

A questão de investigação deste trabalho centra-se na avaliação, através de estudos de caso, da qualidade de gestão das empresas portuguesas e na comparação desses dados com aqueles que estão disponíveis na literatura. O estudo inclui ainda no seu âmbito, a comparação da qualidade de gestão das empresas portuguesas face a empresas em Portugal com participação estrangeira no seu capital e comparar esses dados com a literatura. Em virtude da importância que o papel da gestão desempenha no aumento de competitividade das empresas portuguesas e, subseqüentemente da economia, o trabalho pretende determinar se existe margem para a incorporação de melhorias no processo de gestão que possam abonar em favor do aumento de competitividade. A margem para a inclusão de melhorias no processo de gestão poderá ser observada a partir de eventuais diferenças que possam existir entre a qualidade de gestão das empresas de capitais portugueses e a qualidade de gestão das empresas com participação estrangeira no capital presentes em Portugal. A análise dos dados obtidos é depois observada à luz dos dados disponíveis na literatura.

A questão de investigação, bem como as ações tomadas para o desenvolvimento deste trabalho estão representadas de forma gráfica na figura 3.1.

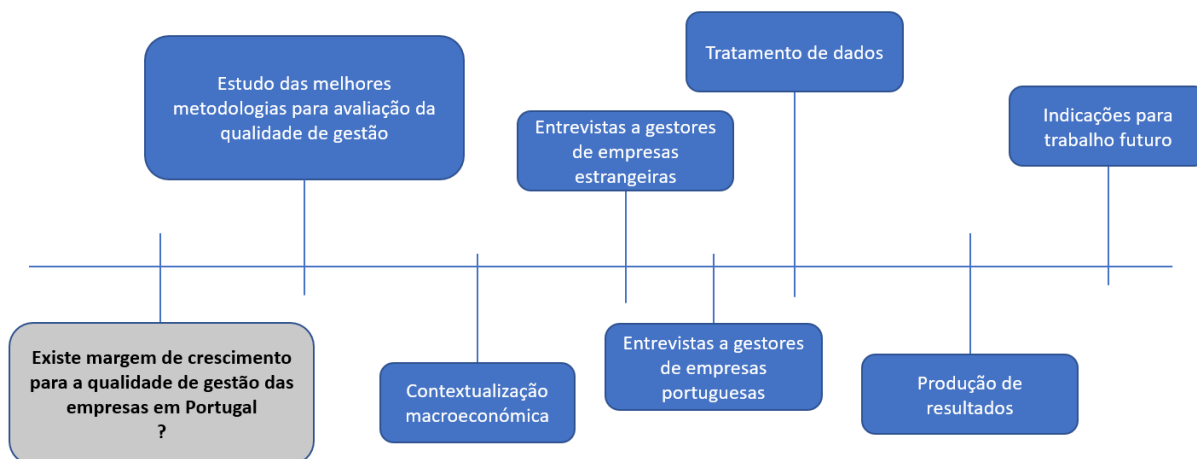


Figura 3.1: Representação gráfica do modelo conceitual do estudo

3.2 Metodologias de avaliação da gestão

O livro "Os princípios da administração científica" de Frederick Taylor, publicado em 1911, é tido como o primeiro tratado de gestão e impulsionou os estudos nesta área bem como os benefícios que podiam ser trazidos pela gestão ao aumento da produtividade. As técnicas de gestão iniciadas por Taylor, embora podendo ter gerado alguma controvérsia ao longo do último século, vieram dar luz à importância da gestão nas organizações (Chase e Jacobs, 2006).

No entanto, o processo de gestão é altamente subjetivo e a sua avaliação depende de fatores externos que não podem ser facilmente levados em conta nos modelos de avaliação. Um determinado modelo de gestão pode ter resultados diferentes quando aplicado a setores de atividade diferentes, diferentes contextos geopolíticos ou até diferentes conjunturas económicas.

A globalização veio trazer uma maior uniformização nos processos de gestão pois alterou os determinantes competitivos da economia mundial e tornou mais facilitada a partilha de boas práticas de gestão através das tecnologias de informação e comunicação.

Desta forma é possível encontrar um conjunto de boas práticas disseminadas na literatura e aceites pela indústria na medida em que deram já provas da sua relevância no contexto de gestão.

A aferição de boas práticas de gestão levada a cabo por vários autores é baseada, em alguns casos, em questionários (entrevistas presenciais ou questionários escritos), noutros casos, tem por base a análise de dados desagregados de empresas.

3.2.1 Modelo *World Management Survey*

O estudo das práticas de gestão mais detalhado e científico realizado até à data (Delis e Tsionas, 2018) foi conduzido por Nicholas Bloom e Van Reenen (2007). Este estudo consistiu no desenvolvimento e aplicação de um questionário em entrevistas a gestores de topo de médias empresas. Este método procurou avaliar um vasto número de dimensões na qualidade de gestão como gestão de operações, monitorização do desempenho, estabelecimento de objetivos, gestão de liderança e gestão de talento. Os autores do estudo manifestam que um dos objetivos do mesmo foi apresentar uma ferramenta de pesquisa para a aferição de práticas de gestão visto, até à data, existir uma grande dificuldade pela ausência de dados avaliados de uma forma consistente em vários países.

A avaliação do questionário e a sua validação teve início com 732 entrevistas em médias empresas do segundo setor nos Estados Unidos, Reino Unido, França e Alemanha. Seguiu-se uma validação interna dos resultados através de novas entrevistas nas mesmas empresas, no entanto, realizadas por entrevistadores diferentes e a gestores diferentes. Os autores do estudo obtiveram uma forte correlação entre os dois conjuntos de respostas obtidos de forma independente. Numa fase subsequente, procedeu-se a validação externa onde os resultados dos inquéritos foram correlacionados com dados financeiros e valores do mercado de ações para se aferir se existia uma forte relação entre os resultados do estudo e o desempenho da empresa. A validação externa confirmou que melhores práticas de gestão estão associadas a melhor produtividade, rentabilidade, taxas de crescimento de vendas e taxas de sobrevivência de organizações.

O estudo refere que os aspetos descritos se aplicam a todas as geografias estudadas o que mostra que o inquérito apresenta robustez suficiente para ser aplicado noutras geografias e diferentes linguagens.

Os mesmos autores publicaram um relatório em 2010 (Bloom e Van Reenen, 2010) com o intuito de explicar as enormes diferenças de produtividade entre empresas e países

a partir dos dados recolhidos através de 6000 entrevistas com a aplicação do questionário padronizado. Além dos dados compilados com informação pertinente dos vários países que foram envolvidos na estudo, os investigadores chegaram a 10 conclusões principais. Pela importância que o estudo citado *ibidem* tem neste trabalho de investigação, de seguida, elencam-se as conclusões ¹

1. Empresas com melhores práticas de gestão tendem a ter melhor *performance* numa vasta gama de outras dimensões: são maiores, mais produtivas, crescem mais rápido e têm melhores rácios de sobrevivência;
2. As práticas de gestão variam muito de país para país. As grandes diferenças entre a qualidade de gestão de vários países pode ser explicada pela longa cauda de empresas muito mal geridas. Por exemplo: nos Estados Unidos existem muito poucas empresas muito mal geridas, o que já não pode ser observado no Brasil ou na Índia;
3. Países e empresas especializam-se num determinado estilo de liderança. Por exemplo: as empresas americanas têm pontuações no campo dos incentivos muito maiores do que as suecas, mas são muito piores na monitorização;
4. Mercados muito concorrenciais aumentam a qualidade de gestão praticada pelas empresas através de uma combinação de eliminação de empresas muito mal geridas e do desenvolvimento das restantes no sentido de melhorar as suas práticas;
5. Multinacionais são, geralmente, bem geridas em qualquer país. Além disso, transplantam a sua cultura de gestão para os países de destino.
6. Empresas que exportam (mas não produzem) no estrangeiro são melhor geridas do que empresas domésticas não exportadoras mas não são tão bem geridas como as multinacionais;
7. Empresas detidas por famílias onde a gestão é passada por herança apresentam uma qualidade de gestão muito fraca;

¹Tradução livre do autor a partir de (Bloom e Van Reenen, 2010)

8. Empresas detidas por organismos estatais apresentam índices de gestão extremamente baixos;
9. Empresas que utilizam de forma intensiva o capital humano, medido a partir do grau de formação dos colaboradores, tendem a ter práticas de gestão mais desenvolvidas;
10. A nível nacional, um toque relativamente leve na regulamentação do mercado de trabalho está associado ao melhor uso de incentivos pela administração.

O inquérito subjacente às entrevistas foi desenvolvido por uma empresa de consultoria internacional e as três grandes temáticas abordadas vão desde a monitorização, passam pela definição de objetivos até à definição de incentivos. As perguntas integrantes estão disponíveis na secção 4.2.4.

Para ilustrar a dimensão do estudo e os resultados obtidos a figura 3.2 apresenta, de uma forma gráfica, a pontuação dos diversos países onde o mesmo foi aplicado, bem como o número de empresas que foi entrevistado.

Focando o caso português, observa-se que o nosso país se encontra numa posição bastante debilitada no que toca a esta avaliação da qualidade de gestão praticada pelas empresas.

A partir dos 140 inquéritos realizados a empresas portuguesas foi também possível traçar uma comparação entre empresas exclusivamente nacionais e empresas internacionalizadas, não contando para este grupo empresas que tenham a sua internacionalização unicamente baseada em exportações.

Numa escala de classificações de 0 a 5, em que zero significa fraca qualidade de gestão e 5 forte qualidade de gestão, as empresas internacionalizadas em Portugal pontuam com 3,3, enquanto que as empresas exclusivamente portuguesas pontuam com 2,5 (Bloom et al., 2012).

