



GONÇALO
DE ALMEIDA
VICENTE

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO NAS PMES EM PORTUGAL
E A SUA PERFORMANCE**

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais

ORIENTADORAS

Professora Doutora Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves

Professora Doutora Sandra Cristina Dias Nunes

GONÇALO DE
ALMEIDA VICENTE

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO NAS PMES EM PORTUGAL
E A SUA PERFORMANCE**

JÚRI

Presidente: Prof^a Doutora Sandra Maria Simões de Oliveira, ESCE - IPS

Orientadora: Prof^a Doutora Sandra Cristina Dias Nunes, ESCE - IPS

Arguente: Prof^a Doutora Luísa Margarida Cagica Carvalho, ESCE - IPS

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho é a culminação do trabalho levado ao longo do curso de mestrado e não seria possível sem o apoio e contribuição de certas pessoas. Como tal, tentarei agradecer a todos aqueles que contribuíram, direta e indiretamente, para tornar tudo isto possível.

Em primeiro lugar, sou extremamente grato às minhas orientadoras, a Professora Ana Rolo e a Professora Sandra Nunes, por toda a dedicação, conhecimento, disponibilidade e especialmente, paciência constante desde o primeiro contacto, ao longo deste extenso processo até à entrega do trabalho final de mestrado. Foi graças às inúmeras sugestões e considerações destas pessoas que o trabalho foi concebido, desenvolvido e terminado.

À Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal e ao Instituto Nacional de Estatística, pela oportunidade e por todos os recursos disponibilizados para que fosse possível desenvolver este trabalho de investigação.

E por fim, às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais, a minha família e os amigos pelo apoio, pela ajuda e pela confiança que transmitiram durante os altos e baixos desta jornada, para que fosse possível continuar a lutar por este objetivo pessoal.

Estou muito grato por todos vós, obrigado!

RESUMO

As micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental no panorama e cenário económico do país, sendo responsáveis por uma parcela significativa do emprego e contribuindo para o crescimento económico geral. No entanto, estas empresas enfrentam desafios únicos que exigem práticas de gestão eficazes para obterem sucesso sustentável. Esta investigação tem como objetivo analisar a relação entre as práticas de gestão e indicadores de desempenho económico, como a produtividade, rentabilidade e crescimento, nas PME's em Portugal.

Com base numa revisão sintetizada da literatura existente, esta investigação contempla e examina a importância histórica da gestão empresarial, os diversos tipos de desempenho e o seu impacto como um todo na economia, bem como, as diversas medidas e rácios de análise da performance e a caracterização e definição de uma empresa. Este estudo procura compreender o impacto que uma gestão adequada tem no desempenho económico de uma PME em Portugal.

Através da utilização de várias bases de dados, o estudo segue uma abordagem quantitativa, sendo utilizado os dados quantitativos de um inquérito para a quantificação e análise da utilização das práticas de gestão, por parte das empresas em Portugal, bem como, os dados estatísticos do sistema de contas integradas das empresas, ambos facultados pelo Instituto Nacional de Estatística. Com o recurso a várias técnicas estatísticas como testes de hipóteses, correlações lineares e regressões lineares simples e múltiplas, foi possível determinar em que medida as práticas de gestão influenciam o desempenho das organizações, nomeadamente as PME's.

Os resultados desta investigação, têm por objetivo contribuir para o aumento do conhecimento existente da importância e das implicações que as práticas de gestão detêm para as empresas em Portugal. Verificando a existência de relação entre um aumento das práticas de gestão e um aumento de diversas métricas de performance, é possível apurar esta importância e incentivar as empresas a tomarem mais iniciativas e mostrarem mais proatividade no que toca às práticas de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Gestão, Performance Económica, PME's, *Gscore*

ABSTRACT

SMEs play a fundamental role in the country's economic landscape and scenario, being responsible for a significant portion of employment and contributing to overall economic growth. However, these companies face unique challenges that require effective management practices to achieve sustainable success. This study aims to investigate the relationship between management practices and performance indicators such as productivity, profitability, and growth in SMEs in Portugal.

Based on a comprehensive review of existing literature, this research considers and examines the historical importance of business management, organizational performance, and its impact as a whole on the economy. It also covers various measures and ratios for performance analysis and the characterization and definition of a company. This study seeks to understand the impact that proper management has on the performance of SMEs in Portugal.

With the use of various databases, the study follows a quantitative approach, using quantitative data from a particular survey to assess the perception and utilization of management practices by companies in Portugal. Additionally, statistical data from the integrated accounting system of companies, both provided by the portuguese National Institute of Statistics, are used. By employing various statistical techniques such as statistical hypothesis testing, linear correlations, simple and multiple linear regressions, it was possible to determine the extent to which management practices influence performance of organizations, mainly SMEs.

The results of this dissertation aim to contribute to increase existing knowledge of the importance and implications that management practices have for companies in Portugal. By verifying the existence of a relationship between an increase in management practices and an increase in various performance metrics, it is possible to determine this importance and encourage companies to take more initiative and proactive measures when it comes to management practices.

KEYWORDS: Management Practices, Economic Performance, SMEs, *Gscore*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Motivação e Interesse para a Escolha do Tema.....	2
1.2 Questão de Investigação e Objetivos	3
1.3 Estrutura da Dissertação.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Empresas, Definição e Contextualização	5
2.2 Performance Organizacional e Económica	9
2.3 Gestão Empresarial	12
2.4 Importância das Métricas	14
3. METODOLOGIA	18
3.1 Abordagem e Dados Empíricos.....	18
3.2 População, Amostra e <i>Gscore</i>	20
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 Estatísticas Descritivas.....	24
4.2 Correlações de Pearson.....	26
4.3 Regressões Lineares.....	27
4.4 Testes ANOVA, Testes t e Testes de Comparações Múltiplas.....	29

4.5	Discussão dos Resultados.....	32
5.	LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	34
	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS	38
	ANEXOS.....	43
	APÊNDICES	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa – PME	5
Tabela 2 – Representatividade da Amostra	20
Tabela 3 – Dimensão e Setor da Amostra Ajustada	22
Tabela 4 – Estatísticas Descritivas	24
Tabela 5 – Estatísticas Descritivas por Dimensão	25
Tabela 6 – Correlações entre as Variáveis Dependentes e o <i>Gscore</i>	26
Tabela 7 – Regressões Lineares entre o VN, o RLP, o VABpm, o N ^o de empregados e o <i>Gscore</i>	27
Tabela 8 – Regressão Linear entre MPG e VABpm	28
Tabela 9 – Teste ANOVA entre o <i>gscore</i> médio e o VN	29
Tabela 10 – Teste t entre o <i>gscore</i> médio e o RLP negativo/nulo e positivo .	31
Tabela 11 – Teste t entre o <i>gscore</i> médio e o VAB negativo/nulo e positivo	31
Tabela 12 - Teste t entre o <i>gscore</i> médio e os dois tamanhos de uma PME	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empresas por Dimensão 2004-2001	6
Gráfico 2 – Empresas Menos e Mais Estruturadas.....	28
Gráfico 3 – Teste de Comparações Múltiplas entre o <i>gscore</i> e os quartis de VN	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>The Balanced Scorecard</i>.....	10
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS

CAE – Classificação das Atividades Económicas Portuguesas

CAE-REV.3 – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - Revisão 3

INE – Instituto Nacional de Estatística

MOPS – *Management and Organizational Practices Survey*

NIPC – Número de Identificação de Pessoa Coletiva

PME – Micro, Pequena e Média Empresa

RLP – Resultado Líquido do Período

SCIE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VABpm – Valor Acrescentado Bruto a preço de mercado

VN – Volume de Negócios

WMS – *World Management Survey*

1. INTRODUÇÃO

No contexto económico atual, as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento das economias nacionais. Em Portugal, como em muitos outros países, as PME's têm um papel basilar na atividade empresarial, contribuindo de maneira significativa para a criação de empregos, a inovação e a competitividade (PORDATA, 2023a). Consequentemente, a gestão eficaz e eficiente emerge como um fator crítico para a sobrevivência e sucesso destas empresas de menor dimensão (Bloom et al., 2012a). A presente dissertação tem como objetivo explorar a relação intrínseca entre as práticas de gestão adotadas pelas PME's em Portugal e sua performance económica no mercado.

As práticas de gestão desempenham um papel multifacetado na condução das operações das PME's. Essas práticas englobam uma variedade de atividades, desde a gestão financeira e de recursos humanos até à implementação de estratégias de marketing e de inovação (Bloom et al., 2016). A forma como essas práticas são concebidas, implementadas e adaptadas, pode ter um impacto direto na capacidade de a empresa alcançar os seus objetivos, competir no mercado e atingir um desempenho sustentável a longo prazo (Delis & Tsionas, 2018).

No contexto específico de Portugal, um país com uma forte presença de PME's no seu tecido empresarial, somando cerca de 99,9% (PORDATA, 2023b), torna-se imperativo compreender de que forma as práticas de gestão estão correlacionadas com os resultados destas empresas. A literatura existente destaca que as PME's muitas vezes enfrentam desafios distintos das grandes empresas. Insuficiência de recursos, acesso limitado a financiamentos e uma maior sensibilidade e impacto das flutuações do mercado e do macro ambiente são alguns desses desafios. Entender como as práticas de gestão podem ser otimizadas para lidar com essas particularidades e maximizar a performance, apresenta-se como uma área de investigação relevante e crucial (Kaplan & Norton, 2001).

A investigação pretende não só contribuir para a compreensão teórica da interação entre a gestão e performance económica nas PME's, mas também fornecer e consolidar matéria quantitativa e pontos estratégicos que possam orientar gestores e empreendedores na formalização de planos de gestão mais eficazes e eficientes para que possam promover o crescimento e a sustentabilidade das PME's em Portugal.

Em suma, a análise da relação entre as práticas de gestão e a performance económica das PME's em Portugal é uma finalidade que promete dar a conhecer e esclarecer os mecanismos subjacentes ao sucesso destas empresas em Portugal. A complexa interligação entre gestão eficaz e eficiente e os resultados empresariais bem-sucedidos, é uma área de investigação dinâmica e vital, com implicações que vão desde o nível microeconómico das empresas individuais até ao panorama macroeconómico da nação como um todo.

A dinâmica entre as Micro, Pequenas e Médias Empresas tem sido e continua a ser um componente vital da economia de Portugal. Nos últimos anos, as PME's têm assumido um papel cada vez mais relevante, contribuindo significativamente para o crescimento económico e para a criação de empregos no país. À medida que o ambiente empresarial tem evoluído, estas empresas têm enfrentado uma série de desafios, desde a concorrência global até às mudanças tecnológicas e inovadoras, aceleradas por parte das grandes empresas. Nesse contexto, a gestão eficaz emerge como um fator determinante para a sustentabilidade e o sucesso contínuo das próprias PME's.

1.1 Motivação e Interesse para a Escolha do Tema

A motivação subjacente a esta dissertação reside na curiosidade inerente ao autor de compreender profundamente o efeito que a gestão tem na performance económica de uma PME, retirando conhecimentos que espera serem úteis, futuramente. Embora a literatura tenha explorado a gestão em organizações de diversas dimensões, existe uma pequena carência de investigação focada especificamente nas PME's portuguesas e nas estratégias que adotam para se destacarem num ambiente competitivo.

Vários autores, como Bloom et. al. (2016), destacaram Portugal e outros países como, Espanha, Grécia e Turquia, como sendo os que piores práticas de gestão têm. Sendo que, segundo Bloom et al. (2016), é possível que exista uma correlação entre estes países mais debilitados a nível económico e com um baixo rendimento de gestão por parte das chefias das empresas desses países.

Tornam-se as perspectivas abordadas pontos fulcrais para o estudo e aprendizagem que delimitam esta dissertação. Ao entender como as práticas de gestão se relacionam com o desempenho económico das PME's, podemos obter conhecimentos e até surgir a oportunidade de formalizar propostas de melhoria para as empresas e restantes instituições.

1.2 Questão de Investigação e Objetivos

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), uma questão de investigação deve ser formulada com o propósito de orientar a investigação e permitir a obtenção de resultados significativos. Pelo que se toma um propósito central para a formulação do trabalho de investigação.

Este trabalho pretende responder à seguinte questão: “Qual a relação entre as práticas de gestão e a performance económica das micro, pequenas e médias empresas em Portugal?”

O objetivo geral do presente trabalho de investigação é, perceber qual o impacto da relação que uma empresa com práticas de gestão mais estruturadas, tem na performance e sucesso económico de uma micro e PME em Portugal.

Para que seja possível atingir o objetivo geral é necessário delimitar outros objetivos mais específicos para poder tirar conclusões mais ajustadas ao trabalho de investigação.

Os objetivos específicos propostos são os seguintes:

- Entender a importância das práticas de gestão e do gestor de topo nas empresas;
- Caracterizar e identificar a performance organizacional e económica num contexto empresarial;
- Perceber se existe alguma relação entre as práticas de gestão e o desempenho de uma empresa;

De modo a atingir estes objetivos propostos foi utilizada uma metodologia quantitativa, com o propósito de estruturar e analisar dados estatísticos referentes ao uso de práticas de gestão de várias empresas em Portugal.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta investigação está estruturada em quatro capítulos, para além da introdução, conclusão e anexos. Na introdução é apresentada a contextualização e a importância contemporânea do tema, seguido da motivação do autor pelo mesmo, assim como, as questões e objetivos desta investigação.

No capítulo 2, está presente toda a investigação e pesquisa teórica que serve de base ao estudo efetuado, a revisão da literatura. Este capítulo revisará a literatura atual sobre as teorias e pesquisas relevantes relacionadas à gestão de PME e a sua performance económica, desde a caracterização de uma empresa, ao que é considerado performance num contexto organizacional e económico, ao entendimento corrente da gestão empresarial e explicação das métricas que medem o desempenho de uma empresa, estabelecendo, assim, um quadro conceitual sólido para a investigação a ser realizada.

No capítulo 3, é apresentada detalhadamente a abordagem metodológica utilizada, a explicação das bases empíricas escolhidas para o estudo, quais as suas fontes e razão da sua criação. Seguida da apresentação e discussão da população e da amostra, tal como a introdução de um instrumento basilar ao estudo, o “*gscore*”, a sua história, a criação e o propósito, terminando na escolha das variáveis de estudo para o processo estatístico do capítulo seguinte.

No capítulo 4, é destacado e discutido a estatística descritiva das variáveis de estudo, seguida de correlações de Pearson para verificar a existência de relação entre as variáveis, regressões lineares para apurar o efeito dessas variações, testes t, ANOVA e comparações múltiplas para consolidar e destacar as conclusões, terminando numa discussão final dos resultados apurados.

No capítulo 5, são identificadas as limitações deste estudo, bem como, os contributos e incentivos a possíveis investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empresas, Definição e Contextualização

Para que seja possível analisar a relação entre a performance económica e as práticas de gestão das micro, pequenas e médias empresas em Portugal, é primeiro necessário definir o que é uma empresa. Segundo Davies et al. (2008), uma empresa é uma associação de pessoas formada com o propósito de exercer algum empreendimento ou negócio, esta associação possui também personalidade jurídica separada dos membros que a constituem. Esta estrutura é capaz de possuir ativos e responsabilidades próprias, bem como a possibilidade de exercer os seus próprios direitos e privilégios.

Para definir o que é uma empresa é necessário categorizá-la consoante o seu tamanho. Em Portugal e de acordo com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia, uma empresa pode ser classificada com base em três critérios, o número de trabalhadores, o volume de negócios anual e o valor do balanço total do ano. Como pode ser observado na tabela 1, uma micro, pequena ou média empresa, é definida quando apresenta menos de 250 trabalhadores, quando o seu volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros e quando o balanço total anual não ultrapassa 43 milhões de euros (Comissão 2003/361/CE, 2003).

