



Universidades Lusíada

Madeira, Ana Beatriz Fernandes, 1997-

Reposicionamento competitivo das empresas em situação de crise

<http://hdl.handle.net/11067/6985>

Metadados

Data de Publicação	2023
Resumo	<p>A atual situação pandémica que estamos a passar obriga a que as empresas reavaliem as suas estratégias. Em situações atípicas como esta, em que todos os mercados são atingidos é necessário que as empresas tomem medidas de forma a minorar o seu risco de falência, contribuindo assim para o reposicionamento competitivo das mesmas. O principal objetivo da presente dissertação consiste em estabelecer uma matriz de ações que as empresas devem rever sempre que se verificam situações de instabilidade...</p> <p>The current pandemic situation that we are going through forces companies to reassess their strategies. In atypical situations such as this one, in which all markets are affected, it is necessary that companies take measures to minimize their risk of bankruptcy, thus contributing to their competitive repositioning. The main objective of this dissertation is to establish a matrix of actions that companies should revisit whenever situations of economic and financial instability arise. The literatu...</p>
Palavras Chave	Empresas - Aspectos económicos, Pandemia da COVID-19, 2020-, Empresas - Falência, Empresas - Finanças, Sociedades comerciais - Recuperação, Sociedades Comerciais - Reorganização, Concorrência - Aspectos económicos
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-29T08:48:35Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

Reposicionamento competitivo das empresas em situação de crise

Realizado por:
Ana Beatriz Fernandes Madeira

Orientado por:
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Leonor Romão Carreiro Fernandes Ferreira da Silva
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Prof. Doutor Rogério Marques Serrasqueiro

Dissertação aprovada em: 5 de junho de 2023

Dissertação reformulada

Lisboa

2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Reposicionamento competitivo das empresas em situações de crise

Ana Beatriz Fernandes Madeira

Dissertação Reformulada

Lisboa

março 2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Reposicionamento competitivo das empresas em
situações de crise**

Ana Beatriz Fernandes Madeira

Dissertação Reformulada

Lisboa

março 2023

Ana Beatriz Fernandes Madeira

Reposicionamento competitivo das empresas em situações de crise

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Dissertação Reformulada

Lisboa

março 2023

FICHA TÉCNICA

Autora Ana Beatriz Fernandes Madeira

Orientador Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Título Reposicionamento competitivo das empresas em situações de crise

Local Lisboa

Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

MADEIRA, Ana Beatriz Fernandes, 1997-

Reposicionamento competitivo das empresas em situações de crise / Ana Beatriz Fernandes Madeira ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Empresas - Aspectos económicos
2. Pandemia de COVID-19, 2020-
3. Crise económica
4. Empresas - Falência
5. Empresas - Finanças
6. Sociedades comerciais – Recuperação
7. Sociedades comerciais – Reorganização
8. Concorrência - Aspectos económicos
9. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
10. Teses - Portugal - Lisboa

1. Business enterprises - Economic aspects
2. COVID-19 Pandemic, 2020-
3. Depressions
4. Business failures
5. Business enterprises - Finance
6. Corporate turnarounds
7. Corporate reorganizations
8. Competition — Economic aspects
9. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
10. Dissertations, academic - Portugal – Lisbon
- 11.

LCC

1. HD58.8.M33 2023

LCC

2. HD58.8.M33 2023

“It always seems impossible

until it’s done”

Nelson Mandela

Resumo

A atual situação pandémica que estamos a passar obriga a que as empresas reavaliem as suas estratégias. Em situações atípicas como esta, em que todos os mercados são atingidos é necessário que as empresas tomem medidas de forma a minorar o seu risco de falência, contribuindo assim para o reposicionamento competitivo das mesmas. O principal objetivo da presente dissertação consiste em estabelecer uma matriz de ações que as empresas devem visitar sempre que se verificam situações de instabilidade económico-financeira.

A revisão bibliográfica permitiu identificar as variáveis determinantes do risco de falência, da competitividade, avaliação de risco e estudo PIMS (*Profit Impact Market Strategy*).

Para alcançar o objetivo proposto, foi efetuado um estudo empírico, através da aplicação de um questionário, a um conjunto de cinquenta e cinco gestores de empresas de diversos sectores de atividade, visando identificar quais as variáveis/medidas a adotar para reposicionar as empresas em situação competitiva.

A partir do cruzamento da opinião dos gestores com as variáveis determinantes para o reposicionamento competitivo das empresas em situação de crise, foi desenhada uma matriz de ações a desenvolver para promover o referido posicionamento.

Palavras-Chave: Estrutura de Custos, Flexibilidade Tecnológica, Recuperação Financeira, Risco/Previsão de Falência

Abstract

The current pandemic situation that we are going through forces companies to reassess their strategies. In atypical situations such as this one, in which all markets are affected, it is necessary that companies take measures to minimize their risk of bankruptcy, thus contributing to their competitive repositioning. The main objective of this dissertation is to establish a matrix of actions that companies should revisit whenever situations of economic and financial instability arise.

The literature review allowed to identify the determinant variables of bankruptcy risk, competitiveness, risk assessment, and the PIMS (Profit Impact Market Strategy) study.

To achieve the proposed objective, an empirical study will be carried out, through the application of a questionnaire, involving a representative sample of managers to identify, in their opinion, which variables/measures should be adopted to reposition companies in a competitive situation.

From the cross-referencing of the managers' opinions with the determining variables for the competitive repositioning of companies in a crisis, a matrix of actions to be developed to promote this positioning was designed.

Key-Words: Cost Structure, Technological Flexibility, Financial Recovery, Risk/Forecast of Bankruptcy

Abreviaturas

CBA - Custo baseados nas atividades

I&D – Inovação e Desenvolvimento

MP – Matérias-primas

PIMS - *Profit Impact Market Strategy*

PVP – Preço de Venda ao Público

Q – Questão

RAJI - Resultado antes de Juros e Impostos

ROI - Return On Investment

RH – Recursos Humanos

VN – Volume de Negócio

Table of Contents

Capítulo 1 – Introdução.....	13
1.1 - Enquadramento	13
1.2 – Objetivos	14
1.3 - Questão de Partida e Derivada	15
1.4 - Organização do trabalho	16
Capítulo 2- Revisão da Literatura	18
2.1 – Conceito de Falência	19
2.1.1- Modelos associados ao risco de falência e risco da carteira de negócio	20
2.2 – Estrutura de Custos	23
2.3 – Flexibilidade Tecnológica	25
2.4 – Competitividade Empresarial	26
2.5 – Conceito de Risco	27
2.5.1- Modelos de determinação do risco operacional e financeiro	29
2.6 - Modelos associados à recuperação de empresas.....	30
2.7- PIMS - Profit Impact Market Strategy	34
Capítulo 3: Metodologia.....	37
3.1 – Enquadramento metodológico	37
3.2 – Tipo de Estudo e Recolha de Dados	38
3.3 – Amostra	39
Capítulo 4: Análise e interpretação de resultados.....	42
4.1.3- Análise dos resultados do questionário.....	42
4.1.3- Sistematização das variáveis condicionantes da competitividade e controlo do risco de falência	55
4.1.3- Comparação das variáveis identificadas com os resultados do questionário aplicado aos gestores	57
4.1.4- Matriz de acções - Proposta.....	58
Capítulo 5 – Conclusões	59
5.2- Questões Derivadas	59
5.3- Resposta Questão de Partida.....	62
5.4- Modelo Final	63
5.5 – Limitações à Investigação.....	66
5.6.- Desenvolvimentos Futuros	66
Bibliografia	67
Anexos.....	71

Índice de Figuras

Fig. 1. Função Z-Score.....	22
Fig. 2 Matriz de estratégias de Turnarounds	31
Fig. 3 Ciclo de Vida de Vendas e Lucro, Kotler (2013)	34
Fig. 4 Percentagem Total de Empresas por setor de atividade.....	41
Fig. 5 Percentual Total referente à dimensão das empresas inquiridas	42
Fig. 6 Percentual de alterações no VN	43
Fig. 7 Nível de Exportações das Empresas	44
Fig. 8 Percentual de Variação de N° de Clientes.....	44
Fig. 9 Peso dos RH Qualificados na Organização.....	45
Fig. 10 Percentagem total das empresas inquiridas relativamente ao investimento em I&D	45
Fig. 11 Percentual total das empresas inquiridas face à utilização da capacidade produtiva instalada.....	46
Fig. 12 Alterações no custo das matérias-primas.....	47
Fig. 13 Alterações no Custos dos Salários	47
Fig. 14 Alterações nos Encargos Financeiros das Empresas.....	48
Fig. 15 Alterações no prazo médio de pagamento a fornecedores	48
Fig. 16 Alterações no Prazo médio de recebimento	49
Fig. 17 Percentagem de adoção de medidas adotadas pelas empresas de forma a fazer face aos constrangimentos causados pela crise pandémica COVID-19	52
Fig. 18 Fatores que contribuem para a Competitividade de uma Empresa	53
Fig. 19 Importância de determinadas ações no processo de recuperação de empresas.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 Situações de Gestão de Risco.....	28
Tabela 2 Estratégias de Turnarounds	32
Tabela 3. Análise Estatística dos indicadores da Q5.....	50
Tabela 4 Análise Estatística dos indicadores da Q6.....	51
Tabela 5. Opinião dos gestores acerca dos fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas.....	55
Tabela 6. Importância das variáveis no processo de recuperação segundo os gestores inquiridos	55
Tabela 7. Variáveis dos Modelos apresentados na revisão bibliográfica	56
Tabela 8. Variáveis relevantes para o reposicionamento competitivo das empresas	56
Tabela 9. Variáveis presentes na revisão bibliográfica vs. variáveis presentes na avaliação dos gestores.....	57

Índice de Anexos

Anexo 1 Questionário Fatores de Competitividade	71
---	----

Capítulo 1 – Introdução

1.1 - Enquadramento

Em momentos de crise em que toda a economia é atingida, as empresas apresentam um risco de falência acrescido, visto que se encontram expostas a uma série de riscos estratégicos e operacionais.

Atualmente, devido à globalização, ao aumento concorrencial e a outros fatores, as empresas enfrentam novos desafios o que faz com que necessitem de se adaptar facilmente a novas realidades. Existem dificuldades que as empresas conseguem minorar e outras, relacionados com o contexto, que as empresas não conseguem controlar. Neste tipo de situações torna-se fulcral que as Organizações tomem medidas para que consigam ser competitivas mesmo em situações adversas.

O fracasso das empresas pode possuir várias causas, sendo que o fracasso das empresas mais novas pode ser atribuído à falta de conhecimento a nível financeiro e de gestão, já o fracasso de empresas mais antigas é por norma atribuído à sua incapacidade de adaptação às mudanças, Thornhill, S., & Amit, R. (2003).

Uma das principais funções dos gestores consiste em que a empresa tenha sucesso e que, por sua vez, origine receitas. Para o cumprimento deste objetivo é necessário proteger as empresas de situações de falência. Para evitar este tipo de adversidades é fundamental traçar uma estratégia bem definida que de forma duradoura culmine na obtenção dos objetivos pré-definidos. Para além de coesa e eficaz, a estratégia definida deve também conseguir adaptar-se ao meio envolvente e às alterações de mercado.

A estratégia empresarial de uma empresa é a base de toda a sua estrutura, pelo que é imprescindível que as empresas tenham em consideração, aquando da definição da mesma, ações de “salvaguarda” para que possam antever os problemas e não apenas reagir quando eles já estão efetivamente a acontecer. De acordo com o estudo de Whitaker, R. B. (1999), a maioria das empresas entra em dificuldades financeiras resultantes de más decisões de gestão e não como resultado de dificuldades económicas.

Em 2020, o mundo foi avassalado pela pandemia COVID-19. De acordo com um estudo do Banco de Portugal, o setor mais afetado foi o do Alojamento e da Restauração.

Contudo, quase todos os restantes setores de atividade demonstraram um efeito negativo no seu volume de negócios.

Atualmente, não só em Portugal como no resto do mundo, muitas empresas dependem de apoios do Estado para conseguirem estabilizar a sua liquidez de forma a evitar a falência.

Quando analisamos o conceito de falência em termos empresariais deparamo-nos com diversas definições, não havendo uma definição 100% consensual entre os autores.

Segundo estudos de Bescos (1987), podemos afirmar que a falência das empresas se encontra diretamente relacionada com a inadaptação à envolvente.

O conceito de falência encontra-se inevitavelmente associado à falta de competitividade. Segundo Caldeira (2004), “Empresas são consideradas competitivas se obtêm resultados satisfatórios a partir de práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que atuam.”

Dada a influência que a envolvente externa possui nas empresas, achou-se necessário compilar num documento um conjunto de procedimentos que podem ser aptados aos diversos tipos de organizações, em situações de calamidade ou em situações em que a economia é atingida como um todo.

Face ao cenário apresentado é necessário antecipar situações críticas e saber que medidas tomar face às mesmas.

Para cumprir tal propósito importa ter em conta o que de relevante se pode observar sobre este tema nos autores de referência bem como identificar a opinião dos gestores que vivem a realidade empresarial.

1.2 – Objetivos

O principal objetivo da presente dissertação consiste em estabelecer uma matriz de ações que as empresas devem visitar sempre que se verificam situações de crise. Estas medidas deverão coadjuvar a diminuição do risco de falência contribuindo assim para o reposicionamento competitivo das Empresas. Paralelamente e porque o envolvimento dos gestores na implementação destas medidas pressupõe que tenha consciência da importância das mesmas, será estudada a sua perceção e atitude relativamente às variáveis que considera determinantes para o referido objetivo.

Edward Altman, criou em 1968 uma das mais famosas fórmulas de previsão de falência de empresas, o *Z-Score Model*. Mesmo passados mais de 50 anos da sua criação, este modelo continua a ser bastante atual e muito utilizado. O indicador Z-Score assenta em pontos cruciais para as empresas que, de acordo Antão *et al.* (2018), são nomeadamente, “liquidez, rendibilidade, alavancagem, solvabilidade e atratividade”.

Serão ainda avaliados os contributos vindos de outros autores, sendo que o enfoque será no modelo PIMS (Profit Impact Market Strategy) e nas investigações relacionadas com a problemática da competitividade. Paralelamente será desenhado e aplicado um inquérito aos gestores de modo a determinar a sua visão sobre esta problemática e criar condições para a comparação das respetivas opiniões com o campo teórico descrito.

As ações a apresentar na presente matriz terão como finalidade garantir que os fatores de risco apresentados por Altman, no modelo Z-Score, são minorados tendo como premissa o aumento da estabilidade financeira das empresas e conseqüentemente o crescimento da sua competitividade.

1.3 - Questão de Partida e Derivada

De forma a alcançar os objetivos pretendidos na presente Dissertação e com a finalidade de contribuir de forma positiva para o estudo da temática em análise, foi formulada uma questão de partida. Dada a amplitude da temática existiu a necessidade de formulação de questões derivadas.

Questão de partida:

Diante dos objetivos estabelecidos, visa-se responder à seguinte questão:

- É possível identificar um conjunto de procedimentos que contribuam para o reposicionamento competitivo das empresas que enfrentam crises económico-financeiras e de mercado?