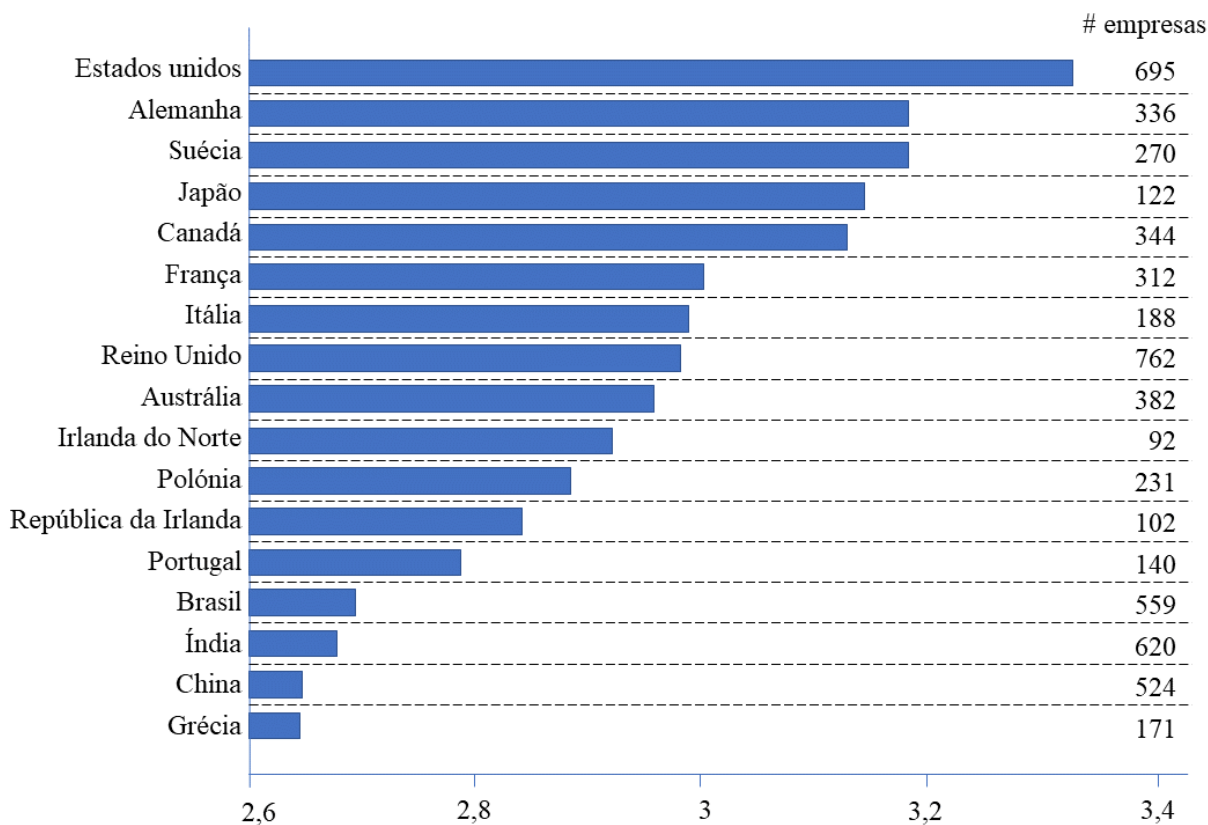


Figura 3.2: Pontuação da qualidade de gestão da análise de vários países. Adaptado de (Bloom e Van Reenen, 2010)

Estes dados mostram que, à data de 2012, existia uma grande diferença entre a pontuação das empresas exclusivamente portuguesas e as multinacionais instaladas em Portugal no que toca à qualidade de gestão. A diferença ilustrada nestes dados legitima este estudo na medida em que o mesmo vem avaliar se, passados todos estes anos, esta diferença avaliada ainda se mantém.

3.2.2 Modelo de avaliação econométrico

Outro modelo apresentado para conhecer a qualidade de gestão das empresas foi apresentado em 2011 (Demerjian et al., 2012). Este modelo propõe avaliar a qualidade de gestão (apresentada como *managerial ability*), em comparação com os pares da mesma

industria, a partir da eficiência dos gestores na transformação dos recursos da empresa em lucros, o que está disponível para um grande conjunto de empresas. As dimensões consideradas como fontes de lucro são extraídas a partir de custos de inventário, gastos gerais e administrativos, ativos fixos, despesas passadas em investigação e desenvolvimento e em ativos intangíveis. É esperado que os gestores mais competentes possuam um grau de entendimento mais elevado no que toca às tendências da indústria, previsão da procura, investimento em grandes projetos e na gestão eficiente dos seus colaboradores. Dado que se considera que a gestão é mais eficaz, espera-se que seja possível gerar um maior nível de lucros a partir do mesmo nível de recursos ou, por outras palavras, minimizar os recursos necessários para um dado nível de lucro.

3.2.3 Modelo de inferência Bayesiana

Um estudo cujos resultados foram apresentados no ano de 2018 conduzido por Delis e Tsianas (2018) procurou avaliar boas práticas de gestão através de um modelo baseado em inferência Bayesiana. Este estudo apenas utiliza as entradas e saídas de produção, que podem ser obtidas a partir das declarações financeiras das empresas. Segundo os autores, este modelo reveste-se de especial importância pois pode ser aplicado a qualquer empresa para a qual os dados financeiros estejam disponíveis. O artigo argumenta que o método apresentado baseia-se numa estimativa de um modelo simples de eficiência de custos, onde a gestão é um *input* da produção.

O método consiste num sistema de cinco equações a serem estimadas simultaneamente. As equações envolvem uma combinação complexa de funções de custo transcendental logarítmicas (translog) onde são utilizados dados como o tamanho da empresa, horizontes temporais, e os dados financeiros da empresa como o *stock* de capital e o número de funcionários.

A partir deste modelo matemático e com técnicas de inferência *bayesiana* os autores

reivindicam ter conseguido explicar 92% dos dados apresentados por (Bloom et al., 2012).

Foi, aliás, a partir dos dados recolhidos no estudo apresentado anteriormente (Bloom et al., 2012) que estes autores procuram validar o seu modelo matemático de estimação da qualidade de gestão a partir de dados da empresa, o que foi atingido com os resultados já apresentados.

Capítulo 4

Metodologia de investigação

O capítulo apresentado a seguir oferece uma panorâmica geral da envolvente económica, essencialmente no plano macro. A caracterização desta envolvente, que condiciona a atividade das empresas, é feita apresentando alguns dados estatísticos de forma agregada e procurando estabelecer algumas comparações entre empresas e entre indivíduos tendo em conta variáveis como a sua dimensão, setor de atividade e localização geográfica. Os dados apresentados neste capítulo procuram justificar a escolha do tema deste trabalho, bem como, o grupo de empresas escolhido para o estudo exploratório.

4.1 Contexto do estudo

4.1.1 Análise da competitividade da nação

Todos os anos, o *World Economic Forum* publica um relatório onde traça uma comparação entre a competitividade de 141 países (Schwab, 2019). Nesse relatório é feita uma análise a um conjunto extenso de variáveis que procura definir, para cada país do estudo,

a sua pontuação no domínio da competitividade. As variáveis dividem-se em 12 pilares que vão desde as infraestruturas, as instituições, adoção de tecnologia, acesso à saúde, sistema financeiro, dinâmica de negócios, inovação entre muitos outros. Estes 12 pilares são avaliados tendo por base 103 indicadores individuais. Este índice de competitividade geral da economia aponta 34ª posição para Portugal. Na figura 4.1 é apresentado o quadro com a avaliação do nosso país.

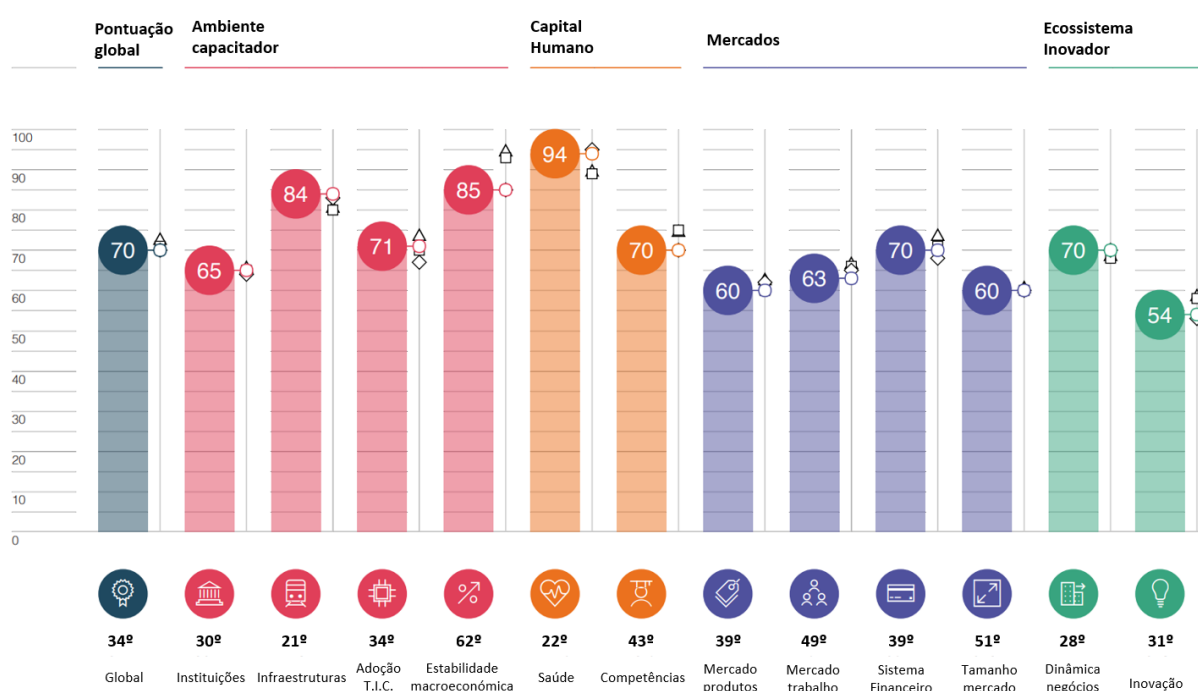


Figura 4.1: Avaliação de competitividade global. Adaptado (Schwab, 2019)

De especial interesse para o estudo deste trabalho é um dos 103 indicadores individuais avaliados. Este relatório avalia o indicador confiança na gestão profissional que atribui a classificação de 4.3 (numa escala de 0 a 7) para Portugal.

Este indicador é avaliado tendo por base entrevistas e gestores séniores a quem é perguntado se a gestão é atribuída a familiares ou amigos independentemente do mérito ou se a mesma é atribuída em função do mérito e das qualificações.

4.1.2 Análise de empresas quanto à dimensão

Como já foi apresentado na revisão da literatura, as empresas podem ser agrupadas em quatro classes quanto à sua dimensão.

- Grandes
- Médias
- Pequenas
- Micros

A tabela 4.1 mostra a composição do tecido empresarial português quanto à sua dimensão. A partir da análise desta tabela é possível inferir o peso das PME's no tecido empresarial português. Apenas 0,1 % das empresas portuguesas são empresas de grande dimensão.

Dimensão	Número	Percent
Micro	1 212 059	96,16 %
Pequenas	40 594	3,22 %
Médias	6 628	0,53 %
Grandes	1 202	0,10 %
Total	1 260 436	100 %

Tabela 4.1: Empresas por dimensão (PORDATA, 2017a)

A tabela 4.2 apresenta a caracterização das PME's quanto à sua dimensão. Pelo facto de as empresas grandes representarem apenas 0,1 % do tecido empresarial português os números são muito similares aos apresentados na tabela anterior.

Dimensão	Número	Percent	VN (ME)	Percent
Micro	1 212 059	96,25 %	71 099,9	31,53 %
Pequenas	40 594	3,22 %	73 423,0	32,56 %
Médias	6 628	0,53 %	80 962,5	35,91 %
Total	1 259 234	100	225 485,4	100 %

Tabela 4.2: PMEs por dimensão (PORDATA, 2017b) e Volume de Negócios (PORDATA, 2017c)

A tabela 4.2 apresenta também o volume de negócios em milhares de Euros das PMEs portuguesas repartidas segundo a sua dimensão. A análise da tabela leva-nos a concluir que o volume de negócios é bastante equilibrado entre as três categorias de dimensão. Apesar de existir um equilíbrio entre o volume de negócios das diferentes categorias de dimensão, uma análise mais detalhada, e em conjugando todos os dados, mostra-se que nas empresas de média dimensão o volume de negócios representa 35,91 % de todas as PMEs apesar de, em número, estas representarem apenas 0,53 %.

