



MESTRADO EM GESTÃO

A Estratégia perante a Crise:
Um Estudo sobre Portugal

(VOLUME I – Dissertação de Mestrado)

Filipe Miguel Pequeno (201127778)

Barcarena, Setembro de 2013

UNIVERSIDADE
ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

A Estratégia perante a Crise:
Um Estudo sobre Portugal

(VOLUME I – Dissertação de Mestrado)

Filipe Miguel Pequeno (201127778)

Dissertação orientada pelo Professor Dr. Pedro Cruz

Barcarena, Setembro de 2013

Pequeno, F. (2013). *A Estratégia perante a Crise: Um Estudo sobre Portugal*. Universidade Atlântica: Tese de Mestrado em Gestão.

Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

A reprodução de quaisquer páginas desta obra é autorizada, exceto para fins comerciais, desde que mencionando o autor, o título da obra, o ano de edição e a referência à sua edição.

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório.

AGRADECIMENTOS

Apesar de *cliché*, quando realmente chegou a altura de finalizar este estudo, comprovei a necessidade que sentia de agradecer a todos os envolvidos no projeto: ao Professor Dr. Pedro Cruz (Orientador da *Universidade Atlântica*), à Dra. Manuela Silva Vieira e Dra. Maria de Lurdes Sarmento (representantes da *Associação Empresarial de Portugal*), à minha família e amigos que prestaram o seu auxílio e apoio.

Não poderia deixar também de agradecer a todas as empresas que participaram no estudo, sem as quais o mesmo não teria o peso que tem.

Obrigado.

I. SUMÁRIO

Os abalos da presente *Crise Económica* são visíveis por todo o mundo. O seu efeito impulsionador acordou os países mais desenvolvidos para a necessidade de desenvolverem melhores estruturas organizacionais e melhores meios para atingir os seus objetivos. Alterou as condições para um bom desempenho do seu negócio e, conseqüentemente, a forma como as empresas e as organizações atuam nos mercados.

A competitividade e eficiência das organizações dependem, cada vez mais, de condições que requerem estratégias e estruturas adaptadas à crise. Tal como nos diz Cardoso (2011), a sociedade mundial deixou de ser uma sociedade de manufactura e passou a ser uma sociedade de mentefactura (passámos a depender do conhecimento e inovação). As estratégias são, atualmente, pensadas para uma economia de escala e para um conjunto de oportunidades nas quais as empresas são mais fortes.

Foi nesse âmbito, portanto, que se baseou o presente estudo: nas várias estratégias que determinadas empresas portuguesas usaram para se posicionar num mercado exigente a vários níveis, perante a crise que se verifica. Se aprendermos mais sobre a nossa história, podemos posteriormente fazer um trabalho melhor, pois serão as nossas ações que se refletirão no futuro. A significância deste conhecimento torna-se de tal maneira importante que nos possibilita atacar mais rapidamente o problema, em vez de culparmos a conjuntura atual. Melhor ainda, coloca-nos na posição favorável de prever possíveis problemas e estudar soluções e estratégias, antes dos mesmos ocorrerem.

O estudo teve por base o pensamento e raciocínio de opiniões e estudos anteriormente desenvolvidos. Tentou dar-lhes forma, ou seja, identificaram-se as estratégias de uma classe de empresas em particular, mais propriamente o das Indústrias Transformadoras no contexto do tecido empresarial português, perante a *Crise Económica*.

Dentro de cada grupo de estratégias (Estratégias Tradicionais, Estratégias de Diversificação, Estratégias de Integração Vertical, Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, e Estratégias de Incidência Tecnológica), uma ou várias estratégias definiram a tendência das organizações.

Como forma de entender o que levou à escolha de cada estratégia em particular, o estudo analisou também a influência das variáveis encontradas durante o percurso (*Contexto Histórico, Setor de Negócio, Dimensão Organizacional, Volume de Negócios, Tempo de Atividade*), bem como determinados parâmetros comportamentais sobre o nível de estrutura e cultura da organização.

Numa última análise, às estratégias identificadas juntou-se também a tendência dos tipos de estrutura mais praticada no período.

Com uma amostra de 126 empresas maioritariamente pequenas (por número de empregados), a maioria com um *Volume de Negócios* inferior a 2 milhões de euros médios anuais e um *Tempo de Atividade* superior a 20 anos, as principais conclusões foram de que 86% das empresas mostraram ter sido influenciadas pela *Crise Económica*. As mesmas apresentam hoje estratégias mais direcionadas para o cliente e para a redução de custos, e estruturas mais reduzidas mas de funcionamento mais complexo (com menos camadas de gestão e mais parcerias empresariais).

Em particular, o *Setor de Negócio*, a *Dimensão Organizacional*, e o *Tempo de Atividade* foram dimensões que mostraram ter influenciado a competitividade de 69, 58 e 67% das empresas, respetivamente. Com menor influência, mas alguma importância, o *Contexto Histórico* mostrou influenciar 44% das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: *Crise Económica;*

Competitividade das Organizações;

Indústrias Transformadoras;

Estratégias Empresariais;

Influência de Variáveis;

Estruturas Organizacionais.

II. ABSTRACT

The waves of the present Economic Crisis are already evident all over the world. Its impetuous effect awakened the most developed countries for an urgent necessity: the organizational structure's development and the ways to achieve their goals. The crisis changed the existing good performance business conditions and, consequently, the way companies and organizations behave in markets.

The competitiveness and efficiency of organizations depend, even more, from conditions that require strategies and structures adapted to the actual crisis. As Cardoso (2011) mentions, world's society is no longer a manufacture but a mindfactory society (we depend on knowledge and innovation, more than ever). The strategies are, essentially, thought for a scale economy and for a hand full of opportunities in which companies are stronger.

The present study explored, thus, the various strategies that each one of the interviewed companies used to position themselves in their demanding market, within the Economic Crisis. If we learn more from our history, we can therefore, do a better work. It will be our actions that grow in the future. This knowledge becomes so particularly important that we can attack immediately the problem instead of blame the actual conjuncture. Better yet, places us in such a way that we can predict possible problems and achieve solutions and strategies, even before problems come into sight.

This study work had, as base, the thoughts and opinions from past works. Tried to give them substantial form, that is to say, the strategies that a specific business class used in Portugal, the Portuguese Manufacturing Industry, in the presence of this crisis, were identified.

In each strategy group (Traditional Strategies, Diversification Strategies, Vertical Integration Strategies, Human Factor Flexibilization Strategies, Technology Incidence Strategies), one or more strategies defined organizations' tendency.

As a way to understand what took each industry to choose a particular strategy, this study examined also the influence of the variables found during the course of the study

(Historic Context, Business Sector, Organizational Dimension, Business Volume, Activity Time), as well as resolute behavior parameters about organizational structure and culture levels.

At least, the most practiced structure tendency types also summon the identified strategies during the period.

With a 126 companies' sample, mostly small (in employee number), a Business Volume less than 2 million Euros per year and an Activity Time larger than 20 years, the main conclusions were that 86% of the companies showed to have been affected by the Economic Crisis. That same percentage reveals more client and reduced costs based strategies, and more reduced and complex structures (less manager layers and more business partnerships).

In particular, the Business Sector, the Organizational Dimension, and the Activity Time were dimensions that showed effects on competitiveness of 69, 58 and 67% of the companies, respectively. With a similar result, the Historic Context also showed an effect on 44% of the companies.

KEY-WORDS: *Economic Crisis;*

Organizations' Competitiveness;

Manufacturing Industries;

Strategies;

Variables' Influence;

Organizational Structures.

III. ÍNDICE REMISSIVO

VOLUME I

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Depois da Tempestade, a Bonança	22
1.2. A Crise do Século XXI	26
1.3. A Economia Portuguesa	28
1.4. A Gestão em Tempos de Mudança	33
1.5. As Opções Estratégicas	39
1.6. A Nova Estrutura das Empresas	50
1.7. As Estratégias perante a Crise	56
2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	61
2.1. Variáveis em Estudo	63
2.2. Formulação de Hipóteses	66
3. METODOLOGIA	71
3.1. Amostragem	72
3.2. Recolha e Análise Preliminar de Dados	75
4. RESULTADOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES	81
4.1. Grupo 1 – Tendência das Estratégias das Empresas	83
4.2. Grupo 2 – Influência das Características das Empresas nas Estratégias	86
4.3. Grupo 3 – Tendência das Estruturas das Empresas	96
4.4. Grupo 4 – Influência das Características das Empresas nas Estruturas	97
4.5. Comportamento	100
4.6. <i>TOP Empresas</i>	101
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	111
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

VOLUME II

8. ANEXOS

7

IV. ÍNDICE DE TABELAS

VOLUME I

Tabela 1.	Exemplos de Acontecimentos dos Últimos Cinco Anos	22
Tabela 2.	Características das Crises	24
Tabela 3.	Características da <i>Crise Económica</i> de 2008	27
Tabela 4.	<i>Performance</i> Geral sobre Portugal entre 2008 e 2012	31
Tabela 5.	Características da Economia Portuguesa	32
Tabela 6.	Características das Organizações Atuais	38
Tabela 7.	Estratégias Tradicionais, segundo Porter (1980)	40
Tabela 8.	Estratégias Genéricas, segundo Cardoso (2011)	42
Tabela 9.	Estratégias de Gestão, segundo Carvalho (2011)	47
Tabela 10.	Relação entre as Estratégias de Porter (1980), Cardoso (2011) e Carvalho (2011)	48
Tabela 11.	Tendência das Estratégias das Empresas Portuguesas	49
Tabela 12.	Características das Novas Estruturas Organizacionais	55
Tabela 13.	Identificação e Comparação de Modelos Estratégicos	63
Tabela 14.	Identificação das Variáveis em Estudo	64
Tabela 15.	Relação dos Modelos Teórico e Real da Tendência das Estratégias	66
Tabela 16.	Relação dos Modelos Teórico e Real das Estratégias para com as Características das Empresas em Estudo	67
Tabela 17.	Relação dos Modelos Teórico e Real da Tendência das Estruturas	68
Tabela 18.	Relação dos Modelos Teórico e Real das Estruturas para com as Características das Empresas em Estudo	68

Tabela 19.	Empresas e Pessoal segundo a Forma Jurídica, por Secção da <i>CAE Rev.3</i>	72
Tabela 20.	<i>Volume de Negócios</i> e VAB_{pm} segundo a Forma Jurídica, por Secção da <i>CAE Rev.3</i>	73
Tabela 21.	Empresas e <i>VN</i> detalhado, por Classe da Secção <i>C</i> da <i>CAE Rev.3</i>	74
Tabela 22.	Amostra de Estudo em comparação com o Panorama Nacional, Setor <i>C</i>	76
Tabela 23.	Verificação das Hipóteses do Estudo	107
Tabela 24.	Resultados do Estudo	109
VOLUME II		
Tabela 25.	Lista Secção <i>C</i> (Indústrias Transformadoras), <i>CAE Rev.3</i>	15
Tabela 26.	Autores Referenciados	25

V. ÍNDICE DE FIGURAS

VOLUME I

Figura 1.	Taxa de Crescimento (%) do <i>PIB</i> e <i>PIB per capita</i> a preços constantes, em Portugal	29
Figura 2.	<i>Performance</i> Geral sobre Portugal em 2012	31
Figura 3.	Modelo de Gestão Estratégica	36
Figura 4.	Interação de uma Empresa com outros Sistemas	51
Figura 5.	Tendência das Novas Estruturas Organizacionais	54
Figura 6.	Interação das Variáveis Identificadas	65
Figura 7.	Ciclo da Informação de <i>A Estratégia perante a Crise: Um Estudo sobre Portugal</i>	71
Figura 8.	Amostra de Estudo em comparação com o Panorama Nacional, Setor <i>C</i>	77
Figura 9.	Principais Caraterísticas da Amostra de Estudo	78
Figura 10.	Alguns Indicadores de Desempenho da Amostra de Estudo	79
Figura 11.	Resposta perante a <i>Crise Económica</i>	81
Figura 12.	Resposta perante o <i>Contexto Histórico</i> , o <i>Setor de Negócio</i> , a <i>Dimensão Organizacional</i> e o <i>Tempo de Maturidade</i>	81
Figura 13.	Experimentação seguida para Análise dos Resultados	82
Figura 14.	Tendência das Estratégias por Conjunto	83
Figura 15.	Influência do <i>Setor de Negócio</i> nas Estratégias	86
Figura 16.	Influência da <i>Dimensão Organizacional</i> nas Estratégias	88
Figura 17.	Influência do <i>Volume de Negócios</i> nas Estratégias	89
Figura 18.	Influência do <i>Tempo de Atividade</i> nas Estratégias	90
Figura 19.	Relação entre as Variáveis Identificadas	95

Figura 20.	Tendência das Estruturas	96
Figura 21.	Influência do <i>Setor de Negócio</i> nas Estruturas	97
Figura 22.	Influência da <i>Dimensão Organizacional</i> , do <i>Volume de Negócios</i> e do <i>Tempo de Atividade</i> , nas Estruturas	98
Figura 23.	Observação Comportamental da Amostragem do Estudo	100
Figura 24.	Estratégias Definidas pelas <i>Top Empresas</i> com melhores resultados	101
Figura 25.	Estratégias Definidas pelas <i>Top Empresas</i> com melhor comportamento	102
Figura 26.	Estruturas Definidas pelas <i>TOP Empresas</i>	104

VOLUME II

Figura 27.	Inquérito Divulgado aos Participantes	7
------------	---------------------------------------	---

1. INTRODUÇÃO

Portugal é, como todos os outros países do mundo, um país único, com uma cultura própria, que evolui de forma mais lenta ou mais rápida, perante uma constante sucessão de eventos. É, no fundo, um “ecossistema” regrado, constituído por sistemas abertos em permanente interação com a sua envolvente externa, as empresas, sobre as quais recai toda a atenção deste trabalho, e cujo êxito é fortemente influenciado por vários fatores externos.

Numa primeira parte abordar-se-á o conceito de crise, e alguns estudos desenvolvidos sobre esse tema. Numa segunda parte introduzir-se-á a crise alvo desta dissertação, a *Crise Económica* de 2008, que ainda hoje se faz sentir. Posteriormente, numa terceira parte abordar-se-á a economia portuguesa. Em particular, Portugal tem um percurso cronológico interessante que deve ser referenciado, não apenas por motivos de registo histórico, mas também por nos permitir compreender e explicar melhor certas dificuldades pelas quais a economia portuguesa passou e continua a passar. Torna-se importante perceber o que conduziu as empresas até hoje e o que as leva a tomar certas atitudes no presente, numa altura predominante pela maior recessão de todos os tempos. Na quarta e quinta parte irão referir-se as principais opiniões de vários autores em relação às várias estratégias aplicadas pelas empresas no passado (as estratégias históricas). Numa sexta parte abordar-se-ão as adaptações estruturais mais recorrentes a par de qualquer estratégia definida. Na sétima e última parte, tendo por base a bibliografia consultada para tal, irão identificar-se as estratégias definidas pelas empresas em geral, para combater a presente crise.

Para melhor compreensão do enquadramento teórico referido neste primeiro capítulo, resumem-se os principais pontos em tabela, no final de cada parte.

1.1. Depois da Tempestade, a Bonança

“Depois da Tempestade, a Bonança”. Foi o título mais sugestivo com que me deparei ao tentar tomar a crise como ponto de partida. Mas isso, por si só, não revela muito. O que é uma crise? Como acontece? Como se previne?

Ora bem, vivemos hoje, numa sociedade constantemente afetada por desastres naturais e eventos de carácter humano. Independentemente do local onde se vive ou do local onde se trabalha, Sellnow, Ulmer e Seeger (2006) afirmam ser muitas as crises que têm o potencial para desestabilizar, sendo cada vez mais uma constante.

Tomemos como exemplo alguns dos acontecimentos dos últimos cinco anos:

Tabela 1 – Exemplos de Acontecimentos dos Últimos Cinco Anos

Ano	Acontecimentos
2008	Sismo de magnitude 7.9 em Sichuan, China.
	Início da maior crise económica de que os <i>EUA</i> tiveram memória, depois da Grande Depressão.
	Contaminação por excesso de melamina no leite em pó, detetada na <i>Sanlu</i> , empresa chinesa.
2009	Propagação de várias ameaças à saúde pública, tendo sido a pandemia mais preocupante a da gripe <i>A (H1N1)</i> , causada pela estirpe do vírus <i>Influenza A</i> .
	Ataque suicida de um membro da <i>Al Qaeda</i> , num dos aeroportos de Detroit, <i>EUA</i> .
	Várias ilhas do Pacífico Sul viveram um desastroso <i>tsunami</i> , após um sismo de magnitude 7.7, em pleno oceano.
2010	Duplo ataque suicida em hora de ponta, no metro de Moscovo, Rússia.
	Entra em atividade o vulcão <i>Eyjafjallajokull</i> , a 120 km a sudeste da capital <i>Reykjavic</i> , Islândia, cujas suas cinzas são lançadas na atmosfera.
	Ocorre, sobre o golfo do México, a explosão de uma conduta de escoamento de petróleo da <i>Deepwater Horizon</i> , que responsabiliza a <i>BP</i> pelo maior desastre ecológico alguma vez registado.

Ano	Acontecimentos
	São lançados a público, pelo criador do <i>WikiLeaks</i> , Julian Assange, vários documentos confidenciais.
2011	Várias inundações assolam grande parte da Austrália.
	Sismo de magnitude 8.9 provoca milhares de mortos no Japão.
	No Japão, milhares de pessoas abandonam a sua casa devido a ameaça de desastre nuclear na central de <i>Fukushima</i> .
	Anders Breivik mata várias pessoas em Oslo, Noruega, num atentado terrorista contra o Governo.
2012	O navio de cruzeiro <i>Costa Concordia</i> naufraga em mar Mediterrâneo.
	Vaga de frio assola a Europa.
	Tiroteio numa sala de cinema, no Colorado, <i>EUA</i> , mata 12 pessoas e fere 58.
	Tiroteio numa escola do Connecticut, <i>EUA</i> , causa 28 mortes.
2013	Atentado terrorista durante a Maratona de Boston, <i>EUA</i> , deixa 3 mortos e 176 feridos.
	Explosão numa fábrica de fertilizantes do Texas, <i>EUA</i> , deixa 14 mortos e perto de 200 feridos.
	Acidente em Santiago de Compostela, Espanha, deixa 79 mortos.
	Ofensiva contra redutos de opositores do governo de Bashar al-Assad realizada pelo exército da Síria, na periferia de Damasco, Síria, causa milhares de mortos.

Devido à sua natureza, qualquer um destes eventos originou um ponto de viragem no percurso de quem esteve envolvido. No entanto, foram também eventos de aprendizagem que permitiram identificar e avaliar os pontos fracos que necessitavam de ser reforçados. O que é que todos estes eventos têm em comum? Na sua essência, são crises. O que as distingue de outros eventos semelhantes são, segundo Herman (1963), três características: o efeito surpresa, a ameaça iminente, e o curto tempo de resposta. Todo e qualquer evento não atinge um nível de crise se não tiver em si o efeito surpresa, se não representar uma ameaça, e se não forçar uma resposta rápida.

Contudo, as crises classificam-se ainda por duas categorias: crises não intencionais (desastres naturais, pandemias, erros técnicos¹, produtos potencialmente perigosos, flutuações da economia), e crises intencionais (terrorismo, sabotagem, violência laboral, relações laborais adulteradas, gestão de risco menosprezada, liderança sem ética).

Observemos a seguinte tabela, que apresenta de forma resumida o que foi dito até então sobre crises.

Tabela 2 – Características das Crises

Autor	Características
Herman (1963)	Características: <ul style="list-style-type: none">• Efeito Surpresa;• Forte Ameaça;• Curto Tempo de Resposta.
Herman (1963)	Tipos de Crises Não Intencionais: <ul style="list-style-type: none">• Desastres Naturais;• Pandemias;• Erros Técnicos;• Produtos Potencialmente Perigosos;• Flutuações da Economia.
	Tipos de Crises Intencionais: <ul style="list-style-type: none">• Terrorismo;• Sabotagem;• Violência Laboral;• Relações Laborais Adulteradas;• Gestão de Risco Menosprezada;• Liderança Sem Ética (Conduta Imprópria).

¹ Como é óbvio, nem todas as crises provocadas por indivíduos são intencionais. Muitas, pelo contrário, são simplesmente imprevisíveis ou inevitáveis.

Pois bem, para concluir, só nos resta mesmo definir uma crise. Na opinião de Coombs (2007b), uma crise é um evento súbito e inesperado que ameaça o modo de operação de um sistema. É, segundo Carvalho (2011), uma inadequação entre uma dada situação atual e as exigências de um novo estado que exhibe novas condições que ainda não estão presentes. Segundo Cardoso (2011), é um aumento de desordem e de incerteza num sistema, provocados pelo bloqueio de dispositivos organizacionais (os reguladores), determinando por um lado rigidez, por outro o desbloqueio de virtualidades até então inibidas². Entre um estado e o outro, o sistema vive um momento em que ainda não está adaptado, ficando, de algum modo, ameaçado, porque as novas situações trazem exigências de adaptação para as quais ainda não se têm respostas prontas.

Numa crise, a sequência clássica de planeamento, ação e controlo, é posta em causa, pois já não se consegue efetuar uma análise detalhada para em seguida se deduzir a melhor solução. Não só o tempo é pouco como também essas análises carecem de valor, por descreverem sempre uma situação ultrapassada. Tem de se saber inferir a linha de conduta das situações globais.

Resumindo, reunir tudo o que se sabe sobre crises é, como refere Coombs (2007a), praticamente impossível. Mas uma coisa é certa: por mais ameaças negativas que apresentem, os seus efeitos podem ser minimizados e, em certos casos, permitem que uma organização, por exemplo, prospere mais forte do que nunca. De uma forma geral, a crise tanto pode ser fonte de progresso como fonte de regressão.

A nível empresarial (como gestores), não as podemos prevenir, pois não somos omniscientes. Como consumidores não as podemos evitar, pois estamos mais dependentes da maioria das organizações do que nunca. Quanto mais avança a tecnologia e cresce a nossa população, mais expostos e mais afetados por elas estaremos.

² Num meio estável, o critério de êxito é a eficácia de uma ação, sendo o risco que se corre o de não alcançar o nível ótimo dos objetivos pré-determinados. Num meio em crise, o risco é a catástrofe e o critério de decisão é o equilíbrio entre a limitação do prejuízo e o aproveitamento das oportunidades.

1.2. A Crise do Século XXI

Já foi definido o significado de uma crise. Aborda-se agora a crise-alvo deste estudo: a *Crise Económica* de 2008. Não foi nem será a última crise do setor económico que a sociedade mundial irá vivenciar. Mas é já considerada a mais significativa desde o 25 de Abril.

Fisher (1933) pode ter exagerado ao afirmar que as depressões económicas começam com um sobre-endividamento e prosseguem com uma deflação. No entanto, e segundo Ferreira do Amaral, *in* Reis e Rodrigues (2011), hoje amplificam-se muito mais do que no passado, em virtude da globalização dos mercados financeiros (que se processa desde os anos oitenta), e do desenvolvimento do mercado de derivados³. Segundo Mamede, *in* Reis e Rodrigues (2011), a combinação de um sistema desproporcionadamente grande e desregulado, a acumulação de desequilíbrios macroeconómicos globais, o nível de endividamento crescente das famílias e das empresas, e a atitude de desresponsabilização das autoridades na supervisão dos mercados, conduziram àquela que é já a crise económica mais grave desde a Segunda Guerra Mundial.

De uma forma mais examinada, Martins, *in* Reis e Rodrigues (2011), refere que a crise financeira de 2008 começou, precisamente, num contexto de cedência de crédito a quem não tinha rendimento suficiente (caso *subprime*⁴). E a crise de crédito, depois crise financeira, tornou-se numa crise económica, precisamente por ter afetado o papel que o sistema financeiro tinha na estimulação da procura (num contexto em que as desigualdades na distribuição do rendimento não permitiam um nível de procura superior sem a existência de concessão de crédito).

Atualmente, os portugueses vivem endividados mais de metade das suas vidas, gerindo o seu dia-a-dia em função das variações da taxa de juro e das prestações a pagar ao banco. Muito porque a desigualdade na distribuição do rendimento é um facto que se verifica, não apenas dentro de cada país, mas entre os países.

³ Mercado de produtos financeiros complexos utilizados pelas instituições financeiras e não financeiras para reduzir os riscos associados à sua atividade.

⁴ Crédito de risco concedido a um tomador que não oferece garantias suficientes para se beneficiar das taxas de juros mais vantajosas.

A globalização trouxe mercados para exportação a uns e concorrência a outros. Portugal está entre os países que sofreram com a concorrência, mais do que ganharam novos mercados. E, dada a *Divisão Internacional do Trabalho* resultante do processo de globalização, não são claros quais os setores em que Portugal se poderia especializar de modo a aumentar as suas exportações para o nível que seria necessário, isto é, quais os setores que permitiriam que as suas exportações contribuíssem para financiar as importações e a economia do país.

Louçã, *in* Reis e Rodrigues (2011), declara não existirem grandes multinacionais portuguesas, o que revela a vulnerabilidade particular do comércio externo português⁵. Apesar da União Europeia acolher mais de três quartos das exportações portuguesas, Portugal é mais dependente de importações e exportações da União Europeia a 27, do que a Espanha, por exemplo.

No fundo, e passado o momento de perplexidade, a presente crise parece ter dado origem a uma retração das empresas, pois essas continuam a ser povoadas, na sua maioria, por pessoas que aprenderam a pensar como economistas modernos (cujos hábitos de pensamento são pouco maleáveis e onde a mudança é sempre percebida como uma ameaça), e não apostam na renovação da população académica, que segundo Caldas, *in* Reis e Rodrigues (2011), poderia facilitar o processo.

Tabela 3 – Características da *Crise Económica* de 2008

Autor	Características
Martins, <i>in</i> Reis e Rodrigues (2011)	Origem: <ul style="list-style-type: none">• Desequilíbrio do sistema financeiro, nos Estados Unidos.
Mamede, <i>in</i> Reis e Rodrigues (2011) Castro Caldas, <i>in</i> Reis e Rodrigues (2011)	Efeitos da Crise: <ul style="list-style-type: none">• Endividamento das famílias e das empresas;• Retração das empresas.