Questões derivadas:

- Questão 1: A percepção dos gestores relativamente às variáveis que condicionam a recuperação e reforço da competitividade das empresas coincide com as variáveis identificadas pelos vários modelos que estudam esta temática?
- Questão 2: A identificação de variáveis que contribuem para a melhoria do desempenho das empresas em dificuldades económico-financeiras e de mercado cria condições para definir um conjunto de procedimentos visando a concretização da recuperação das referidas empresas;
- Questão 3: O PIMS mostra-se capaz de contribuir para a identificação de variáveis determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira;
- Questão 4: A metodologia Z-Score desenvolvida por Edward Altman e os seus seguidores mostra-se capaz de contribuir para a identificação de variáveis determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira;
- Questão 5: Os estudos sobre competitividade mostram-se capazes de contribuir para a identificação de variáveis determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira;

1.4 - Organização do trabalho

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, prevendo além do enquadramento, a definição das questões de investigação e os objectivos traçados para a dissertação.

O segundo capítulo é reservado à Revisão Bibliográfica onde se identificam as principais linhas de investigação sobre o tema objeto do presente documento, contribuindo para que se identifiquem as variáveis determinantes para a recuperação das empresas, criando condições para o seu reposicionamento competitivo.

O terceiro capítulo introduz o estudo empírico realizado, explicitando a metodologia utilizada na realização deste estudo. Caracteriza-se a amostra estudada e avalia-se a sua representatividade estatística.

No quarto capítulo promove-se a análise dos resultados obtidos que suportarão as conclusões do estudo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, as limitações e as recomendações quanto a futuros desenvolvimentos que poderão realizar-se a partir do agora apresentado. Explicita-se ainda o contributo que se julga ter sido conseguido com o estudo objeto da presente dissertação.

~

Capítulo 2- Revisão da Literatura

Tendo como base a incorporação de estudos de referência na Literatura nas mais diversas áreas de estudo, serão abordados modelos que se aplicam de forma generalizada a todos os setores de atividade, de forma a não diminuir ao alcance da matriz de ações desenvolvida na presente Dissertação. Estes estudos mostraram-se relevantes para o cumprimento do objetivo estabelecido.

Existem diversos estudos relacionados com a falência das empresas, com o reposicionamento competitivo e outras temáticas que se mostraram relevantes para o estudo da temática. Destes modelos, destaca-se o Modelo Z-Score de Edward Altman, desenvolvido em 1968, para além do modelo em si, achou-se relevante explorar as algumas abordagens de outros autores acerca deste modelo.

A falência empresarial encontra-se diretamente relacionada com a falta de competitividade das empresas, pelo que é relevante estudar as variáveis que contribuem para que uma empresa possua vantagem competitiva. Posto isto, ter-se-á como base o PIMS - Profit Impact Market Strategy, este estudo foi efetuado no início dos anos 80, envolveu mais de 3000 empresas, dos EUA e da UE. De acordo com Buzzell e Gale, em “The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance”, foram identificadas 100 variáveis determinantes para a rentabilidade e crescimento das empresas.

Para a elaboração da presente dissertação serão focados os seguintes conceitos:

- Abordagem do Modelo Zscore – Altman;
- Conceito de Falência;
- Estrutura de Custos;
- Flexibilidade tecnológica;
- Modelos de determinação do risco operacional e financeiro;
- Modelos associados ao risco de falência e risco da carteira de negócio;
- Modelos associados à recuperação de empresas;
- Competitividade empresarial;
- PIMS - Profit Impact Market Strategy.

2.1 – Conceito de Falência

Ao longo dos anos foram criados inúmeros conceitos de falência, nos primórdios da Economia a expressão que determinava a falência seria a seguinte:

“Insolvência=Falência=Liquidação de bens para pagar aos credores”

A evolução dos mercados aleada ao fator globalização, fez com que este conceito “simplificado” de falência deixasse de ser o mais adequado, uma vez que se torna demasiado estreito para toda a envolvente. Atualmente, a suspensão de pagamentos não se encontra diretamente relacionada com a falência de uma empresa, esta pode apenas representar uma decisão de gestão para evitar o endividamento excessivo.

Existem várias definições para o conceito de falência, de forma mais assingelar e de acordo com Antão *et al.* (2018), pode-se definir falência como “a incapacidade de uma empresa continuar as suas operações, mais especificamente quando o Cash-flow operacional é insuficiente para cumprir as obrigações assumidas”.

Atualmente, o objetivo das empresas consiste, cada vez mais, em tomar medidas objetivas de forma a estagnar o “problema” na fase inicial, não correndo o risco de alastramento, o que por sua vez levaria à tomada de medidas mais extremas. Para que todo o ciclo de funcionamento de uma empresa decorra na sua normalidade e de forma que todos os stakeholders estejam salvaguardados é importante “proteger” a empresa de situações que coloquem em perigo os seus ativos.

Segundo Antão *et al.* (2018), em o “Contributo do Quadro Legal para a Recuperação de Empresas em Portugal”, existem diversos fatores que podem levar ao insucesso e consequentemente à falência de uma empresa, como por exemplo:

- Aumento dos custos dos recursos;
- Diminuição da procura que por sua vez levará a um decréscimo de vendas;
- Ineficiências de produção;
- Gestão de compras ineficaz;
- Definição incorreta dos preços de mercado.

2.1.1- Modelos associados ao risco de falência e risco da carteira de negócio

Tal como referido anteriormente e de acordo com Beaver (1966), "*Failure is defined as the inability of a firm to pay it's financial obligations*". O conceito de falência, e de que forma evitar a mesma, são temas cada vez mais explorados, sendo que existem diversos modelos que preveem a sua ocorrência e que minoram a possibilidade de as empresas atingirem esse ponto.

Modelo de Beaver

Beaver (1966), foi pioneiro no estudo do tema de previsão de falências, o autor desenvolveu um modelo baseado em rácios financeiros, sendo que este se trata de um *bench-mark* para os estudos posteriores. Beaver começou por procurar empresas que se encontrassem falidas, no início do estudo possuíam 79 empresas, sendo que estas operavam em 38 indústrias. Por cada empresa falida, o autor selecionou outra empresa que não estivesse falida, da mesma indústria e com a mesma dimensão. O autor iniciou o estudo baseando-se em 30 rácios, sendo que posteriormente foram selecionados mais 6. Os rácios foram selecionados com base em três critérios, nomeadamente:

1. Popularidade, referindo-se à frequência com que o rácio era mencionado na literatura;
2. Rácios que tivessem obtido um bom desempenho em estudos anteriores;
3. O rácio tinha de se enquadrar dentro do conceito de *cash-flow*¹.

Os rácios financeiros recolhidos correspondiam aos 5 anos anteriores à falência, Beaver identificava o ano em que a empresa se declarou falida e recolhia os dados dos 5 anos anteriores, tanto os dados desta como os dados da sua empresa par que não se encontrava falida. Nem todas as empresas disponham da informação financeira dos 5 anos anteriores, pelo que no primeiro ano depois da falência, encontravam-se 158 empresas em análise e no quinto ano após falência só se disponha de 117.

¹ Segundo Marques, A. (2000) em "Concepção e Análise de Projetos de Investimento", o *cash-flow* corresponde ao "saldo dos fluxos de entrada e de saída de caixa, decorrentes da realização de um projeto".

Foi realizada uma análise de “perfil” de cada empresa em comparação com o seu par no respectivo ano antes da falência.

Retirou-se então do estudo um rácio com maior significância que permitiu a requalificação de empresas, este consiste na divisão do Autofinanciamento das empresas pelo seu Passivo.

Pode-se concluir com o estudo de Beaver, que a análise isolada de rácios não é a melhor abordagem para uma leitura correta da informação financeira, visto que a empresa deve ser analisada como um todo e não por rácios “independentes”. Através deste modelo, Beaver conseguiu identificar os fatores que contribuíam para a falência das empresas, não dando informações exatas sobre a medida do risco.

Modelo Z-Score Altman

A falência das Empresas é um tema há muito discutido, tal como referido anteriormente. Em 1966, Beaver criou um modelo que previa o quão próximo as empresas estariam de falir tendo apenas como base os dados financeiros das mesmas. Mas esse modelo mostrou-se ineficaz, visto que é necessária uma abordagem mais abrangente, onde seja efetuada a avaliação de outras variáveis para que possa ser feita uma previsão mais real.

Foi então, que em 1968, Edward Altman criou um modelo de previsão de falência multivariado. O objetivo de autor, foi estudar um conjunto de rácios de natureza económico-financeira, e ver o papel que estes desempenham na previsão da falência de uma empresa. O modelo de Altman, designado por Z-Score indica-nos a “saúde” financeira de uma empresa e a sua propensão para o colapso.

Altman (1968), iniciou então o estudo com a seguinte questão: que rácios são os mais importantes na deteção da iminência de falência, que peso terá cada rácio, e como devem os pesos ser, objetivamente estabelecidos?

De forma a dar resposta à problemática apresentada, Altman utiliza o método de Análise Discriminante². Através desta metodologia é possível separar em grupos as empresas,

² Segundo Altman (1968), *MDA - multiple discriminant analysis*, consiste numa técnica estatística utilizada para dividir em grupos “indivíduos” tem em conta as suas características individuais. Este modelo é utilizado para fazer previsões onde os dados analisados correspondem a características qualitativas, por exemplo: fiável ou não fiável, falida ou estável, etc.

através da combinação linear das suas características individuais é possível efetuar a divisão das mesmas entre empresas falidas e não falidas.

Para a realização do estudo foram selecionadas 66 empresas, 33 falidas e 33 “saudáveis”, todas do mesmo setor de atividade. Foram selecionadas 5 categorias de rácios que se revelaram importantes para a previsão de falência das empresas, nomeadamente: liquidez, rentabilidade, alavancagem, solvabilidade e atratividade.

Com base nestes critérios, Altman estabeleceu 5 rácios que posteriormente darão origem à equação Z-Score, esta permitirá diferenciar as empresas que se encontram em risco de falência das restantes. Esta previsão permite que as empresas tomem medidas para evitar o pior desfecho. Os principais rácios considerados para o cálculo da função são:

$$Z = .012X_1 + .014X_2 + .033X_3 + .006X_4 + .999X_5$$

X₁ = Working capital/Total assets
X₂ = Retained Earnings/Total assets
X₃ = Earnings before interest and taxes/Total assets
X₄ = Market value equity/Book value of total debt
X₅ = Sales/Total assets

Fig. 1. Função Z-Score

Fonte: Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance

X₁ = Fundo Maneio / Ativo Total, este foi considerado o rácio de liquidez mais valioso, visto que permite prever a situação financeira da empresa, se uma empresa possuir perdas operacionais isso traduzir-se-á numa perda de fundo maneio face ao ativo total.

X₂= Resultados Retidos / Ativo Total, esta componente da equação Z, permite perceber o reinvestimento que a empresa efetua face aos resultados obtidos. De acordo com vários estudos da Literatura, este rácio favorece empresas mais antigas em detrimento das mais novas, uma vez que estas possuem menos “ganhos acumulados” o que se por sua vez resultará num score inferior.

X₃= RAJI³ / Ativo Total, mede a produtividade verdadeira de uma empresa sem efeitos de alavancagem e sem qualquer influência de impostos. Este rácio permite medir a eficácia com que uma empresa consegue utilizar os seus ativos.

³ RAJI = Resultado antes de Juros e Impostos

$X_4 = \text{Valor de Mercado dos Capitais Próprios} / \text{Passivo Total}$, este rácio mede os capitais próprios da empresa, que se podem traduzir na combinação entre o stock que a empresa possui face ao seu valor médio no mercado, em comparação com as suas obrigações/despesas. Esta equação permite perceber até que ponto a empresa pode ir de forma a evitar a falência, ou seja, quanto é que pode reduzir de ativos sem que estes sejam inferiores aos passivos.

$X_5 = \text{Vendas} / \text{Ativo Total}$, este rácio indica a percentagem de rotação do ativo, ou seja, indica em que medida a empresa consegue gerar vendas com os seus ativos. Esta equação indica também como é que a empresa consegue fazer face à sua concorrência e em que medida consegue proporcionar condições competitivas.

Com a aplicação da Equação Z-Score às empresas selecionadas, Altman concluiu que com este modelo é possível fazer uma separação exata das empresas que possuem maior e menor risco de falência, este modelo permite ainda identificar qual o rácio que contribui mais para o risco de falência de uma empresa, que é respetivamente: **$X_2 = \text{Resultados Retidos} / \text{Ativo Total}$** , que corresponde à rendibilidade do ativo.

De acordo com o autor do modelo, se $Z < 1,23$ significa que a empresa terá alta probabilidade de falência, se $Z > 2,9$ a empresa não corre risco, encontra-se saudável. Caso $1,23 < Z < 2,9$ a empresa encontra-se numa zona de “névoa” onde o seu futuro é indefinido.

Foram apontadas algumas limitações ao modelo, sendo que este foi aperfeiçoado ao longo dos anos por diversos autores.

2.2 – Estrutura de Custos

A estrutura de custos é o culminar de todas as vertentes presentes num modelo de negócios, consiste na agregação de todos os custos da operação, tanto custos fixos como os custos variáveis.

Importa salientar que, como referido anteriormente, o modelo de negócio definido possui um papel fulcral no tema da gestão dos custos, sendo que, segundo o estudo de Zott, C., Amit, R., & Massa, L. em 2011, se verificam várias alterações nesta temática, uma que afirmam que existe discórdia entre os vários autores, afirmam ainda que está a surgir uma

nova forma de análise mais abrangente do tema, salientam também que os modelos de negócios enfatizam cada vez mais uma abordagem holística, pelo que este conceito está a torna-se cada vez mais abrangente e complexo.

De acordo com Sandretto (1985), é fundamental analisar a estrutura de custos de uma empresa, visto que os custos que possuem mais peso na organização devem ter um controlo mais estreito.

S Mishchenko, A Valenti et al. (2016), reforçam ainda que a gestão estratégica dos custos consiste numa tomada de decisão ponderada de forma a alinhar os custos de uma organização em função da otimização da sua estratégia, com o objetivo de criar uma cadeia de valor de forma a garantir lucros sustentáveis a longo prazo.

Quando uma empresa se depara com uma situação de instabilidade onde enfrenta dificuldades, é fulcral que a mesma possua um conhecimento estreito acerca da sua estrutura de custos, porque caso seja necessário efetuar cortes é muito mais fácil para a organização perceberem em que áreas pode efetuar os mesmos.

Conforme descrito na literatura acerca da temática em análise, o mais comum é que no setor da indústria os custos com maior peso se encontrem associados às MP. Ao longo dos anos, esta ideologia tem vindo a ser alterada, a maioria das empresas utilizam o método CBA (custo baseados nas atividades), esta metodologia faz a distribuição dos custos indiretos pelos produtos.

De acordo com a revisão da literatura, pode concluir-se que este sistema não pode ser aplicado a todos os setores de atividade. Clarke (1997), realizou um estudo em empresas industriais e verificou que 50% dos gastos derivavam de materiais diretos, sendo que 18% pertenciam a gastos gerais de fabrico, 17% a custos indiretos não industriais e por fim 15% correspondiam à mão-de-obra direta. Já Drury (1999), realizou um estudo em que concluiu que têm existido alterações na estrutura de custo das empresas sendo que os gastos gerais possuem uma tendência crescente e os custos de mão-de-obra diminuem o seu peso. Em concordância com Clarke, Drury aponta os custos com os materiais diretos como os com maior peso na estrutura.

Em conformidade com os estudos apresentados e com estudos realizados posteriormente, é possível concluir que uma das componentes com maior peso são os materiais diretos.