4.1.3 Análise de empresas quanto ao setor de atividade

As empresas podem ser categorizadas segundo o setor no qual desenvolvem a sua atividade económica. Existem treze categorias diferentes para a caracterização das empresas segundo o setor de atividade.

A tabela 4.3 apresenta o volume de negócios em milhares de Euros das empresas segundo o setor de atividade e o peso do respetivo volume de negócios no volume total. É possível verificar que o comércio por grosso e a retalho detêm a maior fatia de volume de negócios, no entanto, este setor de atividade engloba as transações feitas pelas famílias na satisfação das suas necessidades através da aquisição de produtos ou serviços. A mesma

categoria representa, além disso, a aquisição de bens ou serviços por parte das empresas que incorporam esses bens e serviços no seu processo produtivo. Desta forma, a atividade das empresas pode influenciar de forma positiva o crescimento do comércio.

O setor das indústrias transformadoras surge a seguir com uma fatia de 22,7 % do volume de negócios do total das empresas. O terceiro setor de atividade em percentagem do volume de negócios representa as atividades financeiras e de seguros com 6,6 % do volume de negócios do total das empresas. A análise destes dados sugere a importância vital das indústrias transformadoras na economia portuguesa pois aparece em segundo lugar, logo a seguir ao comércio, e com uma diferença de 16,1 % para o setor de atividade que figura em terceiro lugar. Outro facto que revela o seu peso na economia portuguesa é o de que, mesmo gerando 22,7 % do total do volume de negócios, apenas representa 5,4 % do total do número de empresas, aparecendo em sexto lugar nesse indicador.

Setor de atividade	VN (ME)	Percent	Número	Percent
Total	397 694,2	100,0 %	1 260 436	100,0 %
Agricultura, pecuária e florestas	7 060,7	1,8 %	132 928	10,5 %
Indústrias extrativas	1 059,2	0,3 %	1 062	0,1 %
Indústrias transformadoras	90 310,8	22,7 %	67 555	5,4 %
Eletricidade, gás e água	24 832,1	6,2 %	5 281	0,4 %
Construção	19 413,6	4,9 %	81 629	6,5 %
Comércio por grosso e a retalho	137 458,5	34,6%	219 190	17,4 %
Transporte e armazenagem	20 388,7	5,1 %	22 841	1,8 %
Alojamento, restauração e similares	13 711,3	3,4 %	104 826	8,3 %
Atividades financeiras e de seguros	26 216,4	6,6 %	17 743	1,4 %
Atividades imobiliárias	7 064,1	1,8 %	40 792	3,2 %
Educação	1 544,2	0,4 %	56 577	4,5 %
Atividades de saúde e apoio social	7 204,8	1,8 %	94 740	7,5 %
Outros sectores	41 429,7	10,4 %	415 272	32,9 %

Tabela 4.3: Volume de negócios (PORDATA, 2018c) e número de empresas (PORDATA, 2018a) por setor de atividade

4.1.4 Análise de variáveis macroeconómicas

A tabela 4.4 apresenta o índice do PIB *per capita* em paridade de poder de compra, para os países da zona EUR28, considerando o PIB per capita médio desse espaço geográfico como sendo o índice 100. Pela análise do gráfico, Portugal encontra-se numa posição não muito favorável, com um índice do PIB per capita de 76. Dentro do grupo de 28

países Portugal surge na 21^a posição apenas a sete posições da cauda deste indicador.

Geografia	Índice PIB per capita
UE28	100
Alemanha	123
Áustria	127
Bélgica	116
Bulgária	49
Chipre	85
Croácia	62
Dinamarca	128
Eslováquia	76
Eslovénia	85
Espanha	92
Estónia	79
Finlândia	109
França	104
Grécia	67
Hungria	68
Irlanda	182
Itália	96
Letónia	67
Lituânia	78
Luxemburgo	253
Malta	98
Países baixos	128
Polónia	70
Portugal	76
Reino Unido	105
República Checa	89
Roménia	62
Suécia	121

Tabela 4.4: PIB *per capita* em paridade do poder de compra na zona Euro a 28 (POR-DATA, 2018b)

A figura 4.2, retirada do relatório anual da direção geral de atividades económicas (DGAE, 2019) apresenta de forma gráfica o peso das indústrias transformadoras na economia nacional.

Na análise da infografia verifica-se que, em 2017, apenas 5,4% das empresas com apenas 18,28% do pessoal ao serviço são capazes de gerar 46,4% do volume de negócios e representam 11,23% do Valor Acrescentado Bruto (em % do PIB), e contribuem de forma esmagadora para as exportações, representando 94,4% do valor exportado no ano de 2018.



Figura 4.2: Infografia do peso das indústrias transformadoras na economia nacional (DGAE, 2019)

A figura 4.3 apresenta a evolução da taxa de crescimento da produtividade total dos fatores em Portugal e a média dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico). De acordo com o que foi explicado na secção 2.3, a produtividade total dos fatores representa um resíduo, isto é, a parte do crescimento do Produto Interno Bruto que não pode ser explicada pelas mudanças de mão de obra ou capital. As alterações neste indicador explicam os efeitos das mudanças nas práticas de gestão, desenvolvimento de marcas fortes, incorporação de conhecimento, efeitos de rede e de economias de escala, entre outros (OECD, 2019a).

A observação direta do gráfico da figura 2.3 mostra que Portugal tem acompanhado a tendência da OCDE no que toca à taxa de crescimento da produtividade multifator.

Ainda assim, e pelo facto de este indicador beneficiar pela aplicação de novas e mais desenvolvidas metodologias de gestão, Portugal deve concentrar os seus esforços no sentido de desenhar políticas que possam contribuir para o desenvolvimento da gestão nas empresas.

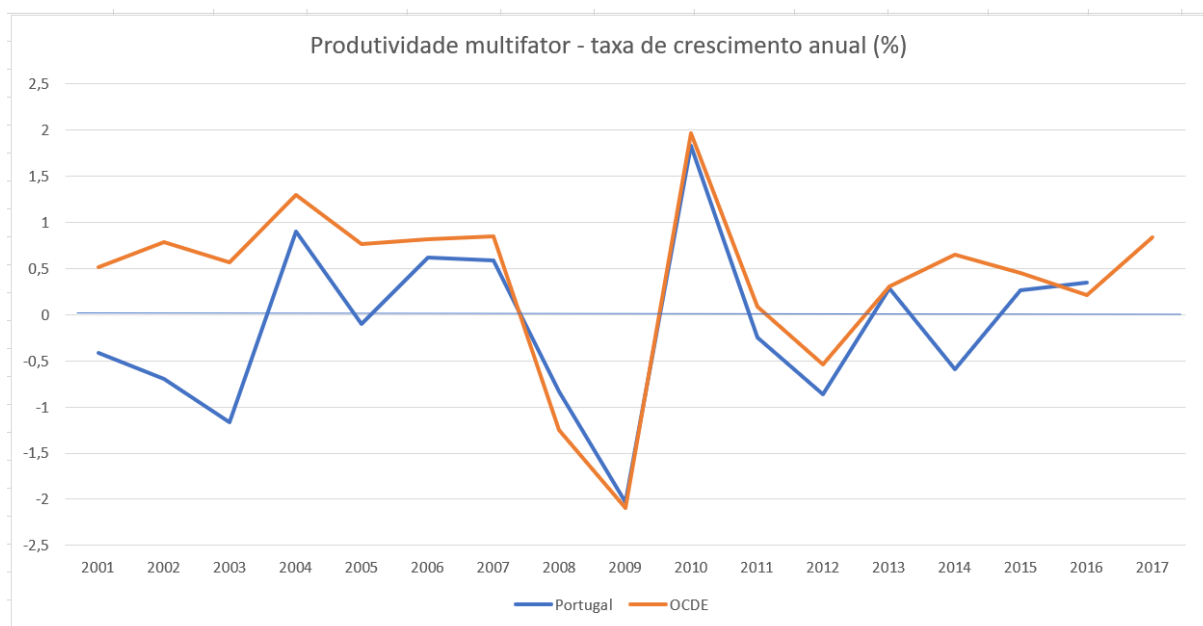


Figura 4.3: Evolução da taxa de crescimento da produtividade total dos fatores em Portugal (OECD, 2019a)

4.1.5 Preponderância do setor industrial

Por todas as razões plasmadas nos dados apresentados, e pela análise dos mesmos, Portugal deve procurar formas de aumentar a sua competitividade para poder oferecer maior qualidade de vida aos seus cidadãos. Um 21º lugar no *ranking* do PIB *per capita* em paridade de poder de compra dentro do espaço EUR28 mostra que há ainda um caminho longo a percorrer no sentido de podermos ombrear com as grandes potências económicas a nível europeu.

Os dados relativos ao setor das indústrias transformadoras mostram que o mesmo contribui de uma forma bastante significativa para a economia portuguesa. Em termos de número de empresas e pessoas empregadas tem números bastante baixos mas, ainda assim, com números muito altos no que toca às contribuições para o valor agregado bruto gerado, volume de negócios total e volume de exportações. De acordo com Schreyer (2001), o desenvolvimento da gestão contribui para o aumento da produtividade na medida em que configura uma alteração, tal como as inovações tecnológicas.

Ainda pela análise dos dados, o desenvolvimento das indústrias transformadoras pode alavancar as exportações. Como consequência, o aumento das exportações, se estas forem para países com um elevado grau de sofisticação, vai produzir um efeito positivo na qualidade dos produtos produzidos, na produtividade e consequentemente no valor unitário dos produtos comercializados (Bastos e Silva, 2010). Em última análise, estes desenvolvimentos vão incrementar o valor do PIB *per capita* do nosso país, o que faz com que a análise deste grupo de empresas se venha a revestir de grande importância.

4.2 Metodologia de estudo

Seguindo o objeto de estudo do presente trabalho, a secção agora apresentada vem dar luz sobre a metodologia definida para a recolha de dados. Aqui será apresentada a metodologia e de seguida as ferramentas utilizadas para a recolha dos dados que servem de suporte para a elaboração deste trabalho.

4.2.1 O estudo de casos

Existem diferentes formas de abordar um trabalho desta natureza que se devem enquadrar com os objetivos, os procedimentos e os recursos disponíveis. A metodologia científica subjacente à realização deste trabalho centra-se no estudo de casos.

O estudo de casos é uma abordagem de investigação do tipo qualitativo, de base essencialmente empírica onde, normalmente, são escolhidas amostras reduzidas da população a ser estudada. Este tipo de abordagem não pode suportar qualquer inferência estatística sobre a população na medida em que a amostra pode não ser representativa (Greener, 2008) da população que se pretende estudar.

Esta metodologia permite investigar e reter informações que fornecem uma visão in-

tegral e significativa de um determinado problema sobre eventos da vida real (Yin, 2003).