⁵ Os setores nos quais existe internacionalização são o setor financeiro e os setores da energia e comunicações (*GALP, EDP, PT*), da distribuição (*Sonae, Jerónimo Martins*) e dos recursos (*Grupo Amorim*).

1.3. A Economia Portuguesa

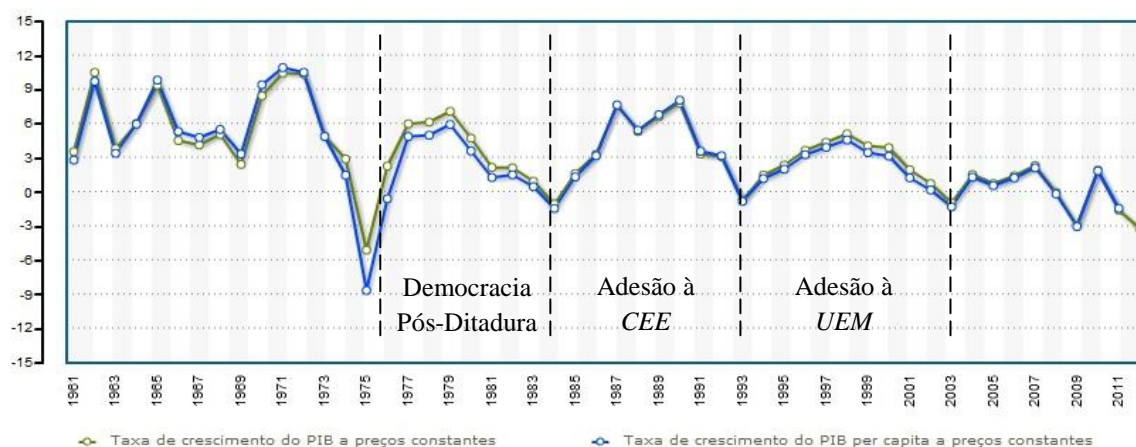
Atribui-se a *Crise Económica* de 2008 à crise dos *subprimes* (desencadeada pela quebra de instituições de crédito). Mas será que podemos responsabilizar esse facto só pela atual situação de Portugal? Será que poderíamos ter previsto a sua aproximação? Para dar resposta a estas e outras perguntas, torna-se pertinente compreender o modo como as empresas se comportam no mercado português. Para tal, segue-se uma análise da situação económica de Portugal dos últimos anos.

Na opinião de Cardoso (2011), a economia portuguesa evoluiu bastante nas últimas décadas. Isso refletiu-se na grande mudança no nível de vida dos portugueses no final do último século, que têm hoje hábitos de consumo completamente distintos. Alguns indicadores evidenciam-no com clareza: por comparação de 1960 com 2000 (não tendo em consideração o efeito da inflação), o produto *per capita* em Portugal aumentou 4,5 vezes. O mesmo comportamento se verificou em relação à média dos 15 países que até recentemente constituíam a *União Europeia*, cujo produto *per capita* português em 1960 foi de 42,8% e, em 2000 foi de 73%. Mas, segundo Reis, *in* Reis e Rodrigues (2011), quem observar mais atentamente os períodos da economia portuguesa, desde o 25 de Abril até hoje (figura 1), constata que durante estes últimos anos se desenrolou não apenas um, mas sim três distintos ciclos de crescimento, três períodos em que a economia acelerou o seu crescimento depois de uma recessão e o voltou a desacelerar, desenvolvendo uma nova depressão. Foram eles: o da democracia pós-ditadura, associado ao choque petrolífero de 1979, entre 1976 e 1984; o da adesão à *Comunidade Económica Europeia (CEE)*, entre 1985 e 1993; e o da preparação e entrada na *União Económica Monetária (UEM)*, entre 1994 e 2003.

Em qualquer um dos ciclos foi evidente o crescimento económico e as consequências provenientes da depressão resultante do período: os preços administrados e as taxas de juro que sofreram enormes aumentos, o valor monetário que foi bastante desvalorizado, os limites ao crédito bancário que se tornaram mais restritivos e alguns impostos que foram aumentados. Contudo, a intensidade desse mesmo crescimento económico e a capacidade de retoma da economia em cada um deles não foi idêntica.

A intensidade do crescimento económico no terceiro ciclo, por exemplo, diminuiu consideravelmente, e a capacidade de retoma da economia foi fraquíssima. Foi um período onde prevaleceu o uso em quantidade, e não a organização empresarial capaz, a busca de qualificações ou a procura da criação de valor e de diferenciação.

Figura 1 – Taxa de Crescimento (%) do PIB e PIB per capita a preços constantes, em Portugal



Adaptado de INE – BP, Pordata (2013)

Amaral (2010) considera que a economia portuguesa não se encontrava preparada em termos de produtividade (o que cada trabalhador produz), nível salarial e inflação, para aderir à moeda única e aceitar a política monetária e cambial do *Banco Central Europeu (BCE)*, quer por razões estruturais quer por razões económicas ocorridas anteriormente à adesão. Foi uma ação que, segundo Rodrigues e Teles, *in* Reis e Rodrigues (2011), veio enfraquecer a competitividade do setor de bens transacionáveis para exportação num período crucial, e canalizou muito do esforço empresarial para o setor de bens não-transacionáveis (como foi o caso da construção). A abertura do nosso mercado⁶, a livre circulação de capitais e a privatização de empresas básicas e estratégicas criaram, segundo Carvalhas, *in* Reis e Rodrigues (2011), um quadro de crescente dominação do capital estrangeiro sobre a economia portuguesa, cada vez mais acentuado e com consequências bem visíveis⁷.

⁶Na Europa, o *Tratado de Roma* (que instituiu o *Mercado Comum*), e posteriormente a *União Europeia*, transformaram o espaço comercial europeu tradicional.

⁷O capital estrangeiro detém já, em média, um terço das sociedades portuguesas. A diferença entre o *PIB* e o *PNB* começa a ser significativa, pois uma parte crescente da riqueza criada no país pertence ao estrangeiro (*PIB*), sendo cada vez menor a criada no país e lá fora que é distribuível pelos portugueses (*PNB*).

Segundo Cardoso (2011), Portugal é atualmente um país cultural e economicamente muito aberto ao exterior, e tem um sistema financeiro de qualidade. Mas em contrapartida, a eficiência empresarial é muito baixa, existe um mau funcionamento do mercado de trabalho, e existem más práticas de gestão (que se refletem nos baixos níveis de produtividade). As empresas têm fraca capacidade de adaptação às alterações do mercado, não valorizam a formação profissional e têm dificuldade em enquadrar, motivar e reter os talentos.

Relativamente ao mercado de trabalho, e apesar de aparentemente, mostrar ser um mercado de trabalho rígido, o mercado de trabalho português comporta-se, na verdade, de maneira complexa, combinando características de extrema rigidez e características de extrema flexibilidade. Mais do que rígido, é, segundo Amaral (2010), segmentado, o que o aproxima dos mercados tidos por flexíveis⁸. São os seus elementos de flexibilidade que têm permitido a reestruturação setorial da economia, visível no decréscimo do setor industrial e no crescimento do setor de serviços. Os empresários portugueses têm optado por concentrar os seus investimentos nos setores de menor produtividade potencial e, conseqüentemente, de menor impacto no crescimento económico. Cardoso (2011), diz que hoje, a economia assenta essencialmente em atividades de informação e inovação, gestão, cultura e cultura popular, tecnologia avançada, *software*, computação e eletrónica, educação e formação, consultoria, cuidados médicos e financeiros, lazer, comunicação avançada, entre outras classificadas também como atividades terciárias (comércio e serviços), que assumem um peso determinante, já que absorvem cerca de $\frac{3}{4}$ da população ativa.

Segundo o *Institute for Management Development* (2013), a performance geral da economia portuguesa mantém-se ligeiramente abaixo das expectativas, quando comparado com os restantes 58 países do mundo que atualmente fazem parte do *IMD World Competitiveness Yearbook 2012*.

Observemos a tabela 4.

⁸Dois dos vários aspetos que aproximam o mercado português dos mercados tidos por flexíveis são a taxa de participação (relação entre o emprego total e a população total), e a criação e destruição de emprego (indicadores da capacidade do mercado tanto para gerar postos de trabalho como para eliminar emprego obsoleto). Portugal possui índices ligeiramente mais baixos do que o Reino Unido (conhecido pela sua flexibilidade), mas mais altos do que França, Alemanha ou Itália (famosos pela rigidez dos respetivos mercados laborais).

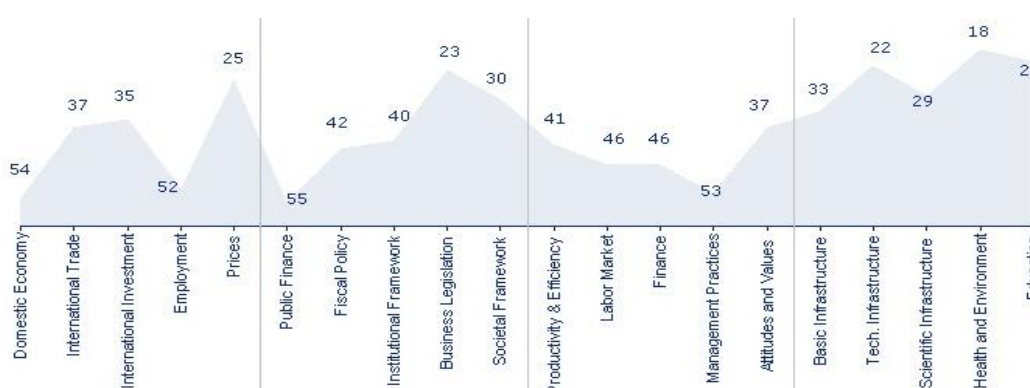
Tabela 4 – *Performance* Geral sobre Portugal entre 2008 e 2012

<i>Performance</i> Geral	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Performance</i> Económica	44	42	38	50	53
Eficiência Governamental	27	29	44	48	46
Eficiência Empresarial	43	43	50	44	47
Infraestruturas	28	24	29	25	25
Competitividade Geral	37	34	37	40	41

Adaptado de *World Competitiveness Online, IMD (2013)*

Observemos também, a figura 2, que mostra detalhadamente a *performance* geral em 2012.

Figura 2 – *Performance* Geral sobre Portugal em 2012



Adaptado de *World Competitiveness Online, IMD (2013)*

Dos principais fatores analisados (*performance* económica, eficiência governamental, eficiência empresarial, infraestruturas), o estudo revela que onde Portugal se mantém mais favorável é ao nível das infraestruturas (infraestruturas básicas, tecnológicas e científicas, saúde e ambiente, e educação). Mas segundo Amaral (2010), este não deixa de ser um facto preocupante, uma vez que Portugal mostra ser um caso sem igual de ineficiência na utilização dos seus recursos. Isto é, Portugal continua, a nível dos países europeus desenvolvidos, a ter a menor proporção de mão-de-obra com formação escolar secundária e superior. A educação, nas últimas três décadas e meia, cresceu a um ritmo muito superior ao da economia, mas não teve o impacto esperado pela maior parte dos agentes políticos do país. Este pode, muito bem, ser um dos principais fatores para a ineficiência das empresas em Portugal.

O *Institute for Management Development* (2013) afirma que à medida que evoluímos cada vez mais para uma economia baseada no conhecimento, os países mais competitivos serão os que se revelarem mais capazes de formar e atrair as melhores pessoas. Já Drucker (1993) dizia que a tendência é para se evoluir para um modelo económico em que se manterão elementos característicos das sociedades capitalistas. No passado, entendíamos a economia como a ciência que estudava a otimização de recursos escassos: terra, trabalho e capital. No futuro, a economia será definida como a ciência que estuda a otimização do único recurso que cria valor e não é escasso: o saber, cuja riqueza resulta da capacidade de aplicação de massa cinzenta a produtos e serviços. Vejamos, contudo, de forma sucinta, as características da economia portuguesa:

Tabela 5 – Características da Economia Portuguesa

Autor	Características
Cardoso (2011) Reis, <i>in</i> Reis e Rodrigues (2011)	Três Ciclos de Crescimento: <ul style="list-style-type: none"> • Democracia pós-ditadura (1976-1984); • Adesão à <i>Comunidade Económica Europeia</i> (1985-1993); • Adesão à <i>União Económica Monetária</i> (1994-2003).
Amaral (2010) Cardoso (2011) Carvalhas, <i>in</i> Reis e Rodrigues (2011) Rodrigues e Teles (2011)	Consequências da Adesão à Moeda Única: <ul style="list-style-type: none"> • Baixa produtividade; • Baixo nível salarial; • Elevada inflação; • Perda de competitividade nas exportações; • Crescente dominação do capital estrangeiro.
Amaral (2010) Cardoso (2011)	Comportamento das Empresas (na atualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Baixa Competitividade; • Fraca adaptação às alterações do mercado; • Baixa valorização da formação profissional; • Dificuldade em enquadrar, motivar e reter os talentos.
Amaral (2010)	Comportamento do Mercado de Trabalho (na atualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Decréscimo do setor industrial; • Aumento do setor de serviços.

1.4. A Gestão em Tempos de Mudança

Pois bem, chegamos agora ao cerne da questão. Desde a antiguidade que a mudança é, simultaneamente, inevitável e questionável. Em particular nos últimos 30 anos, o contexto económico-social, cultural, político e tecnológico, que enquadrou os negócios, sofreu grandes alterações, através dos quais os países mais desenvolvidos evoluíram para a chamada “sociedade pós-industrial”. O cenário que tem vindo a emergir, altera as condições necessárias ao bom desempenho das organizações e, recomenda opções estratégicas e organizativas diferentes das que herdámos da civilização industrial.

Verificámos anteriormente que, em geral, as empresas portuguesas têm uma baixa competitividade, valorizam muito pouco a formação profissional e a estabilidade dos seus trabalhadores, mostrando com tudo isso como são frágeis perante as alterações do mercado e, como estão, segundo Somerville e Mroz, *in* Fundação Drucker (1998), mal preparadas e cada vez mais frustradas ao lidarem com as regras de um jogo em permanente mutação. Mas porquê este comportamento? Será que fazer gestão à moda antiga funciona melhor?

Num panorama onde tudo é inesperado, são exigidas respostas originais e ultra rápidas, cujo impacto é de elevadíssima magnitude. Constituem, segundo Cardoso (2011), um desafio único. E chega a ser impressionante ver como grandes empresas mudam de um dia para o outro os objetivos estratégicos e as estruturas gigantescas, mas sobretudo como mudam de líderes e de estilos de gestão conforme as circunstâncias. Os atuais responsáveis das empresas não têm outra escolha senão tomar decisões num mundo onde a marcha e a complexidade da mudança se tornam quase esmagadoras, derrubam fronteiras de tempo, geografia e língua, indústrias e mercados, e de setores privado, público e social. Mas verifica-se outro facto. Tendo por base um artigo publicado na *Harvard Business Review* (onde três dirigentes da empresa multinacional de consultadoria *Mckinsey*, Frederick W. Gluck, P. Kaufman e Steven Walleck), Cardoso (2011) diz-nos que, com o tempo, as empresas (que mostram ter um padrão normal de evolução e amadurecimento na tomada de decisões) amadurecem, alargam atividades e mercados, bem como os seus níveis de gestão, à medida que crescem.

Como condição de sobrevivência e sucesso, Cardoso (2011) refere que a procura da eficiência organizacional tem levado ao emagrecimento das estruturas organizacionais e à generalização de organizações mais horizontais, menos hierarquizadas e com conteúdos funcionais mais ricos e diversificados. Todas elas, imposições necessárias para a redução dos custos de estrutura, que levam também a uma gradual modificação dos valores em que assenta o funcionamento das organizações. Ou seja: a desconfiança que gerava a necessidade de controlo tem-se substituído pela confiança na atuação dos subordinados, da repartição rígida de tarefas tem-se sucedido para a polivalência como fonte de flexibilidade e sinergia, e do cumprimento de normas e procedimentos tem-se evoluído para uma cultura que valoriza a criatividade e a inovação como fonte de maior satisfação profissional e de adaptabilidade a uma envolvente em contínua mudança.

Em suma, os principais focos estratégicos das empresas, em geral, têm sido:

- (1) A melhoria da qualidade do serviço para satisfação das expectativas e exigências dos clientes;
- (2) A qualificação e motivação do seu pessoal, e;
- (3) O investimento nas estruturas operacionais da empresa para assegurar a sua competitividade num mercado em que as margens são cada vez mais pequenas (desde tecnologia a inovação).

As novas organizações não devem ser, na opinião de Hanaka e Hawkins, *in* Fundação Drucker (1998), construídas somente em torno de estruturas tradicionais (com recurso ao modelo *taylorista*), mas sim sobre o cliente, através de um modelo de negócio que se baseie na sua compreensão, nas suas exigências e expectativas. Para vencerem, as organizações deverão avaliar o tipo de relação que desenvolvem com os seus fornecedores e com os seus principais clientes. Segundo Cardoso (2011), no futuro evoluiremos ainda mais no sentido de uma liderança progressivamente mais centrada no mercado e nas pessoas, baseada em informação, cooperação, abertura, envolvimento no processo de tomada de decisão, consenso e partilha de responsabilidades, a caminho das empresas classificadas por Hammer (2001) como *supereficientes*.

Nesta matéria, Porter (1980) é, sem dúvida, um dos autores mais divulgados. Como o próprio diz, as economias vivem hoje em ambiente de forte concorrência (devido não só à internacionalização dos negócios, mas também à escassez dos recursos e constante inovação tecnológica). Segundo ele, está ultrapassada a fase em que as estratégias recomendáveis eram crescer e diversificar. Hoje, torna-se necessário proceder a uma análise caso a caso face à natureza do negócio e às condições que a organização tenha para vencer nesse negócio, no sentido de proteger os setores básicos e impulsionar os estratégicos.

Análises deste género são conduzidas através de planos estratégicos, conhecidos e estudados de forma a serem o mais eficiente possível para as empresas. Definir objetivos, avaliar os próprios meios e os da concorrência, e em função disso estabelecer um plano estratégico, poderá ser, como refere Reis (2000), o triunfo de uma empresa. Não se torna demais compreender, portanto, as etapas que segundo Porter (1980), devem compor o planeamento estratégico de qualquer empresa.

Etapa a. Avaliar o Ambiente Exterior, tanto o ambiente geral (que enquadra a atividade de qualquer empresa do ponto de vista económico, social, político, legal, tecnológico, fiscal, etc.), como o ambiente específico (que está ligado ao negócio da empresa e abrange os consumidores, os concorrentes e o setor⁹);

Etapa b. Definir a Missão (postura social, definição do negócio e visão desejável);

Etapa c. Identificar os Objetivos que a empresa visa alcançar, e que concretizam a missão;

Etapa d. Determinar o Conjunto de Oportunidades e Ameaças que se colocam à organização e seus concorrentes¹⁰, para que se realize uma adaptação contínua a novas condições, agindo e não reagindo;

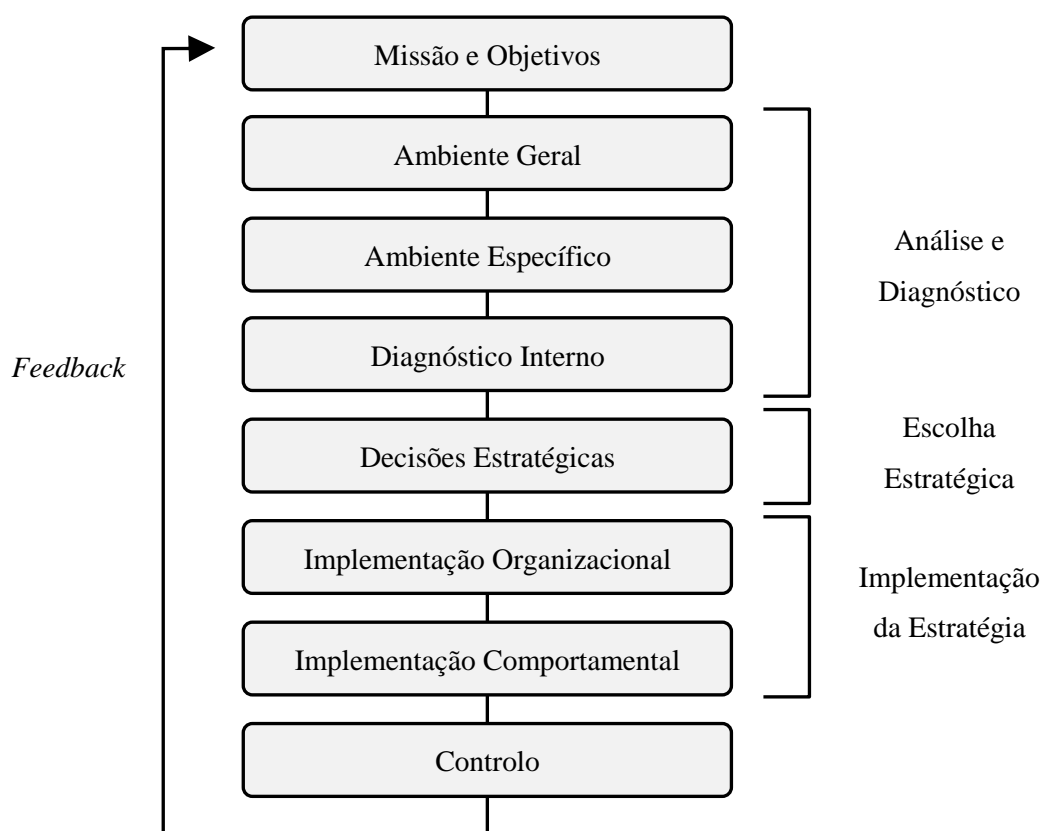
⁹A esta análise está inerente o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter: (1) a competição existente entre os atuais concorrentes, (2) a ameaça de novos concorrentes, (3) o poder negocial dos fornecedores, (4) o poder negocial dos clientes, e (5) a ameaça de produtos substitutos.

¹⁰Para verificar ou formular a posição estratégica da empresa, pode recorrer-se à *Análise SWOT*, metodologia que permite fazer a síntese entre a análise externa e a análise interna da empresa, através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto, e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização.

Etapa e. Formular uma Estratégia que outros dificilmente poderão replicar, e através da qual os objetivos pretendem ser atingidos (tendo em conta o interesse do setor e a posição concorrencial da empresa);

Etapa f. Implementar a Estratégia com êxito, operação que envolve a relação formal entre as pessoas (estrutura, organização), e a dimensão comportamental da relação entre as pessoas (motivação, liderança).

Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica



Adaptado de Cardoso (2011)

Para concluir, e como foi descrito, uma vez definidos a missão e objetivos da organização, há que analisar o ambiente para detetar ameaças e oportunidades, e fazer o diagnóstico interno da organização para identificar os seus pontos fortes e fracos. Não é por acaso que Drucker (1998) nos diz que as organizações são um empreendimento humano, cuja finalidade mais elevada é tornar eficazes as forças das pessoas e irrelevantes as suas fraquezas.

Qualquer avaliação deve ser feita com base no seu diagnóstico interno. Dele deverá resultar a identificação dos seus pontos fortes e fracos¹¹, e conseqüentemente das suas competências centrais que a distinguem da concorrência e que devem ser o ponto de partida para a definição da estratégia, que deve ter subjacente uma perspectiva de médio / longo prazo, e deve apurar em que negócios quer a empresa atuar, como procura ganhar vantagens competitivas nesses negócios, e o que pretende a empresa fazer interna e externamente (em relação à sua estrutura e atividades).

Em particular, há que conhecer a estrutura (organização da comunicação e autoridade), a cultura (conjunto de crenças, expectativas e valores partilhados) e os recursos da organização (ativos materiais e humanos, que são o suporte da atividade da organização).

A título complementar, Cardoso (2011) diz-nos que qualquer análise a uma empresa deve contemplar:

- (1) A estrutura económica e recursos existentes, cujos principais aspetos são o campo de atividade da empresa, a idade ou ciclo de vida da empresa, o pessoal e consumidores, os mercados de atuação, a dimensão da empresa dentro do setor, a localização e os seus reflexos no acesso a matérias-primas, a estrutura organizativa, a estrutura jurídica, a qualidade do sistema de informação e tipo de controlo, a empresa, qualidade e agressividade do *marketing*, e a investigação e desenvolvimento (*I&D*);
- (2) A análise do desempenho, com base em indicadores como o lucro, o lucro por ação, o retorno de investimento, o volume de vendas, e a quota de mercado;
- (3) A análise histórica da estratégia da empresa, que permite evidenciar os seus recursos, as suas competências, o seu estilo de gestão, a sua vocação tendencial.

Para concluir este ponto, vejamos a tabela 6, que nos mostra resumidamente as características das organizações em geral.

¹¹ Uma oportunidade de mercado pode não ser uma oportunidade para uma organização. A *matriz McKinsey* oferece um modelo de análise que permite encontrar a melhor combinação dos pontos fortes da empresa com os mercados mais atrativos. Existem outras ferramentas conhecidas com o mesmo objetivo de análise como, por exemplo, a *matriz BCG*, mas a *matriz McKinsey* é uma forma posterior e mais avançada.

Tabela 6 – Características das Organizações Atuais

Autor	Características
Cardoso (2011)	<p>Comportamento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adoção de opções estratégicas e organizativas diferentes;• Padrão normal de evolução e amadurecimento na tomada de decisões nas organizações à medida que crescem, amadurecem, alargam atividades e mercados, bem como nos seus níveis de gestão;• Emagrecimento das estruturas organizacionais;• Generalização das estruturas mais horizontais e menos hierarquizadas;• Modificação dos valores em que assenta o funcionamento das organizações.
Cardoso (2011)	<p>Foco Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Melhoria da qualidade do serviço dos clientes;• Qualificação e motivação do pessoal;• Investimento nas estruturas operacionais (tecnologia, inovação).
Cardoso (2011)	<p>Plano Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análise e diagnóstico;• Escolha estratégica;• Implementação da estratégia.

1.5. As Opções Estratégicas

Todos reconhecemos hoje que, na quase generalidade das empresas portuguesas, existe um problema comum, acentuado pela *Crise Económica* atual: a necessidade de mudança na sua organização. É um problema que, segundo Marques, *in* Marques, Câmara e Martins (1999), deveria ser encarado com alguma naturalidade, e deveria ter uma solução quase automática, pois decorre de um conjunto de alterações, nomeadamente, nas competências das pessoas, nos mercados, nos produtos, nos sistemas de informação, nas tecnologias, em todas as áreas do conhecimento humano. Mas o mesmo não acontece. Por vezes não basta mantermo-nos firme à estratégia de sempre. Torna-se necessário, tal como diz Porter (1996), definir uma nova estratégia, criar uma posição única e distinta, embora na opinião de Coombs (1998) e Huang (2006), uma estratégia se deva basear nas características de cada situação.