2.3 – Flexibilidade Tecnológica

Como exposto anteriormente, a globalização e as contantes mudanças no mundo empresarial fazem com que as empresas se tenham de adaptar rapidamente a novas realidades de forma que se tornem competitivas.

A inovação/flexibilidade tecnológica é um fator chave para a sobrevivência de uma empresa a médio prazo, visto que esta fará com que se consiga diferenciar das suas concorrentes e por sua vez tornar-se mais competitiva (Saito *et al.* 2011).

Em 1998, K. M., & Ghods, M., efetuaram uma investigação acerca da forma como se poderia medir o nível de flexibilidade tecnológica de uma organização, sendo que afirmam que a flexibilidade tecnológica corresponde a uma característica da organização que permite ou possibilita ajustes e outras mudanças no processo de negócios.

Phaal, R. (2004), reforça ainda que, para que seja possível obter benefício para o negócio, é necessário que os processos e sistemas implementados sejam potenciados ao máximo e que os mesmos se encontrem alinhados com as necessidades atuais e futuras da organização.

O grande problema da flexibilidade tecnológica é que a mesma, por norma, encontra-se associada a investimento elevado e de grande risco. Na literatura existem diversos modelos para prever se um determinado investimento tecnológico será compensatório a longo prazo, é importante que as empresas revisitem estes modelos antes de optarem por investir em tecnologia.

Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004), apontam a flexibilidade e a agilidade tecnológica das empresas como fator de competitividade determinante. Referem ainda que para as empresas individuais é muitas vezes difícil de conseguir as competências e os recursos necessários para obter esta flexibilidade, pelo que apelam à necessidade de cooperação e alavancagem entre organizações de forma a obter estas competências complementares.

2.4 – Competitividade Empresarial

A literatura aponta diversas definições para o conceito de Competitividade Empresarial, ao longo dos anos este tem vindo a sofrer várias alterações, maioritariamente devido à globalização aliada à revolução tecnológica, sendo que de acordo com Zezone (2007) o conceito tem ganho uma importância cada vez maior. De forma simplificada, podemos afirmar que a Competitividade Empresarial se encontra diretamente relacionada com a forma como uma organização faz face aos desafios apresentados pela envolvente, Silva, C. L. (2001) afirma ainda que:

A competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, pois advém de fatores internos e externos, que podem ser controlados ou não por ela.

O autor afirma ainda que a competitividade de uma empresa depende de três fatores cruciais, nomeadamente: “**sistêmicos**”, “**estruturais**” e “**internos**”.

Os fatores de competitividade **sistêmicos**, consistem no conjunto de forças externas presentes na envolvente em que a empresa se encontra inserida, são aspetos que a empresa não consegue controlar. Pelo que, segundo Silva, C. L. (2001): “A qualificação da mão-de-obra, as políticas de educação, a formação profissionalizante dos recursos humanos, as influências das relações trabalhistas e sindicais, as conquistas da classe trabalhadora, o grau de exigência dos consumidores, as suas condições culturais”, são fatores determinantes para competitividade de um determinado mercado e conseqüentemente para a competitividade das empresas que integram o mesmo.

Já os fatores **estruturais**, de acordo com COUTINHO e FERRAZ (1995, p. 20), “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente”. Estes fatores encontram-se diretamente relacionados com mercado onde a empresa se encontra inserida, ou seja, consistem na forma como a empresa lida com a procura vs. oferta de um determinado produto ou serviço. Corresponde à capacidade da organização em perceber as necessidades dos consumidores e proporcionar-lhes produtos que façam face às mesmas.

Por último, o autor aponta os fatores **internos** de competitividade, estes tal como o nome indica, são características internas da empresa, tais como o modelo de gestão, a capacidade de inovação, a capacidade de compreensão do mercado, etc.

Segundo Zezone (2007), as empresas enfrentam cada vez mais desafios mais complexos, uma vez que devido à evolução e às modificações dos mercados, os consumidores possuem padrões mais elevados o que faz com que se tornem cada vez mais exigentes. Organizações que não conseguem adaptar as suas metodologias de forma a corresponder às expectativas dos consumidores deixam de ser competitivas, o que por sua vez faz com que fiquem ultrapassadas e conseqüentemente substituídas por novas empresas que correspondam aos padrões exigidos. McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000), reforçam esta ideia, sendo que afirmam que o ambiente onde o negócio se encontra inserido exige que as empresas estabelecidas adotem estratégias empreendedoras como um caminho para o sucesso.

Sendo que, de acordo com o estudo de Irlanda, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009), muitas organizações optaram por adotar um comportamento empreendedor como elemento fulcral na definição das suas estratégias, tendo sempre em consideração as condições do ambiente em que se inserem. Apontam ainda que estas “novas” estratégias são um pouco disruptivas face às estratégias tradicionais, pelo que o tema se tornou um objeto de ampla discussão.

2.5 – Conceito de Risco

O risco é um conceito bastante debatido no mundo empresarial, no passado era visto como algum negativo, atualmente passou a ser algo “necessário”, visto que sem se correr riscos é mais difícil de atingir certos objetivos. De acordo com Pinho C. et al (2019), encontramos-nos numa situação de risco “quando existe a probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é o desejado”.

O risco pode então ser medido a partir da análise grau de indesejabilidade que um determinado acontecimento ocorra vs. o grau de probabilidade do mesmo.

O conceito de risco encontra-se subdividido entre muitos outros subconceitos uns mais gerais outros mais específicos, de salientar o conceito de risco contínuo e de risco

ocasional, o primeiro consiste num risco esperado/provisionado, como por exemplo, taxa de juro e inflação, este pode ser coberto através de *forwards*. Já o risco ocasional consiste num risco impossível de prever, visto que deriva de fatores naturais, como terremotos, crises pandémicas e outros eventos do género, este pode ser coberto através de contratos de seguro.

De forma a dar resposta à problemática debatida no presente trabalho acha-se relevantes especificar o conceito de risco operacional e risco de financeiro.

O **Risco Operacional** corresponde ao “conjunto de riscos que a empresa assume voluntariamente com o intuito de obter uma vantagem competitiva face aos concorrentes”, Pinho *et al.* (2019). Trata-se de um risco inerente e inevitável à atividade de qualquer empresa, visto que se encontra relacionado com o mercado onde a empresa se encontra inserida, aos produtos que a mesma possui, etc.

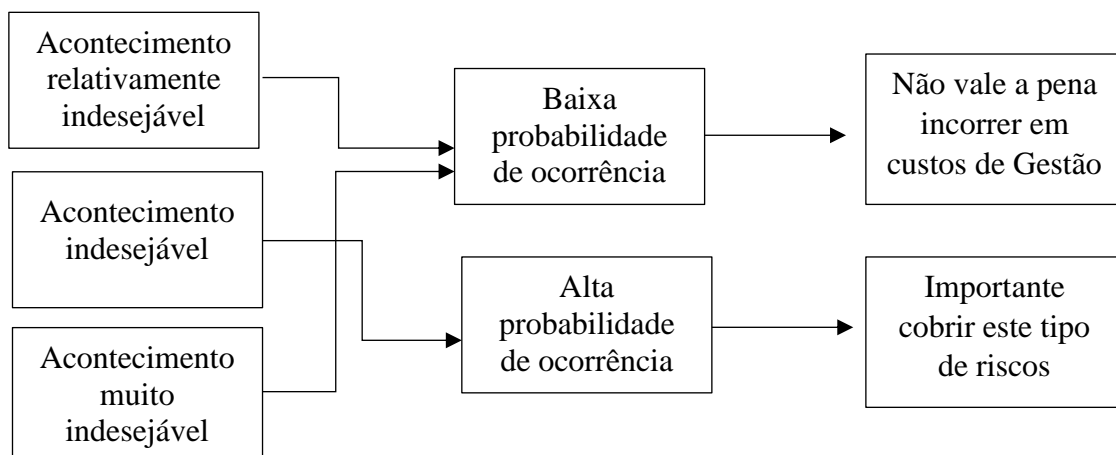
O **Risco Financeiro** está relacionado com o ambiente externo à empresa e é muito difícil de controlar, este encontra-se relacionado com as alterações que ocorrem nos mercados financeiros.

Podem-se definir como instrumentos financeiros a liquidez, volatilidade e a rendibilidade. O risco financeiro assenta principalmente sobre o risco associado a cada um dos instrumentos mencionados anteriormente.

Tendo em conta a revisão da literatura, é possível realizar uma síntese de atuação face à indesejabilidade e à probabilidade de ocorrência de um determinado acontecimento:

Tabela 1 Situações de Gestão de Risco

Fonte: Elaboração própria



2.5.1- Modelos de determinação do risco operacional e financeiro

Face ao exposto anteriormente, um dos principais desafios das empresas assenta em gerir a sua exposição ao risco fazendo com que este seja minorado, com o objetivo de acrescentar valor à organização e aos seus acionistas.

Em concordância com outros autores, Pinho *et al.* (2019) faz a distinção de duas políticas de cobertura de risco, nomeadamente: *off-balance sheet hedging* e o *on-balance sheet hedging*, sendo que a primeira corresponde a um conjunto de políticas/medidas relacionadas com os instrumentos financeiros mencionados anteriormente, com o objetivo de minorar a exposição que a empresa possui face ao risco. Já os *on-balance sheet hedging*, dizem respeito às medidas que a empresa toma sem recorrer a mercados financeiros, estas medidas encontram-se diretamente relacionadas com decisões estratégicas, como deslocalização das instalações ou estratégias aplicadas a nível comercial como *cross-selling*⁴.

De forma a que os gestores tomem decisões conscientes e calculadas, que não coloquem em risco a organização, Ehrhardt e Brigham (2011) propõem um processo de gestão de risco que se baseia nos seguintes pontos:

- 1- Identificação dos Riscos;
- 2- Medição do grau que um determinado Risco pode afetar a empresa;
- 3- Definição da estratégia de minoração do Risco face à sua relevância, salientando duas estratégias normalmente aplicadas:
 - I. Transferência do Risco para uma companhia de seguros – este tipo de estratégia mostra-se bastante relevante relativamente à exposição a riscos ocasionais.
 - II. Transferência da “origem” do Risco para terceiros – Por exemplo, recorrer a *outsourcing* para a realização de uma determinada função previamente realizada pela empresa.
 - III. Recorrer a *forwards* para reduzir o Risco – sendo que esta técnica em si também acarreta riscos, visto nada garante que por exemplo as taxas de

⁴ De acordo com Ansell *et al.* (2007), *cross-selling* consiste numa estratégia de venda cruzada, que visa vender maior número que produtos a um determinado Cliente como o objetivo de fidelizar o mesmo e aumentar o seu grau de “dependência” com o Fornecedor.

juízo a longo prazo não diminuam, mas desta forma a empresa consegue fazer um provisionamento mais verdadeiro das suas necessidades.

IV. Minorar a probabilidade de ocorrência de eventos adversos – consiste em prever que acontecimentos indesejáveis controláveis podem ocorrer e tomar medidas antes que estes ocorram.

V. Reduzir o impacto que um determinado evento indesejável pode ter numa organização – por exemplo, um assalto de forma a reduzir o impacto que este pode ter na organização, a empresa deve previamente instalar um sistema de alarme, porque a probabilidade deste evento indesejado ter sucesso é muito inferior.

VI. Avaliação do Risco-Benefício – a empresa pode abandonar certos produtos caso perceçione que a longo prazo o Risco de ter um determinado produto acarreta não é compensatório face ao benefício que o mesmo proporciona.

Em suma e de acordo com a revisão da literatura, a gestão do risco é um fator determinante no sucesso de uma organização, tem um influencia direta nos seus ganhos e por sua vez na satisfação de todos os *stakeholders*.

2.6 - Modelos associados à recuperação de empresas

A capacidade de uma empresa recuperar de uma situação financeira desfavorável e de volta a possuir vantagem competitiva, é designada na literatura como *turnaround*. Para que seja possível as empresas darem esta “volta”, a maioria das vezes, as empresas têm como principal foco o aumento de receitas, a redução de custos, a redução de ativos, etc.

Hofer (1980), faz a distinção entre ***turnarounds* estratégicos** e ***turnarounds* operacionais**. Os primeiros consistem numa mudança na estratégia da organização para competir no mesmo negócio ou na entrada em novos negócios. Já o *turnaround* operacional, não exige nenhuma alteração na estratégia da empresa, mas incide frequentemente em 5 pontos, nomeadamente: condição financeira, o mercado em que atua, a tecnologia que possui, a capacidade de produção instalada e a sua posição face à concorrência.

Segundo o autor, para que a organização possa delinear a estratégia a seguir, deve ter em atenção as seguintes questões:

- Vale a pena salvar o negócio? Se sim, como é que se encontra a sua “saúde” operacional?

- E em que ponto se encontra a “saúde” estratégica atual do negócio?

As questões colocadas são sintéticas, pelo que carecem de exploração, no primeiro ponto é necessário perceber se a empresa irá gerar lucro a longo-prazo e não apenas a curto ou médio-prazo. É também necessário verificar se o valor de continuidade da empresa é substancialmente maior do que o valor da sua liquidação. A junção destes dois pontos terá um peso decisivo na formulação e efetivação de uma estratégia de recuperação.

As restantes questões implicam uma análise exaustiva da empresa e do mercado onde esta opera.

Em termos genéricos e de acordo com os inputs do autor, pode-se formular o seguinte esquema de atuação:

		Operações Estratégicas	
		Fraco	Forte
Operações Operacionais	Fraco	①	②
	Forte	③	④

Fig. 2 Matriz de estratégias de Turnarounds

- ① – Caso a empresa possua um nível estratégico e operacional fraco e não possua outro negócio onde possa investir, a liquidação da mesma é provavelmente o mais aconselhável.
- ② – Quando a empresa é fraca a nível operacional e forte ou moderada a nível estratégico, será necessária uma intervenção a nível operacional.
- ③ – O negócio é forte operacionalmente, mas fraco a nível estratégico, são necessárias alterações na estratégia da organização.

④- Quando a organização se encontra bem tanto a nível estratégico como operacional, raramente necessita de *turnarounds*. De qualquer forma, poderá efetuar os mesmos de forma a melhorar a sua produtividade e a rentabilizar a utilização dos seus ativos.

Importa salientar, que caso a empresa seja mediana tanto a nível operacional como estratégico, por norma são tomadas medidas a nível estratégico.

Depois de perceber em que tipo de operação é necessária uma intervenção, a empresa deve ainda ter em consideração a estratégia que se encontra em prática, o nº de concorrentes que possui e as suas forças e fraquezas face às outras empresas da indústria.

O'Neill (1986), comparou firmas com *turnarounds* positivos com firmas em que os *turnarounds* não resultaram. O autor procurou perceber quais as razões/ações que levaram as empresas a obter *outcomes* positivos. Pode-se então listar as estratégias utilizadas pelas empresas que realizaram *turnarounds*, estas poderão ser divididas em 4 categorias principais e consequentemente subdivididas:

Tabela 2 Estratégias de Turnarounds

Estratégias	Alterações	Ex. de Ações Efetivas
Gestão	Envolvem uma alteração do Diretor Geral ou mudanças na Gestão de Topo. (1)	- Alteração do Diretor Geral, por outro individuo já pertencente à organização;
		- Novos negócios;
Redução (“corte”)	Estas têm como objetivo estancar o problema de forma a evitar que a empresa entre em declínio.	- Redução de custos internos;
		- Diminuição de stocks;
Crescimento	Estratégias desenhadas para promover o crescimento da empresa.	- Promoção de novos produtos;
		- Aquisições estratégicas;
Reestruturação	Estas estratégias envolvem alterações a nível central do negócio.	- Adaptação de novos métodos de produção;
		- Reestruturação da estrutura organizacional.