Ainda de acordo com Yin (2003), o estudo de casos é considerado como uma ferramenta de estudo nas ciências sociais que não produz resultados fidedignos e, não raras vezes, os seus resultados são sub apreciados. No entanto, o estudo de casos pode ser encontrado em ciências como a economia, particularmente onde se pretende investigar uma determinada industria, cidade ou região. Normalmente configura a primeira abordagem exploratória a uma determinada problemática que, posteriormente, pode ser analisada considerando métodos de análise quantitativos.

Apesar de muita coisa ser dita sobre a qualidade de gestão em Portugal, por tudo aquilo que foi permitido investigar no levantamento do estado da arte deste trabalho, não existem estudos sobre esta matéria, especialmente incidindo sobre o tecido das PME's. Este facto corrobora a escolha desta metodologia de investigação para o assunto em análise. Para essa escolha contribuiu também o facto de uma pesquisa quantitativa obrigar ao envio, e posterior análise, de questionários por correio eletrónico onde não havia a garantia de que o interlocutor detivesse as competências e responsabilidades adequadas no seio da organização para estar na posse das informações necessárias.

4.2.2 Recolha de dados

O estudo de fenómenos pode ser realizado a partir de duas metodologias: quantitativa e qualitativa. Segundo Chris Barnham (2015) a metodologia quantitativa (quantidade) baseia-se no estudo numérico da frequência e intensidade de comportamentos de indivíduos ou de um grupo de indivíduos. Por outro lado, a investigação qualitativa é baseada em métodos de análise e construção de argumentação que envolvem a compreensão da complexidade, detalhe e contexto onde se visa produzir um entendimento contextual na base de dados diferenciados. Há mais ênfase nas formas "holísticas" de análise e explicação nesse sentido, do que nos gráficos de padrões de superfície, tendências e correlações

(Mason, 2002).

4.2.3 Participantes do estudo

No capítulo dedicado à caracterização da envolvente económica é possível observar a importância e o peso que as PME's têm no tecido económico português. Dentro deste grupo de organizações, aquelas que pertencem ao setor produtivo da economia apresentam maiores índices de exportação e maior valor acrescentado bruto.

As empresas do segundo setor da economia são aquelas onde são dados os processos de transformação de matérias primas em bens de consumo.

Tendo em conta a importância destas empresas, o estudo baseou-se em quatro empresas da região de Viseu. As empresas foram escolhidas tendo em conta os seguintes fatores:

Fator	Mínimo	Máximo
Nº de funcionários	50	250
Geografia	Região Dão-Lafões	

Tabela 4.5: Fatores de escolha dos participantes no estudo

Todas as empresas escolhidas estão confinadas à área geográfica de Viseu.

Com estas características tidas em conta, este estudo de casos procura manter controladas as variáveis que podem gerar enviesamento indesejado.

Empresas de capital exclusivamente português

Pavimetal, S.A. - Viseu

Com o CAE 25110 (Fabricação de estruturas de construções metálicas) esta é uma empresa vocacionada para o projeto, construção e instalação de estruturas metálicas. Foi fundada no ano de 1991 e os seus fundadores continuam a manter a propriedade da empresa. Conta atualmente com cerca de 90 funcionários sendo que 80% destes desempenham funções ligadas diretamente ao chão de fábrica. Cerca de 50% do total de produção é destinado ao mercado de exportação.

Para responder ao questionário tivemos a disponibilidade de um dos seus diretores, que se encontra na empresa desde a sua fundação e da responsável do departamento de qualidade, que está na empresa há alguns meses. A entrevista decorreu com normalidade não havendo, por parte da empresa, quaisquer reticências em disponibilizar os dados solicitados.

Carmo, S.A. - Oliveira de Frades

Com o CAE 16102 (Impregnação de madeira) a empresa dedica a sua atividade ao corte e tratamento de madeira e, posteriormente, ao projeto e instalação de estruturas em madeira, mobiliário urbano, e aplicações agrícolas. Foi fundada no ano de 1988 e os seus fundadores continuam a manter a propriedade da empresa. Conta atualmente com cerca de 70 funcionários sendo que 80% destes desempenham funções ligadas diretamente ao chão de fábrica. Cerca de 40% do total de produção é destinado ao mercado de exportação.

Para responder ao questionário tivemos a amabilidade do seu diretor administrativo, que desempenha essas funções há seis anos, estando na empresa há vinte e um anos. A entrevista decorreu com normalidade não havendo, por parte do inquirido, quaisquer reticências em disponibilizar os dados solicitados.

Empresas com participação estrangeira no capital

DS Smith Displays P&I, S.A. - Carregal do Sal

Com o CAE 18103 (Actividades de preparação da impressão e de produtos media) a empresa produz embalagens e expositores em cartão para superfícies comerciais. Fundada no ano de 2005, sendo uma empresa de cariz familiar, foi adquirida no ano de 2016 pela empresa britânica DS Smith, ficando a trabalhar no mesmo ramo. Segundo o entrevistado, a alteração de posse veio trazer consigo alterações de fundo no processo de gestão com novas diretrizes emanadas pela empresa proprietária.

A empresa conta com cerca de 115 colaboradores sendo que 75% destes se encontram afetos a atividades de produção

As respostas foram disponibilizadas pela Responsável de Qualidade, que se mostrou extremamente prestável na qualidade das respostas providenciadas. Desempenha estas funções há cerca de seis anos, sendo que, três anos foram passados na empresa quando esta ainda era de cariz familiar, e outros três anos com a nova gerência. Este facto serviu para dar uma excelente perspetiva sobre o objetivo deste estudo.

Purever Industrial Solutions, S.A. - Nelas

Com o CAE 28250 (Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação) a empresa produz soluções de isolamento e refrigeração com uma alargada gama para a industria alimentar. A empresa foi fundada no ano de 1991 e conta com 215 funcionários sendo que 130 destes se encontram afetos ao chão de fábrica.

A valiosa contribuição para este estudo foi prestada pelo Diretor de Operações da

empresa que se encontra há três anos nestas funções, e que prestou todas as informações necessárias, disponibilizando todos os elementos solicitados.

4.2.4 Ferramentas de recolha

As boas práticas de gestão são extremamente difíceis de medir de uma forma robusta e congruente, especialmente quando dados sobre as empresas e os seus gestores não estão disponíveis (Delis e Tsionas, 2018).

Existem várias formas de obter os dados necessários numa pesquisa de casos de estudo. Segundo Yin (2003), a obtenção dos dados a partir de entrevistas apresenta resultados perspicazes e focados diretamente no objeto de estudo. No entanto elenca como pontos menos fortes o viés devido ao facto de as questões poderem não estar bem estruturadas, imprecisões devido à fraca taxa de respostas e devido ao facto de o entrevistado poder responder aquilo que o entrevistador quer ouvir e não a realidade dos factos.

Para obviar os pontos menos fortes deste tipo de estudo, a pesquisa deste trabalho utiliza um modelo de inquérito já estudado, extensamente utilizado noutros países, e formulado por um grupo de investigadores (Bloom e Reenen, 2007). Com o intuito de melhorar a taxa de respostas e a veracidade das informações prestadas optou-se por entrevistas presenciais. Desta forma existe uma garantia superior de que as respostas refletem as metodologias de gestão conduzidas pela empresa. Este argumento sai reforçado sabendo que os entrevistados não tiveram acesso às perguntas antes da entrevista ter lugar e, desta forma, não tiveram oportunidade de preparar as respostas.

As perguntas do questionário seguiram estritamente a estrutura proposta por (Bloom e Reenen, 2007) no seu estudo abrangente de metodologias de gestão por empresas de todo o mundo. Além de algumas questões iniciais que procuram dar um enquadramento lato relativamente ao contexto da empresa, o estudo propriamente dito tem por base 18

questões que são apresentadas na tabela 4.6. As questões são pontuadas de 1 a 5 valores de acordo com uma estrutura de resposta expectável para cada nível de pontuação.

No anexo A está apresentado o guião utilizado nas entrevistas.

Categoria	Pontuação de 1 a 5 baseada em:
1) Introdução de metodologias Lean	Que tipo de metodologias foram implementadas incluindo <i>JIT</i> , automação, mão de obra flexível, <i>etc</i> ?
2) Justificação para a introdução de metodologias Lean	As novas técnicas de fabrico foram introduzidas apenas porque outros as usavam ou como parte do plano para atingir as metas do negócio?
3) Documentação de processos e melhoria contínua	As melhorias do processo são feitas apenas quando surgem problemas ou estas são procuradas ativamente como parte integrante do negócio?
4) Monitorização do desempenho	O desempenho é avaliado <i>ad hoc</i> e de forma incompleta ou é feito de forma contínua e comunicado a todos os colaboradores?
5) Revisão do desempenho	O desempenho é revisto apenas quando há sucesso ou falha ou é revisto continuamente numa real expectativa de melhoria contínua?
6) Discussão do desempenho	Nas reuniões de revisão de desempenho, até que ponto o âmbito, dados, agenda e etapas de acompanhamento ficam claras para todas as partes?
7) Gestão de consequências	Até que ponto a falha em alcançar os objetivos acordados leva a consequências, que podem incluir formação ou reatribuição de funções?
8) Equilíbrio de metas	As metas são exclusivamente financeiras ou existe um equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras?
9) Interligação de objetivos	De que forma as metas da organização estão ligadas aos objetivos e expectativas individuais dos colaboradores?

10) Horizonte temporal das metas	A gestão de topo foca-se apenas nos objetivos de curto prazo ou vê estes últimos como uma sucessão de <i>milestones</i> que conduzem aos objetivos de longo prazo?
11) Elasticidade das metas	Os objetivos são demasiadamente fáceis de atingir, especialmente para determinadas áreas da organização, ou estes são exigentes mas alcançáveis para todos?
12) Clareza dos objetivos	As medidas de desempenho estão mal definidas, mal compreendidas e são privadas, ou são bem definidas, claramente comunicadas e tornadas públicas?
13) Gestão de capital humano	Até que ponto são os gestores avaliados e responsabilizados por atrair, reter e desenvolver talento pela organização?
14) Recompensas por alto desempenho	Os colaboradores são premiados de forma igualitária e independentemente do desempenho ou as recompensas têm em conta o desempenho e o esforço?
15) Afastamento de maus profissionais	Os maus profissionais raramente são removidos ou estes são realocados a novas funções ou recebem nova formação assim que as fraquezas são identificadas?
16) Promoção de alto desempenho	Os colaboradores são promovidos com base no desempenho ou a organização identifica, desenvolve e promove os seus melhores executantes?
17) Atração de talento	Os concorrentes oferecem melhores motivos para trabalhar nas suas organizações ou a empresa promove uma proposta de valor diferenciadora para atrair os mais talentosos?
18) Retenção de talento	A empresa procura fazer tudo o que for necessário para reter o talento?

Tabela 4.6: Questões para aferição das metodologias de gestão (Bloom e Van Reenen, 2010)

O grupo de questões apresentado procura avaliar um conjunto de dimensões na qualidade de gestão das organizações avaliadas. Assim, e de acordo com o grupo de investigadores a quem é atribuído o desenvolvimento das questões, as dimensões avaliadas têm em conta as questões apresentadas na tabela 4.7.