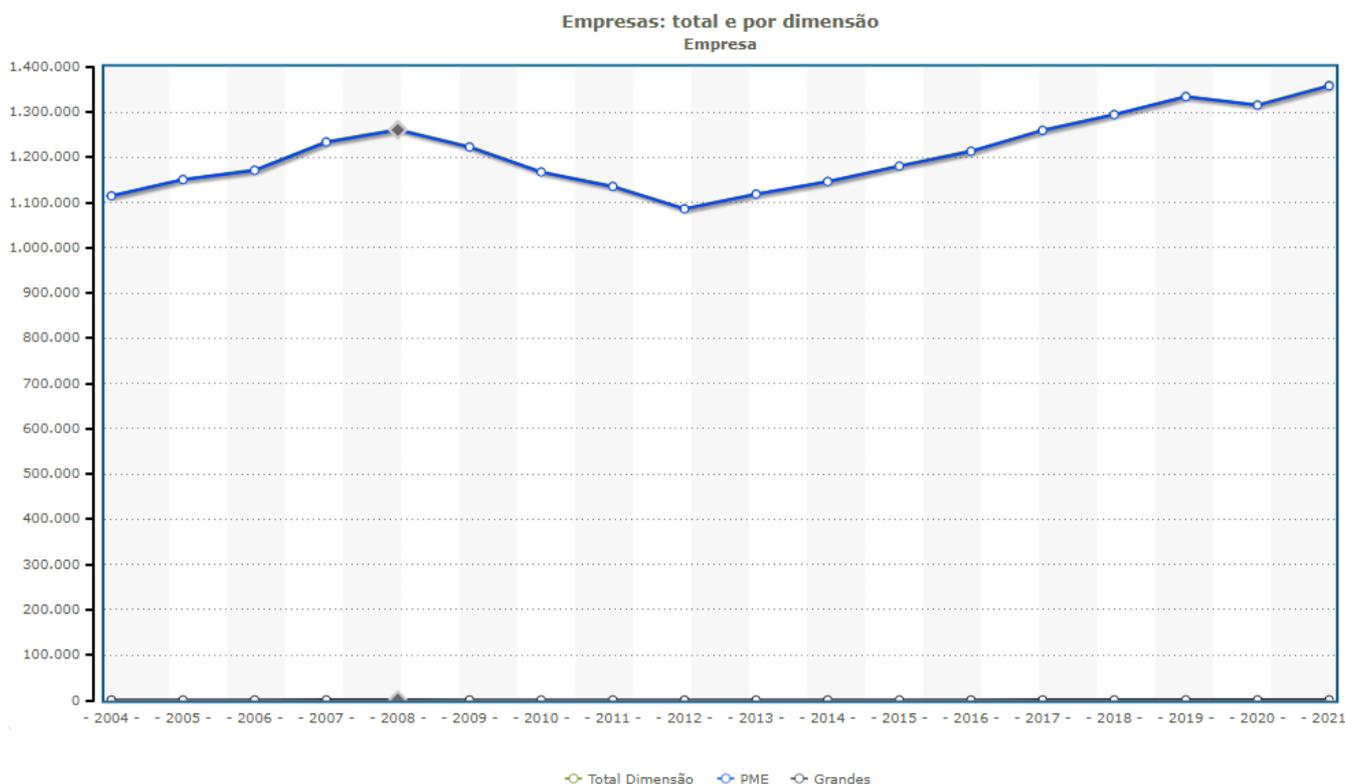
Tabela 1 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa – PME

<i>Dimensão</i>	<i>Nº Trabalhadores</i>	<i>Volume Negócios ou Balanço Total</i>
<i>PME</i>	< 250	50 Milhões de € ou 43 Milhões de €
<i>Micro</i>	< 10	<= 2 Milhões de €
<i>Pequena</i>	< 50	<= 10 Milhões de €
<i>Média</i>	50 – 250	10 – 50 Milhões de € ou 10 – 43 Milhões de €

Fonte: Adaptado de Comissão 2003/361/CE, 2003

Segundo a European Union (2023), as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 100 milhões ou 99% das empresas da União Europeia, empregando mais de dois terços dos trabalhadores no setor privado e contribuindo mais de metade do valor acrescentado total criado pelas empresas. O mesmo se verifica em Portugal, onde 99,9% das empresas são PME (PORDATA, 2023b), algo que se pode verificar no gráfico 1.

Gráfico 1 – Empresas por Dimensão 2004-2021



Fonte: PORDATA (2023a)

Durante o período em consideração é possível entender que as grandes empresas praticamente não são identificadas no gráfico, dado que representam menos de 0,1% do tecido empresarial em Portugal. É possível identificar, também, que tem existido uma tendência para o crescimento do número de empresas em Portugal, sendo que com a exceção do declínio em 2008, devido a fatores externos de macro ambiente, como por exemplo, a crise económica de 2008, o número de empresas em Portugal tem vindo a aumentar, o que contribui não só para um aumento do número de empregos, mas ao aumentar a competição incentiva também as empresas a inovar, o que leva a um crescimento económico do país (Carree & Thurik, 2010).

Segundo Ayyagari et al. (2007), em média cerca de 60% dos empregos são devidos às PMEs, numa análise de 45.000 empresas em 99 países, o que demonstra o papel fundamental que as PMEs têm na criação de oportunidades de emprego. Detalharam que as PMEs contribuem significativamente para o produto interno bruto do país, variando o impacto desde 16% a 50% nos países analisados. Identificaram, também, que existe uma relação positiva entre os trabalhadores com maiores remunerações e com uma maior percentagem de PMEs nesse país, sugerindo que PMEs têm um papel crítico nas economias a nível local e internacional e em especial nos países em desenvolvimento.

No estudo empírico de Cravo et al. (2012), onde analisam e estudam as bases de dados provenientes de institutos estatísticos e de registos de empresas no Brasil, o que à semelhança de Portugal apresentam também 99% da totalidade das empresas como sendo PMEs. Foi observado que as micro, pequenas e médias empresas no Brasil contribuem em 60% para a criação de emprego, distribuído mais amplamente pelo território, o que, ao contrário das grandes empresas que se encontram maioritariamente nas grandes cidades e centros urbanos, ajuda a distribuir a atividade económica mais inclusivamente pela população, ajudando a diminuir as diferenças sociais e económicas entre os diversos níveis socio económicos dos países, corroborando as conclusões de Ayyagari et al. (2007), para uma análise a nível mais global. Na análise às PMEs no Brasil, identificaram também a necessidade da existência e financiamento deste tipo de empresas, pois devido à sua menor dimensão, possibilita uma maior flexibilidade e adaptabilidade às condições do mercado e a novas oportunidades e “niches” que se possam apresentar, bem como o acesso a outras comunidades e outros fornecedores mais locais. Estas investigações embora não digam respeito diretamente ao contexto das PMEs em Portugal, permitem contextualizar as empresas a nível global e contribuir para o conhecimento da importância das PMEs.

Segundo estes autores, as micro, pequenas e médias empresas apresentam um valor fundamental para qualquer economia a vários níveis, seja o económico, seja o social, seja também ao nível da competição e do desenvolvimento nacional. Estas empresas constituem o suporte principal de toda a sociedade moderna, sendo veículos que incentivam a mudança, procuram oportunidades e fazem crescer a riqueza nos países.

Contudo, na visão de Collins (2009), o propósito das empresas vai para além de fazer dinheiro, propõe que engloba também, os valores, a missão e a visão da empresa. Acrescenta que é necessária a criação de valor para com as necessidades e desejos dos seus

consumidores, devendo ser esse o foco das empresas para se distinguirem e destacarem da competição e do mercado.

A criação de valor refere-se à capacidade de uma organização gerar valor económico para os seus consumidores e investidores, sendo uma componente crítica para a estratégia de uma organização, devendo ser o objetivo principal das suas atividades e iniciativas como empresa (Kaplan & Norton, 2001). Segundo estes autores, é necessário as empresas criarem e venderem produtos e serviços adequados às necessidades e expectativas dos consumidores, através da melhoria e refinamento das suas operações e de modo a reduzir custos e aumentar eficiência e gerar crescimento e rentabilidade a longo prazo.

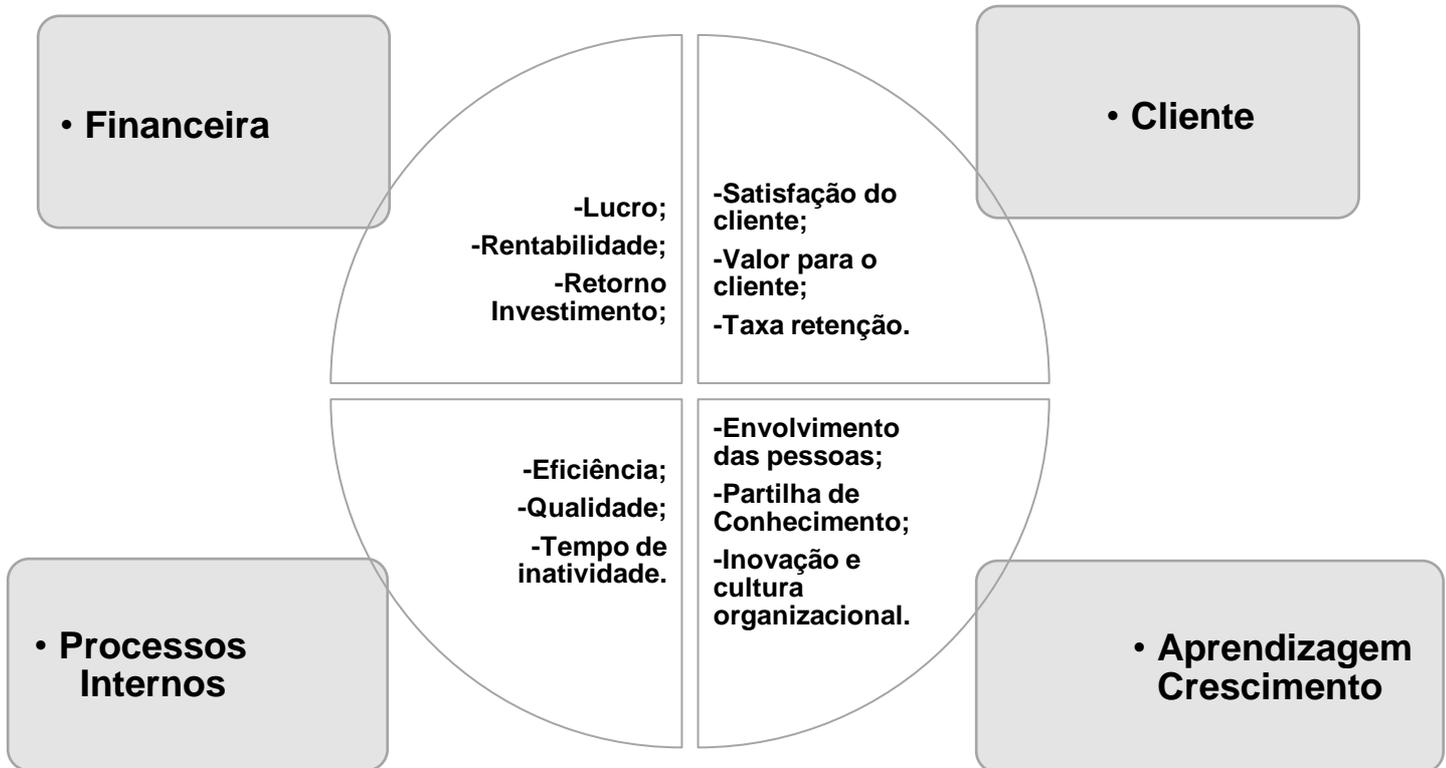
2.2 Performance Organizacional e Económica

Para que seja possível quantificar e medir a criação de valor, foi criada uma ferramenta essencial para alinhar a estratégia com os objetivos da organização, sendo crucial para fornecer uma visão compreensiva da performance e conseqüentemente da capacidade da empresa em criar valor (Kaplan & Norton, 1996).

O “*Balanced Scoreboard*”, mede a criação de valor através de quatro perspectivas:

- Perspetiva Financeira: Mede as metas financeiras que a organização pretende alcançar, como o crescimento do lucro, da rentabilidade, do retorno do investimento e do dinheiro movimentado (*cash flow*);
- Perspetiva do Cliente: Foca no valor criado para satisfazer as necessidades dos clientes, medida através da satisfação, da taxa de retenção, do valor consumido dos clientes;
- -Perspetiva dos Processos Internos do Negócio: Mede a eficiência, qualidade, inovação e períodos temporais dos processos e operações internas que são necessários para criar valor para os clientes e gerar resultados financeiros;
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Foca nas pessoas, na cultura e na capacidade da organização em criar valor a longo prazo. É medida pelo desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores, da troca de conhecimento e da cultura da organização.

Figura 1 – *The Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

A performance de uma empresa é traduzida na capacidade da mesma, em atingir as suas metas e objetivos, bem como, crescer e criar valor para os clientes e investidores (Ries, 2011).

Segundo Drucker (1995), o que é medido é gerido (“*what gets measured gets managed*”), ou seja, quando a organização se foca em medir algo ela vai tomar mais atenção, mais ação e mais medidas para melhorar e atingir melhores resultados. Por outro lado, se uma organização não especificar e quantificar certas métricas, estas poderão ser negligenciadas e poderão levar à perda de oportunidades de aumentar a produtividade e performance económica.

São diversos os autores que propuseram abordagens para medir a performance organizacional. Ries (2011), propôs uma nova abordagem, através do uso de determinadas métricas designadas para medir o progresso e consequentemente o desempenho de uma empresa, tais como: o conhecimento adquirido através de experimentação e testes anteriores,

ao nível da estratégia; a inovação e a quantidade de novas ideias e propostas; análise das tendências a nível de comportamento e preferência, dentro dos segmentos de clientes e a frequência e eficácia das mudanças de estratégia e de direção da empresa.

Para que seja possível medir a performance de uma empresa é necessário que primeiro existam metas e objetivos específicos, estes devem ser “*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*”, isto é, quantificáveis, atingíveis, relevantes e num horizonte temporal adequado, o que o autor chama de “*SMART*” (Drucker, 1995).

De acordo com o mesmo autor, a abordagem mais utilizada, objetiva e confiável para medir a performance, é a medição quantitativa de certas métricas, que visam monitorizar o desempenho económico, produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e performance dos trabalhadores.

Agregadas por ordem de importância, as seguintes métricas são basilares e utilizadas diariamente em contexto real, para medir a performance económica de uma empresa, de acordo com Drucker (1995). A quantidade de vendas, lucros, retorno do investimento e *cash flow*, fornecem uma visão clara da eficácia das estratégias e ações da gestão da organização. Tal como a produtividade, medida em unidades produzidas por hora, custos laborais por hora e rotação de inventários, são outras métricas importantes para identificar e melhorar os processos e o *output*.

Collins (2009), acrescentou que o crescimento de uma empresa é um indicador chave que distingue as grandes empresas das medíocres. Através da análise e estudo de dados financeiros de várias empresas, o autor enfatiza a importância de um crescimento disciplinado e estratégico baseado nas forças da empresa e oportunidades do mercado, pelo que, uma empresa para se tornar “excepcional”, tem de ter um crescimento constante, característico da cultura, tomada de decisão e objetivos a longo prazo da organização.

Hansen e Wernerfelt (1989), frisam que os principais determinantes do desempenho organizacional de uma empresa focam-se nos fatores organizacionais e na sua adaptação ao ambiente, bem como na influência que a chefia tem perante o comportamento dos trabalhadores e conseqüentemente melhorias no desempenho económico, através da implementação de práticas de gestão.

Foram também estudados outros fatores que influenciam a performance de uma empresa, como a idade e a dimensão das mesmas. Moreno e Casillas (2007), bem como,

Dean et al. (1998), afirmam que as empresas mais pequenas conseguem apresentar taxas de crescimento superiores às das suas concorrentes, devido à sua facilidade na resposta ao ambiente, o que graças ao seu tamanho as torna mais flexíveis a lidar com os problemas e oportunidades do ambiente. O facto de existir mais margem de crescimento para uma pequena empresa do que para uma grande empresa já estruturada, multinacional e presente em diversos países, por exemplo, é outra das vantagens.

De acordo com Jovanovic (1982), as empresas mais velhas têm uma tendência para crescer menos que as empresas de menor idade. Este fenómeno é explicado pelo ciclo de vida das empresas, onde no início, se destacam da concorrência num dado mercado, e ao evoluírem e crescerem, aprendem como sobreviver no mercado; com o tempo essa taxa de crescimento vem a diminuir; algo que, Serrasqueiro et al. (2010), corroboram para as empresas portuguesas. Em suma, no início da vida das empresas estas crescem até encontrarem o mínimo de eficiência e depois abrandam o seu nível de crescimento.

Geraldes (2019), tendo por base literária Bloom, Sadun & Van Reenen (2012), enfatiza a existência de outro impulsionador na procura de maiores resultados e desempenho económico. A flexibilidade das estruturas da empresa, bem como, a cooperação entre os colaboradores na tomada de decisão, resulta numa diminuição dos erros e na melhoria do desempenho.

2.3 Gestão Empresarial

De acordo com Dalton et. al (1980), a gestão que procura estruturar e organizar a organização é considerada um fator decisivo para o sucesso das empresas, uma vez que se trata da base fulcral para toda a empresa e para a decisão e tomada das decisões estratégicas.

Eisenhardt & Martin (2000), consideram como gestão o processo de estabelecer metas, tomar decisões, alocar recursos e tomar ações para atingir um determinado resultado numa clara alusão às quatro funções da gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para uma gestão ser eficaz e eficiente, é necessário que sejam não só tomadas boas decisões como também a implementação dessas decisões em prol dos resultados desejados.

De acordo com Drucker (2012), a gestão deve ser eficiente e focar-se na mensuração clara dos objetivos e no foco da utilização dos recursos a dispor para atingir os mesmos. A eficiência requer conhecimento constante, flexibilidade e colaboração, inovação e avaliação

recorrente tudo com um foco fixo na disponibilização da melhor proposição de valor para o cliente.

Becker & Huselid (2006), descrevem a gestão como sendo crítica para atingir o sucesso organizacional, onde uma gestão eficaz envolve a criação de uma cultura de melhoria contínua onde os trabalhadores estão motivados e empenhados a atingirem o seu potencial. Acrescentam que as práticas de gestão devem ser estruturadas, de modo a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Os autores destacam a importância da gestão, no que toca a antecipar e responder às mudanças repentinas e drásticas no ambiente organizacional, para que a organização possa agir proativamente e crescer.

De acordo com Winter (2003), a implementação de práticas de gestão, é criticamente importante para atingir sucesso a nível organizacional, tanto a curto prazo como a longo prazo.

Sadun et al. (2017), corroboram, considerando que são necessárias práticas de gestão adequadas para manter uma estratégia operacional competente, para que seja possível apresentar uma maior vantagem competitiva e maior performance face aos concorrentes.

É ainda destacada a importância da gestão, na criação de culturas de envolvimento dos trabalhadores para com a empresa e de um ambiente onde os funcionários são motivados e incentivados a atingir a sua máxima capacidade e com isso aumentar o sucesso da empresa (Winter, 2003).

As práticas de gestão que mais ajudam e estão associadas a um aumento da performance da empresa, são conhecidas como as boas práticas de gestão. Estas estratégias de sucesso, segundo Itami & Roehl. (1991), constituem recursos críticos para a sustentabilidade de vantagens competitivas, sendo acreditadas por “ativos invisíveis”, como a reputação, cultura organizacional, conhecimento, habilidades dos funcionários, relacionamentos entre os diversos níveis organizacionais. As boas práticas de gestão implicam que o gestor desenvolva e mobilize os ativos invisíveis de modo a apresentar retornos crescentes e desempenho económico superior ao longo dos anos.