(1) De acordo com o estudo efetuado por Gilson, S. C. (1990), apenas 46% dos administradores em exercício permanecem quando a falência ou a reestruturação da dívida terminam.

As estratégias apresentadas acima tanto podem ter sido utilizadas por empresas com *turnarounds* positivos como negativos, sendo que, apesar de o estudo do autor se basear numa amostra de pequena dimensão, ainda assim é possível tirar algumas conclusões. De acordo com O'Neill (1986), pode concluir-se que existem certos pontos que contribuirão para as empresas alcançarem *turnarounds* positivos, nomeadamente:

(1) Alterações na Gestão de Topo, muitas empresas encontram-se em dificuldades devido a más decisões de gestão. Existem muito *turnarounds* de sucesso que não necessitaram de alterações a este nível, mas trata-se de uma alteração muitas vezes necessária.

(2) Redefinição do modelo de negócio da empresa, esta tanto pode ocorrer a nível estratégico como operacional.

(3) Alterações de políticas organizacionais.

(4) Estratégias de Crescimentos são mais utilizadas por empresas que possuem um baixo grau de diversificação.

(5) Empresas com *turnarounds* de sucesso, utilizam estratégias de reestruturação.

(6) Ao contrário do que era expectável, o planeamento de atividades não se revelou um fator relevante para o sucesso de uma organização. O autor argumenta que a existência de um plano não nos diz que o mesmo seja bem-sucedido, afirma ainda que o declínio de uma empresa pode ainda resultar de eventos exteriores à mesma e que esta se encontrou impossibilitada de os prever.

Para além dos fatores apresentados o autor expõe ainda outros fatores chave de sucesso, respetivamente:

- Posição Competitiva da empresa – posição que a empresa apresenta no mercado face aos seus concorrentes;

- Ciclo de Vida do Produto – segundo Kotler (2013) o ciclo de vida de um produto possui 4 fases, nomeadamente:

Introdução – fase de lançamento do produto, a empresa não possui lucro devido ao investimento efetuado na criação e no lançamento;

Crescimento – aceitação do produto no mercado o que se traduz num crescimento de vendas;

Maturidade – fase de estabilização, o produto já atingiu a maioria dos potenciais Clientes, não existem oscilações nas vendas. O lucro pode aumentar ou diminuir face aos concorrentes que podem surgir no mercado.

Declínio – trata-se do período de “morte” do produto, fase em que as vendas se encontram em declínio e o lucro é inexistente.

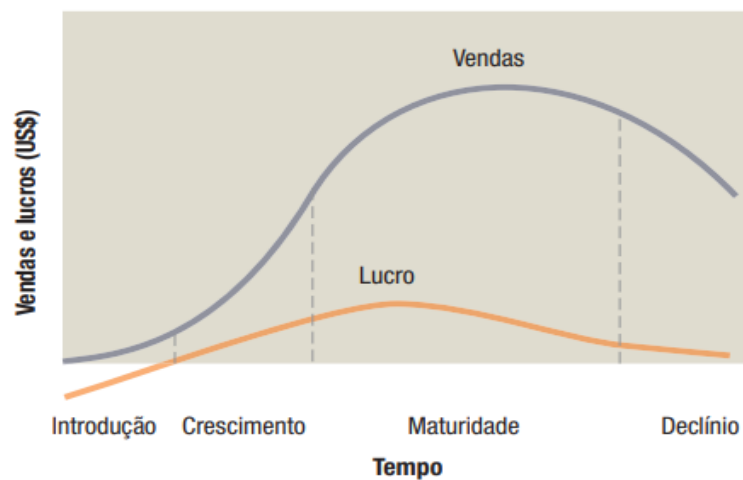


Fig. 3 Ciclo de Vida de Vendas e Lucro, Kotler (2013)

- O tipo de estratégia a adotar depende tanto da indústria onde a empresa opera como do tipo de empresa em si;
- “Strategic Group”, segundo O’Neill este grupo consiste nos diretos concorrentes da organização, estes concorrem através de produtos, mercado e tecnologia.
- Em última análise, identificar a causa do declínio é um fator determinante para alcançar um *turnaround* de sucesso.

2.7- PIMS - Profit Impact Market Strategy

O PIMS – Profit Impact Market Strategy, foi um estudo realizado inicialmente por dois economistas, posteriormente, em meados dos anos 80 estes exploraram o tema em

conjunto com a Universidade de Harvard. Neste estudo foram avaliadas mais de 3000 empresas dos EUA e da UE. De acordo com Buzzell (2004), o objetivo inicial do PIMS seria explicar a lucratividade de um determinado negócio, mas ao longo do tempo esta metodologia acabou por ser utilizada para explicar uma ampla variedade de temas, nomeadamente: análise de estruturas de mercado, custos de marketing, retornos de investimento em I&D, alterações de quotas de mercado, integração vertical, entradas e saídas de mercados e desenvolvimentos de novos negócios.

Resumidamente, o objetivo do PIMS passou a ser identificar os fatores críticos de sucesso que fazem com que os gestores consigam definir boas estratégias que por sua vez se traduzem em vantagem competitiva para a empresa.

Para conseguir atingir o objetivo a que se propuseram os autores do estudo recolheram informações das empresas relativamente às condições dos mercados em que se encontravam inseridas (canais de distribuição, nº de Clientes, etc.), posição competitiva e quota de mercado, performance operacional e financeira (Buzzell *et al.* 1987).

Neste estudo foram avaliadas mais de 100 variáveis de forma que perceber qual o contributo que cada uma possuía na rentabilidade de uma empresa.

Segundo Buzzell (2004), um dos principais fatores analisados no PIMS foi a qualidade de um determinado produto ou serviço em comparação com os seus concorrentes. Nos anos 70, este não era um fator que detinha a importância que possui atualmente, sendo que o estudo PIMS foi pioneiro em afirmar que a qualidade de um determinado produto ou serviço se encontra diretamente relacionada com a lucratividade do mesmo. Pelo que esta também se encontra correlacionada com a quota de mercado.

O estudo relevou então que a qualidade, a ordem de entrada no mercado e a intensidade de capital são fatores que tem um impacto significativo na formulação de uma estratégia.

Apesar do elevado número de variáveis em análise, 80% da variação da rentabilidade é explicada por um reduzido número das mesmas, nomeadamente:

- Elevada qualidade relativa dos produtos, faz com o Cliente prefira um determinado produto em detrimento do da concorrência, sendo que este fator proporcionará à empresa vantagem competitiva a médio-longo prazo.

- Elevada quota de mercado, esta reflete o grau de sucesso da empresa em satisfazer as necessidades ou preferências dos Clientes, visto que optam pelos seus produtos/serviços em vez dos da concorrência.
- Reduzida intensidade de capital, uma elevada intensidade de capital fixo poderá traduzir-se em custo fixos elevados (Buzzell, 2004).
- Elevado nível de utilização da capacidade instalada.
- Elevada produtividade dos trabalhadores.
- Reduzidos custos diretos unitários de produção.

Para além dos pontos em cima referidos, conforme “Rajan” (1989) descreveu na revisão do livro *"The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance"*, deve ter em consideração os seguintes pontos para tomar decisões de gestão conscientes:

- A qualidade do produto/serviço, vai ser um fator diferenciador da concorrência a longo prazo;
- A quota de mercado encontra-se diretamente relacionada com a rentabilidade de uma empresa;
- Elevado investimento pode tornar-se num obstáculo à rentabilidade;
- A integração vertical (a organização controla as operações tanto a montante como a jusante), pode verificar-se rentável para alguns negócios, mas não é aplicável a todas as áreas de negócio;
- A maioria das variáveis que contribuem para o aumento do ROI⁵, também acrescentam valor à organização.

Posteriormente, o PIMS tornou-se “by far the most extensive strategic information database developed” “Rajan” (1989). Atualmente o PIMS ainda é utilizado e continua a contribuir de forma muito positiva para o processo de gestão de uma organização.

⁵ ROI - Return On Investment, de acordo Guimarães & Carvalho, 2005, este indicar “tem o objetivo de medir o retorno que um investimento lhe trará no futuro ou medir o valor que já foi retornado à empresa, essa medida é contabilizada em meses”.

Capítulo 3: Metodologia

3.1 – Enquadramento metodológico

No presente capítulo caracteriza-se a metodologia utilizada na realização do estudo empírico que combina informação identificada no capítulo correspondente à revisão bibliográfica com a resultante do questionário realizado aos gestores.

Num primeiro momento serão caracterizadas, a partir da revisão bibliográfica, as variáveis que foram identificadas por cada modelo como sendo relevantes quer para avaliar o risco de falência quer para repor as condições competitivas das empresas.

A integração de diversos estudos relevantes para o tópico objeto de investigação possibilitará uma reflexão acerca dos conceitos fundamentais para a formalização de estratégias que as empresas devem adotar em situações de contexto adverso.

Tendo por objetivo conhecer a opinião dos gestores sobre os procedimentos com mais influência no reposicionamento competitivo das empresas foi desenhado e enviado um inquérito a quinhentas empresas do universo de estudo.

O número de empresas a quem se enviou o inquérito foi escolhido aleatoriamente a partir da base de dados disponível, no pressuposto que se conseguiriam, no mínimo, respostas necessárias para assegurar a representatividade da amostra.

Para testar os inquéritos foi efetuado um pré teste aplicado a um grupo de seis gestores que se dispuseram a responder e a comentar as dificuldades observadas aquando da resposta aos mesmos. Não tendo sido identificadas dificuldades o inquérito foi então enviado às quinhentas empresas. O Inquérito foi realizado por e-mail, no período entre Julho e Agosto do ano 2021.

A aplicação do inquérito e o tratamento preliminar dos dados recolhidos no inquérito foi realizado com recurso ao Google Forms.

A partir do cruzamento das variáveis obtidas na sequência da revisão bibliográfica com a opinião dos gestores, foi construída uma matriz de ações a serem promovidas pela empresa em situações de crise.

Assim para a elaboração desta matriz de ações, utilizaremos os resultados do inquérito e revisitar-se-ão estudos pertinentes de referência na literatura, nomeadamente para a definição de conceitos como falência, robustez financeira e flexibilidade de adaptação a cenários atípicos.

Estando inicialmente previsto o recurso à inferência estatística para o tratamento da informação recolhida, esta opção foi abandonada atendendo a que não foi possível obter uma amostra representativa da população em estudo. Recorreu-se assim a estatística descritiva e a métodos não paramétricos para analisar os resultados obtidos.

3.2 – Tipo de Estudo e Recolha de Dados

De forma a obter uma visão transversal dos gestores, foi realizado um questionário, este consiste num conjunto de questões que visa obter informação proveniente dos inquiridos (Malhotra, 2006). A realização do presente questionário pressupõe uma análise quantitativa⁶ dos dados através de uma estrutura padronizada.

O questionário foi o método selecionado para a elaboração do estudo porque se trata de um método de resposta rápida, objetivo e sem custos de distribuição associados. Contudo, a seleção desta metodologia possui algumas desvantagens, como a possibilidade de respostas em branco, dificuldade de retorno dos inquiridos, o que poderá fazer com que a amostra não seja representativa.

O desenvolvimento do questionário procurou abranger empresas de grande, média e pequena dimensão, nas mais diversas áreas de atuação. Foram efetuadas questões de resposta fechada de forma a obter respostas concretas.

O questionário possui seis questões, com o objetivo de responder à questão de partida:

É possível identificar um conjunto de procedimentos que contribuam para reposicionamento competitivo das empresas que enfrentam crises económico-financeiras e de mercado?

E à seguinte questão derivada:

⁶ Visa recolher dados concretos, com o objetivo de estabelecer conclusões acerca do tema em análise.

A percepção dos gestores relativamente às variáveis que condicionam a recuperação e reforço da competitividade das empresas coincide com as variáveis identificadas pelos vários modelos que estudam esta temática?

O título do inquérito foi “Fatores de Competitividade”, visto que era o tema central sobre o qual as questões incidiam. Foram efetuadas 6 questões, sendo as duas primeiras se referem à caracterização da empresa, nomeadamente o setor onde opera e a sua dimensão. A quarta questão procurava perceber quais as medidas que as empresas tomaram face às adversidades vividas no período em análise. As remanescentes questões têm como objetivo perceber qual a importância que os gestores conferem às diversas variáveis que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva e para a recuperação das organizações em situações de crise. De forma a ser possível quantificar o grau de relevância, foi solicitado aos inquiridos que classificassem as variáveis de 1 a 6, sendo que o 1 correspondia à mais importante e o 6 ao menos importante.

Tal como referido a recolha de dados foi efetuada através de e-mail, sendo que foi solicitado às empresas que respondessem ao questionário efetuado no Google Forms. Este software realiza uma agregação dos dados obtidos e efetua gráficos que serão posteriormente analisados.

3.3 – Amostra

De forma a dar resposta à problemática central do estudo, tal como referido anteriormente, foi elaborado um questionário, este foi aplicado através de amostragem. Foi utilizada uma amostragem não-probabilística, visto que, de acordo com a dados da PORDATA (<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>) referentes a 2019, existiam em Portugal 1.335.006 empresas, o que impossibilita a acessibilidade a todo o universo populacional. Assim foram inquiridas quinhentas empresas, a maioria selecionadas através do site da Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa, sendo que foram apenas obtidas cinquenta e cinco respostas.

A opção por enviar quinhentos convites para responder ao inquérito decorreu de se entender que seria possível obter uma taxa de resposta em torno dos quarenta por cento.

A dimensão da amostra calculada em seguida apontava assim, tendo por referência a taxa de resposta expectável, para a necessidade de se inquirirem quinhentos gestores.

Cálculo da determinação da dimensão da amostra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p(1 - p)}$$

Com:

- N = tamanho da amostra
- N = tamanho do universo
- Z = 1,96 (para um intervalo de confiança de 95%)
- e = margem de erro de 5%
- p = 50%

O que, para uma população de um milhão, trezentos e trinta e cinco mil e seis empresas, significa a necessidade uma amostra de cento e noventa e duas empresas respondentes, para um intervalo de confiança de noventa e cinco por cento.

Apesar dos esforços apenas foi possível obter cinquenta e cinco respostas, facto que significa que a amostra conseguida não é representativa do universo, pelo que as conclusões obtidas se aplicam apenas às empresas respondentes.

Dado que não foi possível obter uma amostra representativa da população estudada não foi efetuada inferência estatística, optando-se por estatística descritiva e pela realização de alguns testes não paramétricos.

3.4 – Caracterização da Amostra

Indique o Setor onde a sua Empresa opera.