Dimensão	Intervalo de questões
Gestão de monitorização	Questões 1 a 6
Gestão de objetivos e metas	Questões 8 a 12
Gestão de incentivos	Questões 7 e 13 a 18

Tabela 4.7: Intervalo de questões na avaliação das várias dimensões da gestão

Capítulo 5

Análise e discussão dos resultados

O presente capítulo apresenta de uma forma sintética e gráfica os resultados das entrevistas elaboradas às várias empresas participantes do estudo. Por uma questão de confidencialidade e pela não revelação de dados que podem ser considerados sensíveis, a apresentação dos resultados será feita de forma codificada. Durante a fase de entrevistas as empresas foram codificadas com uma letra e um contador. As empresas identificadas com a letra A fazem parte daquelas que são detidas exclusivamente por capital português e as empresas identificadas com a letra B são empresas participadas no capital por capital estrangeiro.

De acordo com os investigadores que desenvolveram este estudo (Bloom e Van Reenen, 2010) existem três grandes categorias agregadas que podem ser avaliadas a partir dos dados recolhidos.

- Gestão de monitorização - Média das questões 1 a 6;
- Gestão de metas e objetivos - Média das questões 8 a 12;
- Gestão de incentivos - Média das questões 7 e 13 a 18;

5.1 Empresas de capital nacional

Empresa A1

Empresa de capital exclusivamente português, de média dimensão, pertencente às indústrias transformadoras e instalada região de Dão-Lafões. A avaliação da empresa codificada com o identificador A1 é apresentada na tabela 5.1.

Categoria	Pontuação
1) Introdução de metodologias Lean	3
2) Justificação para a introdução de metodologias Lean	2
3) Documentação de processos e melhoria contínua	3
4) Monitorização do desempenho	4
5) Revisão do desempenho	3
6) Discussão do desempenho	3
7) Gestão de consequências	4
8) Equilíbrio de metas	4
9) Interligação de objetivos	4
10) Horizonte temporal das metas	4
11) Elasticidade das metas	3
12) Clareza dos objetivos	3
13) Gestão de capital humano	4
14) Recompensas por alto desempenho	5
15) Afastamento de maus profissionais	3
16) Promoção de alto desempenho	4
17) Atração de talento	4
18) Retenção de talento	4
A - Gestão de monitorização	3
B - Gestão de metas e objetivos	3,6
C - Gestão de incentivos	4
Avaliação Global	3,56

Tabela 5.1: Resultados da entrevista à empresa A1

A empresa A1 mostra um desempenho razoável em todas as dimensões do estudo. A pontuação de 4 valores na dimensão "Gestão de incentivos" mostra que a empresa tem uma preocupação muito grande com a atração e retenção de talento na medida em que identificou o recrutamento de técnicos especializados como uma grande dificuldade na nossa região.

A partir dos resultados da tabela 5.1 é possível concluir que a empresa A1 mostra alguma preocupação com a adoção de metodologias *Lean* e que procura ter uma interligação muito forte entre as metas organizacionais de longo prazo com os objetivos que coloca aos seus colaboradores.

Empresa A2

Empresa de capital exclusivamente português, de média dimensão, pertencente às indústrias transformadoras e instalada região de Dão-Lafões. A avaliação da empresa codificada com o identificador A2 é apresentada na tabela 5.2

Categoria	Pontuação
1) Introdução de metodologias Lean	1
2) Justificação para a introdução de metodologias Lean	1
3) Documentação de processos e melhoria contínua	3
4) Monitorização do desempenho	1
5) Revisão do desempenho	2
6) Discussão do desempenho	1
7) Gestão de consequências	3
8) Equilíbrio de metas	1
9) Interligação de objetivos	2
10) Horizonte temporal das metas	2
11) Elasticidade das metas	2
12) Clareza dos objetivos	1
13) Gestão de capital humano	3
14) Recompensas por alto desempenho	2
15) Afastamento de maus profissionais	3
16) Promoção de alto desempenho	3
17) Atração de talento	2
18) Retenção de talento	2
A - Gestão de monitorização	1,5
B - Gestão de metas e objetivos	1,6
C - Gestão de incentivos	2,57
Avaliação Global	1,94

Tabela 5.2: Resultados da entrevista à empresa A2

A empresa A2 mostra, a partir dos resultados elencados, que existem áreas onde a gestão apresenta fatores que podem ser melhorados. A melhoria desses fatores pode conduzir ao aumento da produtividade e a um melhor desempenho geral da empresa.

Os resultados mostram que a empresa pode impulsionar a sua atividade através da implementação de metodologias *Lean*, ainda que, inicialmente, com programas informais. Mostram também que a definição de objetivos deve ser feita não só numa base financeira como também em outras dimensões do negócio.

No que toca à gestão de incentivos, a empresa pode apostar em programas de formação internos e externos e na criação de carreiras internas aliciantes onde os colaboradores se possam sentir inseridos.

5.2 Empresas participadas de capital estrangeiro

Empresa B1

Empresa de capital não exclusivamente português, de média dimensão, pertencente às indústrias transformadoras e instalada região de Dão-Lafões. A avaliação da empresa codificada com o identificador B1 é apresentada na tabela 5.3

A empresa B1 mostra, a partir da tabela, que existe uma clara e séria preocupação com todos os aspetos da gestão. Não só os dados apresentados, bem como as informações passadas durante a entrevista presencial mostram que a empresa B1 está fortemente capacitada ao nível dos seus quadros de gestão em todas as áreas da mesma avaliadas neste estudo.

Empresa B2

Empresa de capital não exclusivamente português, de média dimensão, pertencente às indústrias transformadoras e instalada região de Dão-Lafões. A avaliação da empresa

Categoria	Pontuação
1) Introdução de metodologias Lean	4
2) Justificação para a introdução de metodologias Lean	4
3) Documentação de processos e melhoria contínua	4
4) Monitorização do desempenho	5
5) Revisão do desempenho	3
6) Discussão do desempenho	5
7) Gestão de consequências	4
8) Equilíbrio de metas	5
9) Interligação de objetivos	4
10) Horizonte temporal das metas	4
11) Elasticidade das metas	5
12) Clareza dos objetivos	4
13) Gestão de capital humano	5
14) Recompensas por alto desempenho	4
15) Afastamento de maus profissionais	4
16) Promoção de alto desempenho	5
17) Atração de talento	4
18) Retenção de talento	5
A - Gestão de monitorização	4,3
B - Gestão de metas e objetivos	4,4
C - Gestão de incentivos	4,4
Avaliação Global	4,4

Tabela 5.3: Resultados da entrevista à empresa B1

codificada com o identificador B2 é apresentada na tabela 5.4

A empresa B2 mostra, a partir da tabela, que existe uma clara e séria preocupação com todos os aspetos da gestão. Não só os dados apresentados, bem como as informações passadas durante a entrevista presencial mostram que a empresa B2 está fortemente capacitada ao nível dos seus quadros de gestão em todas as áreas da mesma avaliadas neste estudo.

Categoria	Pontuação
1) Introdução de metodologias Lean	4
2) Justificação para a introdução de metodologias Lean	3
3) Documentação de processos e melhoria contínua	5
4) Monitorização do desempenho	5
5) Revisão do desempenho	5
6) Discussão do desempenho	5
7) Gestão de consequências	4
8) Equilíbrio de metas	4
9) Interligação de objetivos	4
10) Horizonte temporal das metas	5
11) Elasticidade das metas	4
12) Clareza dos objetivos	4
13) Gestão de capital humano	5
14) Recompensas por alto desempenho	4
15) Afastamento de maus profissionais	5
16) Promoção de alto desempenho	4
17) Atração de talento	4
18) Retenção de talento	4
A - Gestão de monitorização	4,3
B - Gestão de metas e objetivos	4,2
C - Gestão de incentivos	4,3
Avaliação Global	4,3

Tabela 5.4: Resultados da entrevista à empresa B2

Capítulo 6

Conclusões

O último capítulo desta Dissertação de Mestrado apresenta as conclusões do estudo, bem como, trabalhos futuros que possam ser desenvolvidos nesta área e que possam vir a enriquecer o estudo da competitividade das empresas portuguesas.

A perceção real das dinâmicas e dos problemas das empresas portuguesas pode apontar caminhos para que estas se possam desenvolver e assim melhorar a economia da nossa nação.

6.1 Discussão

Apesar das limitações elencadas na secção seguinte, os resultados apresentados mostram, de forma clara, as diferenças encontradas nas empresas estudadas.

As empresas portuguesas com participação de capital estrangeiro que participaram neste estudo mostram um desempenho superior no que toca à qualidade de gestão face às empresas portuguesas de capital exclusivamente português.