Bloom, Genakos, Sadun & Van Reenen (2012), corroboram, com base na análise de vários inquéritos de milhares de empresas que, algumas práticas-chave de gestão estão associadas significativamente à performance de uma empresa. Conhecidas como as boas práticas de gestão, são disto exemplo, a criação de objetivos, a medição dos resultados, a tomada de decisão e o incentivo aos trabalhadores.

Diversos outros autores, enunciaram as suas melhores práticas de gestão para aumentar a sobrevivência e impulsionarem os resultados das empresas. Para Garvin (1993), é o envolvimento da alta administração na tomada de decisão, a integração das estratégias corporativas e de produção, análises competitivas e avaliações internas, o planeamento a longo prazo e o foco na aprendizagem contínua. Slater & Narver (1995), destacam a cultura organizacional, a troca e passagem de informação entre os departamentos, a agilidade na resposta às variações do mercado, a procura de conhecimentos e aprendizagens contínuas para os trabalhadores, incentivos e recompensas alinhados com os objetivos. Para Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), a aprendizagem contínua e o trabalho em equipa, a criação de sistemas de recompensas e incentivos, o apoio à cultura, inovação e criatividade e sobretudo, uma chefia que inspira, motiva e estimula os funcionários, são as melhores práticas de gestão, o que os autores denominaram como uma liderança transformacional.

É possível concluir que as práticas de gestão mais analisadas e confirmadas na própria literatura se inserem na ótica da tomada de decisão, na aprendizagem e melhoria contínua dos trabalhadores e na criação de estruturas de comunicação e de incentivos para os diversos departamentos de uma empresa.

Foi apurado que a implementação e melhoria de boas práticas de gestão é um fator chave para, não só, a performance de uma empresa, mas também um possível crescimento económico, através do aumento do sucesso e competição entre as empresas Bloom et al. (2012b).

2.4 Importância das Métricas

Siepel & Deiardin (2020) referem que existem várias maneiras de medir a performance de uma empresa, o que pode resultar em diferentes óticas dentro da mesma organização, e mostrar duas histórias completamente opostas da performance da empresa.

Tendo em conta a relevância das práticas de gestão e sendo estas consideradas fatores chave de sucesso para os resultados de uma empresa, devem então ser analisadas, medidas e avaliadas para que seja possível conceber planos estratégicos robustos que conduzam a uma melhoria significativa para as organizações.

Esta necessidade foi respondida por Bloom & Van Reene (2007), no primeiro artigo académico a expor os resultados de um inquérito de enorme incidência, nomeado de *World*

Management Survery (WMS). Onde os autores criaram um modelo inovador, a partir de um projeto do grupo *McKinsey Global Institute*, com o propósito de estudar a produtividade e o desempenho dos gestores, ou seja, as práticas de gestão das empresas. Através de entrevistas padronizadas, foram avaliadas 18 práticas, em centenas de empresas na Europa, Ásia e Estados Unidos. Verificaram, primeiramente, que existem correlações positivas entre a pontuação no WMS e as medidas de desempenho económico. E de seguida, através de regressões foi possível prever o desempenho das organizações, com base em pontuações no WMS. Foi concluído que, as práticas de gestão podem explicar o desempenho a nível da produtividade, lucro e crescimento, tal como pioneiro diversos outros estudos na área da gestão utilizando o WMS.

Mais tarde, Delis & Tsionas (2018) através do método WMS, usado nesta altura para medir e pontuar as práticas de gestão em cerca de 15.000 empresas em 32 países, e com base em entrevistas estruturadas, nas áreas do monitoramento, metas e incentivos, dirigidas aos gestores de cada empresa, analisaram os indicadores de desempenho, a produtividade, o crescimento e a lucratividade. Novamente, através de regressões entre as pontuações dos inquéritos e dados de controlo, conseguiram apurar que as práticas de gestão explicam significativamente as diferenças de desempenho económico entre as diversas empresas.

Finalmente e ao longo de vários anos, diversos estudos foram efetuados para analisar a importância das práticas de gestão, através do WMS. Bloom et al. (2016), apresentaram o seu estudo para medir a evidência das práticas de gestão, onde concluíram, novamente, que grande parte da diferença da produtividade entre os diversos países e empresas deve-se às práticas de gestão. A afirmação de que outros países como a Índia, poderiam aproveitar cerca de 40 a 60% de aumento de produtividade se adotassem as práticas de gestão médias das empresas dos Estados Unidos, reforça, mais uma vez, a necessidade e a oportunidade crítica para muitas empresas ao longo do globo de assumirem uma gestão mais ativa com interesse no sucesso organizacional.

Por outro lado, autores como Penman & Penman (2007), definem outros rácios como métricas importantes para contextualizar a situação vital da empresa como: resultado líquido do período, taxa de retorno, solvabilidade, liquidez geral, entre outros.

Os rácios financeiros tornam-se essenciais para a análise da performance económica de uma empresa, através da comparação de certos rácios com o resto do setor, é possível determinar o nível de sucesso financeiro através de meios quantitativos e transversais (Graham, 2006). A capacidade de uma empresa gerar lucros em comparação com os seus

concorrentes de setor, é um sinal de que a empresa é financeiramente segura, forte e com capacidade de crescimento.

O resultado líquido do período serve para medir a rentabilidade de uma empresa e é encontrado em diversos relatórios e demonstrações financeiras. É um rácio definido como a quantidade de resultado obtido depois de deduzidos todos os outros custos, seja custos de operação, custos fiscais, custos de mercadoria, custos de juros, etc. (Penman & Penman, 2007).

Chandler et al. (2009) acrescentou à literatura, a teoria de que, a capacidade de uma empresa em apresentar lucros crescentes e aumentos de rentabilidade ano após ano, é novamente corroborado como sendo um indicador fundamental da performance económica de uma empresa. Segundo o autor, a indicação de lucros crescentes está diretamente relacionada com o crescimento futuro de uma empresa, a taxa de crescimento do volume de negócios (VN). Os lucros por sua vez são medidos através do resultado líquido do período (RLP), ou seja, os resultados do exercício.

De acordo com Kaplan & Norton (1996), existem indicadores chaves de sucesso (KPIs – *Key Performance Indicators*), que são métricas tangíveis, quantificáveis e críticas para o sucesso da organização. Estas métricas refletem as quatro principais perspetivas do *Balanced Scorecard*, anteriormente referido (Figura 1). É afirmado pelos autores que não basta uma análise aos resultados financeiros de uma empresa, mas que também é necessário estudar, sucintamente, a mesma a outros níveis, como a produtividade que, de acordo com Carlaw & Lipsey (2003), é definida como o rácio entre “*output*” e o “*input*”. Ou seja, os bens e os serviços produzidos em relação ao custo dos mesmos, em termos de custo de capital, de trabalho ou de energia. É uma medida utilizada para analisar a eficiência com que a empresa utiliza os seus recursos e produz valor.

A produtividade, medida através do valor acrescentado bruto (VAB) da empresa, é outro indicador importante para analisar o desempenho de uma empresa. Este indicador mede a riqueza gerada descontando os consumos intermédios (Eurostat, 2019). É uma medida essencial para analisar quando se mede a performance de uma empresa e de uma economia.

O valor acrescentado bruto obtido pela diferença entre os *inputs* (materiais e trabalho) e os *outputs* (total do valor produzido), foi acordado por Jensen & Meckling (1976), que pode ser utilizado como uma medida para analisar o comportamento dos gestores e da performance

da empresa. Esta métrica serve como um indicador económico importante, medindo o valor que a empresa acrescenta à economia.

O valor acrescentado bruto a preço de mercado (VABpm) refere-se à medida mais válida do VAB calculado para um determinado período de tempo, normalmente um ano, e permite analisar mais corretamente a geração de riqueza e a criação de valor de uma empresa num contexto setorial, dado que leva em consideração todas variáveis que afetam os *outputs* e *inputs*, como as taxas, subsídios e o transporte.

Para se analisar o crescimento de uma empresa é necessário rever devidamente um dos vários indicadores chave para o desempenho e performance económica da mesma: o movimento do volume de negócios, seja ele positivo e em crescimento; ou negativo e em decréscimo. Drucker (1995), destacou a importância de um volume de negócios consistente e sustentável ao longo dos anos como um dos principais pilares para o sucesso e alta performance a longo prazo.

A dimensão, medida pelo número de trabalhadores é outra das métricas mais importantes para analisar a performance de uma empresa, bem como a taxa de crescimento do número de trabalhadores, que foi provada como sendo um indicador de medição para lucros e vendas futuras (Coad, 2009). Um crescimento do número de trabalhadores pode indicar a expansão do negócio, ou seja, um desempenho superior.

Storey (2016) concluiu que o número de funcionários e dimensão da empresa está diretamente relacionado com a capacidade da mesma em produzir maiores lucros, mais rentabilidade, mais produtividade e mais inovação. Segundo o autor, são as economias de escala que facilitam esta relação entre o número de funcionários e o sucesso de uma empresa. Ou seja, através do aumento da escala do negócio, uma empresa consegue reduzir os seus custos, aumentar a sua eficácia e aumentar o seu alcance a diversos níveis organizacionais.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem e Dados Empíricos

Utilizou-se a abordagem quantitativa por considerarmos ser a mais adequada, desde a obtenção dos dados, à examinação das relações e correlações possíveis entre as variáveis, para poder comparar diversos grupos populacionais, mas principalmente devido ao facto de ser o mecanismo mais correto e factual de medir o impacto das práticas de gestão, e consequentemente responder à pergunta de investigação.

Os dados quantitativos utilizados foram obtidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), e solicitada a disponibilização dos mesmos através de um pedido formal feito ao INE e do preenchimento de vários consentimentos, acordos e declarações, por parte do autor e das orientadoras do projeto de investigação. As duas bases de dados foram disponibilizadas e são referentes ao Inquérito às Práticas de Gestão do ano 2017 (IPG) e o Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2016 (SCIE).

A primeira base de dados, o IPG, foi produzida com base num inquérito de natureza qualitativa efetuado pelo INE em 2017, divulgado em 2018, com o propósito de “conhecer a perceção dos gestores de topo relativamente às práticas de gestão das empresas que gerem” e “apurar informação sobre as práticas de gestão das empresas em Portugal e avaliar a relação com o desempenho económico das mesmas” (INE, 2018).

Este inquérito insere-se na ótica de vários testes estatísticos, com o intuito de disseminar informação sobre fatores que impactam a competitividade num “contexto de crescente integração na economia global” (INE, 2018). Este inquérito foi concebido com o propósito de angariar informação e conhecimento sobre os diversos instrumentos e práticas, que as empresas portuguesas utilizam para se manterem e crescerem num ambiente organizacional cada vez mais competitivo.

Através de um questionário eletrónico (Anexo 1), o inquérito teve como período de referência os dados do ano de 2016 e teve a duração de aproximadamente doze semanas, entre 12 de junho e 30 de agosto de 2017. Foi inicialmente lançado a uma população alvo de 4469 sociedades com atividade económica, sendo que apenas foram validadas 3875 respostas (86,7%). A população alvo integrou as sociedades não financeiras ativas com sede em Portugal, classificadas nas secções A a S (excluindo as secções K e O), da Classificação

Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3), excluindo as microempresas com menos de 5 trabalhadores integrados (INE, 2018).

Estiveram integradas todas as secções do CAE, à exceção da secção K – Atividades Financeiras e de Seguros e da secção O – Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória, ou seja, todos os setores e todas as dimensões, à exceção de microempresas com menos de 5 trabalhadores e empresas do ramo financeiro/seguradoras e administração pública.

A segunda base de dados utilizada, o SCIE, resulta de um processo de integração de informação sobre as empresas, que inclui, um conjunto vasto de informação de caráter anual, relevante para efeitos estatísticos e de prestação de contas. Os resultados são produzidos e partilhados anualmente e englobam contas económicas das empresas, os respetivos rácios económico-financeiros e medidas estatísticas de localização. Esta base de dados do SCIE, respetiva à informação empresarial de 2016, com uma população de 380.935 sociedades, vai destacar apenas 3875 empresas para a população alvo. Pelo que, através da procura do Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) correspondentes, foram identificados os dados das mesmas empresas tanto para a base de dados do IPG como do SCIE, para que seja possível relacionar e apurar conclusões sobre a relação das práticas de gestão e do desempenho económico das empresas.

Estes dados foram escolhidos pelo facto de serem a melhor representação possível das informações económicas e das variáveis escolhidas para a análise, bem como, no caso dos dados do IPG, serem o ponto fulcral da investigação, tal como das únicas bases de dados sobre o tema em Portugal.

3.2 População, Amostra e Gscore

De seguida é apresentada a tabela 2 onde se encontra a caracterização da população alvo, dividida pela dimensão e pelo setor de atividade:

Tabela 2 – Representatividade da Amostra

Dimensão					
5-10	<2M€	Micro	733	18,9%	18,9%
10-249	2-50M€	PME	2234	57,7%	76,6%
250<	>50M€	Grande	908	23,4%	100,0%
Total			3875	100,0%	
CAE Rev. 3					
Agricultura, silvicultura e pesca			174	4,5%	4,5%
Atividades de informação e comunicação			208	5,4%	9,9%
Alojamento e restauração			191	4,9%	14,8%
Comércio e reparação de veículos			498	12,9%	27,6%
Construção e imobiliárias			225	5,8%	33,4%
Energia, água e saneamento			236	6,1%	39,5%
Indústria			1697	43,8%	83,3%
Transporte e armazenagem			268	6,9%	90,2%
Outras atividades de serviços			378	9,8%	100,0%
Total			3875	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

É possível observar que para a população alvo, a maioria é representada pelas pequenas e médias empresas (57,7%), seguida das grandes empresas (23,4%) e proximamente as microempresas (18,9%). No que respeita o setor de atividade, as empresas mais representadas são definitivamente as industriais (43,8%), seguidas pelas de comércio e reparação de veículos (12,9%) e as empresas de outras atividades de serviços (9,8%), pelo que as restantes estão relativamente equilibradas nesta amostra.

Relativamente ao IGP e para que seja possível medir o impacto das práticas de gestão, foi criado um indicador sintético da qualidade da gestão, composto com base na média ponderada das variáveis inquiridas, para sintetizar mais corretamente a informação sobre a estruturação da gestão da empresa. Com uma escala compreendida entre 0 e 1, dividindo as práticas com menos de meio ponto como praticas de gestão menos estruturadas e aquelas com mais de meio ponto como praticas de gestão mais estruturadas.

Este indicador foi inicialmente criado pelos especialistas do *Bureau of Census* dos Estados Unidos da América, onde também eles, inquiriram dezenas de milhares de empresas e construíram um indicador que pudesse agregar os dados das práticas de gestão de uma maneira que facilitasse e permitisse o uso dos dados para interpretações estatísticas.

Denominado de “*gscore*”, é atribuído um valor de 0 a 1, a cada resposta, sendo as respostas associadas a práticas de gestão mais estruturadas, o valor da unidade, por outro lado, as menos estruturadas o valor 0. Quando a pergunta tinha três possíveis respostas, foi dividido a meio valor para a resposta de prática de gestão intermédia. Quanto tinha quatro possíveis respostas, as intermédias eram divididas em 2/3 e 1/3, respetivamente. A mesma lógica seguiu para perguntas com mais respostas possíveis. Segundo o INE (2018), “o valor do indicador foi obtido para cada empresa através da média simples das pontuações atribuídas às respostas a 23 questões do inquérito” (...) “incluindo as seguintes questões do Módulo B – Práticas de Gestão: 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 e 55”.

Estas perguntas baseiam-se nas mesmas utilizadas pelo *U.S. Census Bureau* no seu programa monitorização desde 2010 de MOPS (*Management and Organizational Practices Survey*), onde de acordo com Buffinton et. al (2017), as questões utilizadas em ambos os inquéritos abrangem três grandes pilares das práticas de gestão:

1. Práticas de monitorização e de definição de metas – Frequência, periodicidade e divulgação de monitorização de indicadores de desempenho; Calendarização dos objetivos, grau de ambição, grau de sensibilização das pessoas ao serviço;
2. Práticas de incentivos e de gestão de pessoal – Frequência da atribuição de prémios e da promoção das pessoas ao serviço, identificação e correção de situações de baixo desempenho; Agregação de diversas práticas de recursos humanos;
3. Alinhamento da estrutura de gestão– Envolvimento das pessoas ao serviço na tomada de decisão, nível de atuação dos trabalhadores e gestores face a problemas.

Devido ao âmbito da investigação se focar nas micro, pequenas e médias empresas, foram retiradas da amostra todas as respostas pertencentes às grandes empresas (908), pelo que, o *gscore* vai representar apenas a amostra de 2967 empresas, pertencentes às micro, pequenas e médias empresas.

Tabela 3 – Dimensão e Setor da Amostra Ajustada

<u>Dimensão</u>					
(5-10	<2M€)	Micro	733	24,7%	24,7%
(10-249	2-50M€)	PME	2234	75,3%	100,0%
Total			2967	100,0%	
<u>CAE Rev. 3</u>					
Agricultura, silvicultura e pesca			166	5,6%	5,6%
Atividades de informação e comunicação			149	5,0%	10,6%
Alojamento e restauração			150	5,1%	15,7%
Comércio e reparação de veículos			329	11,1%	26,8%
Construção e imobiliárias			184	6,2%	33,0%
Energia, água e saneamento			185	6,2%	39,2%
Indústria			1395	47,0%	86,2%
Transporte e armazenagem			209	7,0%	93,3%
Outras atividades de serviços			200	6,7%	100,0%
Total			2967	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Para a amostra é possível observar que as microempresas estão representadas em cerca de 25% e os restantes 75% estão representadas as pequenas e médias empresas. No que diz respeito ao setor de atividade perto de metade da amostra é constituída por empresas do setor da indústria, enquanto que os restantes setores se encontram igualmente representados na amostra, à exceção das empresas de atividade económica do comércio e da reparação de veículos, onde representam 11% da amostra.