Qual será, então, a melhor estratégia para se atingir um determinado objetivo? E porquê? Bem, a única coisa que sabemos hoje, com razoável grau de certeza, é que o futuro será diferente, mas não sabemos o quanto nem como, pois são muitas as estratégias a que as empresas podem recorrer.

Nos parágrafos que se seguem, irão referir-se alguns autores e a sua perspetiva sobre as estratégias que as empresas têm seguido nos últimos tempos, não somente a nível nacional ou europeu, mas também a nível mundial. Irão examinar-se tanto as estratégias mais tradicionais como as estratégias mais inovadoras. No final do capítulo serão depois identificadas as tendências dentro de cada conjunto.

O primeiro autor, Porter (1980), identifica três **Estratégias Tradicionais** (resumidas na tabela 7) que podem ser usadas individualmente ou em conjunto por qualquer empresa, para criar uma posição sustentável a longo prazo.

Tipo A1. Estratégias de Custos Baixos: centralização dos esforços pela busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com *marketing*, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, para se ter no preço a característica atrativa para o consumidor.

Tipo A2. Estratégias de Diferenciação: maior investimento em *marketing* e imagem, tecnologia e qualidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e pesquisa de mercado, para se ter na diferença a característica atrativa para o consumidor, e pela qual esse está disposto a pagar. Segundo Porter (1989), esta é a opção estratégica cada vez mais dominante, e tem como suporte fundamental a inovação.

Tipo A3. Estratégias de Focalização: escolha da amplitude do domínio concorrencial (base larga ou estreita do mercado), para se atender às necessidades específicas de um determinado grupo e, dessa forma, se oferecer algo único.

Tabela 7 – Estratégias Tradicionais, segundo Porter (1980)

Estratégias	Objetivo
Estratégias de Custos Baixos (tipo A1)	Minimizar os custos de operação, de modo a combater a concorrência pelo preço.
Estratégias de Diferenciação (tipo A2)	Criar serviços distintos, de modo a combater a concorrência pela diferença.
Estratégias de Focalização (tipo A3)	Optar por uma amplitude de mercado (grupo-alvo), de modo a satisfazer a preferência dos seus consumidores. Pode ser combinada com uma das anteriores.

Outro autor, Cardoso (2011), identifica três conjuntos de **Estratégias Genéricas** (resumidos na tabela 8), englobando nas Estratégias Competitivas as estratégias definidas por Porter (1980). Tentam, cada uma, dar resposta a uma questão fundamental para o objetivo da empresa.

Tipo B1. Estratégias de Diversificação: saber em que negócio quer a empresa atuar. Para se saber em que negócio quer uma empresa atuar tem de se optar por uma de duas vertentes. Uma Concêntrica ou Relacionada (situação em que a empresa está ligada a um certo tipo de negócio e, mesmo quando cresce e alarga a sua

atividade, o faz de forma coerente com o tipo de negócio original), outra Conglomerada ou de Diversificação Total (em que a empresa evolui para negócios não tão diretamente relacionados com o tipo de negócio original).

Segundo Cardoso (2011), a estratégia que imperou até ao 25 de Abril foi a da Diversificação Total. Pelo facto das empresas se lançarem noutros negócios, o risco geral era também diversificado. Progressivamente, tem-se começado a verificar o abandono dos negócios que certas empresas tinham diversificado (e nos quais investiram bastante), muito devido à elevada maturidade desses mesmos negócios no mercado atual (com fraco ou nulo crescimento e muita competição), e muito até porque uma empresa que nunca teve competências num determinado setor e não o conhece, dificilmente conseguirá desalojar aqueles que lá estão, e cuja vida depende só desse negócio. Grande parte da literatura tem revelado que hoje, em mercados competitivos, as empresas que se dedicam a um só negócio ou a negócios entre si relacionados, têm em média melhores resultados do que empresas que se dedicam a negócios muito dispares. O mesmo já não acontece em mercados ineficientes¹², onde as empresas podem ter de se diversificar para proteger o seu negócio.

Tipo B2. Estratégias Competitivas: saber como é que a empresa pretende ganhar vantagens competitivas sobre os concorrentes. Tem-se verificado que qualquer uma das estratégias, quer seja de Custos Baixos ou de Diferenciação, pode ter êxito. Mas de uma forma geral, segundo Cardoso (2011), as organizações mais bem-sucedidas mostram ser as que optam somente por uma das vias, afastando-se de posições indefinidas ou intermédias.

Tipo B3. Estratégias de Integração Vertical: saber o que a empresa pretende fazer interna e externamente. A escolha sistemática das empresas no passado foi, segundo Cardoso (2011), pela Integração Vertical, ou seja, as empresas tendiam a fazer tudo dentro de casa. Mas a realidade vem cada vez mais comprovando que, na generalidade das situações, a Integração Vertical origina problemas de

¹² Mercados financeiros cujas cotações dos ativos financeiros cotados (ações, obrigações, etc.) não refletem toda a informação conhecida.

gestão, nomeadamente na coordenação e otimização das suas atividades, que conduzem a grande improdutividade (de tal forma que o custo dos produtos se torna mais elevado do que se a empresa recorresse a subcontratação).

Hoje, perante a constante mudança da preferência dos consumidores e da atuação dos concorrentes, as empresas podem não conseguir reagir com rapidez e agilidade suficientes no seu mercado. Uma empresa que persista em desenvolver tudo dentro da sua organização pode sofrer de rigidez e inflexibilidade. Pelo contrário, segundo Toffler (2006), se uma empresa recorrer conscientemente ao *outsourcing* pode beneficiar de avanço tecnológico sem ter de comprar tecnologia, mudar os seus procedimentos ou alterar a sua organização. Com efeito, evita muitos dos custos de adaptação. E, segundo Cardoso (2011), quanto mais sofisticado, eficiente e competitivo for um mercado, maior confiança poderá ser depositada nas empresas de *outsourcing*.

Portugal, neste aspeto, não é um exemplo caracteristicamente eficiente ou ineficiente, pois evidenciam-se várias situações consoante os setores de atividade.

Tabela 8 – Estratégias Genéricas, segundo Cardoso (2011)

Estratégias	Objetivo
Estratégias de Diversificação (tipo B1)	Optar pelo tipo ou tipos de negócio onde atuar (escolher a amplitude do negócio): <ul style="list-style-type: none">• Concêntrica ou Relacionada (negócios relacionados);• Conglomerada ou de Diversificação Total (negócios distintos).
Estratégias Competitivas (tipo B2)	Optar pela melhor forma de beneficiar com o seu negócio: <ul style="list-style-type: none">• Custos Baixos (estratégia pelo preço);• Diferenciação (estratégia pela diferença).
Estratégias de Integração Vert. (tipo B3)	Optar pela melhor estrutura organizacional para o seu negócio: <ul style="list-style-type: none">• Integração Vertical (controlo sobre todas as operações);• <i>Outsourcing</i> (controlo de algumas operações, outras são delegadas).

Carvalho (2011) será o último autor analisado. As **Estratégias de Gestão** identificadas por ele (e resumidas na tabela 9), distinguem-se por três campos de aplicação, englobando nas Estratégias Genéricas as estratégias definidas por Porter (1980).

Na opinião de Marques, *in* Marques, Câmara e Martins (1999), a tecnologia, a permanente necessidade de inovação social dentro de uma empresa (enquanto agente dos resultados de toda a organização e da procura e desenvolvimento dos seus talentos individuais), e a observação do comportamento e necessidade dos clientes (para lhes dar uma resposta adequada), são meios que podem ser usados para bem implementar uma estratégia. Por outras palavras, as aplicações estratégicas que se foram evidenciando à medida que os mercados se tornaram mais complexos, mais competitivos, mais diversificados e onde as soluções pareciam ser cada vez mais iguais, foram: (1) a aplicação estratégica sobre os clientes, (2) a aplicação estratégica sobre os recursos humanos, e (3) a aplicação estratégica sobre a tecnologia (ao mesmo tempo sobre o processo).

Um pouco por todo o mundo e por consequência, também em Portugal, a aplicação mais visível das empresas, anda em torno da definição de estratégias voltadas para o cliente, procurando cada vez mais fidelizar, responder e superar as suas expectativas.

Mas vejamos as Estratégias de Gestão de Carvalho (2011):

Tipo C1. Estratégias Genéricas (de aplicação sobre o produto e os clientes): usadas para superar os concorrentes em determinado setor de atividade. Distinguem-se por Estratégias de Custos Baixos e de Diferenciação, que podem ser associadas a uma Estratégia de Focalização, tal como já foi referido anteriormente. A Estratégia dos Custos Baixos passa pela capacidade de se projetar, produzir e comercializar um produto ao menor custo possível. A Estratégia de Diferenciação passa pela capacidade de se proporcionar ao cliente um valor excepcional ou superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência. A Estratégia de Focalização passa pela capacidade de se proporcionar uma oferta mais inovadora e eficiente a um grupo específico.

Tipo C2. Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (de aplicação sobre os recursos humanos): Distinguem-se quatro tipos de estratégias, combinadas com maior ou menor aposta nas tecnologias: (1) de Redução de Custos, (2) Tecnocêntricas, (3) *Lean Production*, e (4) Antropocêntricas.

Através das (1) Estratégias de Redução de Custos, as empresas optam por reduzir o número de postos de trabalho, utilizam mão-de-obra barata e pouco qualificada, recorrem à subcontratação e ao emprego temporário, prolongam a duração do tempo de trabalho, ou transferem as instalações para regiões ou países com custos salariais reduzidos. É uma opção que Câmara, *in* Marques, Câmara e Martins (1999) considera ser, para além de fazer sentido em termos estritamente económicos, uma estratégia que ajuda também a desenvolver novos mercados, potenciais fontes de absorção de produtos e serviços de países mais desenvolvidos. Através das (2) Estratégias Tecnocêntricas, as empresas preferem substituir a mão-de-obra (evitando investimentos substanciais em formação), pretendem simplificar as tarefas de execução, e pretendem promover um processo de centralização de decisões (pelo uso de novas tecnologias). Pelas (3) Estratégias *Lean Production*, as empresas subentendem que a competitividade depende não apenas de novos equipamentos, mas também de capacidades especificamente humanas, fundamentais para assegurar a continuidade e o fluxo sistemático do processo produtivo e a qualidade dos produtos (segundo os princípios de *just-in-time* e *qualidade total*). Com as (4) Estratégias Antropocêntricas, as empresas visam melhorar a sua competitividade e qualidade de vida de trabalho, apostando na integração de tecnologias avançadas, recursos humanos mais qualificados e organizações descentralizadas e participativas. É uma perspetiva através da qual é feita uma aposta em recursos humanos qualificados e polivalentes (capazes de tirar proveito de equipamentos versáteis). Em suma, as Estratégias de Redução de Custos e Tecnocêntrica apostam na flexibilização quantitativa dos recursos humanos (variação do número de trabalhadores em função da conjuntura económica), enquanto as Estratégias *Lean Production* e Antropocêntrica apostam na flexibilização qualitativa dos recursos humanos, (maior qualificação, polivalência, adaptabilidade).

Para Câmara, *in* Marques, Câmara e Martins (1999), uma economia pequena e periférica como a portuguesa, sem grandes riquezas naturais, tem nas pessoas a sua principal vantagem competitiva. É na qualificação e competências da sua força de trabalho, na capacidade de inovação e de criação de produtos e serviços de alta qualidade, que as empresas portuguesas podem encontrar o seu posicionamento num mercado aberto, globalizado e altamente competitivo. As empresas que forem capazes de criar um modelo novo e dinâmico de recursos humanos, conservarão os talentos de alto desempenho necessários para terem sucesso. As que forem incapazes de modificar os seus sistemas de recursos humanos, perderão, segundo Goldsmith, *in* Fundação Drucker (1998), o comboio da frente da competitividade. Valorização, respeito, clima de confiança, reconhecimento, salários e benefícios justos, perspectivas de carreira e participação nos resultados são, na opinião de Vianna, *in* Marques, Câmara e Martins (1999), algumas das táticas indispensáveis para transformar a empresa num ambiente propício à motivação de cada um, pois está cada vez mais comprovado que empresas que investem em gente têm lucros cada vez maiores.

Em geral, tem-se verificado que, perante o atual mercado globalizado e ferozmente concorrencial, as empresas portuguesas ajustaram as suas estruturas à nova envolvente, racionalizando os seus quadros de pessoal, recrutando menos empregados (embora mais qualificados), e apostando no desenvolvimento sistemático dos mesmos.

Tipo C3. Estratégias de Incidência Tecnológica (de aplicação sobre a tecnologia / processo): adotadas principalmente por empresas cuja competência nuclear reside no domínio das tecnologias avançadas, as *Empresas de Base Tecnológica (EBT)*.

Pois bem, os produtos não são eternos, como sabemos: nascem, desenvolvem-se e morrem segundo uma curva de vida, que mostra como o seu volume de vendas varia no decorrer do tempo (e que, consoante os casos, pode estender-se por um período de tempo mais ou menos longo).

Atualmente verifica-se uma redução na duração de vida dos produtos, em geral, que se repercute no desaparecimento dos mercados conquistados antes da sua saturação. Nestes casos, a estratégia deve passar, segundo Carvalho (2011), pela inovação dos produtos e dos processos. É um fenómeno que evolui hoje a um ritmo acelerado e constitui uma ameaça para muitas empresas. Mas pode representar também oportunidades. Fazendo uso do avanço tecnológico, uma empresa pode reduzir a pressão que a concorrência exerce sobre os preços e beneficiar de correntes ascendentes, melhorando a sua rentabilidade.

Drucker (1993) refere que a melhor forma de prever o futuro era criá-lo. E acrescentava que todas as organizações se tinham de preparar para o abandono de tudo o que fazem, pois a vitória será das organizações e indivíduos capazes de se reinventarem continuamente. E no que toca à inovação, as empresas não têm alternativa: ou têm capacidade para inovar e acompanhar a inovação, serem mais criativas e velozes na forma como conseguem antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes (e assim agarrar as oportunidades que o mercado oferece), ou perdem competitividade. Longe vai o tempo em que uma sólida base financeira, um bom portfólio de produtos ou uma marca prestigiada tranquilizavam acionistas e gestores quanto à sobrevivência e desenvolvimento do seu negócio.

Posto isto, Carvalho (2011) distingue cinco modelos dentro deste tipo de estratégias: (1) Tradicional, (2) Dependente, (3) Especialista de Produto, (4) Especialista de Aplicações, e (5) Especialista-Parceiro. No modelo (1) Tradicional, a mudança tecnológica é exterior à empresa, sendo reduzida a capacidade de lançamento de novos produtos. As inovações são raras e, quando existem, resultam sobretudo de melhorias importadas, ou restringem-se a pequenas alterações de formulação ou *design*. No modelo (2) Dependente, as empresas não tomam, por regra, a iniciativa no processo de desenvolvimento de novos produtos. Limitam-se a aguardar as solicitações do cliente, tendo, portanto, pouca margem de manobra para acrescentar valor. No modelo (3) de Especialista de Produto, a empresa especializa-se no fabrico de uma gama

limitada de produtos, baseando a sua criatividade em termos de engenharia ou de *design*. No modelo (4) de Especialista em Aplicações, a empresa concebe e produz o produto à medida, mesmo que, por vezes, a empresa tenha de subcontratar a respetiva produção no todo ou parcialmente. No modelo (5) de Especialista-Parceiro, a empresa promove relações de parceria com grandes clientes, procurando fidelizá-los, cooperando no desenvolvimento e na produção de novos produtos.

Tabela 9 – Estratégias de Gestão, segundo Carvalho (2011)

Estratégias	Objetivo
Estratégias Genéricas (tipo C1)	De aplicação estratégica sobre o produto e os clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Custos Baixos (estratégia pelo preço); • Diferenciação (estratégia pela diferença); • Focalização (escolha de um grupo-alvo, combinada ou não com uma das anteriores).
Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (tipo C2)	De aplicação estratégica sobre a quantidade dos recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Redução de Custos (redução de pessoal devido a cortes orçamentais); • Tecnocêntrica (redução de pessoal devido a integração tecnológica). De aplicação estratégica sobre a qualidade dos recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lean Production</i> (otimização dos processos); • Antropocêntrica (qualificação dos recursos humanos).
Estratégias de Incidência Tecnológica (tipo C3)	De aplicação estratégica sobre o processo (e a tecnologia): <ul style="list-style-type: none"> • Tradicional (reestruturação tecnológica, à medida do processo); • Dependente (reestruturação tecnológica, à medida do cliente); • Especialista de Produto (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do processo); • Especialista em Aplicações (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do cliente); • Especialista-Parceiro (especialização tecnológica partilhada).

São várias, portanto, as estratégias que podem ser tomadas para atingir determinados objetivos. De uma forma sintetizada, é possível relacioná-las em tabela.

Tabela 10 – Relação entre as Estratégias de Porter (1980), Cardoso (2011) e Carvalho (2011)

Autor	Estratégias	Tipo
Porter (1980) Cardoso (2011) Carvalho (2011)	Tradicionalis, Competitivas (tipo B2), ou Genéricas (tipo C1)	Custos Baixos (tipo A1)
		Diferenciação (tipo A2)
		Focalização (tipo A3)
Cardoso (2011)	Diversificação (tipo B1)	Concêntrica ou Relacionada
		Conglomerada ou de Diversificação Total
	Integração Vertical (tipo B3)	Integração Vertical
		<i>Outsourcing</i>
Carvalho (2011)	Flexibilização do Fator Humano (tipo C2)	Redução de Custos
		Tecnocêntrica
		<i>Lean Production</i>
		Antropocêntrica
	Incidência Tecnológica (tipo C3)	Tradicional
		Dependente
		Especialista de Produto
		Especialista de Aplicações
		Especialista-Parceiro

De uma forma geral, e seguindo o raciocínio de Marques, *in* Marques, Câmara e Martins (1999), podem classificar-se estas estratégias segundo a sua aplicação:

- (1) Estratégias Tradicionais (tipo A1, A2, A3), Competitivas (tipo B2) ou Genéricas (tipo C1), com aplicação estratégica sobre o produto e os clientes;
- (2) Estratégias de Diversificação (tipo B1), com aplicação estratégica sobre o negócio;
- (3) Estratégias de Integração Vertical (tipo B3), com aplicação estratégica sobre a estrutura da empresa;

- (4) Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (tipo C2), com aplicação estratégica sobre os recursos humanos;
- (5) Estratégias de Incidência Tecnológica (tipo C3), com aplicação estratégica sobre a tecnologia (e simultaneamente sobre o processo).

Para concluir, resumem-se, também em tabela, as principais tendências estratégicas das empresas portuguesas, no decurso do seu processo de evolução antes da *Crise Económica*:

Tabela 11 – Tendência das Estratégias das Empresas Portuguesas

Autor	Tendência
Cardoso (2011)	Estratégias Tradicionais (tipo A1, A2, A3), Competitivas (tipo B2), ou Genéricas (tipo C1): <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de Diferenciação é cada vez mais dominante.
Cardoso (2011)	Estratégias de Diversificação (tipo B1): <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia Conglomerada ou Relacionada (em mercados eficientes); • Estratégia de Diversificação Total (em mercados ineficientes, para proteger o negócio); • Depende muito do setor de negócio e do tempo de atividade da organização.
Cardoso (2011)	Estratégias de Integração Vertical (tipo B3): <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de <i>Outsourcing</i> cada vez mais dominante (acesso a tecnologia de forma rápida e controlada, a baixo custo); • Depende muito do setor de negócio.
Câmara, <i>in</i> Marques, Câmara e Martins (1999)	Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (tipo C2): <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de Redução de Custos (pela quantidade dos RH); • Estratégia Antropocêntrica (pela qualidade dos RH).
Carvalho (2011)	Estratégias de Incidência Tecnológica (tipo C3): <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia Tradicional é a mais comum, mas qualquer uma das outras tem vindo a crescer; • Depende muito do setor de negócio.

1.6. A Nova Estrutura das Empresas

É um facto que as práticas dentro de uma organização não são mantidas para sempre. Assiste-se hoje a uma mudança radical na estrutura de gestão, resultante da necessidade de adaptação aos novos mercados e à economia vigente. A reestruturação das organizações em torno da informação resulta, por exemplo, no corte drástico do número de níveis de gestão e do número de gestores. Não são situações fáceis. Segundo Tozzini (2012), os paradigmas organizacionais funcionam, geralmente, como obstáculos à mudança e ao ajustamento perante as contínuas e mutáveis exigências do ambiente externo. São as culturas e o carácter conservador (mantido graças à adoção de paradigmas organizacionais), que fossilizam e petrificam muitas das organizações, tornando a mudança e a inovação impossíveis.

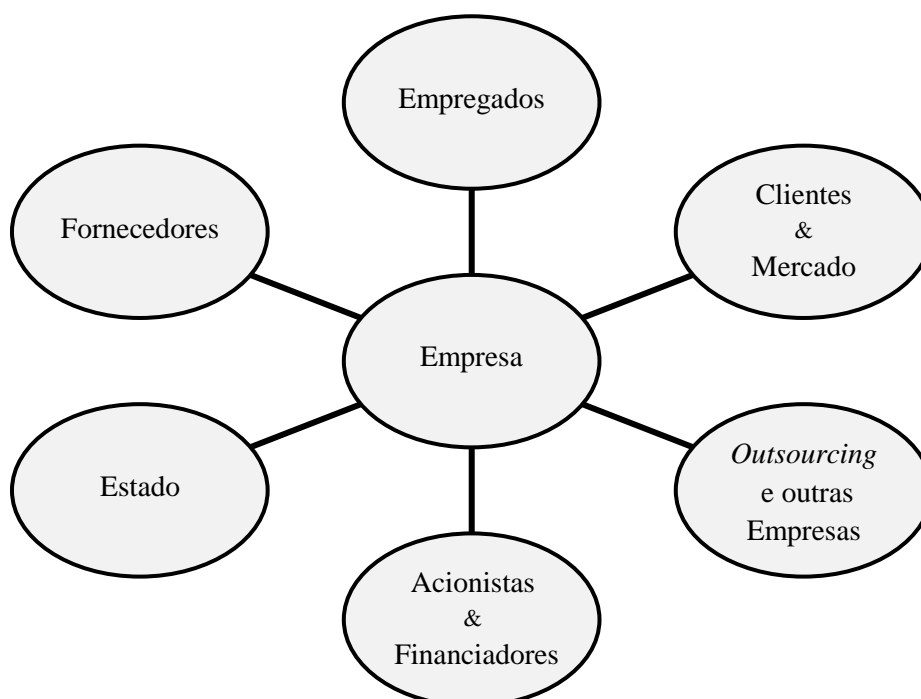
Hamel (1996) diz que dois dos grandes erros atuais é assumir que as pessoas são contra a mudança e que só alguém muito capaz pode forçar a mudança. Quando se fala em mudança, pensa-se logo numa imposição obrigada sobre pessoas mal preparadas e pouco crentes. Mas está errado. A mudança não deve ser pensada como algo mau que vem por culpa de outrem, mas sim como uma oportunidade de alcançar algo mais.

Sobre a mudança, Tozzini (2012) reúne dois princípios básicos. O primeiro é que nenhuma mudança será a última, cada mudança cria um conjunto de outras mudanças, podendo ter impacto noutras partes ou na organização propriamente dita (razão pela qual uma mudança proposta numa parte da organização deve ser cuidadosamente avaliada em função do seu provável impacto no resto da organização). O segundo é que uma mudança é difícil na medida em que a maioria das pessoas e a maioria das organizações tendem a conformar-se com a maneira usual de como as coisas são conduzidas, facto que, segundo Greiner (1998), se deve bastante à maturidade da organização. O reconhecimento e a aceitação das forças para a mudança¹³ são, portanto, elementos chave para a previsão das mudanças. De nada adianta fazer mudanças organizacionais ou culturais, sem antes preparar as pessoas para fazerem com que essas mudanças aconteçam.

¹³ Forças essas que podem ser externas (ditadas pelo mercado, pela legislação ou pela tecnologia), ou internas (resultantes da estrutura de poder dentro da empresa, e da força dos indivíduos).

O objetivo geral de uma organização consiste, portanto, segundo Carvalho (2011), em tornar as suas estruturas aptas a funcionar, de tal forma que a ação a desenvolver, de acordo com a sua política (orientação permanente da ação da empresa), possa alcançar, no mais elevado grau, os objetivos determinados pela empresa. Isto é, as estruturas são o meio para servir a política da empresa e para atingir os seus objetivos, e ao mesmo tempo permitir a sua interação com outros sistemas.

Figura 4 – Interação de uma Empresa com outros Sistemas



Adaptado de Cardoso (2011)

Como já foi referido, tendo em conta o atual contexto competitivo e de rápida mudança¹⁴ (que obriga a um esforço permanente de adaptação), as organizações sentem constantemente, a necessidade de alterar as suas estratégias, lançando ou eliminando produtos, entrando em novos mercados ou abandonando outros, tudo a grande velocidade.

¹⁴ Na opinião de Cardoso (2011), as alterações dão-se tanto no plano económico, social, político, demográfico, legal e tecnológico, como na preferência dos consumidores ou na atuação dos concorrentes. É uma situação que, como já foi referida, tem implicações na estrutura de uma organização.

A estrutura organizativa, que suporta toda a estratégia, terá de ter uma flexibilidade e uma energia de que não carecia em ambientes mais estáveis. Pode ser necessário reestruturar a organização (suprimindo ou criando novos departamentos), mas pode ser, também, necessária a adoção de uma nova estrutura organizacional. Na opinião de Greiner (1998), os problemas e as soluções de uma organização vão depender, e muito, do número de empregados e do volume de vendas.

Carvalho (2011) expõe duas orientações opostas, que vê surgir nas empresas: uma para as que afirmam que a organização se deve adaptar às pessoas de que dispõe, outra para as que pensam que a estrutura da organização se deve adaptar aos objetivos da empresa (devendo ser admitidas e formadas as pessoas de que necessite). Não é regra geral, no entanto, a primeira orientação traduz a reação das empresas que encontram dificuldades na admissão ou formação de recursos humanos, enquanto a segunda traduz a reação das empresas que podem facilmente realizar o recrutamento e formação do seu pessoal (ou que dispõem de uma reserva de pessoas aptas a ascender a escalões mais elevados).