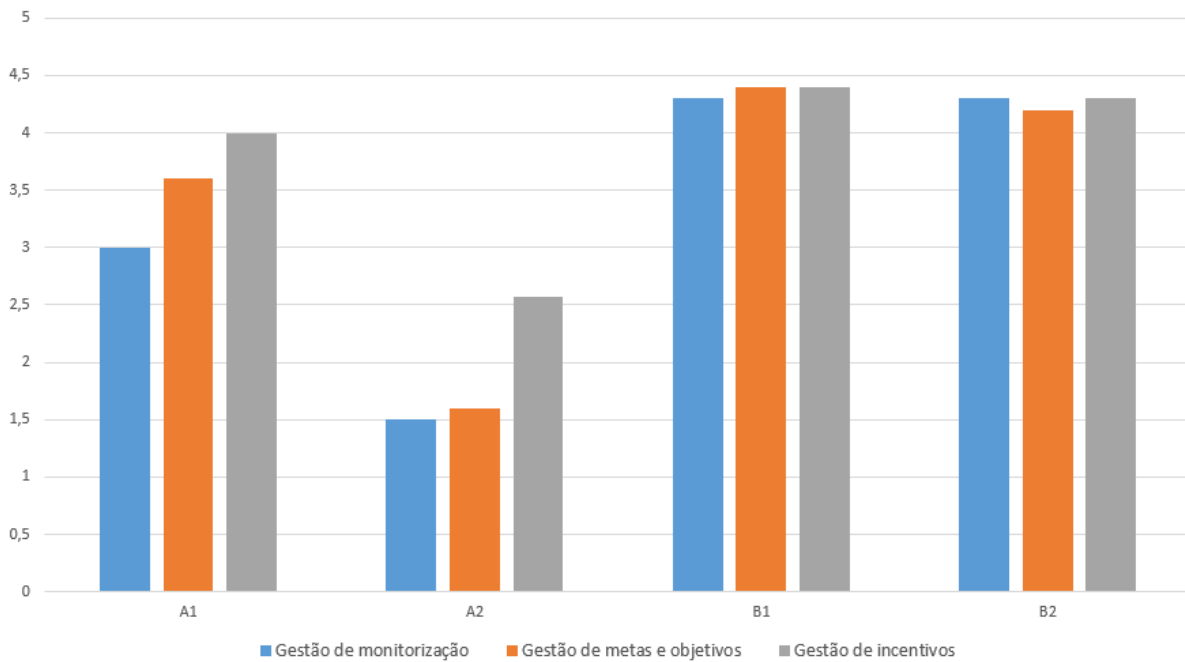


Figura 6.1: Resultados por empresa

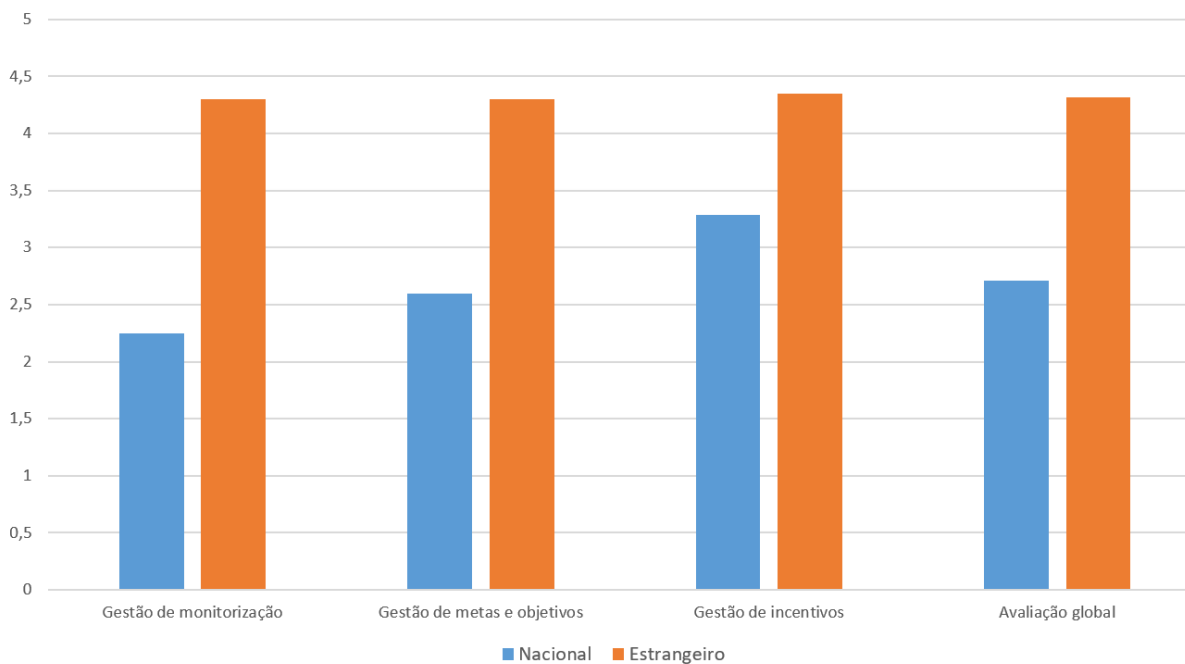


Figura 6.2: Resultados por grupo

Assim, e respondendo à questão a investigar neste estudo, estas conclusões mostram que, de uma forma comparativa, existe margem para o desenvolvimento da gestão nas

empresas portuguesas.

Através do conceito apresentado de produtividade total dos fatores nos capítulos anteriores, esta margem de crescimento, se devidamente explorada, pode contribuir significativamente para o aumento da produtividade das empresas e como consequência, das rendas das suas atividades operacionais.

Os resultados obtidos pelo estudo de casos levado a cabo neste trabalho também se mostram em linha com os resultados observados pela análise da literatura. O estudo (Bloom et al., 2012) que mais contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho apresentava, no ano de 2012, resultados muito semelhantes no que toca à qualidade de gestão e às diferenças entre as empresas apelidadas de "domésticas" ou "estrangeiras".

6.2 Limitações do estudo

O estudo apresentado sofre de algumas limitações que, devido à natureza do mesmo, não seriam fáceis de obviar.

A primeira limitação prende-se com o facto de o conjunto de empresas ser demasiadamente reduzido para permitir fazer extrapolações para o conjunto de todas as empresas em Portugal. Essa limitação advém do facto de o tempo para a execução do trabalho ser finito e também do facto de existir pouca abertura por parte das empresas para este tipo de programas. Uma grande parte das empresas não respondeu sequer à solicitação para a participação neste estudo.

A segunda limitação tem que ver com o grau de subjetividade da análise imposta. Mesmo sendo as entrevistas realizadas a partir de um guião pré-estabelecido e validado por grupos de investigadores, as informações recolhidas dependem da sensibilidade do binómio entrevistador - entrevistado.

6.3 Trabalho futuro

Dada a importância da gestão nas empresas para a competitividade de uma economia, a investigação nesta área pode ajudar a revelar os entraves reais à criação de mais valor por parte das empresas. Deste modo, estudos nesta área revestem-se de grande importância.

A análise subjacente ao trabalho apresentado mostrou algumas limitações que conduzem a oportunidades para trabalho futuro neste âmbito.

A primeira grande limitação prende-se com o baixo número de empresas estudadas. O estudo mais profundo e mais extenso com um maior número de empresas participantes de cada uma dos grupos vai produzir dados mais fidedignos e pode conduzir a outro tipo de conclusões.

Outra das limitações tem que ver com o facto de terem sido estudadas apenas empresas instaladas numa determinada região. Pode ter interesse estudar este tipo de variáveis através da comparação de empresas instaladas em diferentes geografias, sejam estas países diferentes ou regiões diferentes dentro do mesmo país.

Além da limitação imposta pelo estudo de empresas numa determinada região, o estudo tem também a limitação de estudar empresas de um único setor da economia. A replicação deste modelo na comparação de empresas de diversos setores de atividade pode também apresentar formas cruzar a gestão de empresas de diferentes setores e, assim, criar sinergias positivas.

Aquele que poderá ser o trabalho mais interessante a desenvolver a partir destas ideias trata de aplicar melhorias substanciais às várias dimensões da gestão analisadas neste estudo em empresas com uma pontuação, inicialmente, muito baixa. Este estudo procuraria uma correlação entre a melhoria da gestão e a melhoria dos indicadores financeiros da empresa e, assim, poder-se-ia estabelecer uma relação comprovada de causalidade entre

metodologias de gestão e o desempenho de uma empresa.

6.4 Beneficiários do estudo

Existem diversas entidades que podem beneficiar com a observação das conclusões deste estudo.

Em primeiro lugar surgem as empresas. Este estudo mostra que existe margem para a melhoria da qualidade de gestão praticada pelas empresas em Portugal. Por todos os motivos elencados na fundamentação teórica deste trabalho, a melhoria da qualidade de gestão pode levar a uma melhoria da eficiência por parte das empresas e a uma melhoria da produtividade e da competitividade. Essa melhoria leva ao aumento da qualidade de vida dos cidadãos, aumento de salários e conseqüentemente dos serviços prestados pelo Estado. A visão explorada por este trabalho pode levar a consciencialização dos empresários para a importância da utilização de ferramentas de gestão.

Outros beneficiários destas conclusões estão dispersos pela comunidade académica e científica. As conclusões apresentadas mostram a importância do investimento na formação para a gestão e no desenvolvimento de programas de formação para gestores que procurem mitigar as debilidades dos mesmos nesta área. Para a área científica este estudo pode ser importante para o lançamento de bases para outros estudos na mesma matéria.

Capítulo 7

Bibliografia

- Acemoglu, D. (2009). *Introduction to modern economic growth*. Princeton University Press, Princeton.
- Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., e Vogel, J. (2013). Competitiveness under New Perspectives. Working Paper No. 44. Technical Report 47019, WIFO Studies.
- Anca, H. D. (2012). Litterature Review Of The Evolution Of Competitiveness Concept. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1):41–46.
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6):837–854.
- Bastos, P. e Silva, J. (2010). The quality of a firm’s exports: Where you export to matters. *Journal of International Economics*, 82(2):99–111.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., e Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1):12–33.
- Bloom, N. e Reenen, J. V. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4):1351–1408.

- Bloom, N., Reenen, J. V., e Sadun, R. (2017). Why do we undervalue competent management? *Harvard Business Review*, 95(5):120–127.
- Bloom, N. e Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1):203–224.
- Cann, O. (2016). What is competitiveness? <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>. Visualizado em 29/01/2019.
- Chase, R. B. e Jacobs, F. R. (2006). *Operations management for competitive advantage*. McGraw-Hill, Boston, 11ª edition.
- Comissão-Europeia (2015). Guia do utilizador relativo à definição de PME. Comissão Europeia.
- Delis, M. D. e Tsionas, M. G. (2018). Measuring management practices. *International Journal of Production Economics*, 199:65–77.
- Demerjian, P., Lev, B., e McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management Science*, 58(7):1229–1248.
- DGAE (2019). Direção-geral das atividades económicas - infografias sectoriais. <https://www.dgae.gov.pt/documentacao/estatisticas/>. Visualizado em 22/09/2019.
- Durlauf, S. N. e Blume, L. (2008). *The New Palgrave dictionary of economics online*. Palgrave Macmillan, Basingstoke; Hampshire.
- Elbert, M. (2013). *Lean production for the small company*. CRC Press, New York.
- Feld, W. M. (2001). *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*. Boca Raton : CRC Press/Taylor and Francis Group.
- Garelli, S. (2010). *Top class competitors: how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. Ventus Publishing, Londres.

- IMF (2019). World Economic Outlook (October 2018) - GDP per capita, current prices. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO>. Visualizado em 29/01/2019.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Sage Publications, Londres, 2ª edition.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: a Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mundlak, Y. (1961). Empirical Production Function Free of Management Bias. *Journal of Farm Economics*, 43(1):44–56.
- OECD (2019a). Multifactor productivity (indicator). <https://data.oecd.org/lprdy/multi-factorproductivity.htm>. Visualizado em 27/09/2019.
- OECD (2019b). OECD Glossary of Statistical Terms - Competitiveness (in international trade) Definition.
- PORDATA (2017a). Empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimensao-2857>. Visualizado em 01/10/2019.
- PORDATA (2017b). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>. Visualizado em 01/10/2019.
- PORDATA (2017c). Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negocios+das+pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensao-2932>. Visualizado em 01/10/2019.
- PORDATA (2018a). Empresas: total e por sector de actividade económica. <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+sector+de+actividade+economica-2856>. Visualizado em 01/10/2019.

- PORDATA (2018b). Pib per capita (ue28=100). [https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+\(UE28+100\)-1534](https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+(UE28+100)-1534). Visualizado em 01/10/2019.
- PORDATA (2018c). Volume de negócios das empresas: total e por sector de actividade económica. <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negócios+das+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+económica-2913>. Visualizado em 01/10/2019.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 2(68):73–93.
- Porto Editora (2014). *Dicionário da língua portuguesa*. Porto Editora.
- Reid, R. D. e Sanders, N. R. (2010). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley, Hoboken, NJ.
- Schreyer, P. (2001). *Measuring productivity: measurement of aggregate and industry-level productivity growth ; OECD manual*. Statistics. OECD, Paris.
- Schwab, K. (2019). The global competitiveness report 2019. Technical report, World Economic Forum, Geneva.
- Suzaki, K. (2014). *New shop floor management: empowering people for continuous improvement*. The Free Press.
- Van Den Berg, G. (2015). *Os Principais Modelos de Gestão*. Actual, Coimbra.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif, 3ª edition.