Para que fosse possível medir e avaliar o impacto das práticas de gestão, foram utilizadas quatro métricas principais, a escolha das mesmas justificadas pela literatura anterior

(Jensen & Meckling, 1976; Coad, 2009; Drucker 1995; Chandler et al. 2009), sendo estas, a métrica do VABpm, para analisar a produtividade; a métrica do número de trabalhadores e do VN, para comparar as variações e tendências no crescimento das empresas; por fim, a métrica do RLP, para verificar a lucratividade das sociedades.

Finalmente, para apurar os resultados e as conclusões devidas, foram usadas diversas técnicas estatísticas como, medidas de estatística descritiva, na caracterização dos indivíduos; tabelas de contingência; análise da correlação linear entre variáveis através de correlações de Pearson; testes de hipóteses paramétricos, nomeadamente teste t para comparação de médias entre duas amostras independentes e Análise de Variância (ANOVA). Foram ainda utilizados modelos de regressão linear simples e múltipla, analisando-se a significância estatística do modelo, através do teste t e do teste F, e a qualidade do ajustamento do modelo aos dados através do coeficiente de determinação.

De acordo com Illowsky & Dean (2018) a estatística descritiva permite compreender, de forma concisa e informativa, as principais características de um conjunto de dados, revelando padrões, tendências e variações. É o ponto de partida essencial para qualquer análise estatística mais profunda, pois ajuda-nos a visualizar e resumir informações complexas de maneira acessível.

Acrescentaram Casella & Berger (2021) a inferência estatística é a arte de extrair conclusões sobre populações com base em informações limitadas obtidas de amostras. Permite generalizar a partir de dados observados e tirar inferências probabilísticas sobre o mundo ao nosso redor. É a ponte que conecta o que vemos com o que podemos inferir sobre o desconhecido.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estatísticas Descritivas

Primeiramente, na tabela 4, serão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis escolhidas, o volume de negócios, o resultado líquido do período, o valor acrescentado bruto a preço de mercado, o número de empregados ao serviço e o *gscore*.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas

VARIÁVEL	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Minimo	Máximo			
VN	9 262 875 €	1 952 796 €	437 221 €	- €	506 733 328 €			
RLP	386 198 €	34 474 €	95 247 €	- 89 438 645 €	201 628 777 €			
VAB_{pm}	1 716 821 €	573 307 €	56 224 €	- 13 717 829 €	41 098 723 €			
N Emp	43,96	20	0,965	1	249	1ºQ	2ºQ	3ºQ
Gscore	0,2373	0,2183	0,00126	0,14	0,66	0,35	0,3833	0,4315

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao volume de negócios, destaca-se a grande variação dos valores seja, valores perto do 0 e valores maiores que meio milhão de euros que são vendidos por uma empresa durante um ano, sendo o valor médio das empresas observadas, cerca de 9 milhões de euros. No resultado líquido o acontecido é semelhante, existindo uma diferença de quase 300 milhões de euros entre a PME com maior lucro em comparação com a empresa com os piores resultados. O lucro total médio entre as empresas situa-se perto de 400 mil euros. No que concerne ao valor acrescentado bruto, a média das empresas gera um valor total de produção de cerca de 1,7 milhões de euros. Para as empresas observadas é possível destacar também que existem perto de 44 trabalhadores em média, e que a maioria das empresas detém 20 trabalhadores ao serviço. Por fim, o indicador *gscore*, demonstra que as empresas estudadas têm práticas de gestão muito deficitárias pelo que em média apresentam apenas um valor de 0,2373 (de 0-1). Sabendo que são consideradas empresas menos estruturadas a nível de práticas de gestão, aquelas com *gscore* inferior a 0,5, e empresas mais estruturadas a partir de 0,5, é notório a falta da implementação destas práticas nas empresas estudadas. É corroborado pelo facto de, mesmo até ao 3º quartil as empresas terem um valor inferior a 0,5 (0,4315). Por outro lado, a empresa que maior valor apresentada do seu *gscore* (0,66), continua apenas a 66% de atingir um valor perfeito das práticas de gestão (1) na métrica do *gscore*.

Na tabela 5, são apresentadas as mesmas estatísticas descritivas, mas divididas pela dimensão, sejam elas microempresas ou pequenas e média empresas.

Tabela 5 – Estatísticas Descritivas por Dimensão

VARIÁVEL	Dimensão	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
<u>VN</u>	<u>Micro</u>	694 920 €	320 222 €	112 673 €	- €	77 591 728 €
<u>VN</u>	<u>PME</u>	12 074 115 €	3 429 845 €	567 039 €	- €	506 733 328 €
<u>RLP</u>	<u>Micro</u>	12 461 €	6 392 €	22 159 €	- 12 292 801 €	7 759 343 €
<u>RLP</u>	<u>PME</u>	508 825 €	72 434 €	126 188 €	- 89 438 645 €	201 628 777 €
<u>VAB_{pm}</u>	<u>Micro</u>	161 358 €	119 645 €	6 607 €	- 274 030 €	1 732 466 €
<u>VAB_{pm}</u>	<u>PME</u>	2 227 186 €	1 033 526 €	71 412 €	- 13 717 829 €	41 098 723 €
<u>N Emp</u>	<u>Micro</u>	6,3	6	0,069	1	9
<u>N Emp</u>	<u>PME</u>	56,32	34	1,169	1	249
<u>Gscore</u>	<u>Micro</u>	0,2037	0,194	0,00157	0,14	0,42
<u>Gscore</u>	<u>PME</u>	0,2483	0,2297	0,00153	0,15	0,66

Fonte: Elaboração própria

Perante a tabela 5 é possível observar as drásticas diferenças entre as microempresas e as pequenas e médias empresas. Desde a média do volume de negócios que é 17x superior para as PME, ou o resultado líquido do período que é cerca de 42x superior ou até o valor acrescentado bruto perto de 14x superior. É possível observar que mesmo tendo apenas uma diferença de 10x dos recursos humanos ao serviço das empresas, as PME conseguem, em média, superar bastante as expectativas em relação às variáveis estudadas, seja a quantidade de vendas, seja os rendimentos líquidos ou até a riqueza gerada durante o ano. É, também, notório a variação do *gscore* entre ambas as dimensões estudadas das empresas, pois existe uma diferença significativa da média deste indicador para as microempresas e para as PME. Bem como sendo o valor máximo atingido significativamente superior para as PME em relação às microempresas, ou seja, a microempresa mais estruturada (com um valor de 0,42), continua 0,24 pontos abaixo da PME mais estruturada a nível das práticas de gestão. Pode-se apurar que, com base nos valores do *gscore* para ambas as dimensões, as microempresas, por diversas razões, mas em particular pela sua dimensão, não conseguem atingir o mesmo nível de gestão que as suas contrapartes, possivelmente devido à escassez de recursos e/ou à falta de organização da chefia para os mesmos (Ayyagari et al., 2007).

4.2 Correlações de Pearson

De seguida, na tabela 6, foram aplicadas correlações de Pearson aos dados apresentados, com o propósito de verificar se existe correlação entre as variáveis estudadas e o indicador do *gscore*. Foi utilizado um nível de significância de 0,01 pelo que serão estatisticamente significativas aquelas em que o *p-value* for inferior ao nível de significância.

Tabela 6 – Correlações entre as Variáveis Dependentes e o *gscore*

Modelo =	Correlação de Pearson			
Variável Dependente:	1- VN	2- RLP	3- VABpm	4- NEmp
r - Correlação de Pearson	0,483	0,122	0,503	0,366
p-value	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente, é necessário apurar se estas correlações de Pearson são estatisticamente significativas, pelo que o $p\text{-value} < \alpha$, ou seja, $0,001 < 0,01$, logo as correlações são significativas. Sendo que o coeficiente de Pearson varia entre -1 e 1, a relação entre cada variável e o *gscore* será mais positiva o quão mais perto estiver da unidade. Como tal, é possível declarar que as empresas com maior volume de negócios e maior valor acrescentado bruto correspondem a um maior valor do indicador *gscore*. O mesmo é verdade com o número de empregados, mas sendo o valor do coeficiente menor, também será menor a correlação mesmo sendo positiva. Por fim, existe uma correlação positiva entre o resultado líquido e o *gscore*, contudo a relação é ainda menor. Logo, é possível afirmar que todas as variáveis estudadas têm correlações positivas com o *gscore*, o que torna possível notar a existência de uma relação entre as empresas com maiores indicadores e com maiores índices de *gscore*.

De seguida na tabela 7, e depois de apurar que existe relação positiva entre as variáveis e o indicador *gscore*, é necessário analisar e quantificar a força dessa relação, de modo a entender o quanto significativa é essa relação, ou seja, quão importante são as práticas de gestão para a performance de uma micro, pequena e média empresa.

4.3 Regressões Lineares

Tabela 7 – Regressões Lineares entre o VN, o RLP, o VABpm, o N° de empregados e o *gscore*

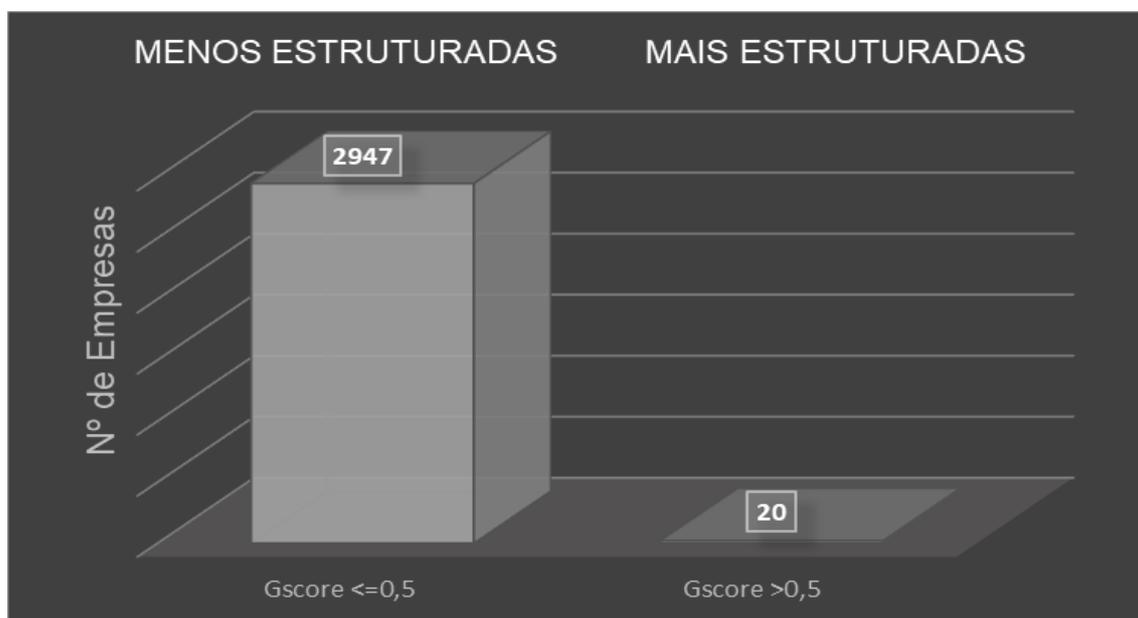
Modelo =	LOG(Variável Dependente) [^] = b0 + b1* <i>GSCORE</i>			
Variável Dependente:	1- VN	2- RLP	3- VABpm	4- NEmp
R²	0,233	0,015	0,253	0,134
% Variação	23,3%	1,5%	25,3%	13,4%
Erro padrão	0,419	13728675	0,359	13,045
B	12,533	9196010	11,178	279,012
p-value	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Elaboração própria

De início, é necessário apurar se estas variáveis são estatisticamente significativas, o que novamente é o caso dado que o *p-value* é inferior a 0,001. É possível verificar que existe um valor de coeficiente de determinação (entre 0-1) de 0,233 que consegue explicar aproximadamente 23% da variação do volume de negócios. O *gscore* consegue, também, explicar cerca de 25% da variação do valor acrescentado bruto, seguido do número de empregados, em que a sua variação é explicada em cerca de 13%. Por fim, apenas 1,5% da variação do resultado líquido do período é justificado pelo *gscore*, possivelmente por ser uma métrica vinda de um processo multifacetado onde existem inúmeras variáveis para justificar o resultado da atividade de uma empresa. Contudo, é notório o nível de relação e importância, que o *gscore* e consequentemente as práticas de gestão, têm para as micro, pequenas e médias empresas, sendo que este indicador é responsável por grande parte das variações das métricas que analisam a performance económica estudada.

Por fim, é pertinente para a análise perceber se as empresas que implementaram mais práticas de gestão, ou seja, empresas mais estruturadas, são mais bem-sucedidas que as contrapartes.

Gráfico 2 – Empresas Menos e Mais Estruturadas



Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados e de acordo com o gráfico 1, é necessário mencionar que apenas 0,7% da amostra (20 empresas) é constituída por estas empresas mais estruturadas, o que demonstra que ainda existe muita precariedade e muita amplitude para a implementação de tais práticas de gestão. O que dificulta apurar se as empresas mais estruturadas são ou não mais bem-sucedidas. Contudo, foi apurado na tabela 8, uma outra regressão linear, desta vez como variável dependente o valor acrescentado bruto a preço de mercado e variável independente MPG (dividindo as empresas nas que possuem um *gscore* superior a 0,5),

Tabela 8 – Regressão Linear entre MPG e VABpm

Modelo =		$\text{LOGVABpm}^{\wedge} = b_0 + b_1 * \text{MPG}$	
Variável Dependente:		VABpm	
R²	0,008	Erro padrão	0,36
B	1,704	p-value	<0,001

Fonte: Elaboração própria

A variável independente é também estatisticamente significativa, existindo um impacto positivo na variável dependente, ou seja, as empresas mais estruturadas com *gscore* superior a 0,5 têm, em média, um valor acrescentado bruto superior ao das empresas com um *gscore* inferior a 0,5. Dado que a variável MPG é uma variável binária, não faz sentido a interpretação do coeficiente linear de Pearson. Salientamos ainda que, embora o modelo seja estatisticamente significativo, o valor do coeficiente de determinação é muito baixo. O objetivo não foi a construção de um modelo com o objetivo de efetuar a previsão, mas apenas validar que, em média, uma empresa com um *gscore* superior a 0,5 terá maior valor acrescentado bruto.

4.4 Testes ANOVA, Testes t e Testes de Comparações Múltiplas

Para testarmos o *gscore* com base no volume de negócios, foi necessário dividir esta variável em quartis, para que fosse possível observar mais sucintamente os resultados produzidos. Na tabela 9 encontra-se o teste ANOVA feito a estas variáveis:

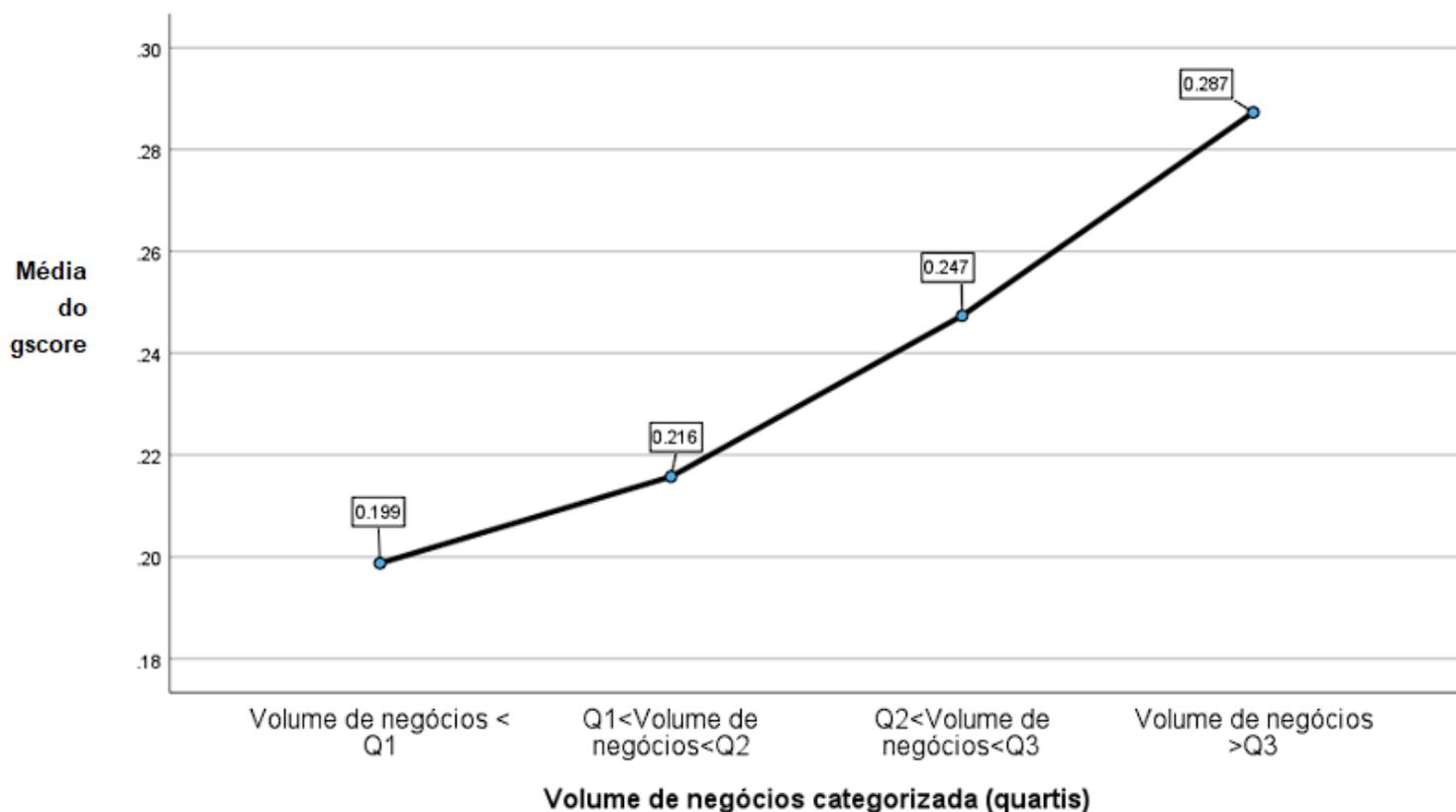
Tabela 9 – Teste ANOVA entre o *gscore* médio e o VN

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Entre Grupos	3,374	3	1,125	311,384	<,001
Dentro de Grupos	10,703	2963	0,004		
Total	14,007	2966			

Fonte: Elaboração própria

O teste é estatisticamente significativo porque o $p\text{-value} < \alpha$, ($0,001 < 0,01$), e é possível identificar que existem diferenças significativas no *gscore* médio entre os grupos do VN. De seguida no gráfico 3, podemos observar os *gscores* médios de cada um dos grupos, onde se constata a existência de diferenças, já reveladas através do teste ANOVA.