Não existe uma oposição rígida e sistemática entre estes dois pontos de vista. Por um lado, é aconselhável estabelecer a estrutura desejável em função dos propósitos de desenvolvimento da empresa, por outro lado, poderá ser favorável adaptar a estrutura ao conjunto de pessoas que dispõem, atendendo às suas capacidades e aos laços das relações estabelecidas entre elas.

Aparte a sua orientação, Carvalho (2011) reconhece hoje algumas tendências das estruturas organizacionais.

Tendência a. Organização em Rede

Neste tipo de estrutura altera-se a lógica hierárquica tradicional, isto é, a organização torna-se mais simples. Através de alianças estratégicas e outras formas de colaboração, a empresa abdica de manter serviços que poderão ser assegurados com melhor qualidade, preço, e prazo no exterior (*outsourcing*, por exemplo).

Tendência b. Descentralização

Estrutura muito dependente do ritmo de mudança e da motivação dos trabalhadores. Cada vez mais pessoas, de níveis baixos da estrutura, têm mais autoridade para tomar decisões. As empresas inteligentes encorajam os seus colaboradores a tomarem a iniciativa, a apresentar ideias novas e, se necessário, a deitar fora o manual de regras. É uma estrutura onde a inovação está muito dependente da cultura da organização.

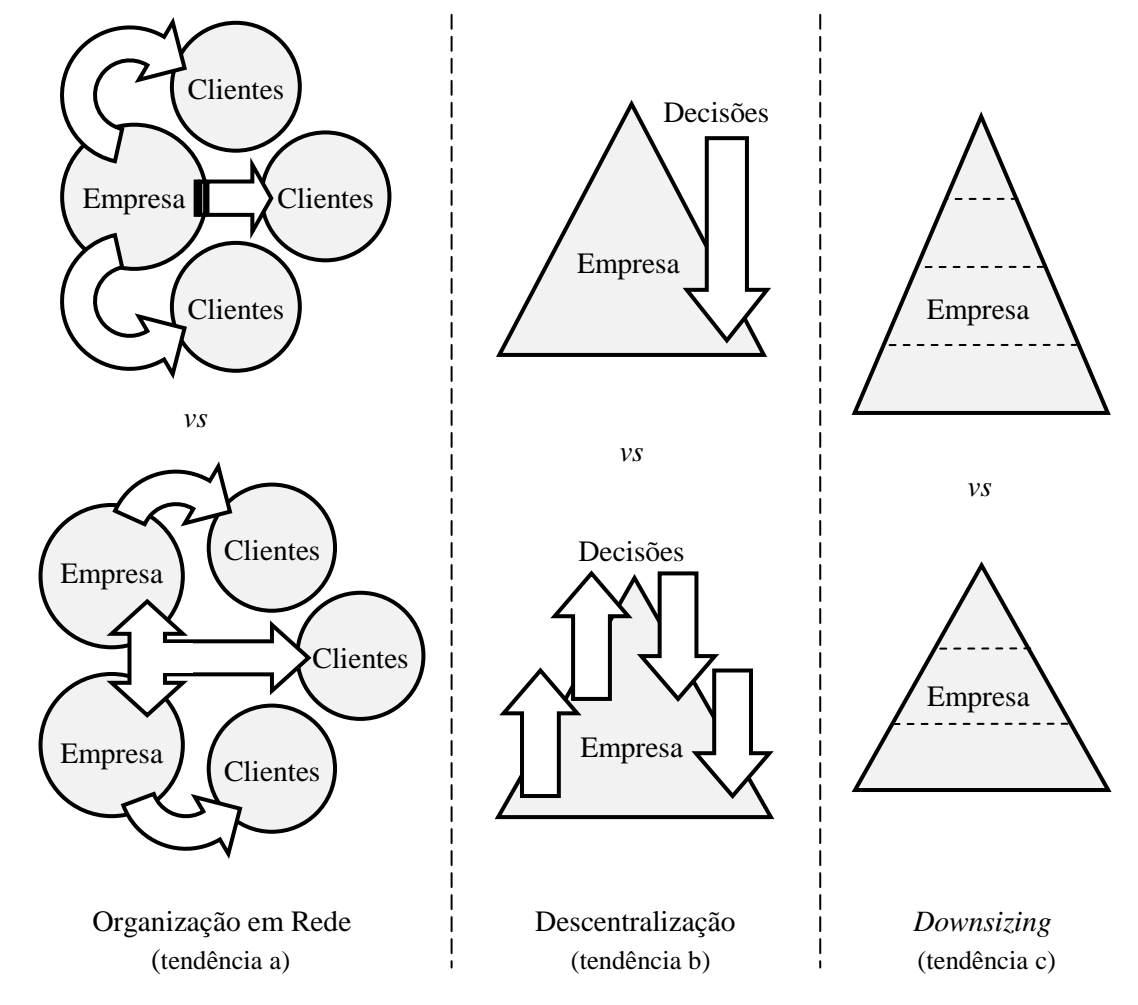
Tendência c. Downsizing (Redução dos Níveis Hierárquicos)

Este é um processo através do qual, segundo Cardoso (2011), se pretendem reconstruir as equipas de modo a que o trabalho possa fluir eficiente e rapidamente, mas conduz à eliminação da maior parte das camadas de gestão. É geralmente feito por recurso a esquemas de pré-reforma, e uma solução que passa não só por reduzir custos, mas também por aumentar proveitos. No entanto deve ser conduzido com muito equilíbrio e transparência, promovendo a aproximação entre o topo e a base. É fundamental que exista uma grande capacidade de adaptação, sob pena de se perder competitividade ou não se sobreviver.

Em Portugal, o enquadramento social, político e legal muito rígido, que se gerou depois de 1974, trouxe efeitos perniciosos: muitas empresas preferem não explicitar a sua organização interna com receio de perderem flexibilidade perante mudanças que no futuro considerem necessárias. No entanto, segundo Carvalho (2011), o comportamento mais visível passa por usar fusões e aquisições como parte das estratégias de integração global (*tendência a*), pois essas são vistas como uma forma vital de ampliar rapidamente o alcance global, integrando novas capacidades, conhecimentos, e ativos (obtendo acesso a novos clientes).

Em conclusão, as crises podem ser benéficas desde que se tenha a capacidade de lhes responder produtivamente, pois a evolução é uma necessidade para a sobrevivência. Para seguir em frente, as empresas devem planear conscientemente as suas estruturas, de modo a ultrapassar não só uma crise mas que lhes permita também continuar a crescer.

Figura 5 – Tendência das Novas Estruturas Organizacionais



As mudanças são necessárias e geram novas necessidades sobre as organizações (pois sob a constante influência das mudanças, as organizações sentem a sua eficácia desafiada), e esse desafio (cuja resposta vai condicionar o êxito ou o fracasso da organização), irá exigir algumas adaptações fundamentais:

- (1) A permanente atitude de análise do meio, que transformará a organização num sistema aberto mais nítido (na forma de comunicar), e ao mesmo tempo mais complexo (na sua estrutura, nos seus recursos, nos seus processos);
- (2) O constante incentivo à flexibilidade, movido pela complexidade da organização e pelas mudanças a que estará exposta, e que tornará os processos decisórios mais dinâmicos e interativos (devido ao entrechoque dos vários valores);

- (3) A capacidade de preparar as mudanças, minimizando os choques e as resistências, pelo facto dos mercados constantemente em crise serem uma realidade cada vez mais certa;
- (4) A necessidade de desenvolver integralmente as pessoas, os grupos e a organização, como um todo, pois não bastará treinar as pessoas, ou alterar a estrutura, será indispensável realizar tudo harmoniosamente.

Vejamos, então, de forma resumida em tabela, as características das novas estruturas organizacionais.

Tabela 12 – Características das Novas Estruturas Organizacionais

Autor	Características
Carvalho (2011)	<p>Orientações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A organização deve adaptar-se às pessoas, ou; • A organização deve adaptar-se aos objetivos.
	<p>Tendências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização em Rede (estrutura definida pela criação de alianças estratégicas e <i>outsourcing</i>, por exemplo); • Descentralização (estrutura definida por uma cultura de iniciativa e decisões autónomas), e; • <i>Downsizing</i> (estrutura definida pela redução de camadas de gestão).
	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema aberto, mais nítido (na forma de comunicar e trabalhar); • Sistema mais complexo (na estrutura, nos recursos, nos processos); • Sistema mais flexível (na adaptação); • Processos decisórios mais dinâmicos e interativos (partilha de valores); • Atitudes mais analíticas e preventivas (capacidade de preparação); • Cultura partilhada e desenvolvida.

1.7. As Estratégias perante a Crise

Todas as estratégias até então estudadas vão ao encontro da otimização da estrutura e do funcionamento das empresas, de modo a incrementar a *performance* e competitividade. Fazem parte do desenvolvimento das mesmas. Como forma de alcançar maiores e melhores rendimentos e eficiências, era já o caminho procurado, antes de surgir a *Crise Económica*. Digamos que esta apenas veio acelerar mais o processo natural de evolução das empresas, embora, não existam, contudo, muitos registos de tal evidência.

Como já vimos anteriormente, Portugal tem ainda muitos exemplos de *PME* industriais de gestão clássica e *taylorizada*. É comum depararmo-nos com empresas demasiado burocratizadas e forte regulamentação interna (cujo espaço de manobra é extremamente limitado), sem qualquer rumo e objetivos concretos. No fundo, são as regras e as convenções que herdámos do passado que continuam a existir sem serem questionadas ou desafiadas.

De acordo com Gouveia (2008), esses casos de empresas tradicionais não se permitem fazer ataques disruptivos contra si. O máximo que conseguem é melhorar o que fazem, e na maioria das vezes não provocam quaisquer melhorias sensíveis na posição competitiva da empresa. Na maioria das vezes, as empresas ou crescem de modo a acompanhar a evolução do mercado em que se inserem ou se especializam em determinados segmentos, onde a sua capacidade competitiva se adapta melhor. O grande obstáculo está no padrão de desenvolvimento da grande maioria dessas empresas, que se confina com base na mão-de-obra barata, para competir com a concorrência em termos da competitividade-preço. Através da política de diferenciação e controlo de custos (atributos independentes da dimensão da organização e da época em que se vive), é possível sim, uma empresa distinguir-se no mercado, mas não é tarefa fácil. Segundo Amory (2009), deve manter-se uma orientação profissional, uma liderança comprometida para com os resultados, uma metodologia, um aproveitamento do potencial criativo e inovador dos recursos humanos, e uma tecnologia de informação compatível, pois ter um negócio sustentável implica controlar diariamente os índices de lucratividade de cada um dos seus produtos e serviços.

Segundo o que a *Associação Industrial Portuguesa* (2013) refere no seu *Relatório da Competitividade 2012*, as estratégias empresariais dos dias de hoje devem ter como objetivo fazer aquilo que as empresas europeias ainda não fizeram, ou seja:

- (1) Transformar atrasos e constrangimentos históricos em oportunidades para a competitividade (antecipando as inovações e as mudanças);
- (2) Subir na cadeia de valor, integrando competências próprias ou alheias a produtos finais;
- (3) Manter a qualidade dos produtos, cada vez mais individualizados e diferenciados;
- (4) Passar da fase processo / produção para a fase da engenharia do produto / conceção;
- (5) Melhorar a relação de troca da economia portuguesa com o exterior, valorizando e responsabilizando os recursos humanos;
- (6) Ultrapassar a fase de arquipélago, que caracteriza a atuação das empresas no seu relacionamento, e desenvolver verdadeiras redes de partilha de informação e de capacidades entre empresas e outros parceiros.

Segundo Tavares (2012), outra política também dominante perante a crise foca-se em estratégias de flexibilização do fator humano. Entrevistado por Tavares (2012), Rodrigo Ferreira¹⁵ reconhece que sem recursos financeiros é muito difícil fazer uma gestão de excelência, justificação para a qual, em geral, são as grandes empresas que têm mais margem de manobra para o desenvolvimento das pessoas e na promoção de carreiras, enquanto as *PME* mostram ter maior dificuldade na gestão dos seus recursos humanos.

Nesse sentido, as organizações adotam hoje duas hipóteses: optam pelo caminho mais fácil e recorrem ao despedimento, ou, pelo contrário, mantêm-se focadas no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Quando os salários representam 60 ou 70% das despesas totais de uma empresa, as primeiras vítimas costumam ser os recursos humanos.

¹⁵ Ex-Presidente da *Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH)*.

De modo a combater esse cenário, as empresas devem apostar na formação e qualificação, ou até reduzir salários em vez de despedir. Também em entrevista por Tavares (2012), Manuel Antunes¹⁶ refere que as empresas devem:

- (1) Medir os resultados do que fazem para saber o impacto no desenvolvimento da empresa;
- (2) Ser mais *open-minded* (mente aberta);
- (3) Saber ouvir as pessoas e atenuar os estados de espírito menos positivos;
- (4) Apostar na comunicação informal e formal daquilo que se faz na empresa em termos de responsabilidade social;
- (5) Recorrer à dispensa de trabalhadores apenas como último recurso, dar formação e capacitar os colaboradores numa perspetiva de médio e longo prazo;
- (6) Renegociar os empréstimos bancários e seguros dos trabalhadores;
- (7) Estabelecer acordos com outras empresas de modo a valorizar mais os seus colaboradores;
- (8) Melhorar as condições dos postos de trabalho.

Coincidência ou não, os empresários portugueses não acreditam que os despedimentos sejam uma estratégia eficaz de combate à *Crise Económica*. De acordo com o Canal Superior (2013), um estudo realizado pelo *Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM)*, a mais de 500 empresários portugueses, mostra que os gestores valorizam mais a qualificação dos recursos humanos e que consideram urgente a criação de uma nova geração de líderes empresariais, com maior visão de *marketing*: 21,4% dizem que se deve melhorar a relação e interação com o consumidor, 17,8% dizem que se deve investir em capital humano qualificado, somente 3,6% dizem que se deve reduzir a estrutura de recursos humanos.

¹⁶ Vice-Presidente da *Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG)*.

Um estudo paralelo, realizado pela *Michael Page* (2013), a 235 líderes de recursos humanos em Portugal, mostra que as atenções dos líderes das empresas estão centradas na retenção de talento, mais do que na aquisição de novos talentos, como forma de eliminar possíveis quebras de competitividade. Segundo o *Barómetro Global de RH da Michael Page*, para 86% das empresas portuguesas, a meta é manter, formar e desenvolver o talento considerado vital para a organização, empreendendo, sobretudo, medidas que facilitam a conciliação entre o trabalho e a família (um benefício que tem vindo a assumir uma importância crescente no universo laboral).

Sobre o valor social da indústria, a *PwC* (2013a) refere que o facto das Indústrias Transformadoras não ter uma boa reputação prejudica o seu desenvolvimento em muitos aspetos. Se a indústria tivesse uma melhor perceção por parte dos jovens, seria mais fácil atrair talento.

2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Toda a gente sabe reconhecer uma estratégia quando se encontra diante dela. Embora seja contestável a definição de Cardoso (2011), uma estratégia pode entender-se como a escolha de um caminho a seguir, através do qual uma empresa atua e pretende atuar no futuro, atingindo os seus objetivos, desenvolvendo e alocando os seus respetivos recursos. Mas será que toda a gente sabe reconhecer uma estratégia que já não é suficiente. De onde é que elas surgem, como são criadas? Definir, planear e implementar uma estratégia não é um modo de vida, é uma procura pelo sucesso.

A atual conjuntura põe em evidência a inadaptação dos modelos empresariais clássicos e dos sistemas de informação tradicionais. Quando surgem alterações imprevisíveis de intensidade, frequência e inclusive de estruturas, certos modelos e sistemas podem tornar-se perigosos. Não só não têm capacidade ou poder de dominar a situação como, pela sua própria conceção, estão desprovidos da faculdade de conhecer e de medir a amplitude dessas alterações.

Muito pouco se desenvolveu sobre este tema em particular, do modo que esta dissertação o está a tentar fazer: de forma analítica e qualitativa. O facto de uma crise afetar bastante os mercados e as estratégias das empresas é conhecido mas não tem sido estudado neste âmbito, muito menos no âmbito da economia portuguesa. Aparte a análise que se efetuou sobre este tema, este é um estudo que se torna particularmente interessante pelo facto de ter relacionado a situação económica vigente e o comportamento estratégico que emergiu de tal situação.

Perante os vários tipos de crises que assombram as organizações, e perante as estratégias definidas pelos gestores ao longo dos tempos, Marcus e Goodman (1991), Allen e Caillouet (1994), Bradford e Garrett (1995), e posteriormente Coombs (2007a), Coombs (2007b) e Tomic e Milas (2007), tentaram definir o caminho e as estratégias que menor impacto causam no processo da reorganização, no campo da *Teoria de Comunicação Situacional da Crise (Situational Crisis Communication Theory)*. De uma forma particular, têm desenvolvido um estudo através do qual dão a conhecer aos intervenientes de uma crise, o tipo de crise à qual podem ficar expostos e o tipo de

resposta que podem dar, de maneira a evitarem sair o mais prejudicados possível. Mas uma vez mais denoto, que foi tudo desenvolvido no âmbito da *Teoria de Comunicação Situacional da Crise*. Embora tenha sido toda uma base científica a procurar dar evidências empíricas de como comunicar as decisões mais acertadas, a lição apreendida não é de todo descabida para o presente estudo, pois aplica-se o mesmo princípio: algumas crises afetam negativamente as empresas, enquanto outras podem ser bem mais favoráveis em termos de oportunidade de negócio.

Ora bem, mas se nenhum dos estudos referidos no parágrafo anterior se adequa ao âmbito deste estudo, porque é que mereceram tal destaque? A resposta é simples. Apesar de tudo, a base, tanto dos estudos referidos anteriormente como o do presente estudo, foi a mesma. Isto é, tiveram por base a *Teoria da Atribuição*, que não é mais do que a teoria que disserta sobre a maneira como as pessoas explicam ou atribuem o comportamento de outros, ou delas mesmas, perante fatores externos. Explora, no fundo, como os indivíduos atribuem causas para eventos e como essa perceção cognitiva afeta a eficiência dos indivíduos numa organização. Extrapolando para este caso específico, a *Crise Económica* foi o evento identificado (cujas causas são conhecidas e não puderam ser nem “facilmente” previsíveis nem evitadas), sendo o comportamento estratégico, perante tal evento, o que se pretendeu conhecer.

Posto isto, numa primeira parte serão identificadas e analisadas todas as variáveis em causa. Numa segunda parte, serão identificadas as hipóteses que se pretendem testar.

2.1. Variáveis em Estudo

No período de crise que se vive, a vantagem competitiva está na aplicação de estratégias eficientes. A estratégia que melhor resolução trará para o desempenho de determinadas empresas portuguesas, tendo em conta a *Crise Económica*, resume-se no âmbito deste estudo, e tratou-se, do problema ao qual se pretendeu dar resposta.

Vejamos novamente, através da tabela 13, os principais tipos de estratégias identificadas no capítulo anterior, diferenciadas pela sua ênfase:

Tabela 13 – Identificação e Comparação de Modelos Estratégicos

Autor	Estratégias	Ênfase	Tipo
Porter (1980) Cardoso (2011) Carvalho (2011)	Tradicionais, Competitivas, ou Genéricas	Produto e Clientes	Custos Baixos
			Diferenciação
			Focalização
Cardoso (2011)	Diversificação	Tipo de Negócio	Concêntrica ou Relacionada
			Conglomerada ou de Diversificação Total
	Integração Vertical	Estrutura da Organização	Integração Vertical
			<i>Outsourcing</i>
Carvalho (2011)	Flexibilização do Fator Humano	Recursos Humanos	Redução de Custos
			Tecnocêntrica
			<i>Lean Production</i>
			Antropocêntrica
	Incidência Tecnológica	Processo e Tecnologia	Tradicional
			Dependente
			Especialista de Produto
			Especialista de Aplicações
			Especialista-Parceiro

As principais variáveis deste estudo estão identificadas: a *Crise Económica* (variável independente), e as estratégias (variáveis dependentes), às quais se juntam também as estruturas organizacionais. Mas tendo por base a pesquisa bibliográfica efetuada, foi passível de se identificarem outras variáveis que podem influenciar a razão e decisão pela variável dependente. Foi o caso do *Contexto Histórico Português*, do *Setor de Negócio*, da *Dimensão Organizacional* e do *Tempo de Atividade*.

Aqui, consideram-se as estratégias e as estruturas como variáveis dependentes porque dependem da variável independente, que, como o próprio nome o diz, não depende do estudo, mas é fator determinante no seu desenvolvimento. As restantes variáveis irão ser classificadas segundo os resultados, como variáveis moderadoras (se causarem desvios, moderarem ou alterarem as decisões pelas variáveis dependentes), ou como intermediárias / intervenientes (se exercerem diferentes forças no processo de escolha das estratégias perante a *Crise Económica*).

Vejamos, portanto, com base na tabela 14, as variáveis em jogo:

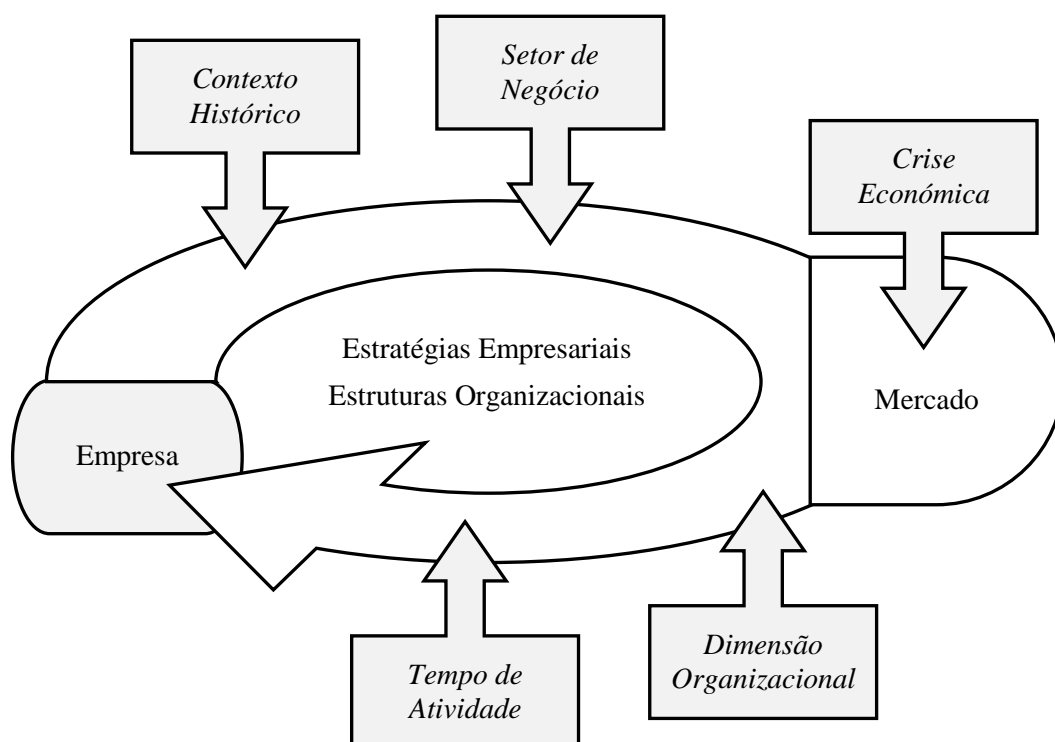
Tabela 14 – Identificação das Variáveis em Estudo

Autor (referido por)	Variável	Tipo
—	<i>Crise Económica</i>	Independente (VI)
—	Estratégias Empresariais	Dependente 1 (VD1)
—	Estruturas Organizacionais	Dependente 2 (VD2)
—	<i>Contexto Histórico Português</i>	Moderadora (VM) ou Intermediária (VT)?
Cardoso (2011)	<i>Setor de Negócio</i>	Moderadora (VM) ou Intermediária (VT)?
—	<i>Dimensão Organizacional</i>	Moderadora (VM) ou Intermediária (VT)?
Cardoso (2011)	<i>Tempo de Atividade</i>	Moderadora (VM) ou Intermediária (VT)?

Todas as variáveis identificadas no estudo estão interligadas, portanto, sendo a sua relação observável pela figura 6, da qual se depreende que:

- (1) Uma empresa, dependente de um determinado mercado, vai atuar sobre o mesmo da forma que lhe for mais favorável (através de estratégias);
- (2) Quando o mercado é perturbado, neste caso, pela *Crise Económica*, as causas dessa perturbação vão afetar a empresa;
- (3) Como resposta, a empresa pode sentir a necessidade de escolher ou ajustar as suas estratégias, e por conseguinte, a sua estrutura;
- (4) No entanto, esse processo de decisão pode ser influenciado pelo *Contexto Histórico* em que a empresa foi criada e em que se insere, bem como pelo *Setor de Negócio*, *Dimensão Organizacional* e *Tempo de Atividade* da empresa.

Figura 6 – Interação das Variáveis Identificadas



2.2. Formulação de Hipóteses

São várias as hipóteses a ser testadas. Pretende-se confrontar a tendência de cada conjunto de estratégias (Grupo 1), a influência das características das empresas nas estratégias (Grupo 2), a tendência das estruturas organizacionais (Grupo 3), e a influência das características das empresas nas estruturas (Grupo 4).

O primeiro grupo de hipóteses a ser testado vai ter por base a verificação da tendência estratégica das empresas inquiridas (modelo real), com a tendência estratégica das empresas estudadas pelos autores referenciados (modelo teórico).

(Grupo 1) Será que a tendência das estratégias das empresas inquiridas é a mesma verificada pela da opinião dos autores analisados?

Tabela 15 – Relação dos Modelos Teórico e Real da Tendência das Estratégias

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H1	Estratégias Tradicionais (tipo A1, A2, A3), Competitivas (tipo B2), ou Genéricas (tipo C1):	
	• Estratégia de Diferenciação.	• Qual a estratégia?
H2	Estratégias de Diversificação (tipo B1):	
	• Estratégia Concêntrica ou Relacionada (em mercados eficientes); • Estratégia Conglomerada ou de Diversificação Total (em mercados ineficientes).	• Qual a estratégia?
H3	Estratégias de Integração Vertical (tipo B3):	
	• Estratégia de <i>Outsourcing</i> .	• Qual a estratégia?
H4a H4b	Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (tipo C2):	
	• Estratégia de Redução de Custos (quantidade dos RH); • Estratégia Antropocêntrica (qualidade dos RH).	• Quais as estratégias?
H5	Estratégias de Incidência Tecnológica (tipo C3):	
	• Estratégia Tradicional.	• Qual a estratégia?