Apêndice A

Guião para entrevista presencial

Instrumento para inquérito de gestão

Detalhes da entrevista	Detalhes da empresa e do entrevistado
ID da empresa: _____	a) Função: _____
Nome da empresa: _____	b) Antiguidade na função: _____
Data: _____	c) Antiguidade na empresa: _____
Hora: _____	d) Ano de fundação: _____

Questões de gestão

<p><u>1) Introdução de metodologias Lean</u></p> <p>Avalia de que forma foram introduzidas metodologias Lean</p> <p>Score:</p>	<p>a) Pode descrever o processo de produção?</p> <p>b) Que tipo de processos Lean foram introduzidos? Há quanto tempo têm esta prática em curso? Pode facultar exemplos específicos?</p> <p>c) Como gere os níveis de inventário? O que é feito para equilibrar a linha? Qual é o takt time?</p>		
	<p>Score 1: Além de JIT nos fornecedores, pouca ou nenhuma metodologia Lean foi introduzida (ou introduzidas de forma ad hoc)</p>	<p>Score 3: Alguns aspetos de metodologias Lean foram introduzidos através de programas isolados/informais</p>	<p>Score 5: Todos os grandes aspetos das metodologias Lean foram introduzidos (JIT, automação, mão de obra flexível, sistemas de suporte) de uma forma formal</p>
<p><u>2) justificação para a introdução de metodologias Lean</u></p> <p>Avalia a motivação por detrás das alterações de operações</p> <p>Score:</p>	<p>a) Pode descrever os motivos que levaram à adoção de tais metodologias?</p> <p>b) Que fatores levaram à adoção destas metodologias?</p>		
	<p>Score 1: Metodologias Lean foram introduzidas porque outros as utilizavam</p>	<p>Score 3: Metodologias Lean foram introduzidas para reduzir custos</p>	<p>Score 5: Metodologias Lean foram introduzidas para permitir alcançar os objetivos do negócio</p>

<p><u>3) Documentação de processos e melhoria contínua</u></p> <p>Avalia se os processos vão de encontro à melhoria contínua e se as melhorias são capturadas/documentadas</p> <p>Score:</p>	<p>a) Como são os problemas expostos e corrigidos? b) Exemplo de um problema recente. c) Como podem os colaboradores sugerirem melhorias ao processo?</p>		
<p><u>4) Avaliação de desempenho</u></p> <p>Avalia se o desempenho é avaliado com métricas significantes e com a regularidade apropriada</p> <p>Score:</p>	<p>Score 1: Não são realizadas melhorias quando ocorrem problemas</p>	<p>Score 3: Melhorias são feitas em workshops semanais envolvendo todos os colaboradores</p>	<p>Score 5: Expor problemas de uma forma estruturada faz parte das responsabilidades de cada um e a resolução ocorre como parte normal do negócio em vez de ser feita de forma extraordinária</p>
<p><u>5) Revisão do desempenho</u></p> <p>Avalia se o desempenho é revisto periodicamente e comunicado a todo o staff</p> <p>Score:</p>	<p>a) Como revê os KPIs? b) Descreva a última reunião. c) Quem está envolvido nestas reuniões? Quem pode visualizar os resultados destas revisões? d) Qual é o plano de acompanhamento?</p>		
	<p>Score 1: Desempenho não é revista frequentemente ou é de uma forma não significativa (Ex: só quando há sucesso ou falha)</p>	<p>Score 3: Desempenho é revisto periodicamente com sucessos e falhas identificados. Resultados são comunicados aos gestores de topo. Não há plano de acompanhamento.</p>	<p>Score 5: Desempenho é avaliado continuamente baseado nos indicadores avaliados. Todos os aspetos são acompanhados para assegurar melhoria contínua. Resultados comunicados a toda a empresa.</p>

<p>6) Discussão de desempenho</p> <p>Avalia a qualidade das reuniões de revisão</p> <p>Score:</p>	<p>a) Como são as reuniões estruturadas? b) Como é determinada a agenda para estas reuniões? c) Que tipo de feedback ocorre nestas reuniões? d) Para um determinado problema, como identifica a sua causa?</p>		
	<p>Score 1: Dados ou informações corretas para uma discussão construtiva muitas vezes não são apresentados. Conversas focam-se excessivamente em dados que não são significativos; Agenda clara não é conhecida e propósito não é indicado explicitamente.</p>	<p>Score 3: Reuniões de revisão são realizadas com dados e informações apropriadas. Objetivos da reunião e agenda são claros para todos. Reuniões nem sempre levam à raiz dos problemas.</p>	<p>Score 5: Reuniões de revisão de desempenho regulares e focadas na resolução de problemas e identificação da raiz dos problemas. Propósito, agenda e plano de acompanhamento são claros para todos. Reuniões são uma oportunidade para feedback construtivo e coaching.</p>
<p>7) Gestão de consequências</p> <p>Avalia se diferentes níveis de desempenho levam a diferentes consequências</p> <p>Score</p>	<p>a) Suponhamos que concordou com um plano de acompanhamento numa reunião. O que aconteceria se o plano não fosse executado? b) Quanto tempo decorre desde a deteção de um problema até à sua resolução? Pode dar-me um exemplo recente? c) Como gere falhas repetidas num segmento específico do negócio?</p>		
	<p>Score 1: Fracasso em atingir os objetivos acordados não acarretam quaisquer consequências</p>	<p>Score 3: Fracasso em atingir os objetivos é tolerado durante um período antes de serem tomadas ações</p>	<p>Score 5: Fracasso em atingir os objetivos leva a reciclagem profissional em áreas de fraqueza ou relocação de funcionários para onde as suas competências são apropriadas</p>

<p>8) Tipos e balanço de objetivos</p> <p>Avalia se os objetivos cobrem um conjunto suficientemente amplo de métricas e se objetivos financeiros e não financeiros estão balanceados</p> <p>Score</p>	<p>a) Que tipo de metas são definidos para a companhia? Quais são os objetivos para a fábrica? b) Quais os objetivos não financeiros?</p>		
<p>9) Interligação de objetivos</p> <p>Avalia se as metas estão alinhadas com os objetivos da organização e como são vertidos pela estrutura</p> <p>Score</p>	<p>Score 1: Objetivos são unicamente financeiros ou operacionais</p>	<p>Score 3: Objetivos incluem objetivos não financeiros que são parte da avaliação de desempenho da gestão de topo apenas (não são reforçados por toda a organização)</p>	<p>Score 5: Objetivos são um balanço entre métricas financeiras e não financeiras. Gestores de topo acreditam que as métricas não financeiras são mais desafiantes do que as financeiras</p>
<p>10) Horizonte temporal das metas</p> <p>Avalia se a empresa faz o planeamento e objetivos numa abordagem a 3 horizontes</p> <p>Score</p>	<p>a) Em que escala temporal se baseia quando define objetivos? b) Quais metas recebem mais enfase? c) Os objetivos a curto e longo prazo são definidos de forma independente? d) É possível acertar todos os objetivos de curto prazo e ainda assim falhar os de longo prazo?</p>		
	<p>Score 1: O foco principal da equipa de gestão está nos objetivos de curto prazo</p>	<p>Score 3: Existem objetivos de curto e de longo prazo. Como são definidos de forma independente, não estão ligados uns com os outros</p>	<p>Score 5: Objetivos de longo prazo são traduzidos em objetivos de curto prazo específicos para que os objetivos de curto prazo sejam uma escadaria para atingir os de longo prazo</p>

<p><u>11) Elasticidade das metas</u></p> <p>Avalia se as métricas são baseadas em raciocínio sólida e têm a dificuldade apropriada</p> <p>Score</p>	<p>a) Quão resistentes são os objetivos? A organização sente-se pressionada por estes? b) Em média, com que frequência atinge os objetivos? c) Sente que todos os grupos recebem metas com o mesmo grau de dificuldade? Há grupos com metas mais fáceis? d) Qual o raciocínio por detrás das metas?</p>		
<p><u>12) Clareza e comparabilidade de objetivos</u></p> <p>Avalia se os objetivos são fáceis de comunicar e se são comunicados com clareza</p> <p>Score</p>	<p>a) Se os objetivos fossem perguntados diretamente aos operadores o que diriam? b) Existem queixas de que os objetivos são muito complexos? c) Como é que as pessoas são informadas do seu desempenho comparativo com o desempenho dos colegas?</p>		
<p><u>13) Incutir uma mentalidade de talento / Gestão de talento</u></p> <p>Avalia a ênfase dada à gestão de talento na organização</p> <p>Score</p>	<p>Score 1: Objetivos são ou muito fáceis ou impossíveis de alcançar. Gestores fazem estimativas conservadoras para garantir objetivos fáceis</p>	<p>Score 3: Na maioria das áreas, os gestores definem objetivos arrojados baseados em raciocínio sólido. Há algumas áreas que são mais poupadas do que outras</p>	<p>Score 5: Objetivos são arrojados para toda a estrutura. Estão baseados em raciocínio lógico.</p>
<p>Score</p>	<p>Score 1: Medidas de desempenho são complexas e difíceis de entender. Performance individual não é tornada pública</p>	<p>Score 3: Medidas de desempenho estão bem definidas e comunicadas. Desempenho é público, mas as comparações são desencorajadas</p>	<p>Score 5: Medidas de desempenho são bem definidas, comunicadas fortemente e reforçadas em todas as revisões. Desempenho é tornado público para induzir a competição.</p>
<p>Score</p>	<p>Score 1: Gestão de topo não comunicam que atrair, reter e desenvolver talento na organização é uma prioridade de topo</p>	<p>Score 3: gestão de topo acredita e comunica que reter talento é uma forma de vencer</p>	<p>Score 5: Gestores de topo são avaliados e responsabilizados pelo talento que desenvolvem e retêm.</p>