55 respostas

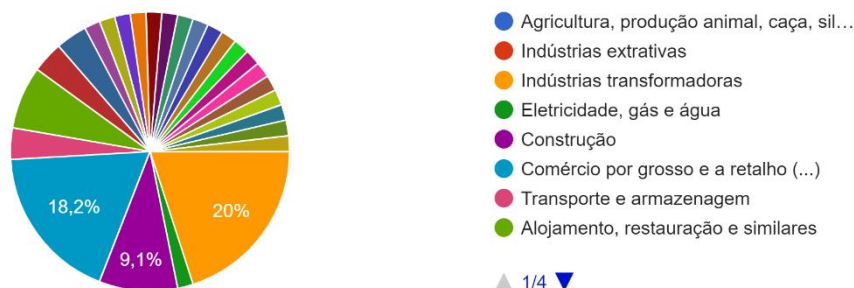


Fig. 4 Percentagem Total de Empresas por setor de atividade

Fonte: Google Forms

A partir da análise da figura 4, verifica-se que a maioria das empresas inquiridas, nomeadamente 20% são Indústrias Transformadoras, de seguida o setor com maior incidência, 18,20% corresponde ao Comércio por Retalho e Grosso, sendo que a terceira maior fatia, 9,10% diz respeito ao setor da Construção. Em quarto lugar encontra-se o mercado Horeca⁷, que no questionário se encontra denominado como Alojamento, Restauração e similares, esse setor possui uma incidência de 7,3%. Com uma representatividade de 3,6% encontram-se os setores de Transporte e Armazenagem, Atividades Financeiras e de Seguros e Atividades Imobiliárias. Os restantes setores encontram-se com um percentual de 1,8 o que corresponde a uma resposta por setor.

A figura 5, abaixo apresentada, demonstra que a 30,9% da amostra, nomeadamente a 17 empresas, possuem pequena dimensão, o que de acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística), significa que estas, ou possuem menos de 50 trabalhadores ou um volume de negócios é menor ou igual a 10M. A segunda maior incidência de resposta é referente e microempresas, com um percentual de 23,6% que diz respeito a um universo de 13 empresas com menos de 10 trabalhadores ou com o volume de negócios inferior a 2M.

⁷ Acrónimo de Hotéis + Restaurantes + Cafés

"horeca", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/horeca> [consultado em 29-08-2021].

Indique a dimensão da sua Empresa.

55 respostas

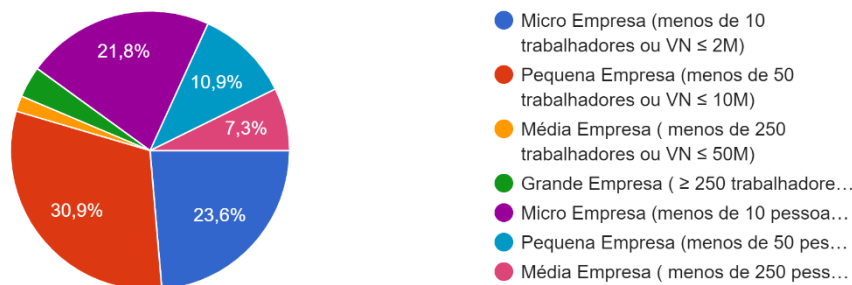


Fig. 5 Percentual Total referente à dimensão das empresas inquiridas

Fonte: Google Forms

Capítulo 4: Análise e interpretação de resultados

O presente capítulo inicia-se com a caracterização da amostra utilizada para explorar a temática em questão. Posteriormente serão analisados e interpretados os dados recolhidos e na fase final serão retiradas as conclusões e interpretações devidas.

4.1.3- Análise dos resultados do questionário

Face à crise pandémica atual, procurou-se perceber quais as alterações na situação económico-financeira das empresas, sendo que serão analisados os seguintes fatores: VN, exportações, nº de Clientes, emprego qualificado, investimento em I&D, utilização da capacidade produtiva instalada, custos com matérias-primas, encargos salariais, encargos financeiros, dificuldade de acesso a financiamento, prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento.

Passemos então à análise das questões colocadas no questionário:

Q3: Indique o comportamento dos indicadores abaixo mencionados durante a pandemia COVID-19.

Ao contrário do que seria expectável a maior fatia de empresas, 38% que em termos absolutos, aumentou o seu VN. O que por sua vez é bastante contrastante com as 18 empresas, 33% da amostra, que diminuiu o seu VN, sendo que 29% afirma ter mantido o mesmo. Pode assim afirmar-se que, para as empresas em análise, se observou uma divisão em três grupos de dimensões próximas; um que corresponde a empresas que aumentaram o seu volume de negócios, outro em que este se manteve o um terceiro onde se verificou uma diminuição do volume de atividade.

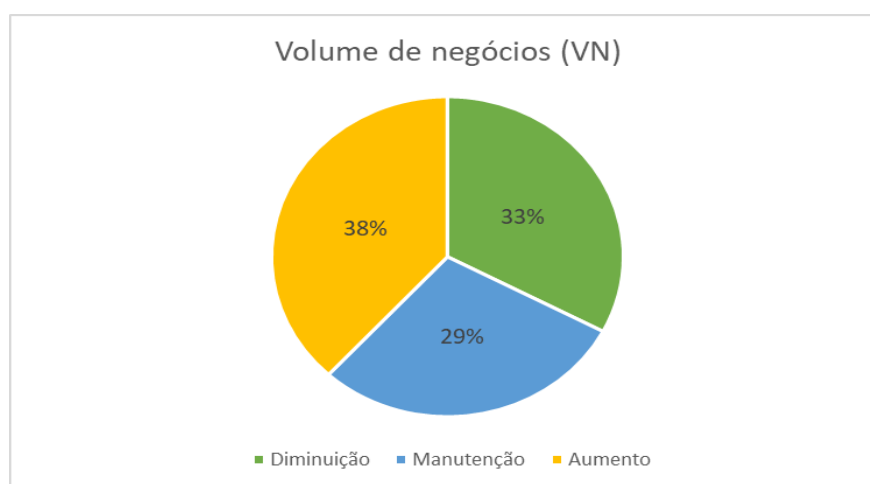


Fig. 6 Percentual de alterações no VN

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao nível de exportação, obtiveram-se 43 respostas afirmativas, o que significa que do total de 55 inquiridos, 12 não realizam exportações. Analisando o gráfico da figura 6 percebe-se que 42% das empresas inquiridas mantiveram o seu nível de exportação. Das 55 empresas, 14 correspondendo a 32% da amostra, afirmaram que o seu nível de exportação diminuiu, este decréscimo pode ter sido devido a diversos fatores, nomeadamente, de acordo com o relatório da OCDE, ao fecho temporário das fronteiras ou restrições legislativas à exportação. Sendo que, 26% das empresas, em termos absolutos 11 dos inquiridos afirmam que as suas exportações aumentaram.

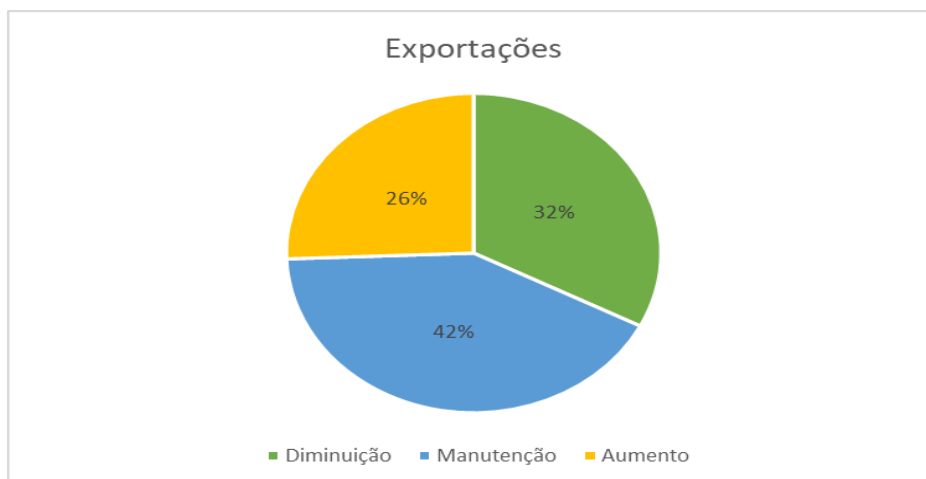


Fig. 7 Nível de Exportações das Empresas

Fonte: Elaboração própria

Constata-se, que 36% das empresas não tiveram alterações no nº de Clientes, sendo que 35% em termos absolutos correspondente a 19 empresas, aumentaram o nº de Clientes e 29% dos inquiridos tiveram perdas nesta área.

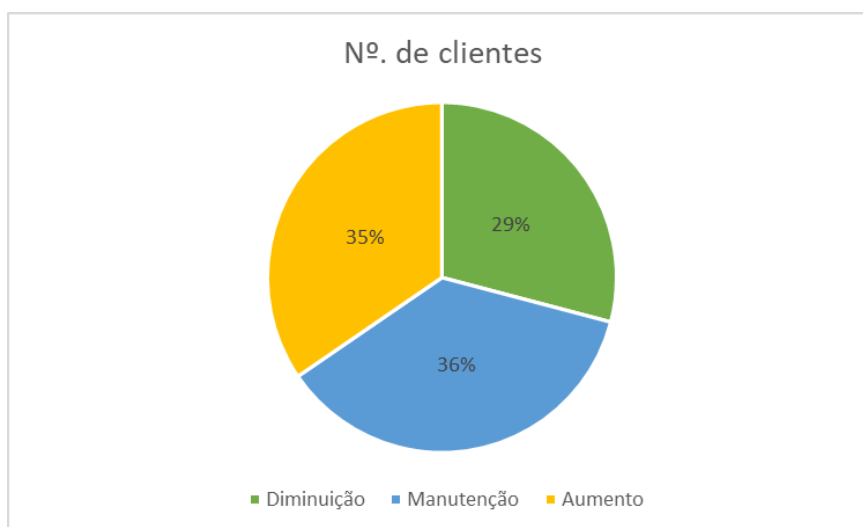


Fig. 8 Percentual de Variação de Nº de Clientes

Fonte: Elaboração própria

A figura 9 revela que cerca de 70% das empresas em análise não sofreram alterações no peso relativos que os empregados qualificados possuíam no total de recursos humanos que dispõem. Sendo que, 20% afirma que ocorreu um aumento na quantidade de

empregados qualificados que possuem. Apesar disso, 11% das empresas mostram que tiveram quebras no peso de recursos humanos qualificados.

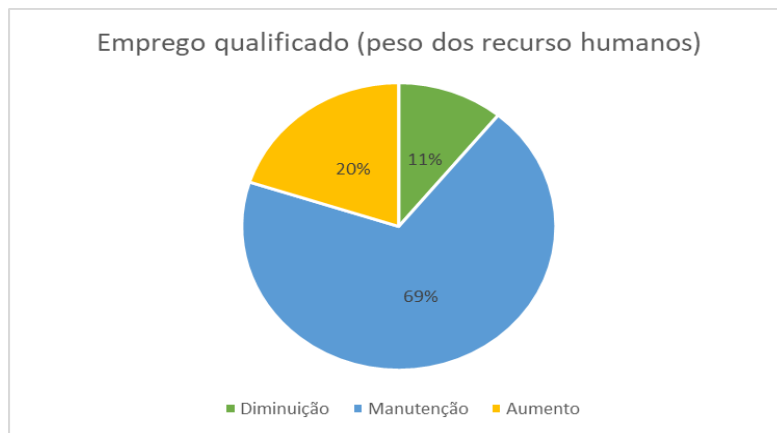


Fig. 9 Peso dos RH Qualificados na Organização

Fonte: Elaboração própria

Das 55 empresas inquiridas, apenas 48 responderam à questão abaixo, pelo que pressupõem que as restantes 7 não realizam, ou pelo menos não tem significância nas demonstrações financeiros, o investimento em I&D. De acordo com a análise da figura 9, 44% das empresas, não registou alterações no valor despendido para I&D, sendo que 33% diminuiu o investimento nesta categoria e 23% investiu.

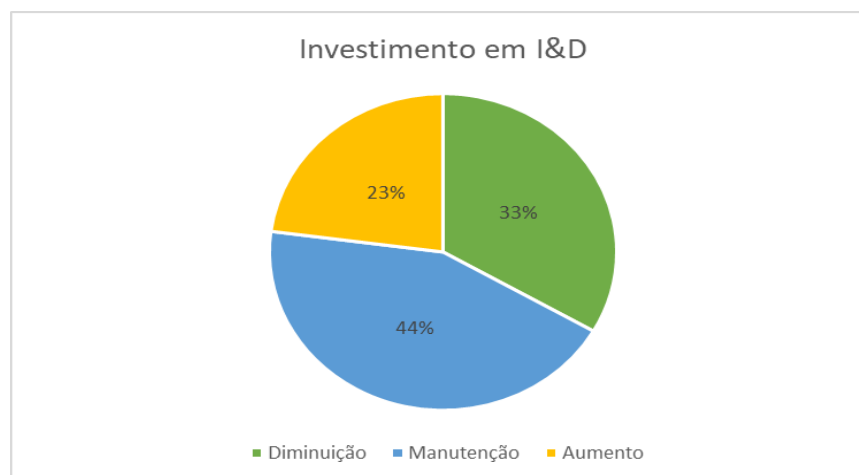


Fig. 10 Percentagem total das empresas inquiridas relativamente ao investimento em I&D

Fonte: Elaboração própria

Para a análise apresentada na figura abaixo obtiveram-se apenas 50 respostas.

De acordo com a análise da figura 11, conclui-se que 52% das empresas de um universo de 50, não realizou alterações ao nível de utilização da capacidade produtiva instalada. Contudo, 32% afirma que aumentou o nível de aproveitamento da capacidade de produção face ao que utilizava anteriormente ao início da crise pandémica. Dos inquiridos, 16% diminuiu a utilização da capacidade produtiva que dispõem, esta diminuição pode estar diretamente relacionada com quebras em vendas e consequentemente quebras no VN.

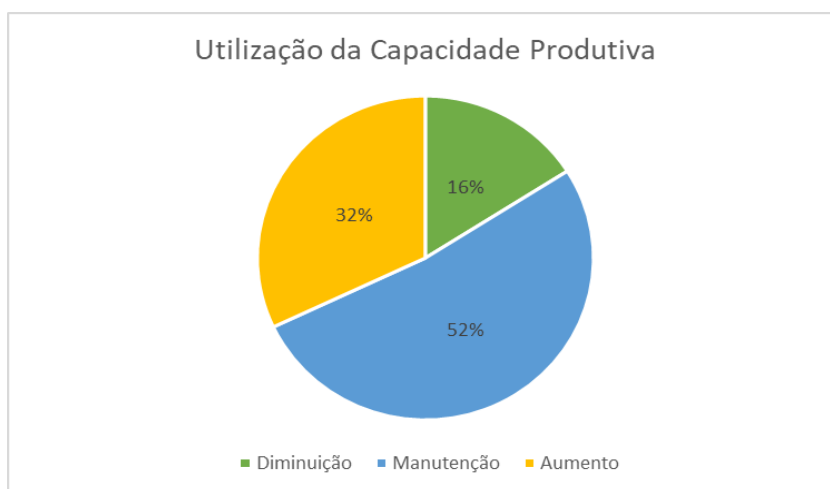


Fig. 11 Percentual total das empresas inquiridas face à utilização da capacidade produtiva instalada

Fonte: Elaboração própria

Do universo total de 55 empresas, apenas 48 responderam à questão relacionada com a variação do custo das MP, pelo que se pressupõem que as restantes 7 não necessitem de MP para a realização da sua atividade.

Em concordância com os dados apresentados na figura 12, a maioria das empresas registou um aumento no custo das MP, este poderá estar diretamente relacionado com a dificuldade de acesso às matérias, o aumento de custos de transporte, etc.... Das empresas inquiridas 36% afirma não tem ocorrido nenhuma alteração de custo e 6% declara um decréscimo no custo das MP.