O segundo grupo de hipóteses a ser testado irá ter por base a influência das características das empresas contempladas (*Setor de Negócio, Dimensão, Volume de Negócios, Tempo de Atividade*), para com a escolha do conjunto de estratégias definido.

(Grupo 2) Será que o *Setor de Negócio*, a *Dimensão Organizacional*, o *Volume de Negócios* e o *Tempo de Atividade*, têm alguma relação para com as estratégias que as empresas adotaram?

Tabela 16 – Relação dos Modelos Teórico e Real das Estratégias para com as Características das Empresas em Estudo

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H6	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (1):	
	• O <i>Setor de Negócio</i> pode influenciar a estratégia empresarial.	• Tem influência?
H7	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (1):	
	• A <i>Dimensão Organizacional</i> pode influenciar a estratégia empresarial.	• Tem influência?
H8	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (1):	
	• O <i>Volume de Negócios</i> pode influenciar a estratégia empresarial.	• Tem influência?
H9	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (1):	
	• O <i>Tempo de Atividade</i> pode influenciar a estratégia empresarial.	• Tem influência?

Note-se que as variáveis apresentadas na tabela anterior ainda não foram classificadas. Como já foi referido no ponto anterior, só após os resultados finais se revelará o verdadeiro comportamento das mesmas.

Note-se, também, que neste grupo de hipóteses foi também observada como variável o *Volume de Negócios*, já que os dados para tal análise estavam disponíveis.

O terceiro grupo de hipóteses a ser testado irá ter por base a tendência das estruturas organizacionais, perante a situação de crise (e consequentemente, pela escolha de cada conjunto de estratégias).

(Grupo 3) Será que a tendência das estruturas das empresas inquiridas é a mesma verificada pela da opinião dos autores analisados?

Tabela 17 – Relação dos Modelos Teórico e Real da Tendência das Estruturas

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H10	Estruturas Organizacionais:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Organização em Rede; • Descentralização; • <i>Downsizing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual ou quais as estruturas?

O quarto e último grupo a ser testado irá ter por base a influência das características das empresas contempladas (*Setor de Negócio, Dimensão, Volume de Negócios, Tempo de Atividade*), para com a escolha das estruturas definidas.

(Grupo 4) Será que o *Setor de Negócio*, a *Dimensão Organizacional*, o *Volume de Negócios* e o *Tempo de Atividade*, têm alguma relação para com as estruturas que as empresas adotaram?

Tabela 18 – Relação dos Modelos Teórico e Real das Estruturas para com as Características das Empresas em Estudo

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H11	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (2):	
	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>Setor de Negócio</i> pode influenciar a estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem influência?
H12	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (2):	
	<ul style="list-style-type: none"> • A <i>Dimensão Organizacional</i> pode influenciar a estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem influência?

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H13	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (2):	
	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>Volume de Negócios</i> pode influenciar a estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem influência?
H14	Variável Moderadora ou Intermediária para com a Variável Dependente (2):	
	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>Tempo de Atividade</i> pode influenciar a estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem influência?

Para terminar este ponto e dar início à apreciação dos resultados, só falta mesmo conhecer aquela que vai ser a questão mais importante de todo o estudo: será que a *Crise Económica* afetou as empresas do estudo?

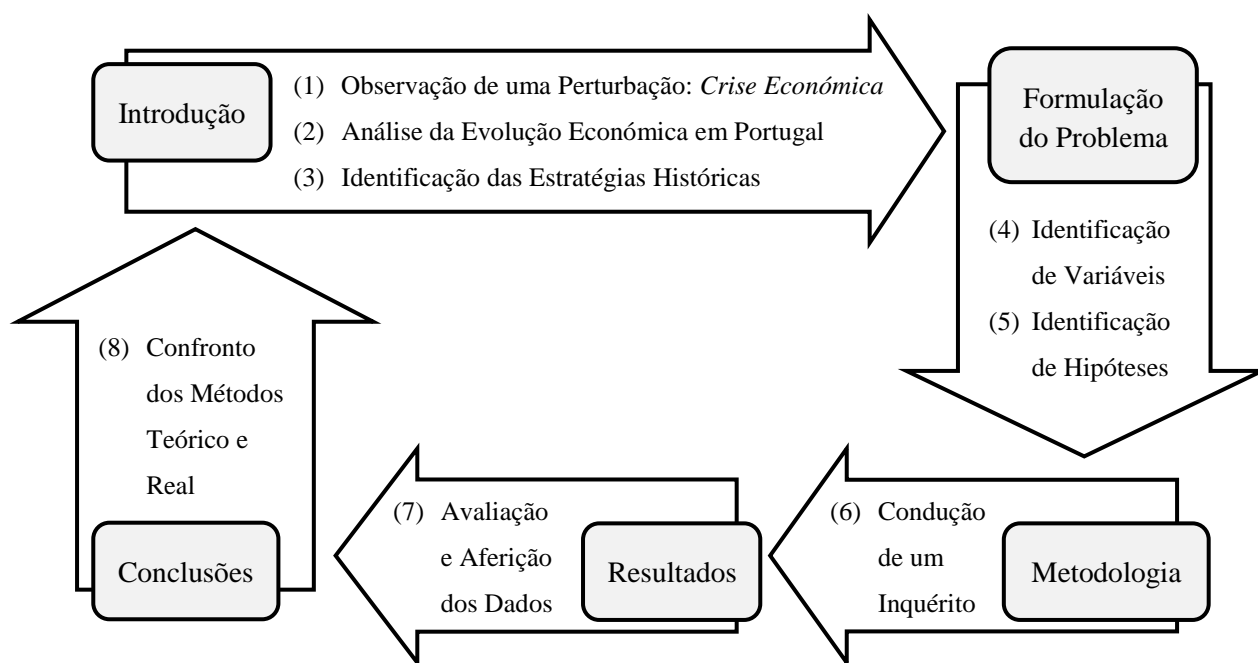
Embora não seja uma hipótese a contemplar, é um tópico que merece o seu destaque, porque torna relevante a contestação das hipóteses enumeradas anteriormente.

3. METODOLOGIA

A justificação do tema é clara: identificar a linha estratégica que determinadas empresas adotaram em Portugal, quando confrontadas com uma força externa para a qual não estavam inteiramente preparadas, a *Crise Económica*.

Para melhor compreensão dos resultados, abordou-se a *Evolução Económica* em Portugal, a *Crise Económica* e as suas consequências, e identificaram-se as estratégias mais comuns das organizações ao longo do tempo. Tornou-se óbvio conhecer depois, quais as estratégias adotadas pelas empresas portuguesas, perante a crise instaurada, e a relação que essas estratégias têm com cada uma das restantes variáveis identificadas. Vejamos todo o processo metodológico pela seguinte figura:

Figura 7 – Ciclo da Informação de *A Estratégia perante a Crise: Um Estudo sobre Portugal*



Em geral, a metodologia foi tanto quantitativa como qualitativa, e a abordagem indutiva (de comportamentos específicos pretenderam obter-se conclusões gerais). Os dados foram interpretados e relacionados através de estatística descritiva e inferencial, com recurso ao *Excel* (*software* de folha de cálculo da *Microsoft*), e analisados através do teste paramétrico *ANOVA* (análise de variância a um fator, para $P = 0,05$).

3.1. Amostragem

A amostragem foi aleatória mas estratificada. Devido ao número de setores empresariais existentes e à extensão que o trabalho teria, não se consideraram todos eles. O estudo foi dirigido a um grupo de empresas de apenas um setor.

Ao observarmos alguns dos principais resultados¹⁷ das *Empresas em Portugal 2011* (tabela 19), apresentados pelo *INE* (2013), verificamos que, em termos económicos, os setores da *CAE Rev.3*, que mais contribuíram para a economia portuguesa em 2011, foram o das Indústrias Transformadoras (secção *C*), e o do Comércio (secção *G*). Em termos económicos o setor do Comércio gerou um *Volume de Negócios* de 127.346.061€, o que se consubstanciou num *VAB_{pm}* de 15.509.224€. O setor das Indústrias Transformadoras gerou um *Volume de Negócios* de 80.979.190€ (inferior ao total do setor do Comércio), mas representou um *VAB_{pm}* de 17.106.363€ (superior ao total do setor *G*).

Tabela 19 – *Volume de Negócios* e *VAB_{pm}* segundo a Forma Jurídica, por Secção da *CAE Rev.3*

Secção CAE Rev.3	Total				Empresas Individuais				Sociedades			
	Volume de Negócios		VAB _{pm}		Volume de Negócios		VAB _{pm}		Volume de Negócios		VAB _{pm}	
	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. Var. 10/11 (%)
A – Agricult., Prod. A., Caça, Floresta e Pesca	5.086.434	4,7	1.096.173	-5,1	1.707.445	2,2	449.245	-1,6	3.378.993	6,1	646.929	-7,4
B – Ind. Extrativas	1.185.662	1,2	534.799	-7,8	17.902	7,4	7.434	-1,0	1.167.760	1,1	527.365	-7,7
⇒ C – Ind. Transform.	80.979.190	5,8	17.106.363	-5,0	1.034.313	-11,1	370.078	-12,9	79.944.877	6,0	16.736.285	-4,8
D – Eletricidade	17.585.439	8,8	3.915.301	0,3	145	80,0	98	75,3	17.585.295	8,8	3.915.203	0,3
E – Água, Saneamento, G. Res. e Despoluição	3.421.460	6,4	1.363.855	4,6	15.278	-39,7	3.711	9,0	3.406.182	6,8	1.360.144	4,6
F – Construção	29.290.567	-16,6	7.497.771	-15,5	1.293.052	-22,8	599.782	-22,6	27.997.515	-16,3	6.897.989	-14,8
⇒ G – Comércio	127.346.061	-4,3	15.509.224	-9,7	7.347.981	-11,9	1.142.721	-13,4	119.998.080	-3,8	14.366.503	-9,3
H – Transport. e Armazenagem	18.058.931	6,0	6.106.424	3,9	70.056	-7,4	35.646	-11,8	17.988.875	6,0	6.070.779	4,1
I – Alojamento e Rest.	9.676.362	-1,3	3.849.385	-2,1	1.862.510	-6,3	964.751	-6,5	7.813.852	0,0	2.884.634	-0,5
J – Ativid. de Inf. e Comunic.	12.536.884	-7,6	5.302.183	-6,9	76.975	-21,1	59.506	-20,9	12.459.909	-7,5	5.242.677	-6,7
L – Atividades Imob.	4.627.264	-16,5	1.598.552	-13,3	107.978	-21,4	52.298	-36,2	4.519.286	-16,4	1.546.254	-12,2
M – Atividades Consult.	11.049.369	-11,6	4.917.088	-11,8	1.168.238	-13,5	937.247	-14,0	9.881.131	-11,3	3.979.841	-11,3
N – Atividades Adm.	10.329.516	-6,8	5.244.644	-6,8	758.816	-14,6	622.392	-14,8	9.570.700	-6,1	4.622.253	-5,6
P – Educação	1.575.413	-6,9	868.512	-8,2	333.623	-15,3	265.303	-16,2	1.241.790	-4,3	603.209	-4,2
Q – Ativid. de Saúde H.	11.210.642	-2,6	5.758.894	-5,7	880.461	-11,3	725.569	-11,6	10.330.181	-1,8	5.033.324	-4,8
R – Atividades Artíst.	1.640.462	-8,1	872.806	-6,7	185.212	-9,3	136.748	-9,8	1.455.249	-8,0	736.058	-6,1
S – Outras Ativid. de S.	1.680.800	-3,8	700.411	-2,5	455.600	-13,0	306.576	-15,0	1.225.200	0,1	393.835	9,9
Total Setor Não Financ.	347.280.462	-2,6	82.242.386	-6,8	17.315.587	-11,4	6.679.105	-13,1	329.964.875	-2,0	75.563.282	-6,2

Adaptado de *INE* (2013)

¹⁷ Apresentam-se em contraste os índices *Volume de Negócios*, *VN* (resultado líquido total das vendas, bens e serviços realizados) e *Valor Acrescentado Bruto a preços de mercado*, *VAB_{pm}* (resultado líquido final da atividade produtiva), no período de 2011.

É verdade que é o setor do Comércio que mais movimentava a economia, principalmente nesta altura. Mas é o setor das Indústrias Transformadoras que tem o poder para controlar o comércio. Entre os dois, a opção de estudo recaiu sobre o setor C, que abrange cerca de 23% do total do VN e 21% do total do VAB_{pm} do setor não financeiro. Para o âmbito deste trabalho foram consideradas, portanto, as empresas cuja sede social se encontra localizada em território nacional, desenvolvendo, a título principal ou secundário, pelo menos uma atividade económica compreendida entre as classes 10000 e 32000 da secção C, (vide lista secção C, CAE Rev.3, em anexo).

Tendo ainda por base outros resultados das *Empresas em Portugal 2011* (tabela 20) verifica-se que as empresas em Portugal são maioritariamente individuais e com um número pequeno de trabalhadores. Respetivamente ao setor das Indústrias Transformadoras, que representa cerca de 6% do total das empresas ativas (individuais e sociedades), a forma jurídica mais evidente é a das sociedades (54% em comparação com as empresas individuais), que emprega, em média, 16 trabalhadores por empresa.

Tabela 20 – Empresas e Pessoal segundo a Forma Jurídica, por Secção da CAE Rev.3

Secção CAE Rev.3	Empresas Individuais					Sociedades				
	Empresas		Pessoal ao Serviço		Dim. Média (N.º Pes.)	Empresas		Pessoal ao Serviço		Dim. Média (N.º Pes.)
	N.º	Tx. Var. 10/11 (%)	N.º	Tx. Var. 10/11 (%)		N.º	Tx. Var. 10/11 (%)	N.º	Tx. Var. 10/11 (%)	
A – Agricult., Prod. Animal, Caça, Floresta e Pesca	45.877	5,4	58.827	3,1	1,28	10.590	4,4	49.732	4,4	4,70
B – Indústrias Extrativas	408	-3,3	705	-1,4	1,73	866	-3,7	10.647	-4,6	12,29
⇒ C – Indúst. Transformadoras	33.501	-3,4	47.676	-4,2	1,42	38.785	-1,6	633.798	-1,9	16,34
D – Eletricidade	53	488,9	53	488,9	1,00	748	3,7	9.183	-2,1	12,28
E – Água, Saneamento, Gestão Resíduos e Despoluição	170	21,4	193	10,9	1,14	979	5,4	30.566	3,0	31,22
F – Construção	54.359	-9,7	76.114	-10,1	1,40	44.820	-3,6	329.814	-9,4	7,36
G – Comércio	151.262	-4,3	188.310	-2,6	1,24	96.708	-0,9	612.417	-2,4	6,33
H – Transport. e Armazenagem	5.126	-1,5	5.455	-2,1	1,06	18.674	-1,7	156.616	-0,6	8,39
I – Alojamento e Restauração	52.653	-0,5	73.478	-1,0	1,40	32.530	0,8	213.347	-0,8	6,56
J – Ativid. de Inf. e Comunic.	6.284	-8,3	6.358	-8,2	1,01	8.236	7,4	74.081	3,1	8,99
L – Atividades Imobiliárias	4.464	-5,0	4.635	-4,8	1,04	24.076	-1,0	44.284	-4,6	1,84
M – Atividades de Consultoria	79.837	-6,3	82.697	-6,7	1,04	34.286	2,9	138.535	0,9	4,04
N – Atividades Administrativas	125.439	-5,5	127.405	-5,2	1,02	11.894	1,5	273.093	-5,4	22,96
P – Educação	55.906	-6,1	56.839	-6,0	1,02	4.915	1,5	44.063	-1,5	8,97
Q – Ativid. de Saúde Humana	63.720	-1,3	65.089	-1,5	1,02	18.583	7,3	182.541	2,5	9,82
R – Atividades Artísticas	24.923	1,1	25.062	1,0	1,01	4.457	4,3	19.315	-0,7	4,33
S – Outras Ativid. de Serviços	47.430	-6,0	52.892	-5,6	1,12	9.441	0,5	41.520	1,1	4,40
Total do Setor Não Financeiro	751.412	-4,1	871.788	-4,0	1,16	360.588	0,1	2.863.552	-2,4	7,94

Adaptado de INE (2013)

De uma forma mais aprofundada e com base nos dados das *Estatísticas da Produção Industrial 2011*, do INE (2012), puderam agrupar-se as empresas por classes, cujos dados irão ser usados para avaliar a amostra em estudo.

Tabela 21 – Empresas e VN detalhado, por Classe da Secção C da CAE Rev.3

CAE Rev.3	Designação	UAE	Valor das Vendas (euros)			Serviços Prestados (euros)	Total (euros)
			Mercado Nacional	União Europeia	Países Terceiros		
10000	Indústrias Alimentares	2.026	7.675.326.527	1.156.221.146	385.942.602	119.706.123	9.337.196.398
11000	Indústria das Bebidas	337	1.579.547.720	398.656.736	348.160.019	35.319.349	2.361.683.824
12000	Indústria do Tabaco	4	93.214.061	304.386.079	47.996.922	72.166.952	517.764.014
13000	Fabricação de Têxteis	644	780.926.652	988.855.797	309.655.803	227.390.857	2.306.829.109
14000	Indústria do Vestuário	1.187	336.830.465	1.315.014.557	103.315.153	284.080.756	2.039.240.931
15000	Indústria do Couro e dos Produtos de Couro	397	438.720.343	1.085.437.442	91.968.724	37.342.907	1.653.469.416
16000	Indústria da Madeira e da Cortiça e suas Obras (exceto Mob.), Fabricação de Obras de Cestaria e Espartaria	868	786.164.330	685.151.262	328.330.329	38.501.140	1.838.147.061
17000	Fabricação de Pasta, Papel, Cartão e seus Derivados	217	1.610.632.063	1.279.023.061	411.612.191	15.688.437	3.316.955.752
18000	Impressão e Reprodução de Suportes Gravados	548	608.006.429	46.337.153	10.728.825	70.238.971	735.311.378
19000	Fabricação de Coque, de Prod. Petrolíferos Refinados e de Aglomerados de Combustíveis	1	6.728.028.913	948.644.919	616.750.146	0	8.293.423.978
20000	Fabricação de Prod. Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais (exceto Prod. Farm.)	340	2.085.676.288	1.625.083.585	519.533.353	100.135.951	4.330.429.177
21000	Fabricação de Produtos Farmacêuticos de Base e Preparações Farmacêuticas	48	413.225.208	140.190.466	149.811.393	91.268.723	794.495.790
22000	Fabricação de Artigos de Borracha e de Mat. Plásticas	448	1.149.936.642	1.637.932.962	211.458.036	23.339.653	3.022.667.293
23000	Fabricação de Outros Produtos Minerais Não Metálicos	916	2.034.103.177	870.379.989	316.746.688	121.706.142	3.342.935.996
24000	Indústrias Metalúrgicas de Base	134	1.177.479.707	1.314.253.826	59.799.991	13.342.557	2.564.876.081
25000	Fabricação de Prod. Metálicos (exceto Máquinas e Equip.)	1.965	1.929.378.324	1.316.798.850	389.540.909	518.878.101	4.154.596.184
26000	Fabricação de Equipamentos Informáticos, Equip. para Comunicações e Produtos Eletrónicos e Óticos	79	989.520.635	369.714.653	287.105.455	109.794.032	1.756.134.775
27000	Fabricação de Equip. Elétrico	217	715.187.840	955.460.725	436.761.138	63.952.065	2.171.361.768
28000	Fabricação de Máquinas e de Equipamentos	515	660.981.198	766.672.426	182.719.897	101.783.990	1.712.157.511
29000	Fabricação de Veículos Automóveis, Reboques, Semirreboques e Comp. para Veículos Automóveis	175	1.062.630.979	4.664.638.305	221.587.281	73.619.945	6.022.476.510
30000	Fabricação de Outro Equipamento de Transporte	70	94.574.213	140.888.982	37.837.326	17.693.039	290.993.560
31000	Fabricação de Mobiliário e de Colchões	945	475.446.299	523.147.587	98.829.968	34.340.058	1.131.763.912
32000	Outras Indústrias Transf.	427	264.014.808	199.139.265	22.051.941	21.159.324	506.365.338
Total do Setor C		12.508	33.689.552.821	22.732.029.773	5.588.244.090	2.191.449.072	64.201.275.756

Adaptado de INE (2012)

3.2. Recolha e Análise Preliminar de Dados

De maio a julho/13 foi desenvolvido um processo de recolha de dados de carácter anónimo para o Universo das Indústrias Transformadoras. A Unidade Estatística (UE) inquirida foi a empresa, tendo sido observada a Unidade de Atividade Económica (UAE). O processo de recolha de informação foi via *Web*, através de um formulário eletrónico (*vide* inquérito divulgado aos participantes, em anexo), que teve por base:

- (1) As principais características da empresa (*Setor de Atividade*¹⁸, *Dimensão Organizacional*¹⁹, *Volume de Negócios*, *Tempo de Atividade*, e *Localização Geográfica*);
- (2) Alguns indicadores de desempenho (*Resultados da Empresa*, *Retorno de Investimento*, *Quota de Mercado*);
- (3) O nível de estrutura e cultura²⁰ no seio da empresa;
- (4) As estratégias face à *Crise Económica*, e as estratégias passadas (ou históricas);
- (5) O tipo de estrutura para o qual a empresa possa ter evoluído.

Através de uma base de dados *on-line*, foram adquiridos cerca de 5750 endereços de correio eletrónico. Numa primeira fase, contataram-se cerca de 4650 empresas por correio eletrónico, tendo sido validadas 59 respostas (1%). Numa segunda fase, contataram-se 50 empresas (do grupo inicial), através do formulário que as mesmas possuíam no seu *website*, tendo sido validadas mais 3 respostas (6%). Numa terceira fase, abordaram-se cerca de 520 empresas (do grupo inicial), por telefone, tendo sido validadas outras 63 respostas (12%). No total, não foram validadas 59 respostas (68%).

As 126 empresas que acabaram por compreender a amostra fazem parte do Universo definido, como já foi referido, podem ser distinguidas por classes e equiparadas com as empresas que compreendem o panorama nacional, como nos mostra a tabela seguinte.

¹⁸ Segundo as classes do setor C da CAE Rev.3.

¹⁹ A classificação das empresas em micro, pequenas, médias e grandes obedeceu à definição constante do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º7/2009, art.º100.

²⁰ Avaliado por escala de *Likert*.

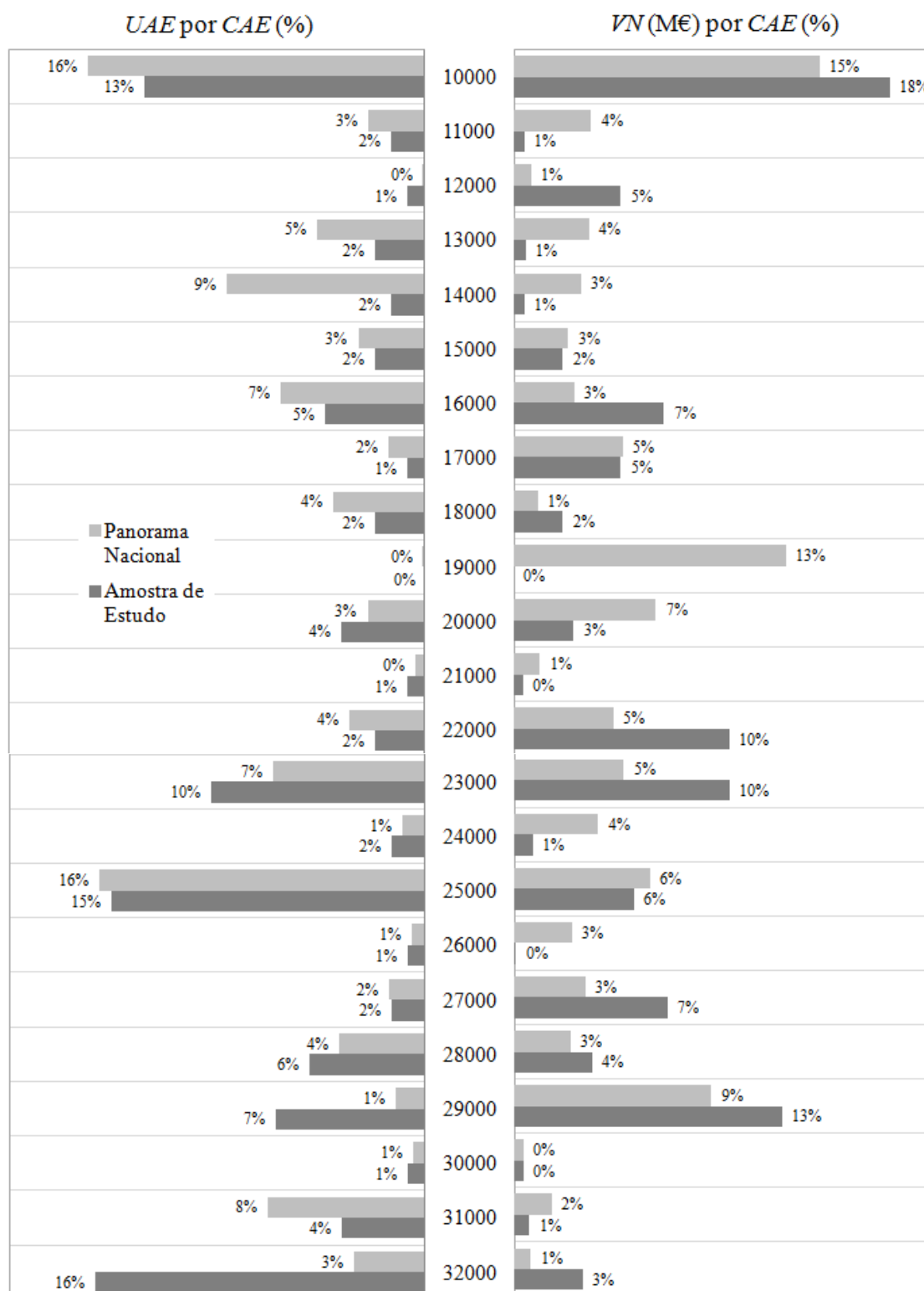
Tabela 22 – Amostra de Estudo em comparação com o Panorama Nacional, Setor C

CAE Rev.3	Designação	Amostra de Estudo ²¹				Panorama Nacional			
		UAE	(%)	VN (M€)	(%)	UAE	(%)	VN (M€)	(%)
10000	Indústria Alimentar	17	13%	246	18%	2026	16%	9337	15%
11000	Indústria de Bebidas	2	2%	7	1%	337	3%	2362	4%
12000	Indústria do Tabaco	1	1%	70	5%	4	0%	518	1%
13000	Fabricação de Têxteis	3	2%	8	1%	644	5%	2307	4%
14000	Indústria de Vestuário	2	2%	7	1%	1187	9%	2039	3%
15000	Indústria de Couro e Produtos de Couro	3	2%	32	2%	397	3%	1653	3%
16000	Indústria de Madeira e Cortiça e suas Obras, Cestaria e Espartaria (exceto Mobiliário)	6	5%	98	7%	868	7%	1838	3%
17000	Fab. de Pasta, Papel, Cartão e seus Derivados	1	1%	70	5%	217	2%	3317	5%
18000	Impressão e Reprodução de Suportes Gravados	3	2%	32	2%	548	4%	735	1%
19000	Fabricação de Coque, Produtos Petrolíferos Refinados e Aglomerados de Combustíveis	0	0%	0	0%	1	0%	8293	13%
20000	Fab. de Prod. Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais (exceto Prod. Farmacêuticos)	5	4%	39	3%	340	3%	4330	7%
21000	Fabricação de Produtos Farmacêuticos de Base e Preparações Farmacêuticas	1	1%	6	0%	48	0%	794	1%
22000	Fab. de Artigos de Borracha e Matérias Plásticas	3	2%	141	10%	448	4%	3023	5%
23000	Fab. de Outros Produtos Minerais Não Metálicos	13	10%	141	10%	916	7%	3343	5%
24000	Indústrias Metalúrgicas de Base	2	2%	12	1%	134	1%	2565	4%
25000	Fab. de Produtos Metálicos (exceto Máquinas e Eq.)	19	15%	78	6%	1965	16%	4155	6%
26000	Fab. de Eq. Informáticos, Eq. para Comunicações e Produtos Eletrónicos e Óticos	1	1%	1	0%	79	1%	1756	3%
27000	Fabricação de Equipamento Elétrico	2	2%	100	7%	217	2%	2171	3%
28000	Fabricação de Máquinas e Equipamentos	7	6%	51	4%	515	4%	1712	3%
29000	Fab. de Veículos Aut., Reboques, Semirreboques e Componentes para Veículos Aut.	9	7%	175	13%	175	1%	6022	9%
30000	Fabricação de Outro Equipamento de Transporte	1	1%	6	0%	70	1%	291	0%
31000	Fabricação de Mobiliário e Colchões	5	4%	10	1%	945	8%	1132	2%
32000	Outras Indústrias Transformadoras	20	16%	45	3%	427	3%	506	1%
Total do Setor C		126	100%	1375	100%	12508	100%	64201	100%

Ao observarmos a figura 8, verificamos ter uma representação das empresas bastante razoável, tanto a nível do número de empresas que compreende cada setor, como do *Volume de Negócios* dos mesmos. Apesar da representação não abranger um número de empresas mais favorável, os factos anteriores são fortes razões para considerar a amostra válida.