<p><u>14) Construção de uma cultura de alto desempenho através de incentivos e avaliação</u></p> <p>Avalia se existe uma abordagem constante para identificar bons e maus colaboradores e recompensas proporcionais</p> <p>Score</p>	<p>a) Como funciona o sistema de avaliação? Especifica a ronda mais recente de avaliações. b) Como funciona o sistema de bonificações? c) Existem prémios não financeiros para os trabalhadores de alta performance? d) Como compara o seu sistema de recompensas com a concorrência?</p>		
	<p>Score 1: Os funcionários são recompensados por igual independentemente do desempenho</p>	<p>Score 3: Existe um sistema de avaliação para a recompensa em função do desempenho</p>	<p>Score 5: Existe um esforço para superar a concorrência estabelecendo metas ambiciosas com recompensas claramente ligadas ao desempenho</p>
<p>Bónus de gestores: Em percentagem do salário, quanto representa o seu bónus? _____ € Qual a percentagem de aumento de salário quando é promovido? _____ €</p>		<p>% do bónus baseado no desempenho individual _____. Recusou responder ____ % do bónus baseado no desempenho da equipa ____ % do bónus baseado no desempenho da empresa _____ Soma=100%</p>	
<p><u>15) Afastamento de maus profissionais / espaço para o talento</u></p> <p>Avalia se a empresa é capaz de lidar com maus desempenhos</p> <p>Score</p>	<p>a) Se a empresa tiver um trabalhador que não é capaz de realizar o seu trabalho quais as ações tomadas? Pode dar um exemplo recente? b) Durante quanto tempo é tolerado o desempenho baixo? c) Consegue encontrar trabalhadores que levam um tipo de vida encantado? Fazem apenas com que consigam evitar ser despedidos?</p>		
	<p>Score 1: Maus profissionais raramente são afastados das suas posições</p>	<p>Score 3: Maus profissionais são tolerados por algumas semanas antes de serem tomadas medidas</p>	<p>Score 5: Os maus profissionais são retirados da empresa ou relocados para funções menos críticas assim que as fraquezas são identificadas</p>
<p><u>16) Desenvolvimento de talento e promoção de alto desempenho</u></p> <p>Avalia se as promoções são baseadas no desempenho e se a organização patrocina o desenvolvimento de talento</p> <p>Score</p>	<p>a) Especifique o seu sistema de promoções b) O que acontece com os maus executantes? Consegue elencar algum exemplo? c) Como identifica e desenvolve os funcionários estrela? d) Se dois indivíduos entraram na empresa há 5 anos e o desempenho de um deles for muito maior que oportunidades de carreira teria na empresa?</p>		
	<p>Score 1: As pessoas são promovidas com base na antiguidade</p>	<p>Score 3: As pessoas são promovidas com base no desempenho</p>	<p>Score 5: A empresa identifica, desenvolve e promove ativamente os melhores desempenhos</p>

<u>17) Proposta de valor distinta para o funcionário</u>	a) Qual a diferença de trabalhar nesta companhia ou na concorrência? b) Se me quisesse vender a sua empresa, qual a sua abordagem? (tentar que o entrevistado o faça) c) O que as pessoas não gostam sobre trabalhar nesta empresa?		
Avalia a força da proposta de valor para o funcionário Score	Score 1: A nossa concorrência oferece razões mais fortes para que os talentosos se juntem a eles	Score 3: A nossa proposta de valor para se juntar à nossa companhia é comparável ao oferecido no sector	Score 5: A empresa oferece uma proposta de valor única para que os mais talentosos desejem integrar a empresa
<u>18) Retenção de talento</u>	a) Se um funcionário de alto desempenho manifestasse interesse em abandonar a empresa, o que seria feito? b) Pode dar exemplos de funcionários de alto desempenho que foram persuadidos a ficar na empresa? c) Pode dar um exemplo de um funcionário de alto desempenho que saiu da empresa sem que nada tivesse sido feito para ficar?		
Avalia se a empresa realiza todos os esforços para manter o talento Score	Score 1: A empresa não realiza esforços para manter os mais talentosos	Score 3: Normalmente a empresa realiza esforços para manter talento	Score 5: A empresa faz o que for necessário para reter o talento

Questões à organização			
a) Quantas pessoas trabalham na empresa? _____ b) Número de níveis na firma entre o chão de fábrica e o CEO: _____ (Perguntar: "agora vamos falar da hierarquia" de seguida perguntar iterativamente "A quem reporta um funcionário do chão de fábrica?", "A quem reporta o seu chefe?" até chegar ao CEO) c) O número de níveis alterou-se nos últimos 3 anos? d) Quantos níveis foram adicionados / subtraídos? Apenas para confirmar a pergunta feita em b) e) Número de níveis entre o chão de fábrica e o CEO? f) Quantas pessoas existem no chão de fábrica? g) Quantas pessoas respondem diretamente ao diretor de fábrica?		h) Qual o nível de autonomia para os gestores decidirem de que forma alocar o trabalho aos seus funcionários? <input type="checkbox"/> Gestores tomam todas as decisões <input type="checkbox"/> Gestores tomam maioria das decisões <input type="checkbox"/> Tomada de decisão é equilibrada <input type="checkbox"/> Trabalhadores tomam maioria das decisões <input type="checkbox"/> Trabalhadores tomam todas as decisões	
i) Quem decide o ritmo no chão de fábrica? <input type="checkbox"/> Gestores tomam todas as decisões <input type="checkbox"/> Gestores tomam maioria das decisões <input type="checkbox"/> Tomada de decisão é equilibrada <input type="checkbox"/> Trabalhadores tomam maioria das decisões <input type="checkbox"/> Trabalhadores tomam todas as decisões <input type="checkbox"/> O mercado determina o ritmo			
Para contratar um trabalhador permanente para o chão de fábrica qual a autonomia dos gestores?			
Score:	Score 1: Não há qualquer autoridade, nem para substituições	Score 3: Requer aprovação do CEO, dependendo do negócio, mas normalmente é aceite (80 a 90%)	Score 5: Os gestores têm autoridade completa
Qual o maior investimento de capital que os gestores podem ser feitos sem aprovação do CEO? (perguntar se seria possível comprar um computador)			
Onde têm lugar as decisões sobre a introdução de novos produtos?			
Score:	Score 1: Todas as decisões de novos produtos são tidas pelo CEO	Score 3: Decisões de novos produtos são tomadas em conjunto entre gestores e CEO	Score 5: Todas as decisões de novos produtos têm lugar pelos gestores de fábrica

Quantas unidades de produção tem a empresa? _____ Qual a percentagem da produção que é externalizada? _____ Qual a percentagem da produção que é exportada? _____				De que forma a crise de crédito afetou a forma como a empresa é gerida? <input type="checkbox"/> Corte de custos <input type="checkbox"/> Alteração do mix de produtos <input type="checkbox"/> Redução de funcionários <input type="checkbox"/> Redução de investimento <input type="checkbox"/> Corte de preços <input type="checkbox"/> Outros _____
Propriedade				
Quem detém a firma (se nenhuma entidade detém mais de 25% considerar acionista disperso)				A firma é detida por uma multinacional? _____ Caso afirmativo qual o país de origem da multinacional? _____
<input type="checkbox"/> Fundador	<input type="checkbox"/> Família (2ª g)	<input type="checkbox"/> Particulares	<input type="checkbox"/> Gestores	Perguntar apenas se família ou fundador têm a posse da fábrica (ou tinham há 3 anos) O CEO é membro da família? Qual geração? Quantos membros da família trabalham na gestão? Quando o CEO passou o controle da empresa para a família este foi dado ao filho mais velho?
<input type="checkbox"/> Acionistas dispersos		<input type="checkbox"/> Capital de risco		
<input type="checkbox"/> Joint Venture	<input type="checkbox"/> Governo	<input type="checkbox"/> Outros _____		
A posse da empresa mudou nos últimos 3 anos? Se afirmativo quem tinha a posse há 3 anos?				
<input type="checkbox"/> Fundador	<input type="checkbox"/> Família (2ª g)	<input type="checkbox"/> Particulares	<input type="checkbox"/> Gestores	
<input type="checkbox"/> Acionistas dispersos		<input type="checkbox"/> Capital de risco		
<input type="checkbox"/> Joint Venture	<input type="checkbox"/> Governo	<input type="checkbox"/> Outros _____		

Recursos humanos / restrições à gestão			
	Gestores	Não gestores	Restrições à gestão
Percentagem de empregados que são:	_____	_____	Diferentes aspetos de gestão dentro da empresa estiveram a ser discutidos nesta conversa. Olhando para trás, que tipo de constrangimentos podem afetar a qualidade de gestão da empresa?
Percentagem com formação superior:	_____	_____	
Horas trabalhadas por semana (média):	_____	_____	
Percentagem de gestores que tenham deixado a empresa no último ano:			
Percentagem de funcionário sindicalizados:			
De uma forma grosseira, quantas vezes maior é o salário do CEO relativamente aos funcionários do chão de fábrica? _____ (Recusou responder?)			<ul style="list-style-type: none"> - Contratar gestores com as competências certas - Contratar não gestores com as competências certas - Leis e regulamentos - Sindicatos - Obter consultoria de gestão com boa qualidade-preço - Conhecer quais novas práticas de gestão aplicar - Outras
Ignorando a sua posição, de 1 a 10 qual o nível de qualidade de gestão da sua empresa:			
No geral		_____	
Operações		_____	
Talento		_____	
Pretende receber uma cópia deste inquérito? _____			

Pós entrevista			
Duração da entrevista: _____			
Conhecimentos do entrevistador sobre gestão			
Score	Score 1: Algum conhecimento do seu lugar e pouco conhecimento sobre toda a firma	Score 3: Conhecimento avançado do seu lugar e algum conhecimento do resto da empresa	Score 5: Conhecimento avançado sobre o seu lugar e a sua firma
Disponibilidade para divulgar informação			
Score	Score 1: Muito relutante a disponibilizar informação	Score 3: Disponibilizou informação básica e alguma confidencial	Score 5: Totalmente disponível para fornecer informação
Paciência do entrevistado			
Score	Score 1: Pouca paciência. Muita pressa em terminar a entrevista e muita pressão	Score 3: Alguma paciência. Disponível para enriquecer as respostas, mas com constrangimentos de tempo	Score 5: Muita paciência. Disponibilidade para falar quanto tempo fosse necessário.
Número de vezes que o ambiente foi mencionado _____			
Score	Score 1: Regulamentação ambiental vista como um obstáculo	Score 3: Foi dada importância ao ambiente, no entanto, foi apresentado como um obstáculo	Score 5: Importância do ambiente sobrepõe-se na definição de objetivos
Número de vezes reagendada: _____		Entrevistado tem formação superior?	
Idade do entrevistado: _____		Entrevistado estudou fora do país?	
Sexo do entrevistado: _____			

Apêndice B

Minuta enviada às empresas



Pedido de entrevista

A dissertação de Mestrado intitulada “Metodologias de Gestão e a competitividade das PMEs Portuguesas” e realizada no âmbito do Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu procura analisar o comportamento de empresas de capital e produção exclusivamente portuguesas e empresas de capital e / ou produção estrangeiro.

O estudo pretende traçar uma comparação entre as metodologias de gestão praticadas pelas empresas presentes nos dois diferentes grupos. Com o intuito de manter o conjunto o mais homogéneo possível, e assim ter um maior grau de confiança nos resultados, foram escolhidas apenas empresas na região de Viseu, de média dimensão e pertencentes ao setor das indústrias transformadoras que contribui de forma esmagadora para as nossas exportações.

Dado que a Vossa prestigiada Empresa se encontra no grupo mencionado, vimos solicitar a Vossa importante colaboração neste estudo. A recolha de dados será realizada a partir de uma entrevista presencial num local a designar por Vossas Excelências, tem apenas a duração de 25 minutos, e as respostas podem ser dadas por qualquer diretor intermédio da empresa.

Importa referir que, caso seja pretendido, será garantido o total anonimato da empresa.

Cientes da melhor receptividade e com os melhores cumprimentos



(M.Sc. Paulo Azevedo)