Gráfico 3 – Gráfico de Médias do *gscore* por grupos do VN



Fonte: Elaboração própria

O teste de comparações múltiplas de Scheffe (Apêndice) revela a existência de diferenças significativas entre todos os grupos e permite constatar também que, em média, quanto maior o volume de negócios maior será o *gscore*, conclusão confirmada através do gráfico de médias. Estes resultados revelam que as empresas com maior desempenho e maiores receitas conseguem, em média, implementar melhores práticas de gestão.

De seguida testou-se a existência de diferenças no *gscore* médio das PMEs tendo como variável de agrupamento o resultado líquido do período, positivo vs negativo. Através de um teste t às empresas com um RLP negativo ou nulo e às empresas com um RLP positivo. Na tabela 10, encontra-se o teste t efetuado.

Tabela 10 – Teste t entre o *gscore* médio e o RLP negativo/nulo e positivo

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Significance Two-Sided p
Equal variances assumed	0.216	0.642	-2.836	2965	0.005

Fonte: Elaboração própria

O resultado do teste t permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas, no *gscore* médio das PME's com o RLP negativo/nulo *versus* o RLP positivo.

O seguinte teste t, na tabela 11, procura a existência de diferenças significativas no valor médio do *gscore* das empresas, tendo em conta o VAB, negativo ou nulo e positivo.

Tabela 11 – Teste t entre o *gscore* médio e o VAB negativo/nulo e positivo

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Significance Two-Sided p
Equal variances assumed	0.492	0.483	-0.969	2965	0.332

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário dos testes anteriores, o *p-value* (0,332) é superior ao nível de significância ($\alpha = 0,05$), pelo que neste caso não se encontraram diferenças significativas entre no *gscore* médio das PME's tendo em conta o valor acrescentado bruto.

Por fim pretendeu-se verificar se o valor médio do *gscore* das empresas em questão é significativamente diferente entre os grupos de empresas, seja uma microempresa, ou seja, um pequena e média empresa.

Tabela 12 - Teste t entre o *gscore* médio e os dois tamanhos de uma PME

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Significance Two-Sided p
GSCORE Equal variances not assumed	167.164	<.001	-20.323	2138.399	<.001

Fonte: Elaboração própria

Neste caso constatamos a existência diferenças estatisticamente significativas no *gscore* médio das PMEs entre os dois grupos de empresas. No entanto, se analisarmos os valores médios do *gscore* de cada um destes grupos (0,2 para as microempresas *versus* 0,25 para as pequenas e médias empresas) concluímos que as pequenas e médias empresas, têm um valor ligeiramente superior em comparação com as microempresas.

4.5 Discussão dos Resultados

Estes resultados são corroborados por diversos autores (Bloom, Genakos, Sadun & Van Reenen, 2012), com bases de dados diferentes, onde as próprias empresas se encontram em situações socioeconómicas diferentes, e também pelas instituições estatísticas como o INE (2018) que, com acesso às mesmas bases de dados demonstrou, também, que as sociedades com práticas de gestão mais estruturadas demonstraram um maior desempenho económico, desde 2010, registando rácios de rentabilidade superiores, em comparação com as empresas com práticas de gestão menos estruturadas. Bem como uma maior média das taxas de crescimento do volume de negócios e do valor acrescentado bruto.

O que torna possível concluir que, através deste estudo empírico com recurso a bases de dados reais e recentes, constituídas por uma quantidade amostral significativa e submetidas a diversas e adequadas aplicações estatísticas, as empresas com um indicador *gscore* maior e conseqüentemente mais estruturadas a nível das práticas de gestão, são aquelas que apresentam maiores indicadores de mais performance, a diversos níveis, seja a

nível do rendimento, ao nível da produtividade, ao nível das vendas e até ao nível da sua dimensão.

Como tal, as empresas devem considerar avaliar e comparar continuamente o uso das práticas de gestão, através de operações, monitorização, metas e incentivos, em relação às práticas de gestão, segundo Bloom et al. (2007). Também devem optar por adotar as práticas de gestão utilizadas pelas empresas de topo com as melhores práticas de gestão e procurar ativamente inovações nas estratégias de gestão para estarem a par e até poderem ultrapassar a competição. As empresas familiares geridas pelos vários membros da família devem optar por investir em gestão e direção de administradores exteriores que possam crescer e inovar a empresa. Finalmente, deve existir treinamento e desenvolvimento constante, não só das equipas de trabalhadores, como também da gerência, bem como a implementação de estratégias de promoção e de recompensa aos gestores pela adoção e desenvolvimento de melhores práticas de gestão e não apenas pelo desempenho económico como métrica única de reconhecimento e avaliação.

5. LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Aquando da elaboração da presente dissertação, foram identificados alguns pontos que, embora não tenham sido determinantes, foram tomados em consideração e devem ser partilhados para que se torne possível uma maior transparência do processo de investigação e também para que possa ser melhorado numa possível investigação futura.

Primeiramente, as bases de dados que existem e que foram disponibilizadas, de modo muito célere pelo INE, dizem respeito ao período de 2016, o que apesar de ser a melhor representação ao dispor, não equivale totalmente à realidade hoje vivida, especialmente devido a todos os fenómenos globais que se tem vivido nos últimos anos, e o seu impacto da economia global e nas operações das empresas.

O facto da dimensão da amostra ser de 2967 micro, pequenas e médias empresas, o que, de acordo com o PORDATA (2023a), representa 0,24% das 1.213.107 micro, pequenas e médias empresas em Portugal, o que, apesar de ser uma quantia bastante superior ao que seria possível de outros métodos de angariação de dados, e sendo uma quantia bastante razoável e suficiente para estas conclusões, pode noutra altura dar-se a possibilidade de acesso a amostras maiores e conseqüentemente a conclusões mais significantes. Pode dar-se o exemplo do caso da escassez de empresas com práticas de gestão estruturadas, onde apenas 20 empresas apresentaram um *gscore* superior a 0,5. O que pode ser explicado pelo facto de ser apenas utilizado as micro, pequenas e médias empresas nesta amostra, o que tornou a mesma desequilibrada para retirar mais conclusões. Pelo que é possível que apenas as empresas de maiores dimensões tenham mais recursos e possibilidades para implementar mais práticas de gestão e com isso contribuir para uma amostra maior.

Pode ser até possível argumentar que, as próprias escolhas das perguntas do inquérito, podem não ser as mais representativas das práticas de gestão da empresa e do gestor de topo. Sendo que, apesar de serem baseadas nos recenseamentos pioneiros destes censos e dos próprios criadores do indicador *gscore*, e assumirem a mesma lógica no que toca aos pontos basilares que devem ser inquiridos e estudados, pode existir lugar para alegar que deveriam de existir outras perguntas mais pertinentes ou que algumas não deviam de ter lugar neste inquérito (Bloom et al., 2010).

Por fim, é necessário referir que, mesmo existindo evidência empírica que indique uma forte associação entre práticas de gestão e performance económica das empresas,

provavelmente existem efeitos de causalidade nos dois sentidos. Dado que, “as empresas de maior dimensão, pertencentes a grupos, com algum grau de senioridade no mercado, com elevada qualificação de recursos humanos e utilizando tecnologias de informação mais sofisticadas tendem não só a ser aquelas com melhor performance económica, mas também as que exibem práticas de gestão mais estruturadas. A qualidade das práticas de gestão é um dos elementos importantes, mas obviamente não o único que caracterizam empresas de sucesso” (INE, 2018)

Contudo, o presente trabalho permitiu contribuir para uma maior apreciação das práticas de gestão e da necessidade de aprendizagem e implementação de mais estratégias de gestão, através da consolidação da evidência empírica providenciada pelas bases de dados fornecidas pelo INE, o que permitiu reforçar todo o estudo científico que se tem observado cada vez mais nesta área.

Para pistas de investigação futura, poderá ser pertinente uma análise mais aprofundada ao impacto que cada um dos três pontos das práticas de gestão têm na performance económica de uma empresa, ou seja, medir o impacto que cada categoria de perguntas do *gscore* tem na performance das empresas. O que permitiria uma análise e conclusões mais extensas a que ótica das práticas de gestão têm maior impacto na variação dos resultados económicos de uma empresa. Bem como, abranger na ótica de uma investigação futura, não só as micro, pequenas e médias empresas, mas também as empresas de grande dimensão, para que se possa estudar e investigar todo o espectro da realidade das empresas em Portugal. Tal como uma futura investigação sobre a criação e identificação de possíveis estratégias de implementação, a um nível nacional, das boas práticas de gestão, para que as empresas em Portugal possam crescer e aumentar o seu rendimento e que a economia nacional possa, conseqüentemente, crescer como um todo e com isso dar possibilitar, não só uma maior prosperidade à economia, mas também mais oportunidades aos cidadãos portugueses.

CONCLUSÃO

A presente dissertação pretendeu responder à questão de investigação, “Qual a relação entre as práticas de gestão e a performance económica das micro, pequenas e médias empresas em Portugal?”, e como tal, teve como objetivo geral perceber qual o impacto da relação que uma empresa com práticas de gestão mais estruturadas, tem na performance e sucesso económico de uma micro e PME em Portugal. Para tal foi necessário estabelecer três objetivos específicos, de modo a ajudar a responder a este objetivo geral: “Entender a importância das práticas de gestão e do gestor nas empresas”, “Caracterizar e identificar a performance organizacional e económica num contexto empresarial”, “Perceber se existe alguma relação entre as práticas de gestão e o desempenho de uma empresa”.

Estes objetivos surgiram pela necessidade do autor em expandir e consolidar os seus conhecimentos nesta matéria de gestão empresarial, bem como, a existência de uma crescente necessidade em entender e parametrizar os possíveis benefícios que uma gestão eficaz e eficiente pode ter para uma empresa nos dias de hoje.

Para que fosse possível responder a estes objetivos, foi necessária uma revisão da literatura completa e adequada capaz de justificar e assimilar todos os conceitos utilizados durante o presente trabalho científico. Segundo um dos autores mais citados e envolvidos neste processo, Bloom et al. (2007, 2012, 2016), as práticas de gestão são métodos, sistemas e processos que os gestores utilizam para dirigir os recursos e pessoal de modo a atingir os objetivos organizacionais da empresa. Defende que estas práticas têm um papel fundamental para aumentar a performance económica das empresas e dos países, e que as empresas mais estruturadas tendem a obter métricas mais positivas de rentabilidade, produtividade e crescimento do negócio. Pelo que estes foram os pilares principais que justificam esta investigação científico, ou seja, a variação da performance económica entre as empresas, medida pelo resultado líquido do período, pelo volume de negócios, pelo valor acrescentado bruto e pelo número de trabalhadores.

Apoiado por dados empíricos representativos das empresas em Portugal, fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística, relativamente a 2016, obtidos através de um inquérito às práticas de gestão das empresas, onde, cerca de 2967 eram micro, pequenas e médias empresas em Portugal, cujas respostas foram validadas, serviram como a base empírica para o apuramento dos resultados. Os resultados dos inquéritos foram congregados num só

indicador, o *gscore*, que serviu para medir a presença das práticas de gestão numa determinada empresa.

Estas bases de dados foram estudadas sucintamente e sujeitadas a diversos testes estatísticos, de modo a analisar e apurar o máximo de conclusões e informação possível. Desde a equiparação das bases de dados através do NIPC de cada empresa, ao ajuste e criação de um novo *gscore* para conter apenas o indicador das práticas de gestão das micro, pequenas e médias empresas, excluindo as empresas de grande dimensão, à seleção das quatro várias de performance económica mais indicadores da situação da empresa e remoção das restantes variáveis e contas, e, por fim, resultando na criação de uma base de dados única com as variáveis devidas a investigar, bem como a amostra corrigida com o indicador das práticas de gestão acertado à ótica deste estudo.

Com recurso a correlações de Pearson e regressões lineares simples, apurou-se que existe relação positiva entre as práticas de gestão e quatro variáveis de estudo da performance económica, sendo mais acentuada a relação entre as práticas de gestão e o VABpm, seguido do VN e do número de empregados e finalmente do RLP. Apurado que existe relação entre as práticas de gestão e a performance, foram feitos testes estatísticos para quantificar o impacto que as mesmas têm no desempenho económico de uma micro, pequena e média empresa em Portugal. Cerca de 23% para o VN, 25% para o VABpm, 13% para o número de empregados e apenas 1,5% do RLP é explicado pelas práticas de gestão presentes nas empresas estudadas.

Apurados os resultados é possível responder à questão de investigação, pelo que claramente existe relação entre as práticas de gestão e a performance das micro, pequenas e médias empresas em Portugal. Esta relação é positiva e bastante acentuada nos parâmetros estudados. Pode ser explicada pelo facto de ser cada vez mais importante para uma empresa se conseguir destacar da sua competição, podendo implementar inúmeras estratégias, desde uma aposta em inovação, em redução de custos, em parcerias, no aprimoramento do serviço, entre outros. Logo, são, justamente, as práticas de gestão e a influencia do gestor de topo que irão equilibrar estes aspetos e outros, de modo que a empresa possa apresentar resultados positivos e crescer num contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29, 415-434.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of economic perspectives*, 24(1), 203-224.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663-1705.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). Management as a Technology? (No. w22327). *National Bureau of Economic Research*.
- Buffington, C., Foster, L., Jarmin, R. S., & Ohlmacher, S. (2017). The management and organizational practices survey (MOPS): An overview1. *Journal of Economic and Social Measurement*, 42(1), 1–26.
- Carlaw, K. I., & Lipsey, R. G. (2003). Productivity, technology and economic growth: what is the relationship? *Journal of Economic Surveys*, 17(3), 457-495.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). *The impact of entrepreneurship on economic growth* (pp. 557-594). Springer New York.
- Casella, G., & Berger, R. L. (2021). *Statistical inference*. Cengage Learning.

Chandler, G. N., McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth — employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 373–387.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Coad, A. (2009). The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence. *Edward Elgar Publishing Ltd*.

Collins, J. (2009). Good to Great-(*Why some companies make the leap and others don't*. Instaread.

Cravo, T. A., Gourlay, A., & Becker, B. (2012). SMEs and regional economic growth in Brazil. *Small Business Economics*, 38, 217-230.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.

Davies, P. L., Worthington, S., & Hare, C. (2008). *Principles of modern company law* (Vol. 17511). London: Sweet & Maxwell.

Dean, T. J., Brown, R. L., & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *Strategic Management Journal*, 19(8), 709-728.

Delis, M. D., & Tsionas, M. G. (2018). Measuring management practices. *International Journal of Production Economics*, 199, 65-77.

Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.

Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

European Union. (2023). Eur-Lex: “Document 32003H0361”: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

Eurostat. (2019). “Glossary: Gross Added Value.”. Statistics explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_value_added

Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106.

Geraldes, I. (2019). O Impacto das Práticas de Gestão no Desempenho Económico das Empresas Portuguesas. [Dissertação de Mestrado] – Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/62095>

Graham, B. (2006). *The intelligent investor*. Harper Collins.

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.

Illowsky, B., & Dean, S. (2018). Introductory statistics. OpenStax College, Texas.

INE (2018) – Instituto Nacional de Estatística - Práticas de gestão: 2018. Lisboa. ISBN 978-989-25-0476-6. <https://www.ine.pt/xurl/pub/329866260>

Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 649-670.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Strategic learning & the balanced scorecard*. Strategy & Leadership.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 69-88.

Penman, S. H., & Penman, S. H. (2007). *Financial statement analysis and security valuation (Vol. 3)*. New York: McGraw-hill.

PORDATA (2023a). "Quantas são as micros, pequenas e médias ou grandes empresas?": Portugal: Empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+dimensao-2857>

PORDATA (2023b). "Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?": Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>

Quivy, R., Van Campenhoudt, L., & Santos, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Sadun, R., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2017). Why do we undervalue competent management?. *HBR'S 10 MUST*, 19.

Serrasqueiro, Z., Nunes, P. M., Leitão, J. & Armada, M. J. R., 2010. Are There Non-linearities Between SME Growth and Its Determinants? *A Quantile Approach*. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1071-1108.

Siepel, J., & Dejardin, M. (2020). How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers. *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*, 4-20.

Silva, E. & Menezes, E., (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação (4ª Edição). Florianópolis: UFSC.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

Storey, D. J. (2016). Understanding The Small Business Sector. In *Routledge eBooks*.

USCB (2023). *Management and Organizational Practices Survey (MOPS)*: <https://www.census.gov/programs-surveys/mops.html>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) pretende avaliar a importância que as práticas de gestão têm na produtividade das empresas, e outros indicadores chave de desempenho, e em que medida contribuem para as diferenças de produtividade existentes entre as empresas. Neste contexto, o INE solicita a sua participação, através do preenchimento do seguinte questionário por um dos membros da Gestão de Topo com perfeito conhecimento da empresa e das suas práticas de gestão.