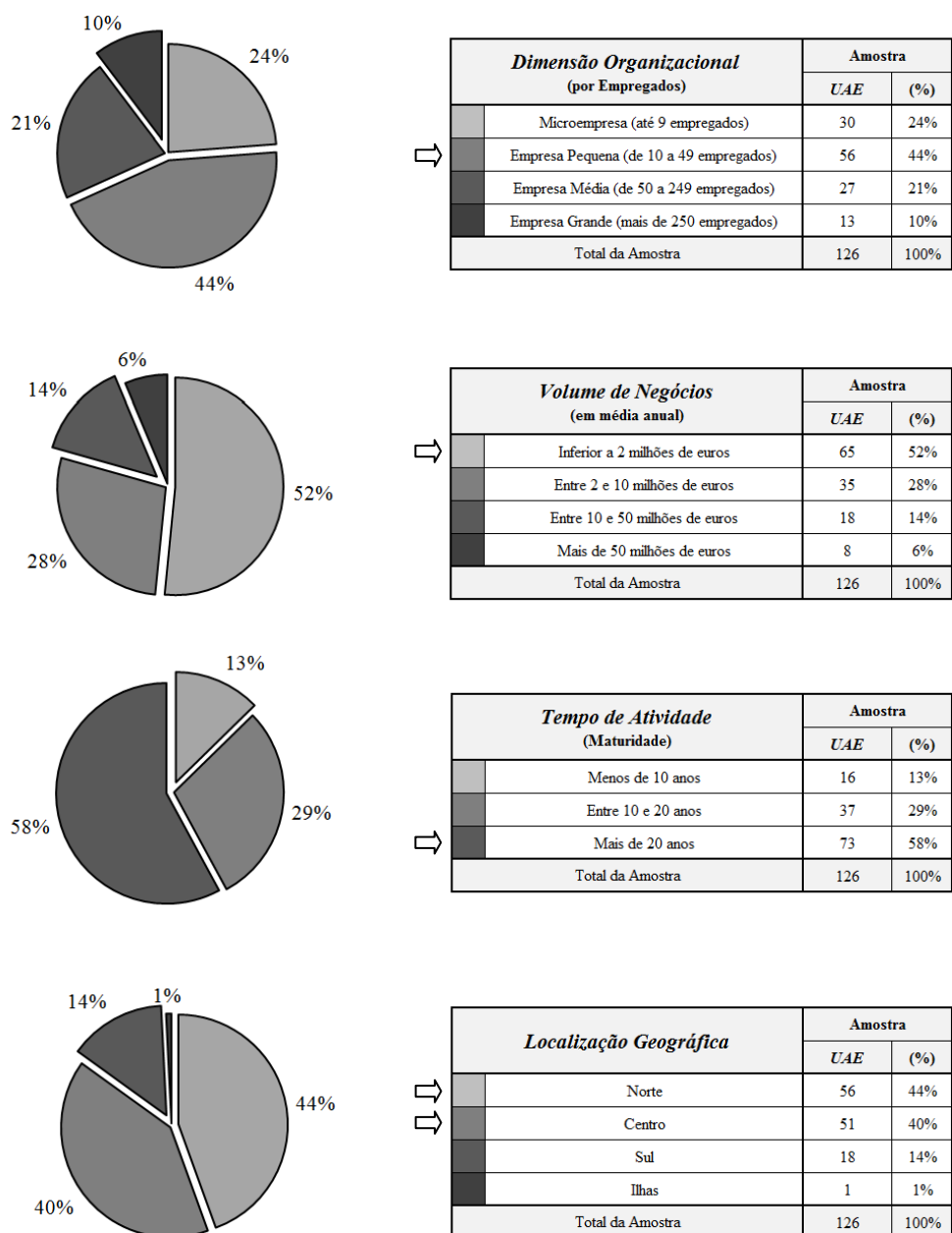
²¹ *Volume de Negócios* determinado com base no valor médio de cada classe de valores contemplada na amostra de estudo.

Figura 8 – Amostra de Estudo em comparação com o Panorama Nacional, Setor C



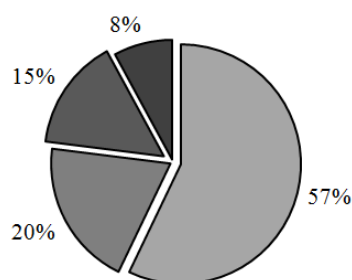
Em relação à sua caracterização, a amostra contemplou maioritariamente pequenas empresas, a maioria com um *Volume de Negócios* médio anual bastante pequeno (inferior a 2 milhões de euros), e um *Tempo de Atividade* superior a 20 anos, concentrando-se principalmente na zona norte e centro do país, como podemos ver pelos gráficos da figura 9.

Figura 9 – Principais Características da Amostra de Estudo

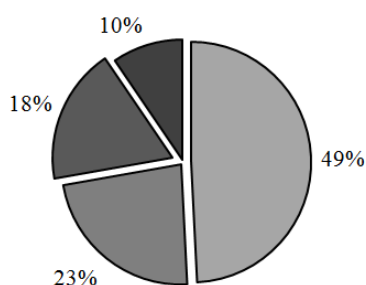


Em relação ao desempenho das empresas estudadas, vemos terem maioritariamente resultados positivos (com tendência positiva), um retorno de investimento positivo (com tendência positiva), e a maioria com uma quota de mercado pequena ou média (com tendência para crescer).

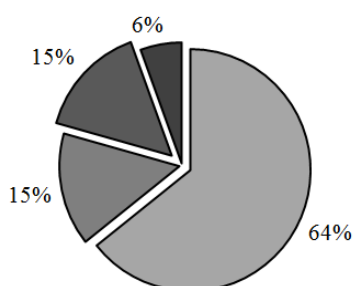
Figura 10 – Alguns Indicadores de Desempenho da Amostra de Estudo



	Resultados da Empresa (em média anual)	
	UAE	(%)
⇒	72	57%
	25	20%
	19	15%
	10	8%
	126	100%



	Retorno do Investimento (em média anual)	
	UAE	(%)
⇒	62	49%
	29	23%
	23	18%
	12	10%
	126	100%



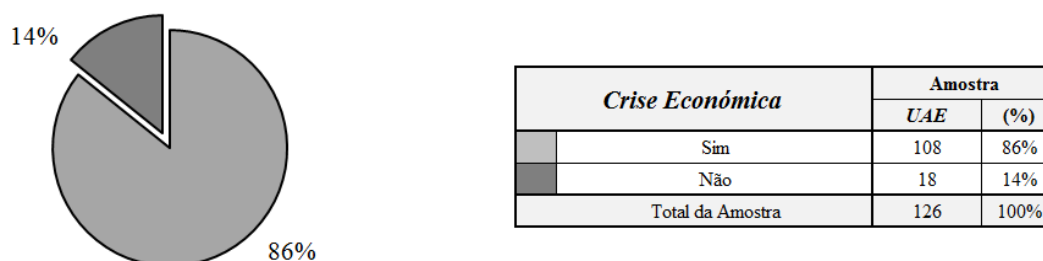
	Quota de Mercado	
	UAE	(%)
⇒	81	64%
	19	15%
	19	15%
	7	6%
	126	100%

O aspeto mais visível destes três indicadores será talvez a quota de mercado. Nos tempos de crise que correm, manter resultados positivos já é bom quanto mais ter uma quota de mercado com tendência para crescer. Mas bem, apesar do mercado português, e inclusive o europeu, terem regredido em termos de volume de vendas, o mesmo não acontece com determinados mercados estrangeiros emergentes, como é o caso do mercado angolano, por exemplo, para o qual algumas das empresas se expandiram.

4. RESULTADOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

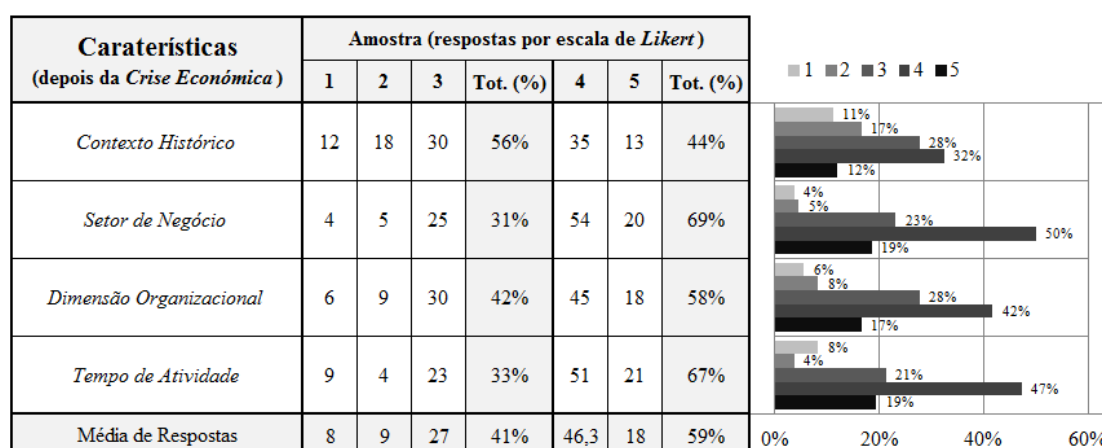
Tendo como plano de fundo a *Crise Económica*, 86% das empresas das Indústrias Transformadoras em estudo disseram ter sido influenciadas e obrigadas a reavaliar as suas estratégias.

Figura 11 – Resposta perante a *Crise Económica*



Por conseguinte, a amostra também foi questionada sobre outras variáveis, que poderiam influenciar a escolha das estratégias. Os resultados da figura 12 representam a opinião das empresas inquiridas, por escala de *Likert*, tendo-se dado relevância à totalidade das respostas mais significativas.

Figura 12 – Resposta perante o *Contexto Histórico*, o *Setor de Negócio*, a *Dimensão Organizacional* e o *Tempo de Atividade*



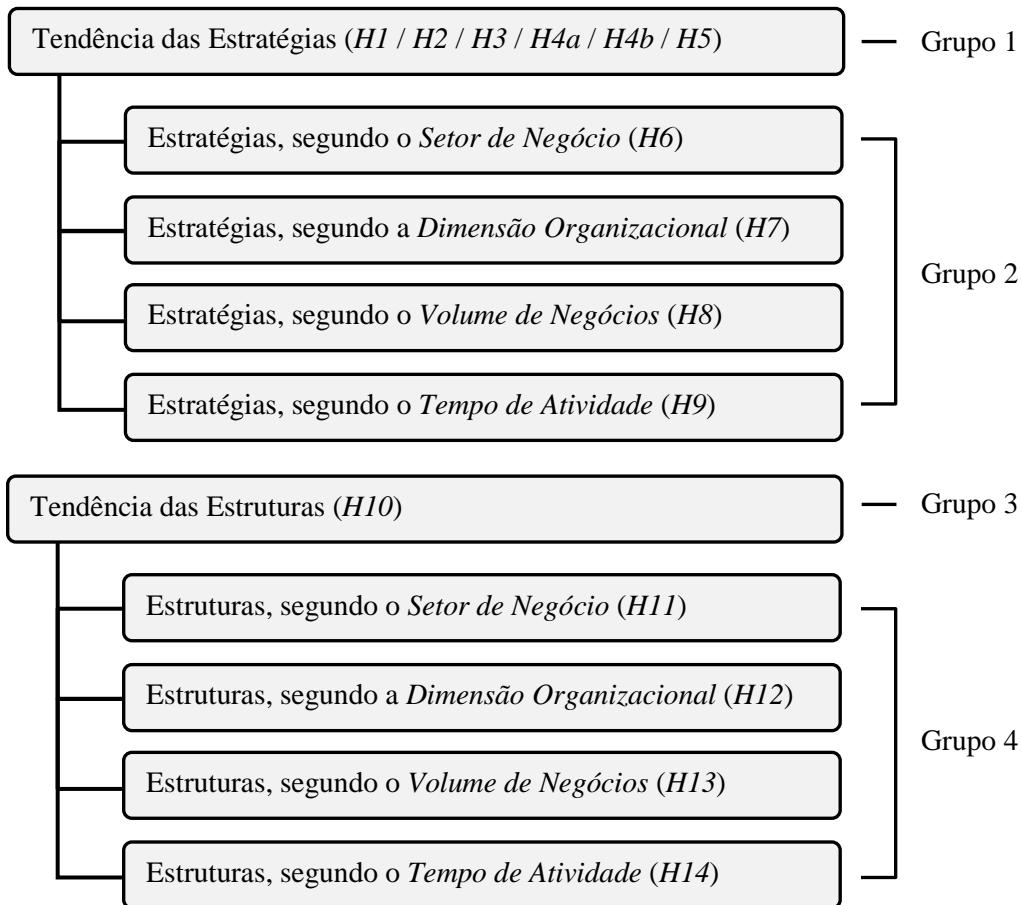
Tal como se verifica, a importância dada a cada uma das variáveis não foi semelhante. As variáveis que 69 e 67% das empresas disseram ter sido significativas na escolha das estratégias foram o *Setor de Negócio* e o *Tempo de Atividade*.

Embora menos determinante, a *Dimensão Organizacional* mostrou ser significativa para 58% das empresas. De entre todas as variáveis, o *Contexto Histórico* foi a variável a que se deu menor importância, apresentando um total de 44%.

Estes primeiros resultados mostram, por si só, que, apesar da conclusão que se retire do estudo, foram várias as variáveis que participaram no processo de escolha de cada conjunto de estratégias das Indústrias Transformadoras em estudo. Mas será que, ao analisarmos as estratégias definidas, verificamos o mesmo nível de influência?

Para dar resposta a esta questão, irão analisar-se os dados pela ordem em que os respetivos grupos de hipóteses foram sendo apresentados:

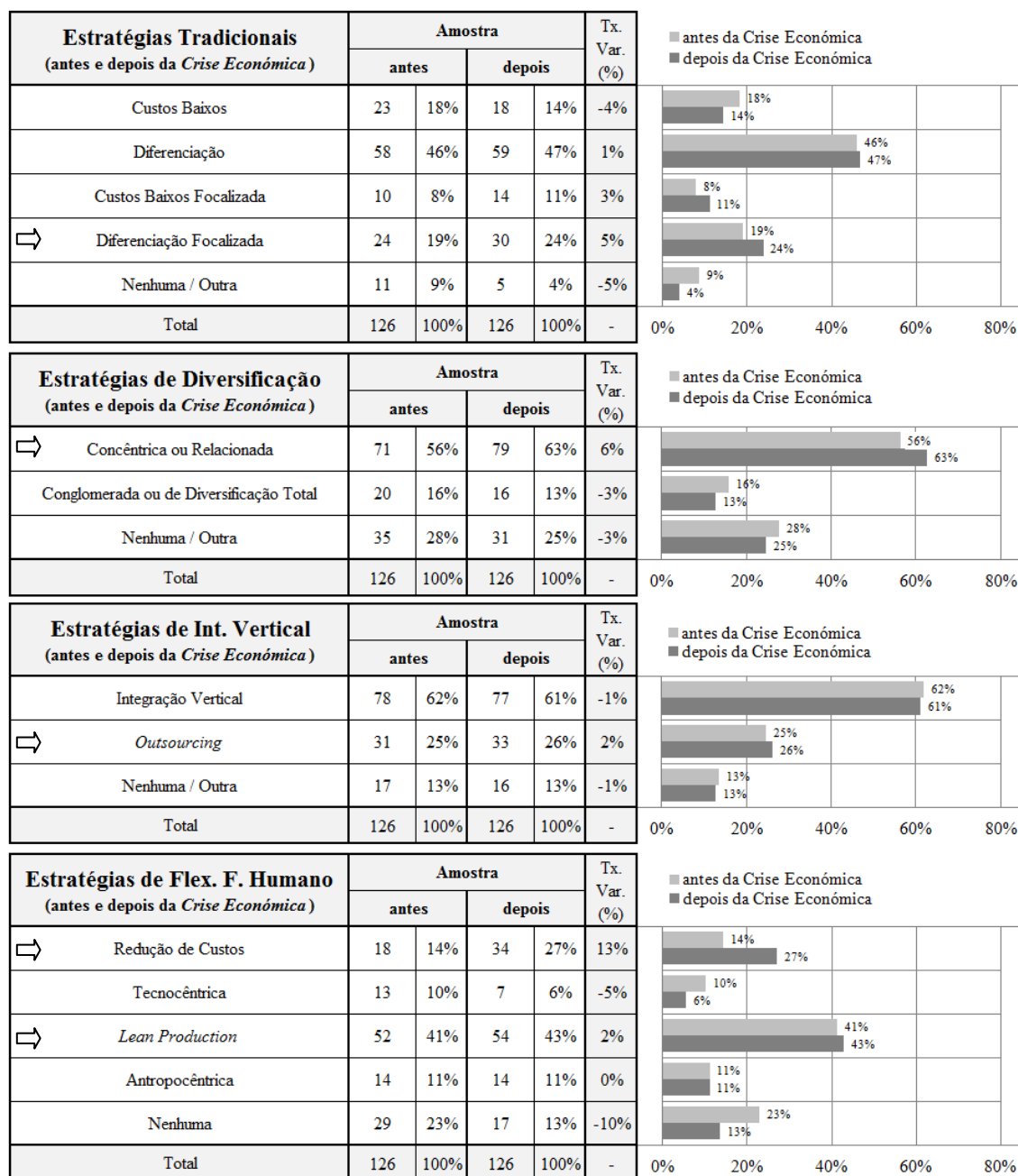
Figura 13 – Experimentação seguida para Análise dos Resultados

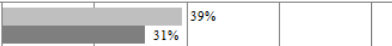




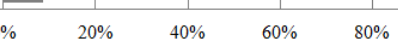


4.1. Grupo 1 – Tendência das Estratégias das Empresas

Toda a amostra foi inquirida sobre as suas estratégias, antes e depois da *Crise Económica* ter surgido. Deste modo, foi possível obtermos uma tendência para cada conjunto, após comparação dos resultados.

Figura 14 – Tendência das Estratégias por Conjunto



Estratégias de Incidência Tec. (antes e depois da Crise Económica)	Amostra				Tx. Var. (%)	■ antes da Crise Económica ■ depois da Crise Económica
	antes		depois			
Tradicional	49	39%	39	31%	-8%	
Dependente	17	13%	13	10%	-3%	
⇒ Especialista de Produto	26	21%	31	25%	4%	
⇒ Especialista em Aplicações	16	13%	23	18%	6%	
Especialista-Parceiro	7	6%	9	7%	2%	
Nenhuma	11	9%	11	9%	0%	
Total	126	100%	126	100%	-	0% 20% 40% 60% 80%

Verifica-se que, perante a *Crise Económica*, o comportamento das estratégias seguidas pelas Indústrias Transformadoras é idêntico, isto é, para cada conjunto de estratégias, existe uma estratégia que se destaca mais. No entanto, analisando a taxa de variação, identificam-se as estratégias que mais estão a progredir, essas sim, o alvo deste estudo.

Testemos as hipóteses do Grupo 1:

- (H1) Não se confirma. Era esperada uma maior importância da Estratégia de Diferenciação, no entanto, foi a Estratégia de Diferenciação Focalizada que mais progrediu (5%), dentro do conjunto das Estratégias Tradicionais;
- (H2) Confirma-se. A Estratégia Concêntrica ou Relacionada foi a que mais progrediu (6%), dentro do conjunto das Estratégias de Diversificação;
- (H3) Confirma-se. A Estratégia de Outsourcing foi a que mais progrediu (2%), dentro do conjunto das Estratégias de Integração Vertical;
- (H4a) Confirma-se. A Estratégia de Redução de Custos foi a que mais progrediu (13%), dentro do conjunto das Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (pela quantidade dos Recursos Humanos);
- (H4b) Não se confirma. Era esperada uma maior importância da Estratégia Antropocêntrica, no entanto, foi a Estratégia Lean Production que mais progrediu (2%), dentro do conjunto das Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (pela Qualidade dos Recursos Humanos);

(H5) Não se confirma. Era esperada uma maior importância da Estratégia Tradicional, no entanto, foram as Estratégias de Especialista em Aplicações e de Especialista de Produto que mais progrediram (6 e 4%, respetivamente), dentro do conjunto das Estratégias de Incidência Tecnológica.

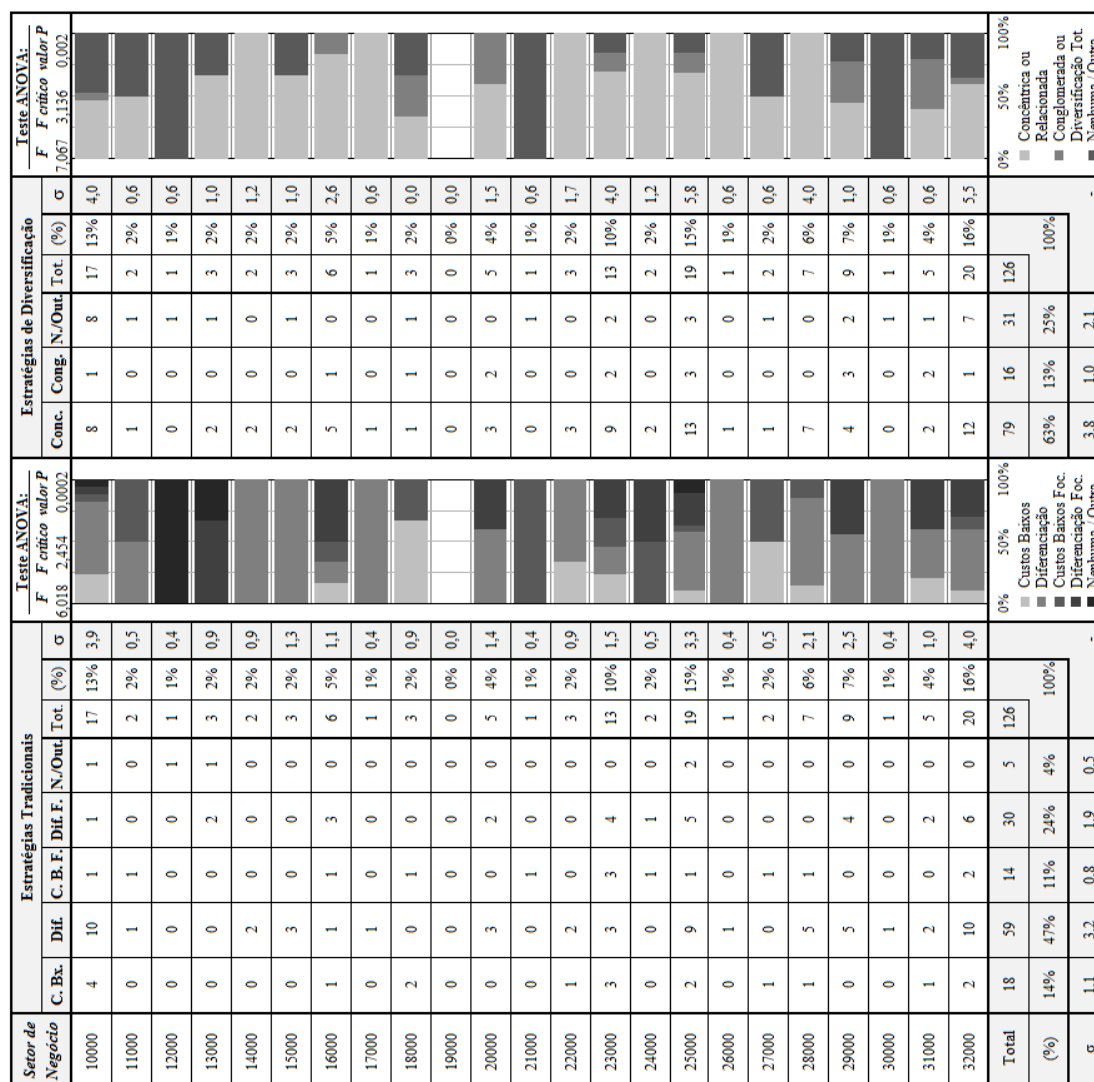
Isto significa que as empresas estão a optar cada vez mais por se especializar nos negócios em que são experientes (Estratégias Concêntricas ou Relacionadas), estão a dar cada vez mais destaque ao cliente (Estratégias de Diferenciação Focalizada e Estratégias de Especialista em Aplicações), procurando responder o mais rapidamente possível às suas necessidades (Estratégias de *Outsourcing*), mesmo que para tal tenham de reduzir custos humanos e/ou de otimizar os seus recursos (Estratégias de Redução de Custos, *Lean Production* e Especialista de Produto).