Fig. 12 Alterações no custo das matérias-primas

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos encargos salariais, a maioria das empresas não registou alteração no custo dos salários, contrastando com as 36% que afirmam ter ocorrido um aumento com os encargos financeiros. Das empresas analisadas 6% possuiu uma diminuição de custos nesta rúbrica. Não foi possível confirmar se esta redução se encontra relacionada com a diminuição de RH, no entanto essa será, em nossa opinião, a sua principal causa.

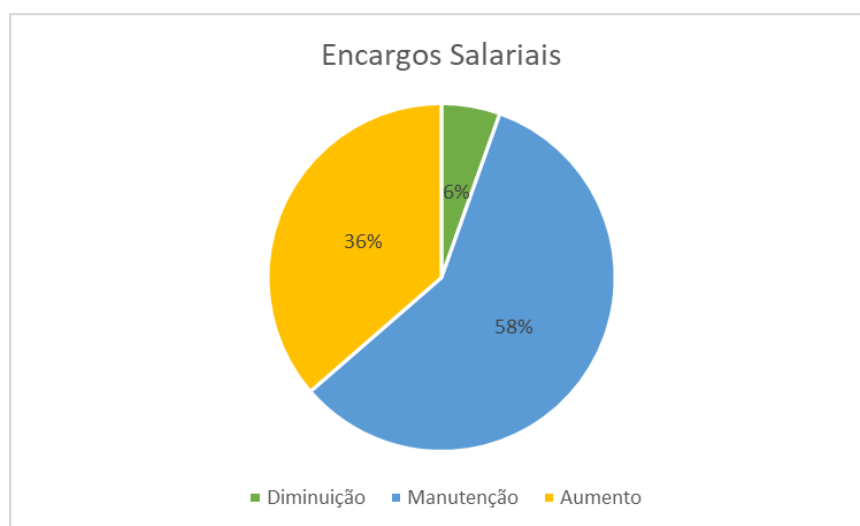


Fig. 13 Alterações no Custos dos Salários

Fonte: Elaboração própria

No que toca aos encargos financeiros, grande parte das empresas não regista nenhuma alteração nos seus encargos financeiros, sendo que 36% que em termos absolutos

representam 20 empresas, registam um aumento dos mesmos. Apenas 13% regista um decréscimo no peso do valor despendido com encargos financeiros.

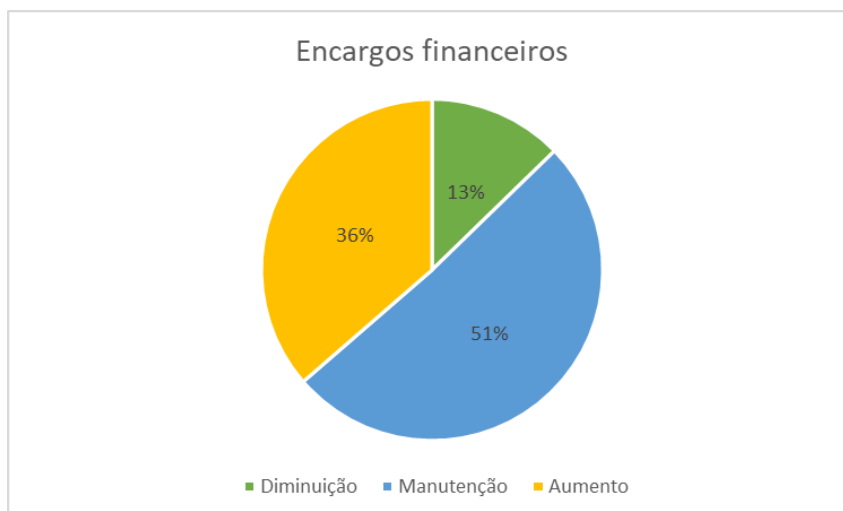


Fig. 14 Alterações nos Encargos Financeiros das Empresas

Fonte: Elaboração própria

Analisando agora o prazo médio de pagamento a fornecedores, de acordo com a figura 15 em 82% das empresas não ocorreu nenhuma alteração, sendo que 11% registou um aumento desta variável e 7% sofreu uma diminuição.

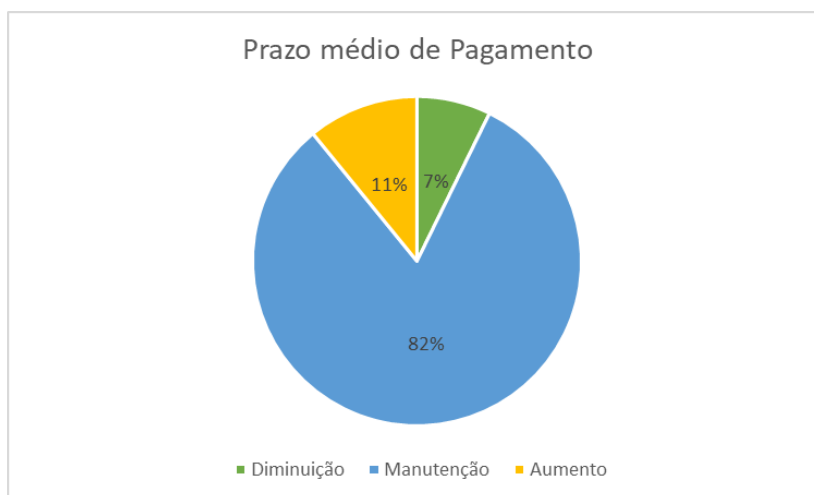


Fig. 15 Alterações no prazo médio de pagamento a fornecedores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao prazo médio de recebimento de Clientes, a maioria das empresas manteve o que praticava anteriormente, o que significa que os Clientes não se atrasaram significativamente no que diz respeito ao prazo de pagamento estabelecido.

Contudo, 33% dos gestores inquiridos afirmaram que o prazo médio de recebimento aumentou, este fator pode colocar a empresa numa situação fragilizada, pensando numa situação hipotética em que o prazo médio de pagamento a fornecedores se tiver mantido e o prazo médio de recebimento por parte dos Clientes estiver aumentado, pode fazer com que a empresa, a longo prazo, não consiga cumprir as suas obrigações.

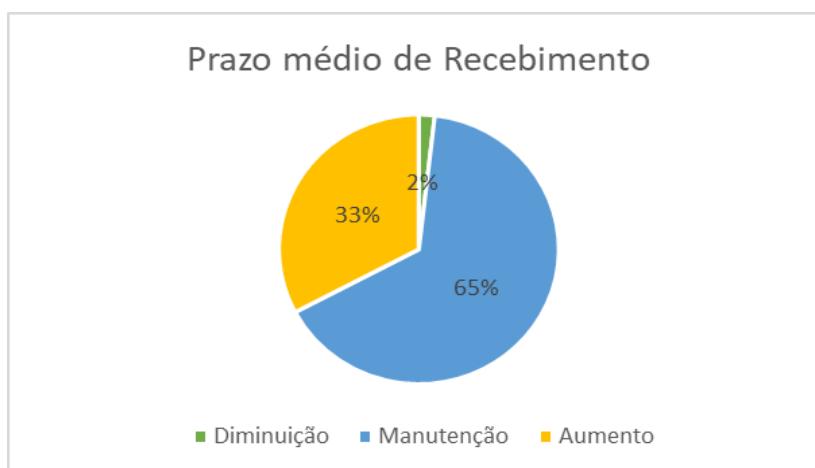


Fig. 16 Alterações no Prazo médio de recebimento

Fonte: Elaboração própria

De seguida, serão analisadas medidas concretas para fazer face aos cenários identificados na questão anterior para tal e antes de se avaliarem as questões de investigação seguintes realiza-se um estudo estatístico das respostas à questão Q5 e Q6 que correspondem aos aspetos mais determinantes da opinião dos gestores para o presente estudo

4.1.3.1 – Estudo estatístico das questões determinantes para o estudo

Na presente secção estuda-se estatisticamente a resposta à questão Q5 e Q6

O que concerne à questão Q5: Qual dos fatores abaixo indicados é mais importante para o aumento da competitividade de uma Empresa?

A escala de respostas varia entre (1) - mais importante | (6) - menos importante. Foram selecionados seis indicadores, sendo no caso dos quartis identificados individualmente.

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados obtidos para cada indicador, seguindo-se um comentário aos mesmos.

Indicadores	Qualidade dos Produtos	Aumento da Quota de Mercado	Redução da necessidade de Alavancagem Financeira	Otimização da Capacidade de Produção instalada	Aumento da Produtividade dos trabalhadores	Redução dos custos internos
Média	2,345	3,060	3,245	2,500	2,500	2,309
Moda	1,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000
Mediana	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
Desvio Padrão	2,066	1,570	1,413	1,528	1,713	1,514
Desvio Absoluto Médio	1,763	1,277	1,155	1,250	1,407	1,205
Coefficiente de variação	88%	51%	44%	61%	69%	66%
Q1	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Q2	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
Q3	3,500	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000
Amplitude interquartil q3-q1	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Coefficiente de assimetria de peerson	0,651	0,038	0,174	0,327	0,292	0,204

Tabela 3. Análise Estatística dos indicadores da Q5

Tendo em conta as médias observadas a redução de custos e a quota de mercado são as variáveis mais relevantes, sendo o aumento da quota de mercado a menos relevante.

De acordo com o desvio absoluto médio e dado que o valor é sempre inferior a 2 e à exceção da qualidade dos produtos, aproxima-se muito de 1, significando que a média da distância entre cada dado e a média não é muito significativo.

Os coeficientes de variação apresentam valores entre os 44% e os 88%, pondo em evidência na “Qualidade dos Produtos” o facto de haver um predomínio de opiniões equivalentes ao valor máximo e mínimo (88%) contrariamente ao que se passa por exemplo na “Redução da necessidade de Alavancagem Financeira”, onde predominam valores mais centrais, embora com tendência para o registo de valores deslocados para a zona de sobre valorização da importância das variáveis.

Esta constatação é validada pela análise dos resultados para o coeficiente de assimetria de Pearson de onde resultam sempre valores superiores a zero o que indica uma assimetria positiva dos resultados obtidos para cada variável, evidenciando uma sobre valorização destas variáveis no contributo para a competitividade da empresa

Relativamente à Q6: Defina a importância das variáveis seguintes no processo de recuperação. (1) - mais importante | (6) - menos importante

Tal como referido na questão anterior, foram avaliados seis indicadores, classificados numa escala de 1 a 6, onde o 1 representa o grau com maior importância e o 6 o grau com menos importância.

Na tabela abaixo apresentam-se os resultados obtidos para cada indicador, seguindo-se um comentário aos mesmos.

Indicadores	Benefícios Fiscais	Acesso ao crédito bonificado	Aumento do tempo das moratórias	Apoio à manutenção de postos de trabalho	Apoio à atividade comercial	Incentivo ao investimento
Média	2,585	3,231	3,300	2,549	2,635	2,846
Moda	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Mediana	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
Desvio Padrão	1,896	1,767	1,876	1,836	1,804	1,808
Desvio Absoluto Médio	1,603	1,524	1,668	1,556	1,603	1,565
Coefficiente de variação	73%	55%	57%	72%	68%	64%
Q1	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Q2	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
Q3	4,000	5,000	5,000	4,000	4,250	4,000
Amplitude interquartil q3-q1	3,000	3,000	3,000	3,000	3,250	3,000
Coefficiente de assimetria de peerson	0,309	0,131	0,160	0,299	0,352	0,468

Tabela 4 Análise Estatística dos indicadores da Q6

De acordo com os dados acima apresentados, em termos médios as variáveis que os gestores consideram mais importantes para a recuperação financeira das empresas são o aumento do tempo das moratórias e o acesso ao crédito bonificado. Sendo que, a menos relevante é apoio à manutenção dos postos de trabalho.

Analisando o desvio absoluto médio, verifica-se que todos os valores se encontram abaixo de 2, apesar de se encontrarem superiores aos verificados na tabela de análise da Q5, pode afirmar-se que a média da distância entre cada dado e a média não é muito significativo.

Q4: Selecione as medidas que adotaram para fazer face aos constrangimentos causados pela crise pandémica COVID-19?

Nesta questão foi solicitado aos inquiridos que indicassem que medidas adotadas para combater as dificuldades provenientes da crise pandémica COVID-19, as medidas propostas foram:

- Redução de Pessoal;
- Alienação de Ativos;
- Aumento do endividamento;
- Injeção de Capital Próprio;
- Abandono de alguns produtos/serviços;
- Abandono de alguns mercados;
- Entrada em novos mercados;

- Recurso a linhas de apoio ao COVID.

De acordo com o gráfico abaixo apresentado, pode concluir-se que existiram quatro pontos centrais de atuação adotados pelas organizações, nomeadamente : *layoff*, esta medida consiste redução ou suspensão de um determinada posto de trabalho durante um determinado período temporal, este pode ocorrer devido a alterações de mercado, motivos relacionados com a estrutura ou tecnológicos, também se pode recorrer a este modalidade caso ocorram catástrofes que afetem a atividade da empresa, como foi o caso da crise pandémica causada pela COVID-19. Só se pode recorrer a esta medida caso se verifique o seu contributo para a viabilidade da empresa, SEGURANÇA SOCIAL (<https://www.seg-social.pt/layoff>).

Outra das medidas adotada pela maioria das empresas, foi a criação de produtos alternativos. Sendo que, 13,7% recorreram a medidas relacionadas com Recurso a linhas de apoio ao COVID e entrada em novos mercados.

Contudo, 7,8% dos inquiridos aumentaram o seu endividamento e 5,9% efetuaram redução de pessoal. As restantes medidas apresentam pouca expressão.

Selecione as medidas que adotaram para fazer face aos constrangimentos causados pela crise pandémica COVID-19?

51 respostas

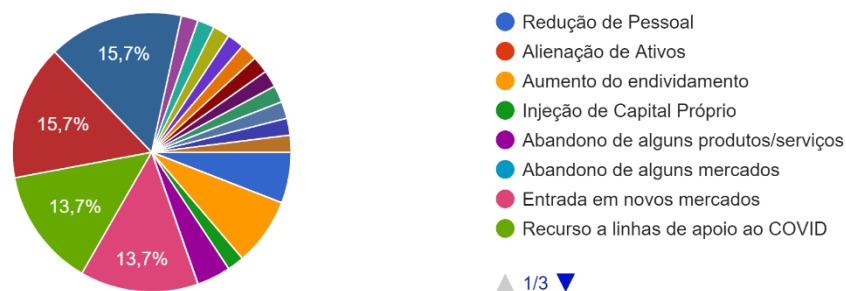


Fig. 17 Percentagem de adoção de medidas adotadas pelas empresas de forma a fazer face aos constrangimentos causados pela crise pandémica COVID-19

Fonte: Google Forms

Q5: Qual dos fatores abaixo indicados é mais importante para o aumento da competitividade de uma Empresa? (1) - mais importante | (6) - menos importante

De acordo com os *inputs* proporcionados pela figura 18, é possível estabelecer uma listagem organizada por ordem decrescente da importância dos fatores mencionados para a competitividade de uma empresa. Sendo que, as organizações consideram então:

- 1º - Qualidade dos produtos;
- 2º - Redução dos custos internos;
- 3º - Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- 4º - Otimização da capacidade de produção instalada;
- 5º - Aumento da Quota de Mercado;
- 6º - Redução da necessidade de Alavancagem Financeira.