A1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - ORGANIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

1. Indique se a empresa pertence a um grupo de empresas, em 2016		V0100				
Sim						<input type="checkbox"/>
Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 4						<input type="checkbox"/>
2. Indique se a empresa era controlada por outra empresa do grupo, em 2016		V0200				
Sim						<input type="checkbox"/>
Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 4						<input type="checkbox"/>
3. Indique qual a localização da Cabeça de Grupo Global do grupo a que a empresa pertence, em 2016		V0300				
<i>(escolha apenas uma opção)</i>						
Portugal						<input type="checkbox"/>
Outro país da UE						<input type="checkbox"/>
Outro país fora da UE						<input type="checkbox"/>
4. Indique quantos níveis hierárquicos existiam na estrutura orgânica da empresa, em 2016						
<i>(escolha apenas uma opção)</i>						
Níveis hierárquicos (Nº)	V0400	1 - 2	3 - 4	5 - 6	Mais de 6	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Indique se, e onde, foram tomadas as seguintes decisões da empresa, em 2016						
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>						
		Apenas na empresa inquirida	Apenas na empresa cabeça de grupo	Na empresa inquirida e na empresa cabeça de grupo	Não foram tomadas decisões	
Contratação de pessoas ao serviço da empresa	V0510	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Alterações salariais das pessoas ao serviço da empresa	V0520	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Introdução de novos bens e/ou serviços na empresa	V0530	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revisão do preço dos bens e/ou serviços da empresa	V0540	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Publicidade dos bens e/ou serviços da empresa	V0550	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Novos mercados de atuação da empresa	V0560	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - PESSOAS AO SERVIÇO

6. De acordo com a Informação Empresarial Simplificada (IES) disponível no momento, a empresa apresentava o seguinte quadro de pessoal. Se estes valores não forem os mais recentes, por favor, atualize-os

(Nota: estes valores deverão ser tidos como referência no preenchimento das restantes questões deste módulo)

Pessoas ao serviço (Nº)

Pessoas ao serviço do sexo feminino (Nº)

7. Indique a melhor estimativa do número de pessoas ao serviço que exerciam funções de gestão, em 2016

(preencha todas as opções aplicáveis)

		Com funções de gestão de topo		Com funções de gestão intermédia		Com funções de gestão operacional
Pessoas ao serviço (Nº)	<input type="text" value="V0710"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Indique a melhor estimativa do número de pessoas ao serviço do sexo feminino que exerciam funções de gestão, em 2016

(preencha todas as opções aplicáveis)

		Com funções de gestão de topo		Com funções de gestão intermédia		Com funções de gestão operacional
Pessoas ao serviço do sexo feminino (Nº)	<input type="text" value="V0810"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Indique a melhor estimativa da idade média das pessoas ao serviço da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

		Menos de 25 anos	25 - 34 anos	35 - 44 anos	45 - 54 anos	55 - 64 anos	Mais de 64 anos	Não aplicável
Com funções de gestão	<input type="text" value="V0910"/>	<input type="text"/>						
Sem funções de gestão	<input type="text" value="V0920"/>	<input type="text"/>						

10. Indique a melhor estimativa do número médio de anos de antiguidade das pessoas ao serviço na empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

		Menos de 1 ano	1 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	Mais de 24 anos	Não aplicável
Com funções de gestão	<input type="text" value="V1010"/>	<input type="text"/>							
Sem funções de gestão	<input type="text" value="V1020"/>	<input type="text"/>							

11. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço que tinham grau académico de licenciatura ou superior, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

		0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%	Não aplicável
Com funções de gestão	<input type="text" value="V1110"/>	<input type="text"/>						
Sem funções de gestão	<input type="text" value="V1120"/>	<input type="text"/>						

12. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço com contratos de trabalho sem termo, em 2016

(escolha apenas uma opção)

		0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Pessoas ao serviço (%)	<input type="text" value="V1200"/>	<input type="text"/>					

13. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço afetas aos seguintes tipos de horário, em 2016

			Horário fixo		Outros
Pessoas ao serviço (%)	<input type="text" value="V1310"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="V1320"/>

14. Indique se a empresa tinha comissão de trabalhadores, em 2016

Sim

Não

A3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - GESTÃO E LIDERANÇA

15. Indique se a empresa era detida em 50% ou mais pelos seus fundadores ou por membros da família de fundadores, em 2016

Sim (exemplo: era detida pelos filhos, irmãos, etc.)

Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 19

16. Indique quantas pessoas ao serviço com funções de gestão de topo e/ou intermédia eram também fundadores ou membros da família de fundadores, em 2016

			Com funções de gestão de topo		Com funções de gestão intermédia
Pessoas ao serviço (Nº)	<input type="text" value="V1610"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="V1620"/>

17. Indique se o gestor de topo da empresa era também o fundador ou membro da família de fundadores, em 2016

Sim

Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 19

18. Indique a que geração da família pertencia o gestor de topo da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção)

Primeira geração

Segunda geração

Terceira geração

Quarta geração ou superior

A3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - GESTÃO E LIDERANÇA (continuação)

19. Indique a idade aproximada do gestor de topo da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção)

	Menos de 25 anos	25 - 34 anos	35 - 44 anos	45 - 54 anos	55 - 64 anos	Mais de 64 anos
Idade do gestor de topo (Nº Anos)	<input type="checkbox"/>					

V1900

20. Indique se o gestor de topo da empresa tinha grau académico de licenciatura ou superior, em 2016

Sim
Não

V2000

21. Indique a melhor estimativa do número de anos de antiguidade do gestor de topo da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

	Menos de 1 ano	1 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	Mais de 24 anos
Antiguidade na empresa	<input type="checkbox"/>						
Antiguidade na empresa, como gestor de topo	<input type="checkbox"/>						

V2110

V2120

22. Indique se o gestor de topo da empresa exercia esta função em exclusividade, em 2016

Sim ==> Se respondeu SIM avance para a questão 24
Não

V2200

23. Indique a melhor estimativa da percentagem do tempo de trabalho afeto às funções como gestor de topo da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção)

	0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Tempo de trabalho (%)	<input type="checkbox"/>					

V2300

24. Indique de que forma foi escolhido o gestor de topo da empresa, em funções em 2016

(escolha apenas uma opção)

Foi escolhido por ser o proprietário/fundador da empresa
Foi escolhido por ser membro da família de fundadores
Foi escolhido por outros proprietários/accionistas
Foi escolhido pela empresa cabeça de grupo
Foi escolhido através de um processo de recrutamento

V2400

25. Avalie o grau de autonomia do gestor de topo relativamente à compreensão e utilização das tecnologias de informação, em 2016

(escolha apenas uma opção)

Nada autónomo
Pouco autónomo
Moderadamente autónomo
Muito autónomo
Totalmente autónomo

V2500

1
2
3
4
5

26. Indique as três características que melhor descreviam o gestor de topo da empresa, em funções em 2016

(escolha apenas três opções)

Ser atuante
Assumir as responsabilidades
Liderar pelo exemplo
Pedir ajuda se necessário
Acreditar na inteligência coletiva
Tomar decisões
Saber reconhecer os méritos
Oferecer feedback
Reconhecer e respeitar os limites entre chefia e subordinado

V2600

27. Indique qual das seguintes afirmações melhor descrevia o estilo de liderança que prevalecia na empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção)

O gestor de topo tomava as decisões e comunicava-as à sua equipa
O gestor de topo apresentava o problema, recolhia sugestões e tomava as decisões
O gestor de topo tomava as decisões e convencia a sua equipa dos benefícios das mesmas
O gestor de topo sugeria decisões provisórias e convidava a sua equipa a discuti-las
O gestor de topo permitia que a sua equipa identificasse o problema, definisse opções e tomasse decisões dentro dos limites por ele definidos
O gestor de topo apresentava o problema e pedia à sua equipa que tomasse decisões dentro dos limites por ele estabelecidos
O gestor de topo apresentava as suas ideias e decisões e convidava a sua equipa a colocar questões

V2700

31 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO	
28. Indique o que melhor descrevia a postura estratégica da empresa, em 2016 V2800 <i>(escolha apenas uma opção)</i> Estratégia de sobrevivência (redução de custos, desinvestimento) <input type="checkbox"/> Estratégia de manutenção (estabilidade, especialização, nicho) <input type="checkbox"/> Estratégia de crescimento (inovação, joint-venture, internacionalização, expansão) <input type="checkbox"/> Estratégia de desenvolvimento (de mercado, de bens e/ou serviços, fusão ou associação com outras empresas) <input type="checkbox"/>	
29. Indique qual das seguintes estratégias competitivas de posicionamento no mercado foi a mais importante para a empresa, em 2016 V2900 <i>(escolha apenas uma opção)</i> Diferenciação <input type="checkbox"/> Custo <input type="checkbox"/> Foco <input type="checkbox"/>	
30. Indique o que melhor descrevia a orientação da empresa no que respeita aos bens e/ou serviços, em 2016 V3000 <i>(escolha apenas uma opção)</i> Aposta em bens e/ou serviços já existentes <input type="checkbox"/> Aposta em novos bens e/ou serviços <input type="checkbox"/> Ambas <input type="checkbox"/>	
31. Indique o que melhor descrevia a orientação da empresa no que respeita à organização e práticas de gestão, em 2016 V3100 <i>(escolha apenas uma opção)</i> Aposta na organização e práticas de gestão já existentes <input type="checkbox"/> Aposta em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional <input type="checkbox"/> Nenhuma orientação <input type="checkbox"/>	
32. Indique o que melhor descrevia o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço da empresa, em 2016 V3200 <i>(escolha apenas uma opção)</i> Essencialmente de curto prazo (menos de 1 ano) <input type="checkbox"/> Essencialmente de longo prazo (mais de 1 ano) <input type="checkbox"/> Combinação de curto e longo prazo <input type="checkbox"/> Não existiam objetivos ==> Se respondeu NÃO EXISTIAM OBJETIVOS avance para a questão 35 <input type="checkbox"/>	

B1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO (continuação)	
33. Avalie o grau de ambição dos objetivos estabelecidos para a empresa, em 2016 <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3300
Nada ambiciosos	<input type="checkbox"/>
Pouco ambiciosos	<input type="checkbox"/>
Moderadamente ambiciosos	<input type="checkbox"/>
Muito ambiciosos	<input type="checkbox"/>
Totalmente ambiciosos	<input type="checkbox"/>
34. Avalie o grau de sensibilização das pessoas ao serviço, sem funções de gestão, para os objetivos estabelecidos para a empresa, em 2016 <i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>	V3400
Nada sensibilizadas	<input type="checkbox"/>
Pouco sensibilizadas	<input type="checkbox"/>
Moderadamente sensibilizadas	<input type="checkbox"/>
Muito sensibilizadas	<input type="checkbox"/>
Totalmente sensibilizadas	<input type="checkbox"/>
35. Avalie o grau de envolvimento das pessoas ao serviço sem funções de gestão no processo de tomada de decisão no que respeita à afetação de tarefas, em 2016 <i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>	V3500
Nada envolvidas	<input type="checkbox"/>
Pouco envolvidas	<input type="checkbox"/>
Moderadamente envolvidas	<input type="checkbox"/>
Muito envolvidas	<input type="checkbox"/>
Totalmente envolvidas	<input type="checkbox"/>
36. Indique o que melhor descrevia a atuação da empresa quando confrontada com problemas relacionados com os bens e/ou serviços, em 2016 <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3600
Resolução do problema sem tomada de ações adicionais	<input type="checkbox"/>
Resolução do problema com tomada de ações para que não acontecesse de novo	<input type="checkbox"/>
Resolução do problema com tomada de ações para que não acontecesse de novo e melhoria dos processos para antecipar problemas semelhantes	<input type="checkbox"/>
Nenhuma ação foi tomada	<input type="checkbox"/>
37. Indique a melhor estimativa do número de indicadores chave de desempenho que foram monitorizados na empresa, em 2016 <i>Exemplos: Evolução da margem bruta, evolução do volume de negócios, evolução da carteira de clientes, indicadores de produtividade</i> <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3700
1 a 5	<input type="checkbox"/>
6 a 10	<input type="checkbox"/>
11 a 15	<input type="checkbox"/>
16 a 20	<input type="checkbox"/>
Mais de 20	<input type="checkbox"/>
Nenhum indicador ==> Se respondeu NENHUM avance para a questão 41	<input type="checkbox"/>

B1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO (continuação)								
38. Indique com que periodicidade os indicadores chave de desempenho foram recolhidos na empresa, em 2016							V3800	
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Diária							<input type="checkbox"/>	
Semanal							<input type="checkbox"/>	
Mensal							<input type="checkbox"/>	
Trimestral							<input type="checkbox"/>	
Semestral							<input type="checkbox"/>	
Anual							<input type="checkbox"/>	
Nunca							<input type="checkbox"/>	
39. Indique com que periodicidade os indicadores chave de desempenho foram avaliados pelas pessoas ao serviço da empresa, em 2016								
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
		Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Nunca
Com funções de gestão de topo	V3910	<input type="checkbox"/>						
Com funções de gestão intermédia	V3920	<input type="checkbox"/>						
Com funções de gestão operacional	V3930	<input type="checkbox"/>						
Sem funções de gestão	V3940	<input type="checkbox"/>						
40. Indique de que forma os principais resultados e/ou outros indicadores chave de desempenho da empresa foram divulgados, em 2016							V4000	
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Portal interno								<input type="checkbox"/>
E-mail								<input type="checkbox"/>
Newsletter								<input type="checkbox"/>
Cartazes informativos								<input type="checkbox"/>
Quadros afixados em vários locais								<input type="checkbox"/>
Reuniões de equipa								<input type="checkbox"/>
Não houve divulgação de resultados								<input type="checkbox"/>
41. Avalie qual foi o grau de disponibilidade da informação para apoio à tomada de decisão na empresa, em 2016							V4100	
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>								
Nada disponível								<input type="checkbox"/>
Pouco disponível								<input type="checkbox"/>
Moderadamente disponível								<input type="checkbox"/>
Muito disponível								<input type="checkbox"/>
Totalmente disponível								<input type="checkbox"/>
42. Indique de que fontes os gestores da empresa retiraram ensinamentos sobre práticas de gestão, em 2016							V4200	
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Consultores								<input type="checkbox"/>
Concorrentes								<input type="checkbox"/>
Fornecedores								<input type="checkbox"/>
Clientes								<input type="checkbox"/>
Associações de comércio, empresariais								<input type="checkbox"/>
Conferências, workshops								<input type="checkbox"/>
Novos trabalhadores								<input type="checkbox"/>
Gerência/Conselho de Administração								<input type="checkbox"/>
Empresa cabeça de grupo global								<input type="checkbox"/>
De nenhuma fonte								<input type="checkbox"/>
43. Indique se a empresa contratou consultores externos para ajudar a melhorar alguma das áreas da gestão, em 2016							V4300	
Sim ==> se respondeu SIM avance para a questão 45								
Não								
44. Indique qual foi a principal razão para a empresa não ter recorrido à contratação de consultores externos, em 2016							V4400	
<i>(escolha apenas uma opção)</i>								
Não necessitava							<input type="checkbox"/>	
Demasiado dispendiosos							<input type="checkbox"/>	
Não estavam disponíveis							<input type="checkbox"/>	
Não eram adequados							<input type="checkbox"/>	

B2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - RECURSOS HUMANOS

45. Indique que práticas de gestão de recursos humanos foram levadas a cabo na empresa, em 2016 V4500

(assinale todas as opções aplicáveis)

Recurso a pelo menos um dos seguintes métodos de seleção de pessoal: testes psicológicos; testes de aptidão; técnicas de simulação

Aposta na contratação de recém licenciados com vista à sua formação e retenção na empresa

Aposta na contratação de quadros especialistas com experiência relevante para a função a desempenhar

Incentivo à participação e valorização das iniciativas dos trabalhadores

Incentivo à autonomia dos trabalhadores

Incentivo à mobilidade interna dos trabalhadores

Programas de formação formal que transmitam aos novos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função

Oportunidades de desenvolvimento que aumentem as possibilidades de promoção dos trabalhadores e de progressão na carreira

Avaliação de desempenho formal dos trabalhadores, baseada em objetivos, realizada pelo menos anualmente

Disponibilização de pelo menos um dos seguintes programas de incentivos aos trabalhadores: atribuição de ações da empresa, participação nos lucros, prémios de desempenho

Disponibilização de programas de incentivos à retenção de jovens talentos

Nenhuma prática

46. Indique se foram atribuídos prémios de desempenho anuais às pessoas ao serviço pelo cumprimento dos objetivos definidos para a empresa, em 2016 V4600

Sim

Não ==> se respondeu NÃO avance para a questão 49

47. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço que receberam prémios de desempenho anuais, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

	0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Com funções de gestão V4710	<input type="checkbox"/>					
Sem funções de gestão V4720	<input type="checkbox"/>					

48. Indique em que se basearam os prémios de desempenho anuais atribuídos às pessoas ao serviço, em 2016

(assinale todas as opções aplicáveis)

		Desempenho individual de cada trabalhador	Desempenho da equipa de trabalho	Desempenho da empresa
Com funções de gestão V4810	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem funções de gestão V4820	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - RECURSOS HUMANOS (continuação)

49. Indique em que se basearam as promoções das pessoas ao serviço da empresa, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

	V4910	Com funções de gestão	V4920	Sem funções de gestão
Apenas no desempenho e capacidades <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em parte, no desempenho e capacidades e, em parte, noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas ao serviço não foram promovidas <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

50. Indique se, em caso de identificação de situações de baixo desempenho, existiu algum tipo de consequência para as pessoas ao serviço, em 2016 V5000

Sim

Não ==> se respondeu NÃO avance para a questão 52

51. Indique em quanto tempo após a identificação do baixo desempenho as pessoas ao serviço foram sujeitas a cada uma das seguintes consequências, em 2016

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

		Até 3 meses	Entre 3 e 6 meses	Após 6 meses	Raramente ou nunca
Programa intensivo de formação V5110	<input type="checkbox"/>				
Realocação noutras funções V5120	<input type="checkbox"/>				
Cessaçao do contrato de trabalho V5130	<input type="checkbox"/>				

52. Indique qual o grau de correspondência das remunerações e benefícios sociais vigentes na empresa face aos definidos na convenção coletiva de trabalho, aplicável directamente ou por via de portaria de extensão

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

		Iguais	Moderadamente superiores	Muito superiores	Não aplicável
Remunerações V5210	<input type="checkbox"/>				
Benefícios sociais V5220	<input type="checkbox"/>				

Instruções de preenchimento

Práticas de gestão - Referem-se aos métodos e técnicas de trabalho utilizados pelos gestores da empresa com vista a melhorar a eficácia dos sistemas de trabalho e a otimizar a utilização dos recursos da empresa. Alguns exemplos de práticas de gestão incluem a motivação, apoio e formação das pessoas ao serviço, a introdução de programas de melhoria da qualidade, entre outras.