4.2. Grupo 2 – Influência das Características das Empresas nas Estratégias

Neste ponto, irão testar-se as hipóteses relativas às variáveis identificadas no processo: *Setor de Negócio*, *Dimensão Organizacional*, *Volume de Negócios* e *Tempo de Atividade*. Foi usado o *Desvio Padrão* (σ) como medida de dispersão em relação ao valor médio, para se compararem os vários parâmetros, e identificar mais facilmente as estratégias com maior heterogeneidade de respostas. O teste ANOVA que, também se conduziu às estratégias de cada conjunto, teve por base o número de empresas.

Observemos, a influência das características da amostra inquirida, no processo de escolha das estratégias:

Figura 15 – Influência do *Setor de Negócio* nas Estratégias



Setor de Negócio	Estratégias de Integração Vertical					Estratégias de Flexibilização do Fator Humano					Estratégias de Incidência Tecnológica					Estratégias de Incidência Tecnológica						
	Int. Vt.	Outsc.	N./Out.	Tot.	σ	Red. C.	Techno.	L. P.	Antro.	N./Out.	Tot.	Trad.	Dep.	E. Prd.	E. Ap.	E.-Pc.	N./Out.	Tot.	σ			
10000	11	3	3	17	13%	4,6	3	3	7	2	2	17	13%	2,1	8	1	3	2	1	17	13%	2,6
11000	1	0	1	2	2%	0,6	0	0	1	1	0	2	2%	0,5	0	0	1	0	1	2	2%	0,5
12000	0	0	1	1	1%	0,6	0	0	0	1	1	1	1%	0,4	0	0	0	1	1	1	1%	0,4
13000	0	1	2	3	2%	1,0	3	0	0	0	3	3	2%	1,3	0	1	0	1	3	3	2%	0,5
14000	1	1	0	2	2%	0,6	0	0	1	1	0	2	2%	0,5	0	0	0	2	2	2	2%	0,8
15000	2	1	0	3	2%	1,0	1	0	2	0	3	3	2%	0,9	1	1	0	0	3	3	2%	0,5
16000	4	1	1	6	5%	1,7	0	1	5	0	6	6	5%	2,2	2	0	3	1	6	6	5%	1,3
17000	1	0	0	1	1%	0,6	0	1	0	0	1	1	1%	0,4	0	0	1	0	1	1	1%	0,4
18000	3	0	0	3	2%	1,7	1	0	2	0	3	3	2%	0,9	0	2	0	1	3	3	2%	0,8
19000	0	0	0	0	0%	0,0	0	0	0	0	0	0	0%	0,0	0	0	0	0	0	0	0%	0,0
20000	4	1	0	5	4%	2,1	3	0	2	0	5	5	4%	1,4	1	0	1	3	5	5	4%	1,2
21000	0	1	0	1	1%	0,6	0	0	0	0	1	1	1%	0,4	0	0	1	0	1	1	1%	0,4
22000	2	1	0	3	2%	1,0	1	0	1	0	3	3	2%	0,5	1	0	1	1	3	3	2%	0,5
23000	10	2	1	13	10%	4,9	2	1	8	1	13	13	10%	3,0	8	1	3	1	13	13	10%	3,1
24000	1	1	0	2	2%	0,6	0	0	2	0	2	2	2%	0,9	0	0	1	1	2	2	2%	0,5
25000	10	5	4	19	15%	3,2	4	0	7	3	5	19	15%	2,6	7	0	4	2	19	15%	2,4	
26000	1	0	0	1	1%	0,6	0	0	0	1	1	1	1%	0,4	0	1	0	0	1	1	1%	0,4
27000	1	1	0	2	2%	0,6	0	0	2	0	2	2	2%	0,9	0	1	0	0	2	2	2%	0,5
28000	6	1	0	7	6%	3,2	1	0	3	1	2	7	6%	1,1	1	1	4	0	7	6%	1,5	
29000	4	5	0	9	7%	2,6	1	1	6	1	9	9	7%	2,4	2	2	3	2	9	7%	1,2	
30000	1	0	0	1	1%	0,6	1	0	0	0	1	1	1%	0,4	0	1	0	0	1	1	1%	0,4
31000	3	2	0	5	4%	1,5	2	0	1	1	5	5	4%	0,7	1	2	1	1	5	4%	0,8	
32000	11	6	3	20	16%	4,0	11	0	4	2	3	20	16%	4,2	7	1	4	3	1	4	16%	2,3
Total	77	33	16	126			34	7	54	14	17	126			39	13	31	23	9	11	126	
(%)	61%	26%	13%	100%			27%	6%	43%	11%	13%	100%			31%	10%	25%	18%	7%	9%	100%	
σ	3,7	1,7	1,2	-			2,4	0,7	2,6	0,8	1,3	-			2,8	0,7	1,3	1,2	1,0	0,9	-	

Figura 16 – Influência da Dimensão Organizacional nas Estratégias

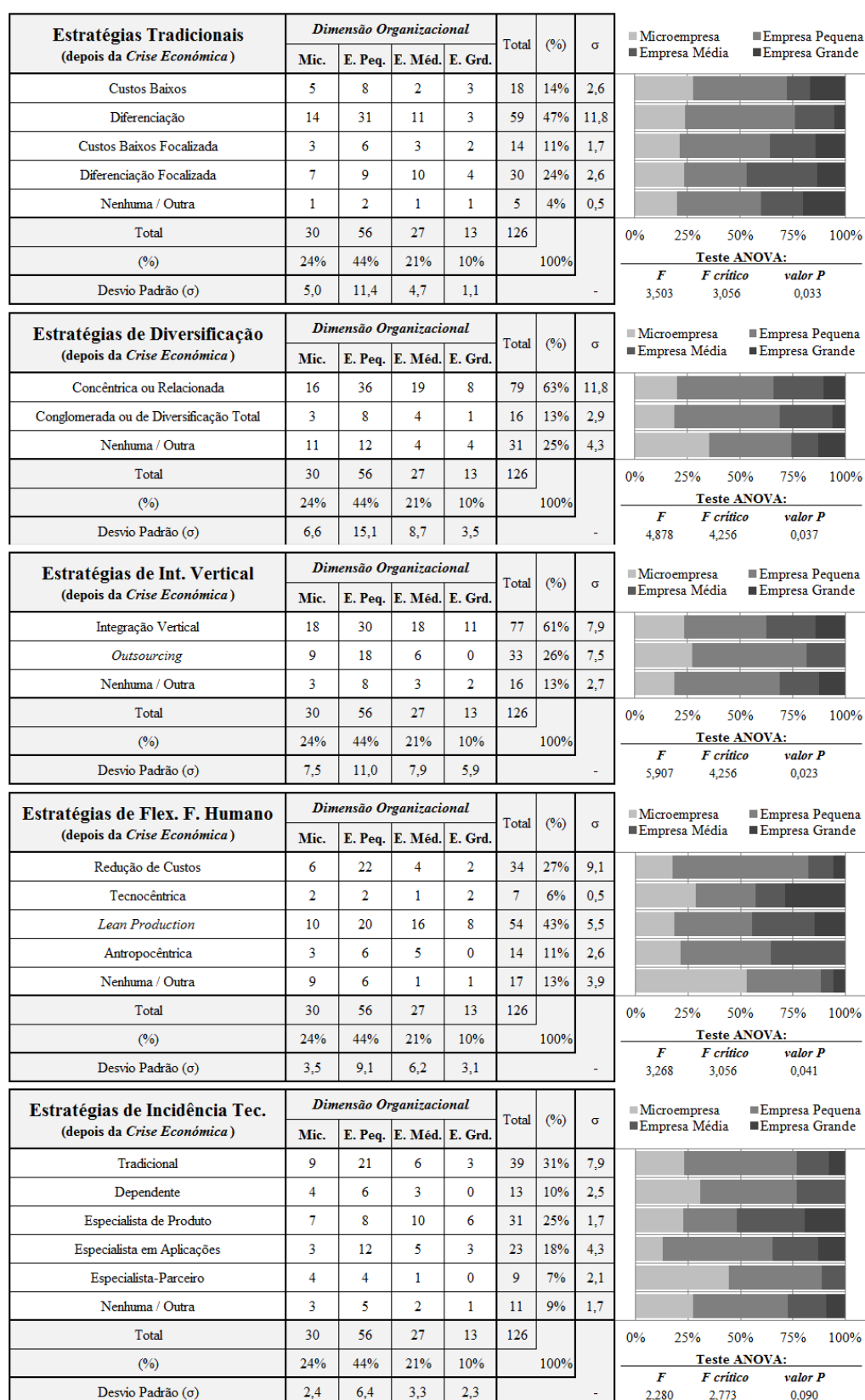


Figura 17 – Influência do Volume de Negócios nas Estratégias

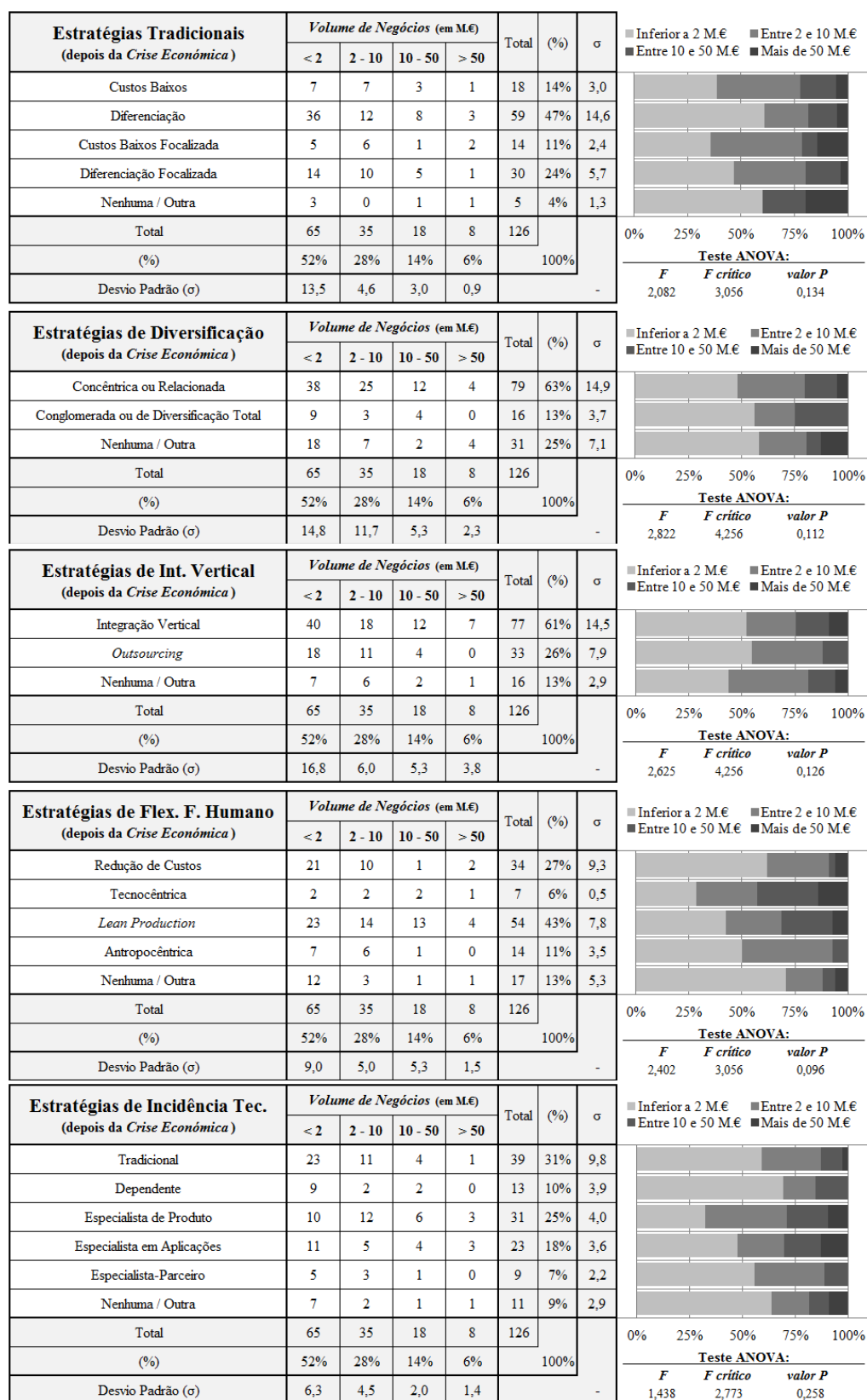
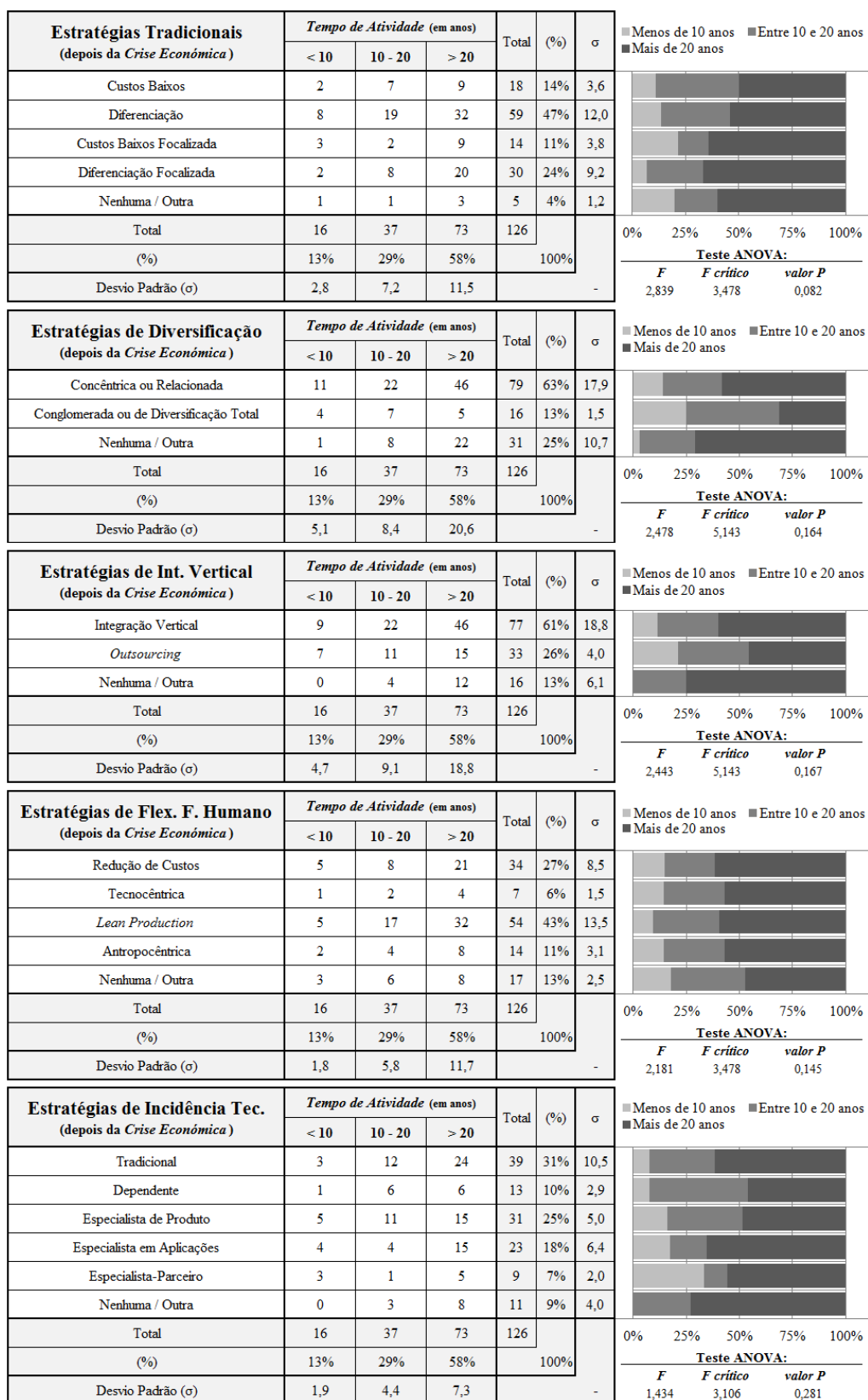


Figura 18 – Influência do *Tempo de Atividade* nas Estratégias



Como se depreende pelas figuras anteriores, as estratégias não são indiferentes a muitas das características apresentadas.

Com base na observação dos dados compilados, testemos as hipóteses do Grupo 2, relativamente a cada conjunto de estratégias²²:

(H6) No que diz respeito ao Setor de Negócio:

Para as Estratégias Tradicionais, a influência foi extremamente significativa (6,018 $F > 2,454 F_c$; 0,0002 P). Em termos gerais dominou a Estratégia de Diferenciação, mas os setores 16000 e 23000 destacaram-se pela Estratégia de Diferenciação Focalizada.

Para as Estratégias de Diversificação, a influência foi muito significativa (7,067 $F > 3,136 F_c$; 0,002 P). Em termos gerais dominou a Estratégia Concêntrica ou Relacionada, mas o setor 10000 destacou-se pela Estratégia Conglomerada ou de Diversificação Total.

Para as Estratégias de Integração Vertical, a influência foi muito significativa (7,150 $F > 3,136 F_c$; 0,002 P). Em termos gerais dominou a Estratégia de Integração Vertical, mas o setor 29000 destacou-se pela Estratégia de *Outsourcing*.

Para as Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, a influência foi extremamente significativa (5,126 $F > 2,454 F_c$; 0,0008 P). Em termos gerais dominou a Estratégia *Lean Production*, mas os setores 13000, 20000 e 32000 destacaram-se pela Estratégia de Redução de Custos.

Para as Estratégias de Incidência Tecnológica, a influência foi significante (2,884 $F > 2,708 F_c$; 0,017 P). Em termos gerais dominou a Estratégia Tradicional, mas os setores 16000 e 29000 destacaram-se pela Estratégia de Especialista de Produto.

²² Pelo teste ANOVA: se $F > F_{\text{crítico}}$, existe uma diferença significativa entre as estratégias; se $P < 0,001$ – extremamente significativa; se $0,001 < P < 0,01$ – muito significativa; se $0,01 < P < 0,05$ – significativa; se $P > 0,05$ – não significativa.

As razões que levaram cada uma das empresas a optar por uma estratégia em específico não se podem justificar concretamente, pois o estudo não foi aprofundado a esse ponto. Pode ter existido outro ou outros fatores que influenciaram a escolha das estratégias.

Pode supor-se que, o facto dos setores 16000 (Indústria da Madeira, e Cortiça e suas Obras, Cestaria e Espartaria) e 23000 (Fabricação de Outros Produtos Minerais Não Metálicos) se ter destacado da Estratégia de Diferenciação para ir ao encontro da Estratégia de Diferenciação Focalizada, se pode ter devido ao recente desenvolvimento de muitos novos produtos em cortiça e minerais não metálicos, respetivamente.

A razão do setor 10000 (Indústria Alimentar) se ter destacado da Estratégia Concêntrica ou Relacionada para ir ao encontro da Estratégia Conglomerada ou de Diversificação Total, pode estar relacionada com o facto de ser um dos setores que mais garantias tem de conseguir subsistir durante a crise, e de conseguir elevar outros setores, se “funcionarem” em conjunto.

A razão do setor 29000 (Fabricação de veículos Automóveis, Reboques, Semirreboques e Componentes para Veículos Automóveis) se ter destacado da Estratégia de Integração Vertical para ir ao encontro da Estratégia de *Outsourcing*, pode estar relacionada com as adaptações às novas regulamentações, gestão da capacidade de produção e inventários que, segundo a *PwC* (2013b), obrigou a uma redução de custos e deslocalização de empresas para mercados mais competitivos.

O que levou os setores 13000 (Fabricação de Têxteis), 20000 (Fabricação de Produtos Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais) e 32000 (Outras Indústrias Transformadoras) a destacar-se pela Estratégia *Lean Production* ao invés da Estratégia de Redução de Custos pode ter-se devido, em muito, a implementação tecnológica.

No caso dos setores 16000 (Indústria da Madeira, e Cortiça e suas Obras, Cestaria e Espartaria) e 29000 (Fabricação de veículos Automóveis, Reboques, Semirreboques e Componentes para Veículos Automóveis) se terem destacado pela Estratégia de Especialista de Produto em vez da Estratégia Tradicional, pode ter-se devido ao seu posicionamento mais global e de maior inovação de produto.

(H7) No que diz respeito à Dimensão Organizacional:

Para as Estratégias Tradicionais, a influência foi significante ($3,503 F > 3,056 Fc$; $0,033 P$). Em termos gerais dominou a Estratégia de Diferenciação, mas algumas das pequenas e médias empresas destacaram-se pela Estratégia de Diferenciação Focalizada.

Para as Estratégias de Diversificação, a influência foi significante ($4,878 F > 4,256 Fc$; $0,037 P$). Em termos gerais dominou a Estratégia Concêntrica ou Relacionada, mas algumas das micro e pequenas empresas destacaram-se por não escolher nenhuma das estratégias.

Para as Estratégias de Integração Vertical, a influência foi significante ($5,907 F > 4,256 Fc$; $0,023 P$). Em termos gerais dominou a Estratégia de Integração Vertical, mas algumas das micro e pequenas empresas destacaram-se pela Estratégia de *Outsourcing*.

Para as Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, a influência foi significante ($3,268 F > 3,056 Fc$; $0,041 P$). Em termos gerais dominou a Estratégia *Lean Production*, mas algumas das pequenas empresas destacaram-se pela Estratégia de Redução de Custos.

Para as Estratégias de Incidência Tecnológica, a influência foi não significante ($2,280 F < 2,773 Fc$; $0,090 P$). No entanto algumas das pequenas empresas destacam-se pela Estratégia Tradicional.

(H8) No que diz respeito ao Volume de Negócios:

Para as Estratégias Tradicionais, a influência foi não significante ($2,082 F < 3,056 Fc$; $0,134 P$). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacam-se pela Estratégia de Diferenciação.

Para as Estratégias de Diversificação, a influência foi não significante ($2,822 F < 4,256 Fc$; $0,112 P$). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacam-se pela Estratégia Concêntrica ou Relacionada.

Para as Estratégias de Integração Vertical, a influência foi não significativa (2,625 $F < 4,256 F_c$; 0,126 P). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacam-se pela Estratégia de Integração Vertical.

Para as Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, a influência foi não significativa (2,402 $F < 3,056 F_c$; 0,096 P). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacam-se pelas Estratégias de Redução de Custos e *Lean Production*.

Para as Estratégias de Incidência Tecnológica, a influência foi não significativa (1,438 $F < 2,773 F_c$; 0,258 P). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacam-se pela Estratégia Tradicional.

(H9) No que diz respeito ao *Tempo de Atividade*:

Para as Estratégias Tradicionais, a influência foi não significativa (2,839 $F < 3,478 F_c$; 0,082 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacam-se pela Estratégia de Diferenciação.

Para as Estratégias de Diversificação, a influência foi não significativa (2,478 $F < 5,143 F_c$; 0,164 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacam-se pela Estratégia Concêntrica ou Relacionada.

Para as Estratégias de Integração Vertical, a influência foi não significativa (2,443 $F < 5,143 F_c$; 0,167 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacam-se pela Estratégia de Integração Vertical.

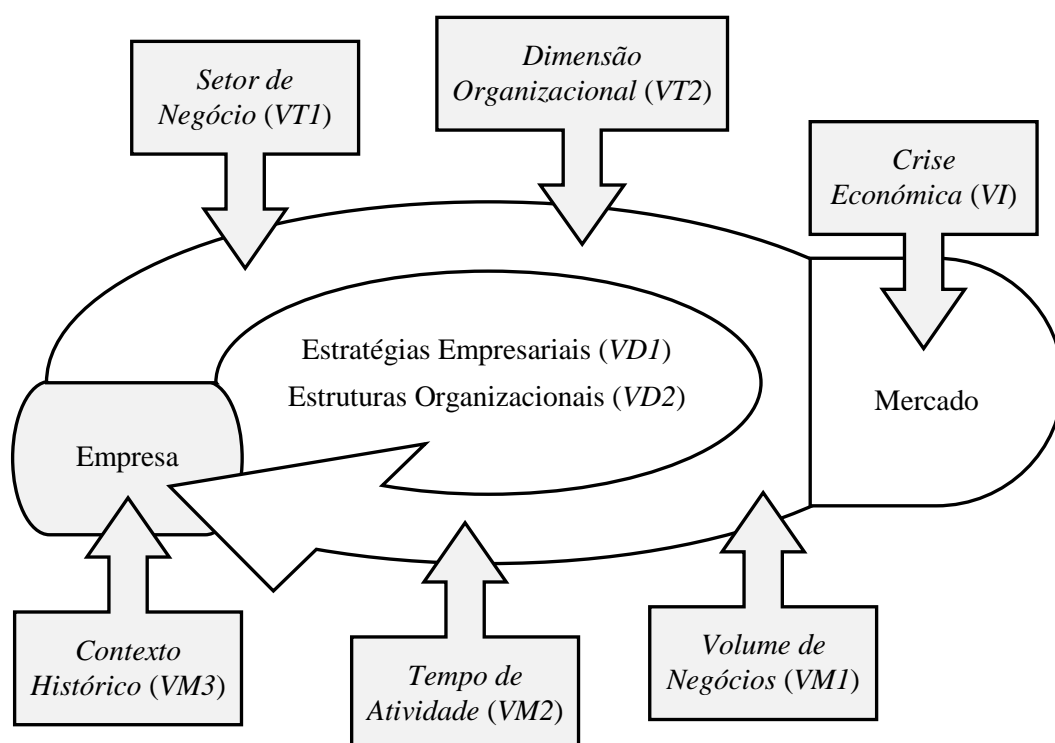
Para as Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, a influência foi não significativa (2,181 $F < 3,478 F_c$; 0,145 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacam-se pela Estratégia *Lean Production*.