Qual dos fatores abaixo indicados é mais importante para o aumento da competitividade de uma Empresa? (1) - mais importante | (6) - menos importante

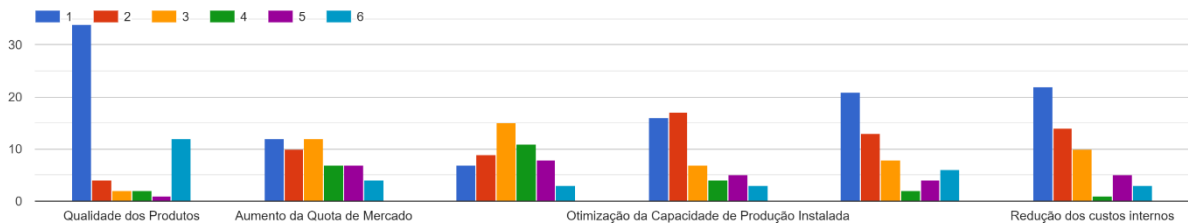


Fig. 18 Fatores que contribuem para a Competitividade de uma Empresa

Fonte: Google Forms

Q6: Defina a importância das variáveis seguintes no processo de recuperação.

(1) - mais importante | (6) - menos importante

Segundo as respostas apresentadas na figura 19, referente à importância que cada gestor atribui a cada uma das variáveis referentes ao processo de recuperação de uma empresa, é possível listar os fatores com maior relevância para o processo. Os gestores inquiridos acham que o fator que pode possuir mais importância no que toca à empresa recuperar de uma situação crítica são os benefícios fiscais, em segundo lugar estes consideram que o acesso ao crédito bonificado⁸ é um fator determinante para uma recuperação de sucesso. De seguida, surge o aumento do tempo das moratórias, as moratórias consistem na suspensão de pagamentos de prestações até uma data previamente estabelecida, os gestores consideram que estender o prazo de pagamento de determinadas obrigações pode ajudar a empresa a conseguir reposicionar-se em termos competitivos. Em quarto lugar, encontra-se o apoio à manutenção dos postos de trabalho, depois o apoio à atividade comercial e por fim o incentivo ao investimento.

Defina a importância das variáveis seguintes no processo de recuperação. (1) - mais importante | (6) - menos importante

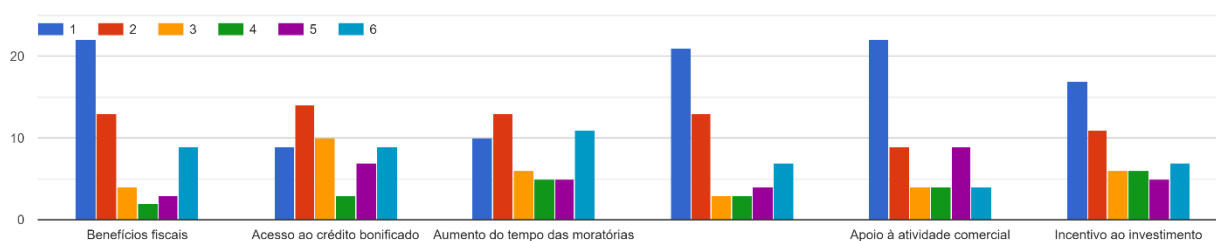


Fig. 19 Importância de determinadas ações no processo de recuperação de empresas

Fonte: Google Forms

⁸ Taxas de juro inferiores à normalmente praticadas.

Da análise dos resultados obtidos com o estudo das respostas ao questionário por parte dos gestores resulta a seguinte hierarquia de fatores que mais contribuem para o aumento da competitividade das empresas.

OPINIÃO DOS GESTORES
(1) Qualidade dos produtos
(2) Redução dos custos internos
(3) Aumento da produtividade dos trabalhadores
(4) Otimização da capacidade de produção instalada;
(5) Aumento da Quota de mercado
(6) Redução da necessidade de Alavancagem Financeira

Tabela 5. Opinião dos gestores acerca dos fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas

Ainda segundo a importância atribuída pelos gestores, as variáveis determinantes para o sucesso do processo de recuperação têm a seguinte hierarquia.

Importância das variáveis no processo de recuperação segundo os gestores inquiridos
(1) Apoio à manutenção de postos de trabalho
(2) Benefícios fiscais
(3) Apoio à atividade comercial
(4) Incentivo ao investimento
(5) Acesso ao crédito bonificado
(6) Aumento do tempo das moratórias

Tabela 6. Importância das variáveis no processo de recuperação segundo os gestores inquiridos

4.1.3- Sistematização das variáveis condicionantes da competitividade e controlo do risco de falência

Na presente secção sistematizam-se as variáveis identificadas no capítulo reservado à revisão bibliográfica. Esta sistematização permitirá comparar as variáveis identificadas com as resultantes do questionário aplicado aos gestores.

MODELOS	VARIÁVEIS
Z-SCORE	Fundo Maneio
	Ativo
	Resultados retidos (reinvestimento vs. resultados obtidos)
	RAJ (produtividade da empresa s/ efeitos de alavancagem)
	Valor de Mercado dos Capitais Próprios
	Vendas
COMPETITIVIDADE	Fatores sistemicos (forças externas)- qualificação da mão-de-obra, políticas de educação, grau de exigência dos consumidores (...)
	Fatores estruturais - mercado onde a empresa se encontra inserida
	Fatores internos - modelo de gestão, capacidade de inovação, capacidade de compreensão do mercado.
	Flexibilidade tecnológica
RISCO OPERACIONAL & FINANCEIRO	Alteração da Gestão de topo
	Redefinição do modelo de negócio
	Alteração de Políticas organizacionais
PIMS	Qualidade dos produtos
	Quota de mercado
	Intensidade de Capital
	Nível de utilização da capacidade instalada
	Produtividade dos trabalhadores
	Custos diretos

Tabela 7. Variáveis dos Modelos apresentados na revisão bibliográfica

Da compilação das variáveis identificadas em cada modelo resulta a tabela seguinte onde se identificam as variáveis predominantes.

VARIÁVEIS RELEVANTES PARA O REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS EMPRESAS
Alteração da Gestão de Topo
Redução de stock
Investimento em produtos alternativos
Reestruturação do método de produção, tirando o máximo proveito da capacidade produtiva instalada
Elevada qualidade dos produtos
Aumento da quota de mercado

Tabela 8. Variáveis relevantes para o reposicionamento competitivo das empresas

4.1.3- Comparação das variáveis identificadas com os resultados do questionário aplicado aos gestores

Da comparação do referido pelos principais autores que se debruçaram sobre esta temática com a opinião dos gestores inquiridos resulta a seguinte tabela de equivalência.

Variáveis presentes na revisão bibliográfica	Variáveis presentes na avaliação dos gestores	Co incidência de opinião
<ul style="list-style-type: none"> Fatores internos Fatores sistemáticos Alteração da gestão de topo 	Alteração da gestão de topo	Sim, inteiramente
<ul style="list-style-type: none"> Fundo de maneo 	Redução de stocks	Sim, parcialmente
<ul style="list-style-type: none"> Fatores estruturais Flexibilidade tecnológica Intensidade do capital 	Investimento em produtos alternativos	Sim, parcialmente
<ul style="list-style-type: none"> Vendas Redefinição do modelo de negócio Alteração das políticas organizacionais Nível de utilização da capacidade instalada 	Reestruturação do método de produção, aproximando capacidade instalada da utilizada	Sim, parcialmente
<ul style="list-style-type: none"> Qualidade dos produtos 	Qualidade dos produtos	Sim, inteiramente
<ul style="list-style-type: none"> Aumento da quota de mercado 	Aumento da quota de mercado	Sim, inteiramente
<ul style="list-style-type: none"> Custos diretos Nível de produtividade dos trabalhadores 	Redução de custos internos	Sim, inteiramente
<ul style="list-style-type: none"> RAJI 	Controlo do grau combinado de alavancagem	Sim, parcialmente

Tabela 9. Variáveis presentes na revisão bibliográfica vs. variáveis presentes na avaliação dos gestores

Pode assim concluir-se que os gestores inquiridos têm um nível de perceção, em geral, em linha com o que a revisão bibliográfica indica, havendo, no entanto, algumas situações em que a coincidência não é tão clara, nomeadamente no caso das variáveis “controlo do grau combinado de alavancagem” e investimento em produtos alternativos.

4.1.4- Matriz de acções - Proposta

Face aos resultados expressos na tabela anterior e procurando articular essas variáveis formulou-se o seguinte conjunto de procedimentos recomendados em situações de crise para as empresas que integram a amostra.

1. Avaliar o desempenho da administração/gerência das empresas;
2. Avaliar a coincidência entre as expectativas dos clientes e o produto oferecido;
3. Abertura para a introdução de novas combinações produto mercado
4. Manter um bom nível de utilização da capacidade instalada
5. Manter abertura à mudança ao nível do sistema organizacional da empresa;
6. Assegurar a qualidade dos produtos;
7. Controlo rigoroso dos custos
8. Controlo do ponto crítico na perspectiva das vendas e dos custos

Capítulo 5 – Conclusões

No presente capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo, são ainda avaliadas as questões de investigação, os aspetos envolvidos na matriz de ações preconizada, as limitações e as recomendações quanto a futuros desenvolvimentos. Indica-se ainda aquela que é, na nossa opinião, a contribuição do estudo realizado para a investigação aplicada nesta área científica.

5.2- Questões Derivadas

Foram formuladas Questões de forma a conseguir retirar mais conclusões da análise efetuada.

- Q1: Será possível identificar variáveis que contribuem de forma mais significativa para a recuperação e reforço da competitividade das empresas?

A combinação de vários estudos, torna possível dar resposta a esta temática.

O'Neill (1986), afirma que existem fatores chave no processo de recuperação de empresas, nomeadamente:

Posição competitiva das mesmas, Hofer (1980) sugere que este fator se encontra relacionado com a capacidade utilização que as empresas possuem.

Ciclo de vida do produto, este processo apresenta 4 fases distintas, nomeadamente: introdução, crescimento, maturidade e declínio. De acordo com a revisão bibliográfica, é possível perceber que devem ser tomadas medidas para evitar o declínio do produto que por sua vez se pode traduzir em falta de competitividade face à concorrência.

Face ao exposto, revelou-se positivo a aplicação de medidas de crescimento na fase de crescimento do produto, consiste na antevisão do declínio, estas estratégias podem por exemplo consistir na promoção dos produtos, em aquisições estratégicas de forma a aumentar a quota de mercado e conseqüentemente diminuir a concorrência. Se não for possível atuar antecipadamente, verifica-se a necessidade de atuar durante a fase de maturidade do produto, nesta altura são recomendadas reestruturações estratégicas, estas podem consistir por exemplo na adaptação de novos métodos de produção, de forma a

conseguir proporcionar ao mercado um PVP mais competitivo sem nunca descorar da qualidade, visto que este foi o fator de competitividade, que em conformidade com a literatura os gestores apontaram como mais importante.

Já numa fase posterior, de declínio, existem maior dificuldade em tomar medidas que resultem em *outcomes* positivos, de qualquer forma, as empresas devem apostar em estratégias de "corte", por exemplo baixar, se possível, a margem de lucro de forma a proporcionar preços mais competitivos, procurar formas de produção ou distribuição mais económicas, etc.

É também preciso ter em consideração que o tipo de estratégia a adotar depende inevitavelmente do **tipo de indústria onde a empresa opera e do tipo de empresa**. Por exemplo, se a empresa possuir uma Gestão de Topo rígida, esta será menos propensa a alterações no Diretor Geral, que poderá ser uma medida fulcral para uma organização conseguir um *turnaround* positivo.

A **identificação do grupo de concorrentes** diretos à organização é um fator crucial, estes concorrem diretamente com o produto, com o mercado e com a tecnologia. O objetivo será antever a ações da concorrência agindo e não apenas reagindo às mesmas. A identificação deste grupo permite ainda a "união" dos intervenientes numa determinada fileira de negócio criando barreiras à entrada de novas firmas diminuindo assim a concorrência.

Por último, mas não menos importante é crucial **identificar o motivo de declínio** do produto. Os motivos podem ser muito variados, mas a identificação da causa permite tomar medidas que atuem no problema. Não é fácil identificar a motivo, de acordo com estudos anteriores a causa poderia ser má gestão, mas é extremamente difícil provisionar se certas decisões estratégicas resultaram em bons ou maus *outcomes*. As causas de declínio, tanto podem ser económicas, como concorrenciais ou também podem resultar de alterações decorrentes no mercado que a empresa se encontrava impossibilitada de prever.

Para além do que se encontra referido na revisão da literatura, através da realização do questionário e apesar do mesmo não possuir relevância estatística, é possível concluir que para além das medidas mencionadas existem medidas alternativas a que as empresas recorreram para fazer face ao "abalo" causado pela pandemia COVID-19, tratam-se de medidas "extremas" e existentes em casos de calamidades, como por exemplo o layoff.

- Q2: A identificação de variáveis que contribuem para a melhoria do desempenho das empresas em dificuldades económico-financeiras e de mercado cria condições para definir um conjunto de procedimentos visando a concretização da recuperação das referidas empresas;

A Questão Derivada apresentada acima encontra-se em concordância com a revisão da literatura presente do documento, visto que com a identificação das variáveis determinantes de melhoria é possível saber exatamente onde atuar o que facilita o processo de decisão dos gestores em momentos de crise. Com a realização do questionário foi também possível perceber quais os fatores que os gestores acham mais relevantes para aumentar a competitividade das empresas, dos quais é de realçar a qualidade dos produtos esta conclusão encontra-se em concordância com os estudos realizados pelos autores mencionados no Capítulo 2.

- Q3: O PIMS mostra-se capaz de contribuir para a identificação de variáveis determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira;

Atendendo ao Ponto 2.7 incorporado no Capítulo 2 referente à revisão da literatura, é possível afirmar a veracidade da questão acima, visto que foram apontadas variáveis específicas que se mostram fulcrais no processo de recuperação das empresas em situações adversas. Para além da justificação da premissa através da revisão bibliográfica, com recurso ao questionário realizado tentou-se ainda perceber se os gestores dão a importância que cada variante do estudo PIMS possui, para isso foi solicitado aos mesmos que classificassem de 1 a 6, o nível de importância de cada variável possui com o objetivo de aumentar a competitividade de uma empresa, sendo que este em conformidade com o estudo, identificaram a qualidade dos produtos como o fator mais importante. Apesar do estudo empírico não possuir relevância estatística, é possível afirmar que a orientação dos gestores encontra-se em linha com a orientação dos estudos efetuados.

- Q4: A metodologia Z-Score desenvolvida por Edward Altman e os seus seguidores mostra-se capaz de contribuir para a identificação de variáveis

determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira;

A Questão Acessória 3 foi verificada no presente documento, visto que, como exposto anteriormente Altman (1968) conseguiu formular uma equação que tem em conta rácios determinantes de falência de uma empresa, a equação Z-Score. Através de cada rácio identificado nesta equação é possível identificar as variáveis que possuem mais peso no sucesso ou insucesso de uma organização, com a identificação dessas variáveis é possível tomar medidas para que as empresas recuperem. Pode-se ainda verificar, de acordo com o questionário efetuado que as medidas de recuperação a que os gestores inquiridos recorreram atuam diretamente nos rácios mencionadas no modelo Z-Score.