QUADRO A1

Cabeça de grupo global - Unidade institucional, que subindo na cadeia de controlo da empresa, não é controlada por outra unidade institucional.

Controlo - Poder de determinar a política geral de uma empresa, escolhendo os seus administradores, caso seja necessário.

Grupo de empresas - Empresas ligadas por vínculos jurídico-financeiros. O grupo de empresas pode comportar uma pluralidade de centros de decisão, nomeadamente no que diz respeito à política de produção, de venda, de benefícios, etc.; pode unificar certos aspetos da gestão financeira e da fiscalidade; constitui uma entidade económica que pode efetuar escolhas que dizem respeito, nomeadamente, às unidades aliadas que o compõem.

Nível hierárquico - Corresponde à localização das pessoas ao serviço na cadeia hierárquica da empresa. O número de níveis hierárquicos da empresa deverá ser determinado partindo do nível mais baixo da estrutura organizacional e contando, sequencialmente, o número de chefias a que cada nível terá de reportar, até se chegar ao gestor de topo.

Exemplo: Numa empresa em que um trabalhador sem funções de chefia (1) reporta ao diretor de unidade (2), que por sua vez reporta ao diretor de departamento (3), que se por sua vez reporta ao vice-presidente (4), que finalmente reporta ao gestor de topo (5), o número de níveis hierárquicos a considerar é de 5.

QUADRO A2

Grau académico - Título académico que atesta a posse de uma determinada habilitação académica de nível superior. Aos indivíduos que tenham concluído, respetivamente, um curso de bacharelato, de licenciatura, de mestrado ou de doutoramento são conferidos, respetivamente, os graus de bacharel, de licenciado, de mestre e de doutor.

Horário de trabalho fixo - Aquele que é definido sem possibilidade de alteração, em geral em termos idênticos para todos os trabalhadores do estabelecimento, com hora de entrada e saída fixa.

Pessoas ao serviço - Indivíduos que no período de referência, participaram na atividade da empresa/instituição, qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições: a) pessoal ligado à empresa/instituição por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração; b) pessoal ligado à empresa/instituição, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (p. ex: proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros ativos de cooperativas); c) pessoal com vínculo a outras empresas/instituições que trabalharam na empresa/instituição sendo por esta diretamente remunerados; d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que: i) se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b), e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês; ii) os trabalhadores com vínculo à empresa/instituição deslocados para outras empresas/instituições, sendo nessas diretamente remunerados; iii) os trabalhadores a trabalhar na empresa/instituição e cuja remuneração é suportada por outras empresas/instituições (p. ex: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (p. ex: prestadores de serviços, também designados por "recibos verdes").

Pessoas ao serviço sem funções de gestão - Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que no período de referência estejam abaixo de todos os gestores na estrutura organizacional da empresa.

Pessoas ao serviço com funções de gestão - Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que no período de referência, participaram na atividade da empresa, exercendo funções de planeamento, organização, liderança e controlo.

Pessoas ao serviço com funções de gestão de topo - Compreende o gestor de topo e os vários gestores seniores que lhe reportam diretamente. Normalmente, estes gestores seniores são responsáveis por assegurar a gestão de funções de suporte ao negócio principal, nomeadamente, marketing, finanças, operações, recursos humanos e tecnologias de informação. Em pequenas empresas, estas diferentes funções misturam-se sendo muitas vezes a mesma pessoa responsável por mais do que uma função. Em empresas muito pequenas, o proprietário geralmente é quem gere todas as funções, incluindo a coordenação entre elas. Numa grande empresa, que possua várias unidades de negócio, é ainda necessário considerar os gestores seniores responsáveis pela gestão da unidade de negócio. Cada unidade de negócio terá o seu próprio diretor (que reportará ao gestor de topo da empresa), responsável por uma determinada área de mercado, promovendo a venda de bens e/ou serviços da empresa, organizando as estratégias comerciais e de marketing, organizando e planeando os recursos da forma que melhor permita à empresa atingir os seus objetivos.

Pessoas ao serviço com funções de gestão intermédia - Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que na estrutura organizacional estão num nível intermédio entre os gestores de topo e os gestores da base hierárquica. O seu principal papel consiste na obtenção dos planos da gestão de topo e pô-los em prática no seu departamento, unidade, divisão ou secção alinhando as ações organizacionais com os objetivos estratégicos.

Pessoas ao serviço com funções de gestão operacional - Compreende o indivíduo e/ou indivíduos com o cargo de gestão mais baixo em termos hierárquicos. Na estrutura organizacional da empresa situam-se logo acima dos trabalhadores sem funções de gestão e abaixo de todos os restantes gestores. São também chamados de supervisores, chefes de secção, chefes de equipa ou gestores de linha. Sendo gestores da base hierárquica, são-lhes exigidas, sobretudo, grandes competências técnicas (devem ser pessoas com profundo conhecimento das tarefas executadas de forma a poderem distribuir trabalho, auxiliar os seus subordinados, etc.) e também grandes competências sociais e humanas que lhes permitam executar adequadamente as atividades de organização e liderança de pessoas. Numa unidade fabril, por exemplo, o supervisor é a pessoa que coordena e supervisiona uma equipa de operários. Num departamento de vendas será a pessoa que coordena uma equipa de vendedores.

QUADRO A3

Empresário fundador - Pessoa que fundou a empresa. Corresponde a um empresário em nome individual, ao único proprietário da empresa, ou a uma pessoa detentora de parte do capital da empresa, participando ativamente na gestão da mesma.

Gestor de topo da empresa - Pessoa que numa empresa ocupa o topo hierárquico, não sendo subordinado de nenhuma outra pessoa. Normalmente, o gestor de topo é o proprietário, o gerente ou presidente do conselho de administração. Cabe ao gestor de topo a concretização da missão da empresa através da fixação de objetivos estratégicos e de estratégias para os atingir, bem como a integração entre as diferentes áreas funcionais da empresa. Muitas vezes é dada a designação de CEO (Chief Executive Officer) ao gestor de topo. Nas empresas portuguesas, o CEO corresponde geralmente ao Presidente do Conselho de Administração.

QUADRO B1

Estratégia competitiva de custo - Neste tipo de estratégia, a empresa centra seus esforços na procura de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com publicidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Estratégia competitiva de diferenciação - O objetivo principal desta estratégia é oferecer bens e/ou serviços diferenciados, o que faz com que a empresa invista muito em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de obter uma grande diferenciação do seu produto/serviço face aos seus concorrentes.

Estratégia competitiva de foco - Este tipo de estratégia consiste em escolher segmentos ou nichos específicos por meio da diferenciação ou dos custos. A empresa orienta a sua atividade atendendo a necessidades específicas de um determinado grupo, oferecendo, dessa forma, algo considerado único pelos seus clientes.

Indicador chave de desempenho - Um Indicador-chave de desempenho é uma ferramenta de gestão cujo objetivo é medir o nível de desempenho e sucesso de uma empresa ou de um determinado processo, focando no "como" e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que os seus objetivos sejam alcançados. São considerados "veículos de comunicação", uma vez que permitem que os gestores de uma empresa comuniquem, dentro da cadeia de gestão, o quão eficiente um processo é e qual o seu desempenho num determinado período.

Joint venture - Entidade econômica constituída conjuntamente por duas ou mais empresas econômica e juridicamente independentes, que exerce as funções de uma empresa ou, pelo menos, uma atividade relativa à produção de bens ou à prestação de serviços.

QUADRO B2

Formação profissional - Conjunto de atividades através das quais as pessoas adquirem ou aprofundam conhecimentos ou competências profissionais e relacionais, com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais, a uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua empregabilidade.

Licenciado - Grau acadêmico conferido aos que têm aprovação em todas as unidades curriculares que integram o plano de estudos do curso de licenciatura e/ou aos que tenham obtido o número de créditos fixado. Titulado por uma carta de curso emitida pelo órgão legal e estatutariamente competente do estabelecimento de ensino superior. Designa também o indivíduo detentor deste grau.

Mobilidade interna - Mudança do exercício de funções, ainda que a tempo parcial, em órgão ou serviço a que a LVCR (Lei de vínculos carreiras e remunerações) é aplicável, a qual depende, em regra, do acordo do trabalhador e dos órgãos ou serviços de origem e de destino.

Promoção - Passagem a uma categoria superior.

QUADRO B3

Certificação de produto, processo ou serviço - Meio de garantir a sua conformidade com normas ou outros documentos de referência aplicáveis. O objetivo global da certificação de produtos, processos ou serviços é dar confiança a todas as partes interessadas de que um bem processo ou serviço cumpre os requisitos especificados.

Responsabilidade social - Consiste na adoção pelas empresas de posturas, comportamentos e ações voluntárias que promovam a qualidade de vida e o bem-estar do público interno da empresa e a redução do impacto negativo da sua atividade na comunidade e no meio ambiente. Não deve ser confundida com ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). Na maioria das vezes tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros.

Saúde e segurança no trabalho - Todos os elementos relacionados com a promoção, prevenção e proteção da saúde e segurança dos trabalhadores no trabalho, nas suas atividades atuais ou passadas, em particular acidentes de trabalho, doenças profissionais e outros problemas de saúde e doenças relacionados com o trabalho.

APÊNDICES

RESULTADOS: MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dimensão da amostra 2967

Escalões de dimensão (Para efeito de difusão)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	733	24.7	24.7	24.7
	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	2234	75.3	75.3	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

Escalões de pertença a grupo (Para efeitos de seleção da amostra e de difusão)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não pertence a um grupo de empresas	1869	63.0	63.0	63.0
	Pertence a um grupo de empresas	1098	37.0	37.0	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

CAE Rev.3 (Para efeito de difusão)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agricultura, silvicultura e pesca	166	5.6	5.6	5.6
	Indústria	1395	47.0	47.0	52.6
	Energia, água e saneamento	185	6.2	6.2	58.8
	Construção e imobiliárias	184	6.2	6.2	65.0
	Comércio e reparação de veículos	329	11.1	11.1	76.1
	Alojamento e restauração	150	5.1	5.1	81.2
	Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	358	12.1	12.1	93.3
	Outras atividades de serviços	200	6.7	6.7	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

Ocorreu algum facto relevante no período de referência dos dados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	66	2.2	2.3	2.3
	Não	2763	93.1	97.7	100.0
	Total	2829	95.3	100.0	
Missing	System	138	4.7		
Total		2967	100.0		

1. Indique se a empresa pertencia a um grupo de empresas, em 2016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	1098	37.0	37.0	37.0
	Não	1869	63.0	63.0	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

2. Indique se a empresa era controlada por outra empresa do grupo, em 2016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	834	28.1	28.1	28.1
	Não	264	8.9	8.9	37.0
	A empresa respondeu "Não" à pergunta 1	1869	63.0	63.0	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

3. Qual a localização da Cabeça de Grupo Global do grupo a que a empresa pertencia, em 2016 - Portugal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	319	10.8	10.8	10.8
	Sim	515	17.4	17.4	28.1
	A empresa respondeu "Não" à pergunta 1 e 2	2133	71.9	71.9	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

38.Com que periodicidade os indicadores chave de desempenho foram recolhidos na empresa, em 2016 - Diária

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	2179	73.4	73.4	73.4
	Sim	243	8.2	8.2	81.6
	88	545	18.4	18.4	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

Statistics

GSCORE

N	Valid	2967
	Missing	0
Mean		.3961
Std. Deviation		.06545
Range		.59
Minimum		.26
Maximum		.85
Percentiles	25	.3500
	50	.3833
	75	.4315

Estatística descritiva das variáveis de interesse: volume de negócios; resultado líquido; VAB; nº de empregados e GSCORE.

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Volume de Negócios	Mean	9262875.15	437221.309	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8405587.29	
		Upper Bound	10120163.01	
	5% Trimmed Mean	5408666.81		
	Median	1952796.00		
	Variance	567179057836377.200		
	Std. Deviation	23815521.364		
	Minimum	0		
	Maximum	5E+8		
	Range	506733328		
	Interquartile Range	6664514		
	Skewness	8.629	.045	
	Kurtosis	128.947	.090	
	Resultado Líquido	Mean	386198.35	95247.052
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	199441.34	
		Upper Bound	572955.35	
5% Trimmed Mean		185116.81		
Median		34474.00		
Variance		26916626895717.254		
Std. Deviation		5188123.639		
Minimum		-89438645		
Maximum		2E+8		
Range		291067422		
Interquartile Range		260512		
Skewness		23.893	.045	
Kurtosis		965.633	.090	
VAB		Mean	1716821.90	56224.723
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1606578.48	

		Upper Bound	1827065.32	
	5% Trimmed Mean		1288366.28	
	Median		573307.00	
	Variance		9379338315128.82	
			2	
	Std. Deviation		3062570.540	
	Minimum		-13717829	
	Maximum		41098723	
	Range		54816552	
	Interquartile Range		1814265	
	Skewness		4.421	.045
	Kurtosis		34.363	.090
Nº de empleados	Mean		43.96	.965
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	42.07	
		Upper Bound	45.86	
	5% Trimmed Mean		37.37	
	Median		20.00	
	Variance		2764.118	
	Std. Deviation		52.575	
	Minimum		1	
	Maximum		249	
	Range		248	
	Interquartile Range		51	
	Skewness		1.824	.045
	Kurtosis		2.907	.090
GSCORE	Mean		.2373	.00126
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.2348	
		Upper Bound	.2398	
	5% Trimmed Mean		.2306	
	Median		.2183	
	Variance		.005	
	Std. Deviation		.06889	
	Minimum		.14	
	Maximum		.66	
	Range		.52	
	Interquartile Range		.08	
	Skewness		1.734	.045
	Kurtosis		4.529	.090

Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	733
Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	2234

Descriptives

	Dimensão		Statistic	Std. Error
Volume de Negócios	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Mean	694920.63	112673.423
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	473719.03	
		Upper Bound	916122.23	
		5% Trimmed Mean	461013.59	
		Median	320222.00	
		Variance	9305655076826.174	
		Std. Deviation	3050517.182	
		Minimum	0	
		Maximum	77591728	
	Range	77591728		
	Interquartile Range	480596		
	Skewness	22.449	.090	
	Kurtosis	555.929	.180	
	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	Mean	12074115.37	567039.157
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	10962136.32	
		Upper Bound	13186094.42	
		5% Trimmed Mean	7932354.32	
		Median	3429845.00	
Variance		718305628293715.40		
Std. Deviation		26801224.380		
Minimum		0		
Maximum		5E+8		
Range	506733328			
Interquartile Range	9807548			
Skewness	7.731	.052		
Kurtosis	103.003	.104		
Resultado Líquido	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Mean	12461.46	22159.124
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	-31041.55	
		Upper Bound	55964.48	
		5% Trimmed Mean	13429.91	
		Median	6392.00	
		Variance	359922630049.293	
		Std. Deviation	599935.522	
		Minimum	-12292801	
		Maximum	7759343	
	Range	20052144		
	Interquartile Range	34337		
	Skewness	-7.698	.090	
	Kurtosis	290.783	.180	
	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	Mean	508825.53	126188.783
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	261365.93	
		Upper Bound	756285.14	
		5% Trimmed Mean	270018.29	
		Median	72434.50	
Variance		35573342364134.580		
Std. Deviation		5964339.223		
Minimum		-89438645		
Maximum		2E+8		
Range	291067422			
Interquartile Range	401291			

		Skewness		20.834	.052		
		Kurtosis		732.361	.104		
VAB	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Mean		161358.74	6607.858		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	148386.12			
			Upper Bound	174331.35			
		5% Trimmed Mean		142600.51			
		Median		119645.00			
		Variance		32005555061.804			
		Std. Deviation		178900.964			
		Minimum		-274030			
		Maximum		1732466			
		Range		2006496			
		Interquartile Range		137895			
		Skewness		2.839	.090		
		Kurtosis		14.125	.180		
		Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	e	Mean		2227186.50	71412.690
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2087144.29	
					Upper Bound	2367228.70	
				5% Trimmed Mean		1788490.67	
				Median		1033526.50	
				Variance		11392891428425.040	
Std. Deviation				3375335.750			
Minimum				-13717829			
Maximum				41098723			
Range				54816552			
Interquartile Range				2413508			
Skewness				3.963	.052		
Kurtosis				28.102	.104		
Nº de empregados de Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	e			Mean		6.30	.069
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6.16	
					Upper Bound	6.43	
				5% Trimmed Mean		6.40	
				Median		6.00	
				Variance		3.453	
		Std. Deviation		1.858			
		Minimum		1			
		Maximum		9			
		Range		8			
		Interquartile Range		3			
		Skewness		-.524	.090		
		Kurtosis		.166	.180		
		Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	e	Mean		56.32	1.169
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	54.03	
					Upper Bound	58.61	
				5% Trimmed Mean		50.46	
				Median		34.00	
				Variance		3051.845	
Std. Deviation				55.244			
Minimum				1			
Maximum				249			
Range				248			
Interquartile Range				63			
Skewness				1.511	.052		
Kurtosis				1.710	.104		
GSCORE	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)			Mean		.2037	.00157
				95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.2006	
					Upper Bound	.2068	
				5% Trimmed Mean		.1992	
				Median		.1940	
				Std. Deviation		.04263	

	Minimum		.14	
	Maximum		.42	
	Range		.28	
	Interquartile Range		.04	
	Skewness		1.952	.090
	Kurtosis		5.363	.180
Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	Mean		.2483	.00153
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	.2453	
		Upper Bound	.2513	
	5% Trimmed Mean		.2418	
	Median		.2297	
	Variance		.005	
	Std. Deviation		.07223	
	Minimum		.15	
	Maximum		.66	
	Range		.52	
	Interquartile Range		.09	
	Skewness		1.598	.052
	Kurtosis		3.913	.104

MPG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2947	99.3	99.3	99.3
	1.00	20	.7	.7	100.0
Total		2967	100.0	100.0	

Case Summaries

GSCORE

Dimensão	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Range	Std. Deviation
Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	733	.2037	.1940	.14	.42	.28	.04263
Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	2234	.2483	.2297	.15	.66	.52	.07223
Total	2967	.2373	.2183	.14	.66	.52	.06889

Case Summaries

GSCORE

Resultado Líquido positivo/negativo	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Resultado negativo ou nulo	627	.2303	.2112	.14	.66	.06904
Resultado positivo	2340	.2391	.2201	.15	.66	.06875
Total	2967	.2373	.2183	.14	.66	.06889

Case Summaries

GSCORE

VAB positivo/negativo	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
VAB negativo ou nulo	106	.2309	.2140	.16	.63	.07488
VAB positivo	2861	.2375	.2192	.14	.66	.06866
Total	2967	.2373	.2183	.14	.66	.06889

Group Statistics

	Dimensão	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GSCORE	Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	733	.2037	.04263	.00157
	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	2234	.2483	.07223	.00153

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
GSCORE	Equal variances assumed	167.164	<.001	-15.834	2965	<.001	<.001	-.04459	.00282	-.05012	-.03907
	Equal variances not assumed			-20.323	2138.399	<.001	<.001	-.04459	.00219	-.04890	-.04029

Group Statistics

	Resultado positivo/negativo	Liquido	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GSCORE	Resultado negativo ou nulo		627	.2303	.06904	.00276
	Resultado positivo		2340	.2391	.06875	.00142

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
GSCORE	Equal variances assumed	.216	.642	-2.836	2965	.002	.005	-.00877	.00309	-.01484	-.00271
	Equal variances not assumed			-2.829	984.192	.002	.005	-.00877	.00310	-.01486	-.00269

Group Statistics

	VAB positivo/negativo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GSCORE	VAB negativo ou nulo	106	.2309	.07488	.00727
	VAB positivo	2861	.2375	.06866	.00128

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
GSC ORE	Equal variances assumed	.492	.483	-.969	2965	.166	.332	-.00661	.00681	-.01997	.00676
	Equal variances not assumed			-.894	111.640	.187	.373	-.00661	.00739	-.02124	.00803

Foi criada uma variável artificial com base na variável Volume de Negócios:

- assume o valor 1 se a empresa tem um volume de negócios inferior ao 1º quartil da distribuição
- assume o valor 2 se a empresa tem um volume de negócios no intervalo entre Q1 e Q2
- assume o valor 3 se a empresa tem um volume de negócios no intervalo entre Q2 e Q3
- assume o valor 4 se a empresa tem um volume de negócios superior a Q3

ANOVA GSCORE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.374	3	1.125	311.384	<.001
Within Groups	10.703	2963	.004		
Total	14.077	2966			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: GSCORE

Scheffe

(I) Volume de negócios categorizada (quartis)	(J) Volume de negócios categorizada (quartis)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Volume de negócios < Q1	Q1<Volume negócios<Q2	de -.01700*	.00312	<.001	-.0257	-.0083
	Q2<Volume negócios<Q3	de -.04861*	.00312	<.001	-.0573	-.0399
	Volume de negócios >Q3	-.08854*	.00312	<.001	-.0973	-.0798
Q1<Volume negócios<Q2	de Volume de negócios < Q1	.01700*	.00312	<.001	.0083	.0257
	Q2<Volume negócios<Q3	de -.03161*	.00312	<.001	-.0403	-.0229
	Volume de negócios >Q3	-.07154*	.00312	<.001	-.0803	-.0628
Q2<Volume negócios<Q3	de Volume de negócios < Q1	.04861*	.00312	<.001	.0399	.0573
	Q1<Volume negócios<Q2	de .03161*	.00312	<.001	.0229	.0403
	Volume de negócios >Q3	-.03993*	.00312	<.001	-.0487	-.0312
Volume de negócios >Q3	Volume de negócios < Q1	.08854*	.00312	<.001	.0798	.0973
	Q1<Volume negócios<Q2	de .07154*	.00312	<.001	.0628	.0803
	Q2<Volume negócios<Q3	de .03993*	.00312	<.001	.0312	.0487

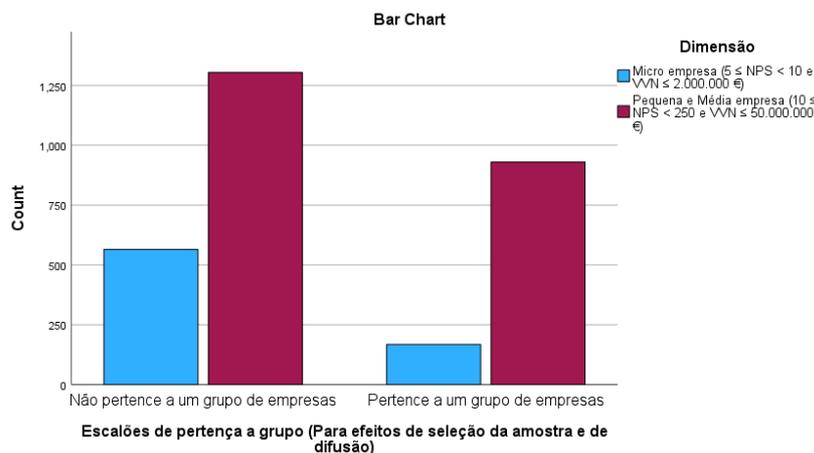
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Escalões de pertença a grupo (Para efeitos de seleção da amostra e de difusão)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não pertence a um grupo de empresas	1869	63.0	63.0	63.0
	Pertence a um grupo de empresas	1098	37.0	37.0	100.0
	Total	2967	100.0	100.0	

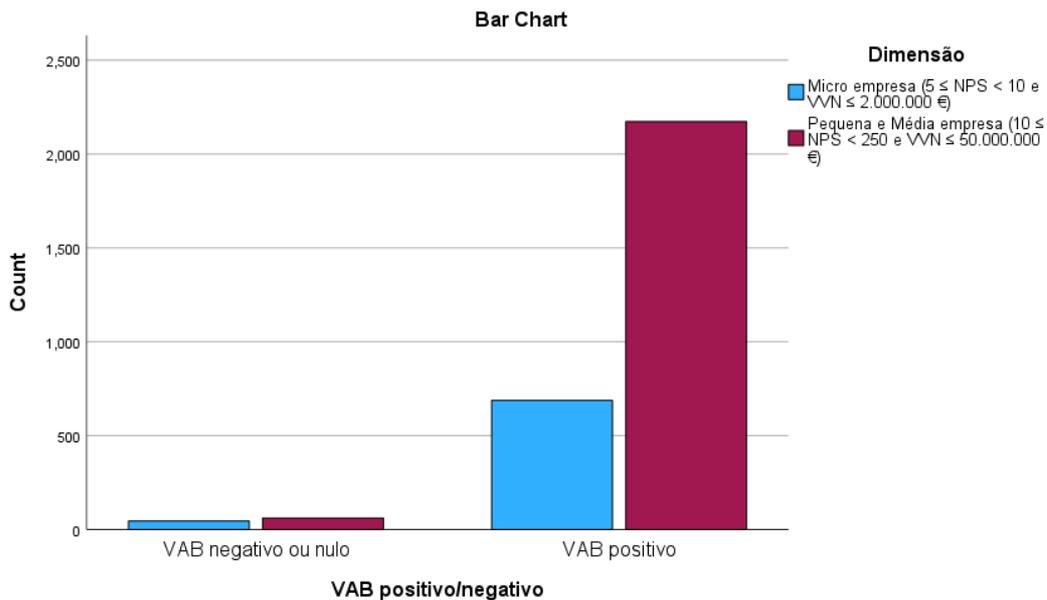
Escalões de pertença a grupo (Para efeitos de seleção da amostra e de difusão) * Dimensão Crosstabulation

		Dimensão		
		Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	Total
Escalões de pertença a grupo (Para efeitos de seleção da amostra e de difusão)	Não pertence a um grupo de empresas	565	1304	1869
	Pertence a um grupo de empresas	168	930	1098
Total		733	2234	2967



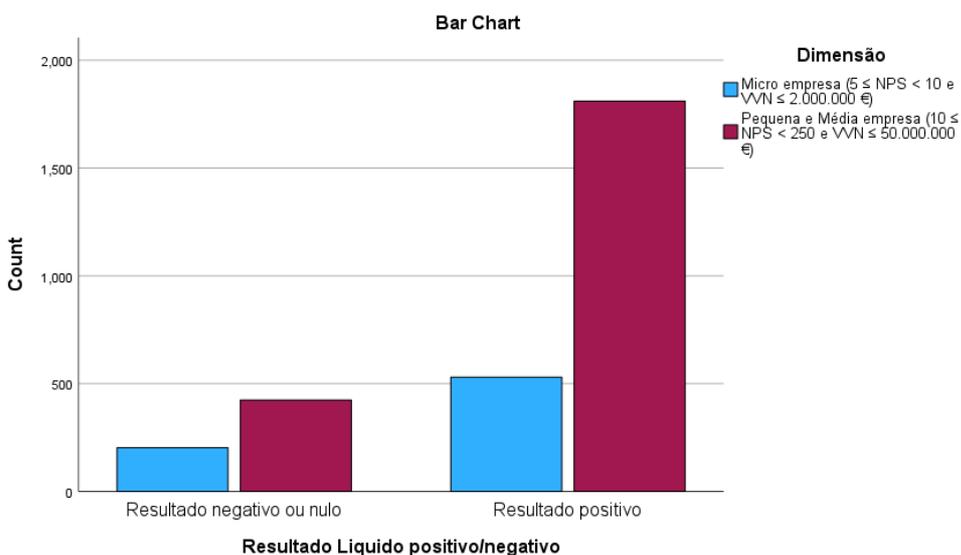
VAB positivo/negativo * Dimensão Crosstabulation

		Dimensão			
		Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	Total	
VAB positivo/negativo	VAB negativo ou nulo	Count	45	61	106
		% within VAB	42.5%	57.5%	100.0%
		% within Dimensão	6.1%	2.7%	3.6%
		% of Total	1.5%	2.1%	3.6%
	VAB positivo	Count	688	2173	2861
		% within VAB	24.0%	76.0%	100.0%
		% within Dimensão	93.9%	97.3%	96.4%
		% of Total	23.2%	73.2%	96.4%
		Total	Count	733	2234
% within VAB		24.7%	75.3%	100.0%	
	% within Dimensão	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	24.7%	75.3%	100.0%	



Resultado Liquido positivo/negativo * Dimensão Crosstabulation

		Dimensão		Total
		Micro empresa (5 ≤ NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	Pequena e Média empresa (10 ≤ NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	
Resultado positivo/negativo	Liquido Resultado negativo ou nulo	203	424	627
	% within Resultado Liquido positivo/negativo	32.4%	67.6%	100.0%
	% within Dimensão	27.7%	19.0%	21.1%
	% of Total	6.8%	14.3%	21.1%
	Resultado positivo	530	1810	2340
	% within Resultado Liquido positivo/negativo	22.6%	77.4%	100.0%
	% within Dimensão	72.3%	81.0%	78.9%
	% of Total	17.9%	61.0%	78.9%
	Total	Count	733	2234
% within Resultado Liquido positivo/negativo	24.7%	75.3%	100.0%	
% within Dimensão	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total	24.7%	75.3%	100.0%	



Modelo 1 – $\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{GSCORE}$

Variável independente GSCORE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 ^a	.253	.253	1.31983

a. Predictors: (Constant), GSCORE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10.727	.089		120.715	<.001
	GSCORE	11.178	.359	.503	31.101	<.001

a. Dependent Variable: Log_VAB

Modelo 2 – $\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{MPG}$

Variável independente MPG

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.088 ^a	.008	.007	1.52089

a. Predictors: (Constant), MPG

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13.371	.029		468.766	<.001
	MPG	1.704	.360	.088	4.737	<.001

a. Dependent Variable: Log_VAB

Modelo 3 – $\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{Q3}$

Variável independente Q3 (variável binária que assume o valor 1 se o GSCORE se encontrar acima do 3º quartil)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.190	.189	1.37458

a. Predictors: (Constant), Q3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1263.098	1	1263.098	668.491	<.001 ^b
	Residual	5402.012	2859	1.889		
	Total	6665.109	2860			

a. Dependent Variable: Log_VAB

b. Predictors: (Constant), Q3

Modelo 4 – $\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{dimensão}$

Variável independente: Log (nº de empregados)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.534	.533	1.04280

a. Predictors: (Constant), Log_N_empreg

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.488	.054		193.397	<.001
	Log_N_empreg	.923	.016	.730	57.186	<.001

a. Dependent Variable: Log_VAB

Modelo 5 – $\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{grupo}$

Variável independente: Escalões de pertença a grupo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 ^a	.126	.125	1.42776

a. Predictors: (Constant), Escalões de pertença a grupo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.971	.034		387.045	<.001
	Escalões de pertença a grupo	1.123	.055	.354	20.263	<.001

a. Dependent Variable: Log_VAB

$\text{LOGVAB}^{\wedge} = b_0 + b_1 \cdot \text{Log}(\text{n}^\circ \text{ empregados}) + b_2 \cdot \text{GSCORE} + b_3 \cdot \text{grupo}$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.534	.533	1.04280
2	.778 ^b	.605	.605	.95996
3	.790 ^c	.624	.624	.93613

a. Predictors: (Constant), Log_N_empreg

b. Predictors: (Constant), Log_N_empreg, GSCORE

c. Predictors: (Constant), Log_N_empreg, GSCORE, Escalões de pertença a grupo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3556.132	1	3556.132	3270.202	<.001 ^b
	Residual	3108.977	2859	1.087		
	Total	6665.109	2860			
2	Regression	4031.392	2	2015.696	2187.349	<.001 ^c
	Residual	2633.718	2858	.922		
	Total	6665.109	2860			
3	Regression	4161.412	3	1387.137	1582.879	<.001 ^d
	Residual	2503.697	2857	.876		
	Total	6665.109	2860			

a. Dependent Variable: Log_VAB

b. Predictors: (Constant), Log_N_empreg

c. Predictors: (Constant), Log_N_empreg, GSCORE

d. Predictors: (Constant), Log_N_empreg, GSCORE, Escalões de pertença a grupo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.488	.054		193.397	<.001		
	Log_N_empreg	.923	.016	.730	57.186	<.001	1.000	1.000
2	(Constant)	9.375	.070		133.987	<.001		
	Log_N_empreg	.799	.016	.632	50.461	<.001	.881	1.135
	GSCORE	6.326	.279	.285	22.710	<.001	.881	1.135
3	(Constant)	9.546	.070		137.026	<.001		
	Log_N_empreg	.793	.015	.627	51.323	<.001	.880	1.137
	GSCORE	4.934	.295	.222	16.744	<.001	.748	1.336
	Escalões de pertença a grupo	.487	.040	.154	12.181	<.001	.825	1.213

a. Dependent Variable: Log_VAB

Correlação entre logaritmo do volume de negócios e o GScore:**Correlations**

		Log(Volume de Negócios)	GSCORE
Log(Volume de Negócios)	Pearson Correlation	1	.483**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	2949	2949
GSCORE	Pearson Correlation	.483**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	2949	2967

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Modelo de regressão linear simples considerando como variável dependente o logaritmo do volume de negócios e como variável independente o GScore:

$$\text{LOG}(\text{Volume de negócios})^{\wedge} = b_0 + b_1 * \text{GSCORE}$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.233	.233	1.57003

a. Predictors: (Constant), GSCORE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.568	.104		111.643	<.001
	GSCORE	12.533	.419	.483	29.908	<.001

a. Dependent Variable: Log(Volume de Negócios)

Correlação entre o nº de empregados e o GScore:

Correlations

		Nº de empregados	GSCORE
Pearson Correlation	Nº de empregados	1.000	.366
	GSCORE	.366	1.000
Sig. (1-tailed)	Nº de empregados	.	<.001
	GSCORE	.000	.
N	Nº de empregados	2967	2967
	GSCORE	2967	2967

Modelo de regressão linear simples considerando como variável dependente o nº de empregados e como variável independente o GScore:

$$\text{Nº de empregados}^{\wedge} = b_0 + b_1 * \text{GSCORE}$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.133	48.943

a. Predictors: (Constant), GSCORE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-22.237	3.223		-6.900	<.001
	GSCORE	279.012	13.045	.366	21.389	<.001

a. Dependent Variable: Nº de empregados

Correlação entre o resultado líquido e o GScore:

Correlations

		Resultado Líquido	GSCORE
Pearson Correlation	Resultado Líquido	1.000	.122
	GSCORE	.122	1.000
Sig. (1-tailed)	Resultado Líquido	.	<.001
	GSCORE	.000	.
N	Resultado Líquido	2967	2967
	GSCORE	2967	2967

Modelo de regressão linear simples considerando como variável dependente o resultado líquido e como variável independente o GScore:

$$\text{Resultado Líquido}^{\wedge} = b_0 + b_1 * \text{GSCORE}$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.122 ^a	.015	.015	5150165.937

a. Predictors: (Constant), GSCORE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1795740.860	339141.455		-5.295	<.001
	GSCORE	9196010.226	1372675.222	.122	6.699	<.001

a. Dependent Variable: Resultado Líquido