- Q4: Os estudos sobre competitividade mostram-se capazes de contribuir para a identificação de variáveis determinantes para a definição das medidas a tomar para assegurar a recuperação de empresas em situação de crise económico-financeira.

A partir dos estudos existentes acerca da competitividade das empresas é possível identificar as variáveis que contribuem para a mesma, desta forma a empresa consegue perceber quais os aspetos onde tem de atuar e que riscos é que tem de provisionar para garantir que os principais determinantes do sucesso se encontram salvaguardados. Pelo exposto, considera-se que a questão se encontra validada. De ressaltar, que de acordo com questionário realizado é possível perceber que as variáveis indicadas como determinantes para a recuperação económico-financeira das organizações encontram-se em concordância com os fatores que os gestores inquiridos determinam que possuem maior relevância.

5.3- Resposta Questão de Partida

No início da presente Dissertação formulou-se a seguinte questão de partida:

- É possível identificar um conjunto de procedimentos que contribuam para reposicionamento competitivo das empresas que enfrentam crises económico-financeiras e de mercado?

De acordo com a revisão bibliográfica explorada ao longo da presente Dissertação, é possível identificar procedimentos que contribuem para que as empresas voltem a ser competitivas fazendo face às adversidades encontradas. Pode-se então considerar, que dependendo do tipo de adversidade encontrada, podem ser efetuados dois tipos de *turnarounds*, estratégicos em que se tem de fazer alterações na estratégia da empresa ou nos procedimentos operacionais, estes não implicam nenhuma alteração na organização, mas sim, por exemplo, no mercado onde atua ou nas condições financeiras que pratica.

Podem ser apontados 4 pontos fulcrais de ação que contribuem para o reposicionamento competitivo das empresas, os mesmos encontram-se mencionados abaixo com exemplos de medidas que podem ser tomadas em cada um deles:

- Gestão: alteração da Gestão de Topo;
- Cortes: redução de custos;
- Crescimento: investimento em produtos alternativos;
- Restruturação: adaptação a novos métodos de produção.

5.4- Modelo Final

Tal como mencionado anteriormente, o presente objetivo deste estudo consiste em estabelecer uma matriz de ações que as empresas devem visitar sempre se encontram perante situações de críticas em que existem um aumento de risco.

Segundo com McKiernan (2014), “Good strategy should yield good performance”, de acordo com o autor a definição de uma estratégia é crucial para alcançar uma boa performance, pelo que se revelou importante perceber que medidas devem ser tomadas de forma a enfrentar eventuais constrangimentos.

Altman um dos “pais” da Economia, criou em 1968 um modelo de previsão de falência das empresas, este assentava em quatro pontos fulcrais, nomeadamente: liquidez, rendibilidade, alavancagem, solvabilidade e atratividade. Pelo que se verifica a necessidade de atuação nestes pontos de forma a evitar a falência de uma organização.

A falência de uma empresa, encontra-se inevitavelmente associada à falta de competitividade da mesma, pelo que se importa tomar medidas neste sentido.

Tentou criar-se uma matriz de ações gerais que fossem transversais a todos os setores de atividade de forma a tornar a sua utilização mais abrangente.

De acordo com o PIMS e com a opinião dos Gestores inquiridos, o fator crítico de sucesso mais importante é:

(1) Qualidade dos Produtos – trata-se de um fator diferenciador face à concorrência, e a longo-prazo proporcionará vantagem competitiva à empresa face à concorrência. Quando as empresas se encontram em dificuldades não devem descorar da qualidade dos seus produtos, mas ao mesmo tempo devem aumentar a rendibilidade dos mesmos, uma das alternativas a explorar neste caso seria a procura fornecedores alternativos. Se uma empresa possuir um número superior de fornecedores, conseguem obter mais margem de negociação e por sua obter condições melhores.

(2) Quota de Mercado – para as empresas reafirmarem e aumentarem a sua presença no mercado, necessitam de medidas como penetração de novos mercados, sendo que se investimento de entrada for muito elevado acarreta consequentemente um elevado nível de risco. Uma estratégia mais “segura”, sem um nível significativo de risco associado, consiste em cross-selling, fazer com que atuais consumam mais produtos da gama que empresa dispõem, trata-se de uma estratégia comercial que aumenta o grau de fidelização dos Clientes e o volume médio de compras dos mesmos, o que se traduzirá num aumento de ativos da empresa.

(3) Redução de Custos Internos – a redução de custos consiste na diminuição de obrigações da organização, o que faz com que esta fique mais “folgada”. Neste ponto, as empresas devem considerar quais os custos não essenciais ao seu funcionamento e de forma é que esses podem ser reduzidos. Estas tanto podem ser tomadas a pequena escala, como por exemplo redução de contas de eletricidade, através da perceção do horário em que a eletricidade possui um menor valor e tentar orientar a produção para esse período temporal. Caso se verifique a necessidade de uma intervenção em maior escalar, poderá ter de se optar pela redução de pessoal, otimizando a produtividade de RH existentes.

(4) Otimização da Capacidade de Produção Instalada – outra das estratégias consiste em utilizar toda a capacidade de produção que uma empresa possui aumentando assim os seus *outcomes*. Pensando num exemplo prático, imagine-se uma fábrica produtora de arroz, que possui as suas marcas e é responsável pela comercialização das mesmas, uma grande parte das suas vendas resulta de exportações, mas devido a

acontecimentos derivados de causas naturais existiu um fecho de fronteiras, fazendo com que a empresa não consiga exportar, o que representa uma elevada queda na faturação da empresa. Pelo exposto, a empresa devido à queda de venda possui uma capacidade de produção muito superior à que esta a utilizar, uma das estratégias que pode adotar poderá ser embalar produtos de MD (marcas de distribuição) ou concentrar a produção, se possível, numa parte das suas instalações e subalugar o que se encontra inutilizado.

(5) Redução da Necessidade de Alavancagem – esta pode ser positiva quando se encontra num nível estável, mas quando a empresa se encontra em dificuldades, existe a necessidade de reduzir a mesma. Para conseguir possuir uma diminuição de dependência da alavancagem é necessário conseguir aumentar receitas para possuir mais recursos disponíveis e poder amortizar dívida. Reduzir a alavancagem encontra-se insociavelmente relacionado com a redução de custos, ponto apresentado anteriormente. Outros dos métodos a que a empresa pode recorrer, consiste na renegociação da dívida de forma a conseguir melhores condições. Por último, as empresas podem ainda optar por uma reestruturação da dívida, isto consiste em adquirir um novo crédito de forma a liquidar as dívidas anteriores, com a premissa que a contração do novo crédito terá melhores condições do que as do crédito anterior.

Para além do exposto, podem-se ainda adotar outras estratégias que conferem à empresa ganho de competitividade, nomeadamente:

- Conseguir custos de produção dentro dos preços de mercado, mas vender os produtos a um preço superior ao da concorrência, para isto é necessário que os produto/serviços possua características distintas dos da concorrência.
- Possuir preços de produção inferiores e vender o produto ao mesmo preço da concorrência. Esta estratégia confere à organização uma maior margem, o que levar a que exista maior capacidade de reinvestimento e por sua vez de crescimento.
- Praticar preços de venda superiores e possuir custos de produção inferiores, esta seria a estratégia idílica, mas a mais difícil de alcançar.

Face à crise pandémica atual, é relevante ainda provisionar a ocorrência de riscos ocasionais, a sua ocorrência não pode ser de todo prevista, mas existe a probabilidade

destes ocorrem, pelo que devem ser tomadas medidas preventivas, como por exemplo: recorrendo a contratos de seguro.

5.5 – Limitações à Investigação

Foram identificadas algumas limitações ao estudo proposto. O objetivo geral desta investigação consistiu em estabelecer uma matriz de ações que as empresas devem visitar sempre que se verificam situações de crise. Paralelamente propunha-se o estudo da perceção e atitude dos gestores relativamente às variáveis que consideram determinantes para o referido objetivo. Este objetivo implicava assim conseguir uma amostra representativa de gestores que respondessem ao inquérito, objetivo não conseguido, facto que não permitiu generalizar as conclusões nos termos inicialmente previstos. Esta situação constituiu-se na principal limitação do estudo.

Complementarmente existiram mais duas limitações; uma relacionada com o facto do responsável pela investigação ter uma atividade profissional a tempo inteiro e consequentemente ter sentido dificuldades acrescidas na obtenção de artigos científicos que melhor permitissem um completo levantamento do estado da arte.

5.6.- Desenvolvimentos Futuros

Na sequência da realização da presente investigação, aponta-se a necessidade de realização de um futuro estudo com representatividade estatística, podendo assim obter-se conclusões para todo o universo de análise.

Recomenda-se ainda o alargamento do estudo a outros setores de atividade e inclusivamente a análises comparativas de perspetivas de gestores de países diferentes.

Será igualmente relevante aplicar a mesma metodologia envolvendo a opinião de acionistas, associações empresariais e entidades publicas.

Bibliografia

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589. doi:10.2307/2978933

Anderson, C., & Paine, F. (1978). PIMS: A Reexamination. *The Academy of Management Review*, 602-612. doi:10.2307/257549

Antão, M. G., Peres, C. J., & Marques, H. M. (2018). Taxonomia da Falência e a Recuperação de Empresas – O Porquê do Insucesso. *European Journal of Applied Business Management*, Special Issue of ICABM2018

Antão, M. G., Peres, C. J., & Marques, H. M. (2018), Contributo do Quadro Legal para a Recuperação de Empresas em Portugal

Ansell, J., Harrison, T., & Archibald, T. (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 394–410. doi:10.1108/02634500710754619

Banco de Portugal (2020), COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas. Acedido a: 01/02/2020, em: iree_20201126.pdf (bportugal.pt)

Baptista, C. e Sousa, M. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.

Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios As Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71. doi:10.2307/2490171

Bescos, P. L. (1987), Défaillance et Redressement des P.M.I.:Recherche des Indices et des Causes de Défaillance. *Cahier de Recherche du Cereg*, 8701.

Buzzell, R.; Gale, B. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.

Buzzell, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–483. doi:10.1016/s0148-2963(02)00314-4

CALDEIRA, A. (2004). Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. *Revista Gerenciais*. v. 3, p. 87-99. São Paulo: UNINOVE

Clarke, P. (1997), "Management accounting practices in large Irish manufacturing firms", *BAR*, 18, pp. 136-152.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (1995) - Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas:Papirus: Editora da Unicamp

Drury, C. (1999), "Standard costing: a technique at variance with modern management?", *Management Accounting*, 77(10), pp. 56-58

Gilson, S. C. (1990). Falência, conselhos, bancos e blockholders. Evidências sobre mudanças na propriedade e controle corporativo quando as empresas entram em default. *Jornal de Economia Financeira*, 27(2), 355–387. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90060-D](https://doi.org/10.1016/0304-405X(90)90060-D)

Guimarães, R. C., & Carvalho, M. A. A. (2005). Return on investment em tecnologia da informação.

Hofer, C. W. (1980). TURNAROUND STRATEGIES. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31. doi:10.1108/eb038886

Irlanda, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceituando a estratégia de empreendedorismo corporativo. *Empreendedorismo: Teoria e Prática*, 33(1), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>

Kor, Y. Y., McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2001). The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 26(3), 457. <https://doi.org/10.2307/259188>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing*. São Paulo Pearson Prentice Hall.

Mariotto, F. L. (1991), o CONCEITO DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA: UMA ANÁLISE CRÍTICA, São Paulo, *Revista de Administração de Empresas MALHOTRA*, N. (2006) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman

McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.

Nelson, K. M., & Ghods, M. (1998). Measuring technology flexibility. *European Journal of Information Systems*, 7(4), 232-240.

OCDE (2020). “COVID-19 e Comércio Internacional : Temas e Ações.”

O’Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80–88. doi:10.1016/0024-6301(86)90131-7

P. "Rajan" Varadarajan. (1989). *Journal of Marketing*, 53(2), 126-129. doi:10.2307/1251419

Phaal, R. (2004). Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1–2), 5–26. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00072-6)

Pinho C., Valente R., Madaleno M., Vieira E., (2019) – *Risco Financeiro, Medida e Gestão* (2ª ed.), Lisboa, Edições Sílabo

Peres M., C.J., Pinheiro, P.M.B., Cristovão, D.C., Marques, H.M. G., Antão, M.A. (2017). “Falência” empresarial, análise discriminante e Scoring – Uma visão geral, §XVI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria.

S. Mishchenko, A Valenti et al. (2016) *Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management*, doi: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02001-3](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02001-3)

Saito M. B., Oliveira M. R. G., Távora J. L. (2011) - *Inovação tecnológica e a flexibilidade gerencial: uma aplicação da teoria das opções reais* (3ª ed.), São Paulo, Revista de Economia Mackenzie

Sandretto, M. (1985), “What kind of cost system do you need?”, *Harvard Business Review*, pp. 110-118.

Silva, C. L. (2001) – *COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990*, Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001

SOUSA, R. A. (2017) – *Da Economia* (1ª ed.), Lisboa, Diário de Bordo

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>

Whitaker, R. B. (1999). The early stages of financial distress. *Journal of economics and finance*, 23(2), 123-132.

Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2 SPEC. ISS.), 379–392.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.022>

Zezone, L. C. (2007) – *Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho* (1ª ed.), São Paulo, Novatec Editor

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Anexos

Anexo 1 Questionário Fatores de Competitividade

Questionário – Fatores de Competitividade

O presente inquérito tem como objetivo a fundamentação empírica para a realização de uma Dissertação do Mestrado em Gestão, que tem como tema principal o Reposicionamento das Empresas em Situações de Crise.

1. Indique o Setor onde a sua Empresa opera.

- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás e água
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho (...)
- Transporte e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Outra: _____

2. Indique a dimensão da sua Empresa.

- Micro Empresa (menos de 10 trabalhadores ou VN \leq 2M)
- Pequena Empresa (menos de 50 trabalhadores ou VN \leq 10M)
- Média Empresa (menos de 250 trabalhadores ou VN \leq 50M)
-

Grande Empresa (≥ 250 trabalhadores ou VN $> 50M$)

3. Indique o comportamento dos indicadores abaixo mencionados durante a pandemia COVID-19.

	Diminuição	Manutenção	Aumento
Volume de negócios (VN)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nº. de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emprego qualificado (Peso dos RH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento em I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização da capacidade produtiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custos com MP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custos com salários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encargos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade de acesso a financ. Bancário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo médio de recebimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Selecione as medidas que adotaram para fazer face aos constrangimentos causados pela crise pandémica COVID-19?

- Redução de Pessoal
- Alienação de Ativos
- Aumento do endividamento
- Injeção de Capital Próprio
- Abandono de alguns produtos/serviços
- Abandono de alguns mercados
- Entrada em novos mercados
- Recurso a linhas de apoio ao COVID
- Layoff
- Criação de novos produtos
- Outra: _____

5. Qual dos fatores abaixo indicados é mais importante para o aumento da competitividade de uma Empresa? (1) - mais importante | (6) - menos importante

	Diminuição	Manutenção	Aumento
Qualidade dos Produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da Quota de Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução da necessidade de Alavancagem Financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otimização da Capacidade de Produção Instalada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da Produtividade dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução dos custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

internos

6. Defina a importância das variáveis seguintes no processo de recuperação.

(1) - mais importante | (6) - menos importante

	Diminuição	Manutenção	Aumento
Benefícios fiscais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso ao crédito bonificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento do tempo das Moratórias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio à manutenção de postos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio à atividade comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivo ao investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>