Nas Estratégias de Incidência Tecnológica, a influência foi não significativa (1,434 $F < 3,106 F_c$; 0,281 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacam-se pela Estratégia Tradicional.

Pelos factos apresentados, o *Setor de Negócio* e a *Dimensão Organizacional* são classificadas como Variáveis Intermediárias ou Intervenientes, enquanto o *Volume de Negócios* e o *Tempo de Atividade* são classificadas como Variáveis Moderadoras. A par das últimas variáveis, o *Contexto Histórico* (apesar de não ter sido analisado da mesma forma), irá ser classificado como variável Moderadora, uma vez que foi a variável à qual as empresas deram menor relevância.

Vejam os então, como se relacionam todas as variáveis:

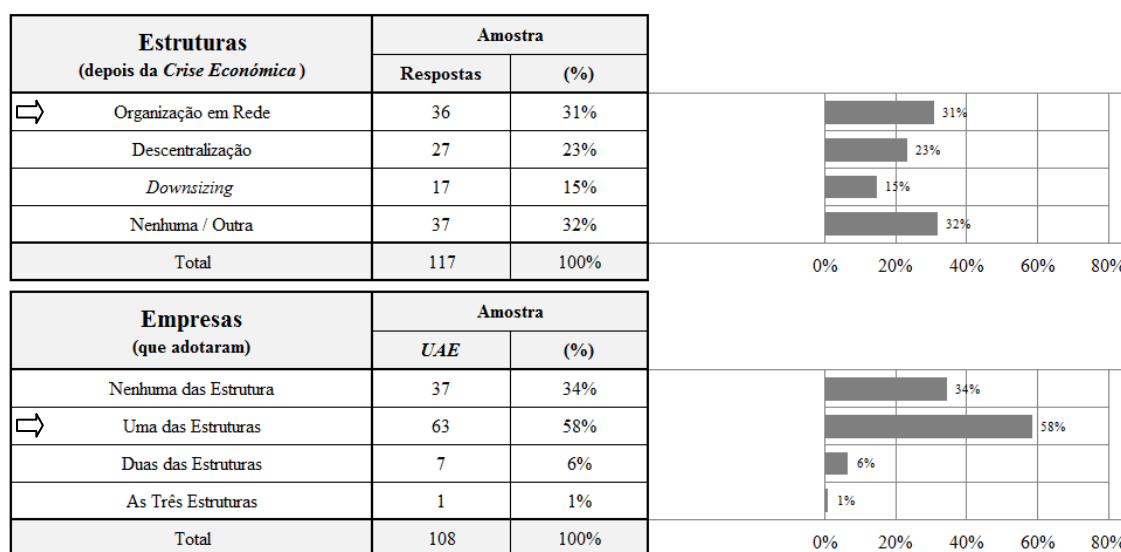
Figura 19 – Relação e Classificação das Variáveis Identificadas



4.3. Grupo 3 – Tendência das Estruturas

Neste ponto, irão testar-se as hipóteses relativas à tendência das estruturas das empresas. Mas denote-se que os resultados da figura 20 foram auferidos somente pelas empresas que assumiram ter avaliado as suas estratégias devido à *Crise Económica* (86%).

Figura 20 – Tendência das Estruturas



Testemos a hipótese do Grupo 3:

(H14) Apesar de muitas empresas não terem experienciado nenhuma reestruturação (32%), verifica-se existir uma evolução na estrutura das empresas, para o tipo de Organização em Rede (31%).

Qualquer um dos outros tipos de estrutura tem um peso significativo, e observa-se que 58% das empresas passaram por apenas um tipo de estrutura. Tais resultados mostram que as empresas evoluem, cada vez mais, no sentido de uma organização mais sustentável e eficiente (por isso alteraram a sua estrutura), para subsistirem no mercado e se tornarem mais fortes do que a concorrência.

4.4. Grupo 4 – Influência das Características das Empresas nas Estruturas

Observemos, pelas figuras 21 e 22, a influência das características das empresas inquiridas (*Setor de Negócio, Dimensão Organizacional, Volume de Negócios e Tempo de Atividade*), no tipo de estruturas:

Figura 21 – Influência do *Setor de Negócio* nas Estruturas

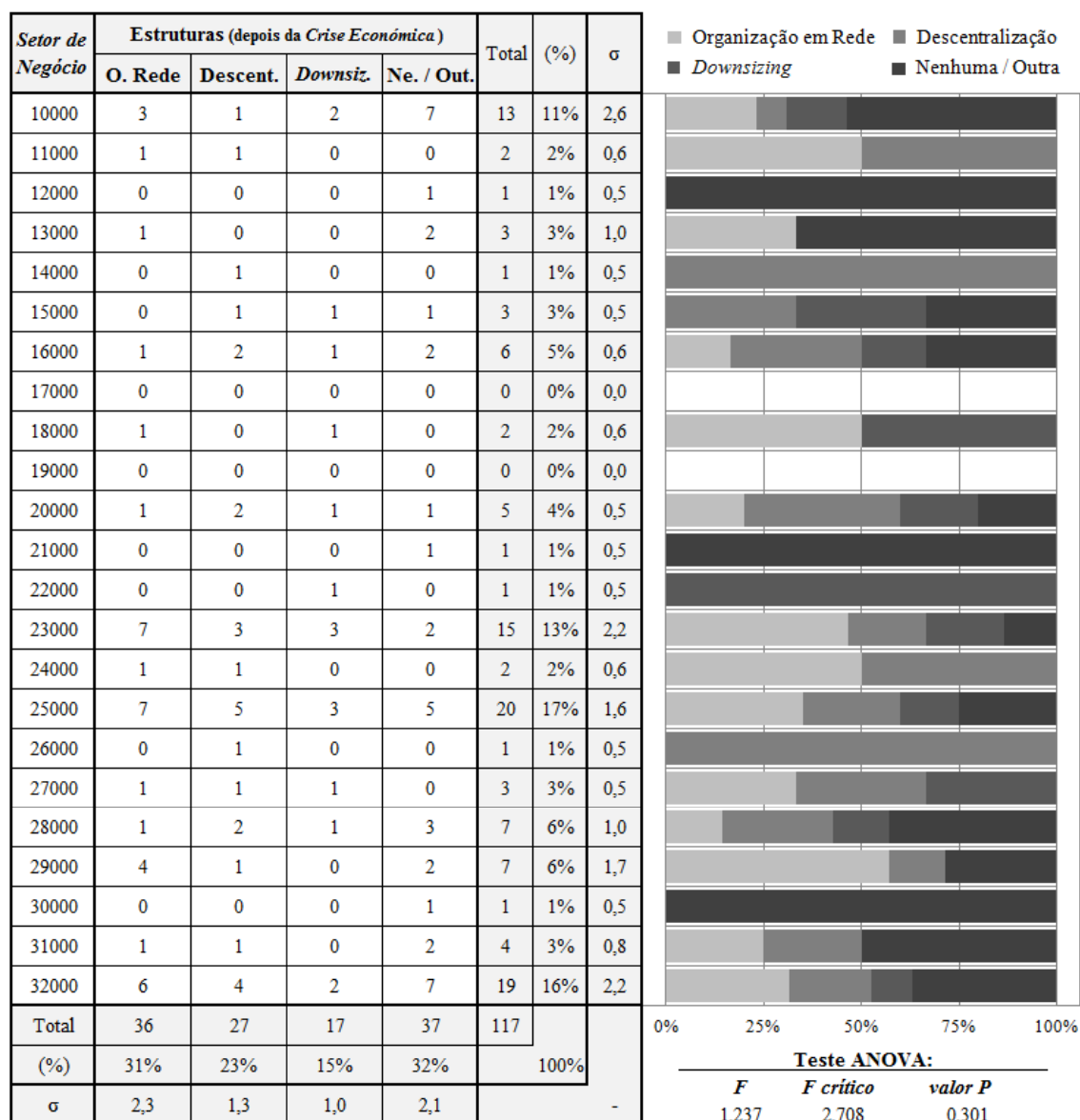
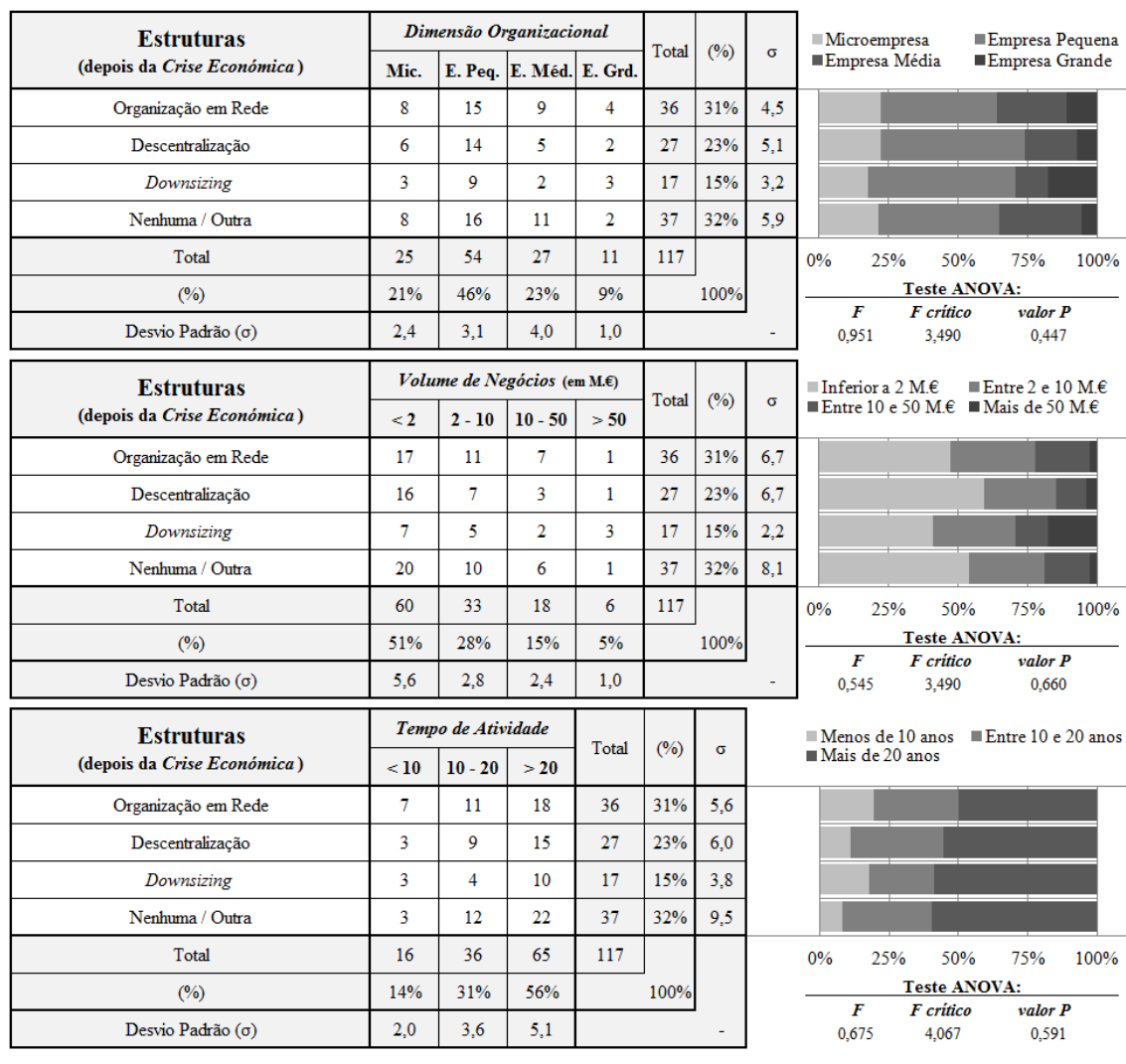


Figura 22 – Influência da *Dimensão Organizacional*, do *Volume de Negócios* e do *Tempo de Atividade*, nas Estruturas



Tal como o *Setor de Negócio*, a *Dimensão Organizacional*, o *Volume de Negócios*, e o *Tempo de Atividade* influenciaram de determinada forma as estratégias, podem também influenciar a estrutura das empresas.

Testemos as hipóteses do Grupo 4:

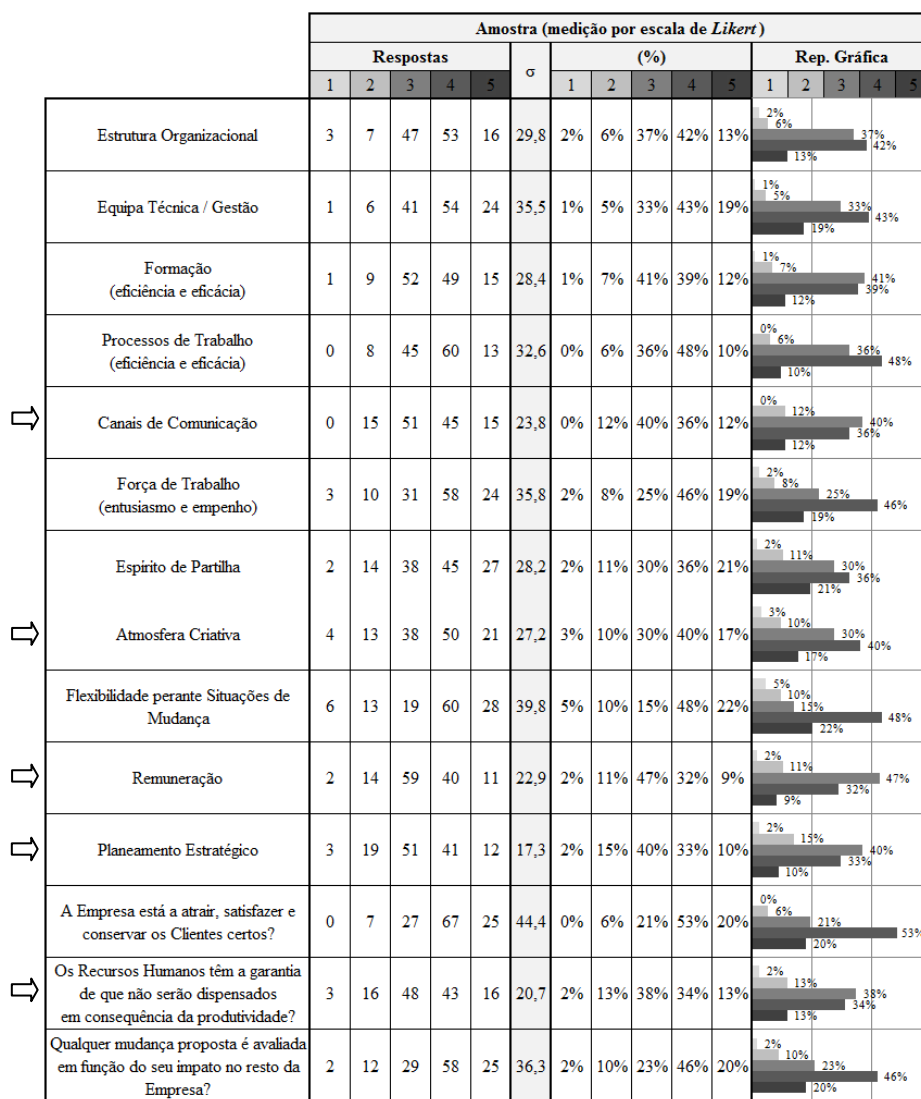
(H15) No que diz respeito ao *Setor de Negócio*, a influência foi não significativa (1,237 $F < 2,708 F_c$; 0,301 P). No entanto, algumas empresas dos setores 23000, 25000, 29000 e 32000 destacaram-se pela Organização em Rede.

- (H16) No que diz respeito à *Dimensão Organizacional*, a influência foi não significativa (0,951 $F < 3,490 F_c$; 0,447 P). No entanto, algumas das pequenas empresas destacaram-se tanto pela Organização em Rede como pela Descentralização.
- (H17) No que diz respeito ao *Volume de Negócios*, a influência foi não significativa (0,545 $F < 3,490 F_c$; 0,660 P). No entanto, algumas das empresas com menor *Volume de Negócios* destacaram-se tanto pela Organização em Rede como pela Descentralização.
- (H18) No que diz respeito ao *Tempo de Atividade*, a influência foi não significativa (0,675 $F < 4,067 F_c$; 0,691 P). No entanto, algumas das empresas com maior *Tempo de Atividade* destacaram-se tanto pela Organização em Rede como pela Descentralização.

4.5. Comportamento

Através de uma análise comportamental efetuada, observou-se que, em geral, os pontos mais críticos²³ que devem merecer atenção são o "Planeamento Estratégico", a "Garantia de que os Recursos Humanos não serão dispensados em consequência da Produtividade", a "Remuneração", os "Canais de Comunicação" e a "Atmosfera Criativa". São fatores que podem ter contribuído para a decisão estratégica.

Figura 23 – Observação Comportamental da Amostragem do Estudo



²³ Neste caso específico, foram consideradas as características que tinham menor desvio padrão (menor afastamento em relação ao valor médio, ou seja, maior nível de indecisão relativamente ao ponto em questão).

4.6. TOP Empresas

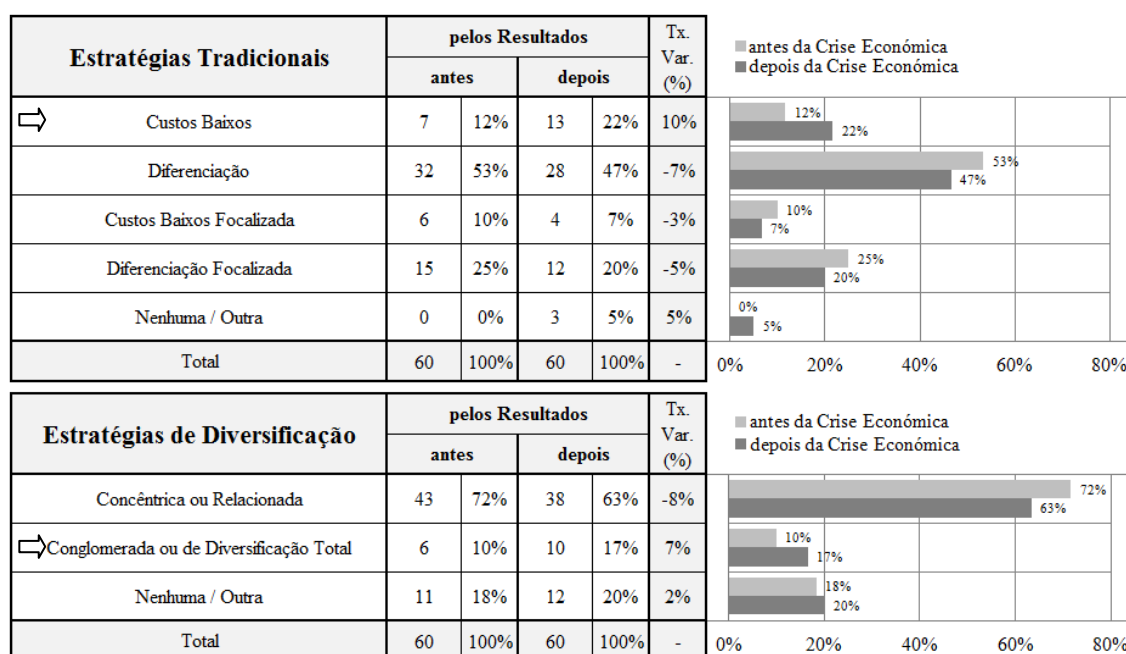
Provavelmente, as empresas mais organizadas e melhor preparadas são as que apresentam melhores estratégias. Não o conseguimos comprovar, apenas conseguimos obter um vislumbre sobre as empresas do estudo que mostraram ser mais eficazes.

A título de poder satisfazer um pouco a curiosidade sobre quais as melhores estratégias reúnem-se os resultados referentes às *TOP Empresas*²⁴, segundo os resultados e segundo o comportamento, antes e depois da *Crise Económica*.

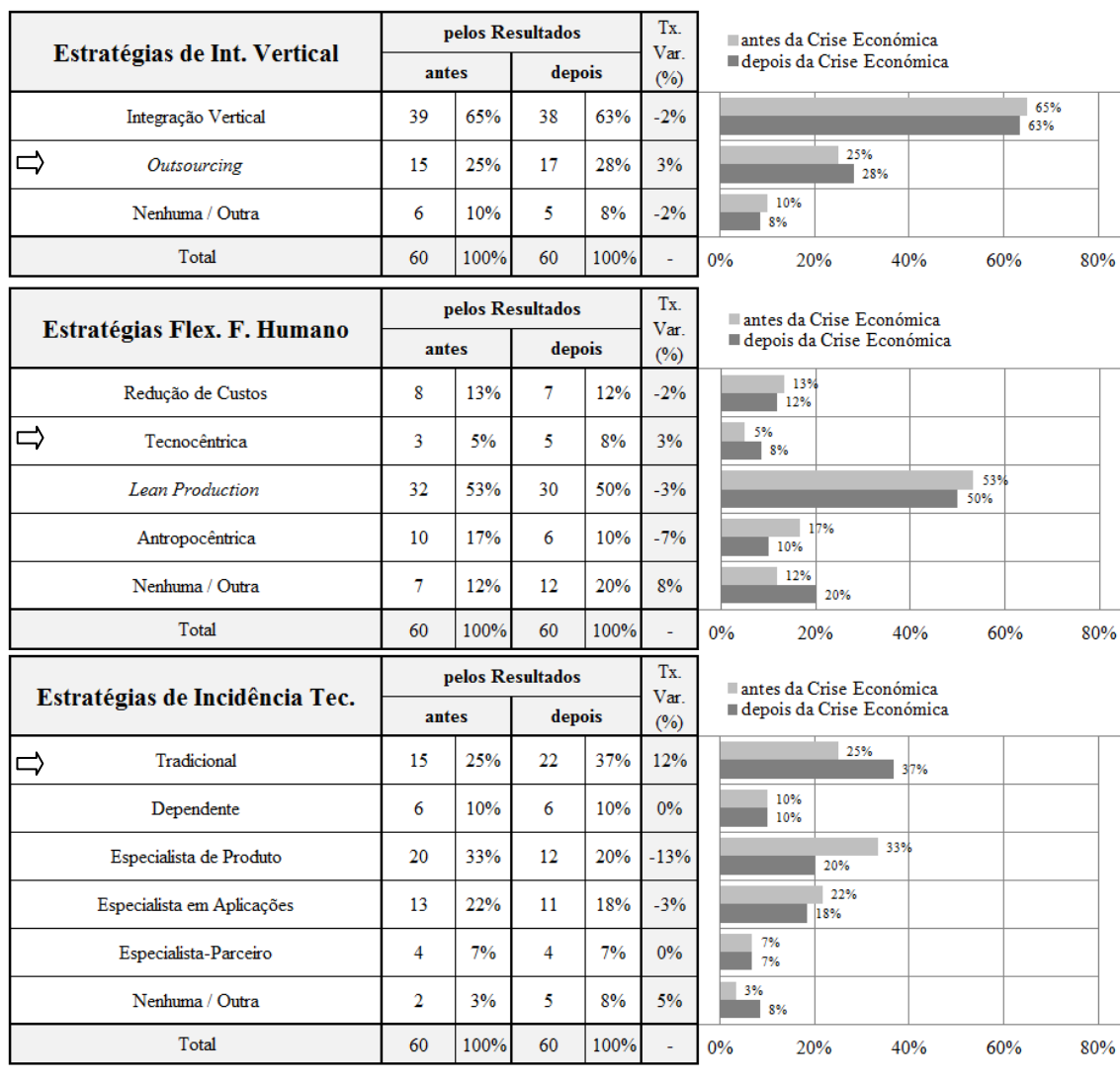
Por mera curiosidade, 50/60 (83%) das *TOP Empresas* com melhores resultados disseram ter sido afetadas pela *Crise Económica*, e 29/38 (76%) das *TOP Empresas* com melhor comportamento disseram ter sido afetadas pela *Crise Económica*.

Na figura 24, identificam-se as estratégias das empresas com melhores resultados, que tiveram maior progressão:

Figura 24 – Estratégias Definidas pelas *TOP Empresas* com melhores resultados

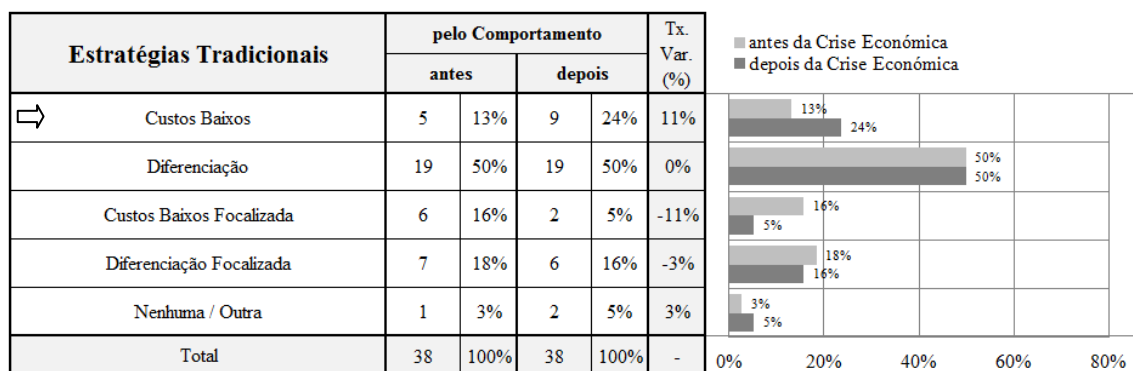


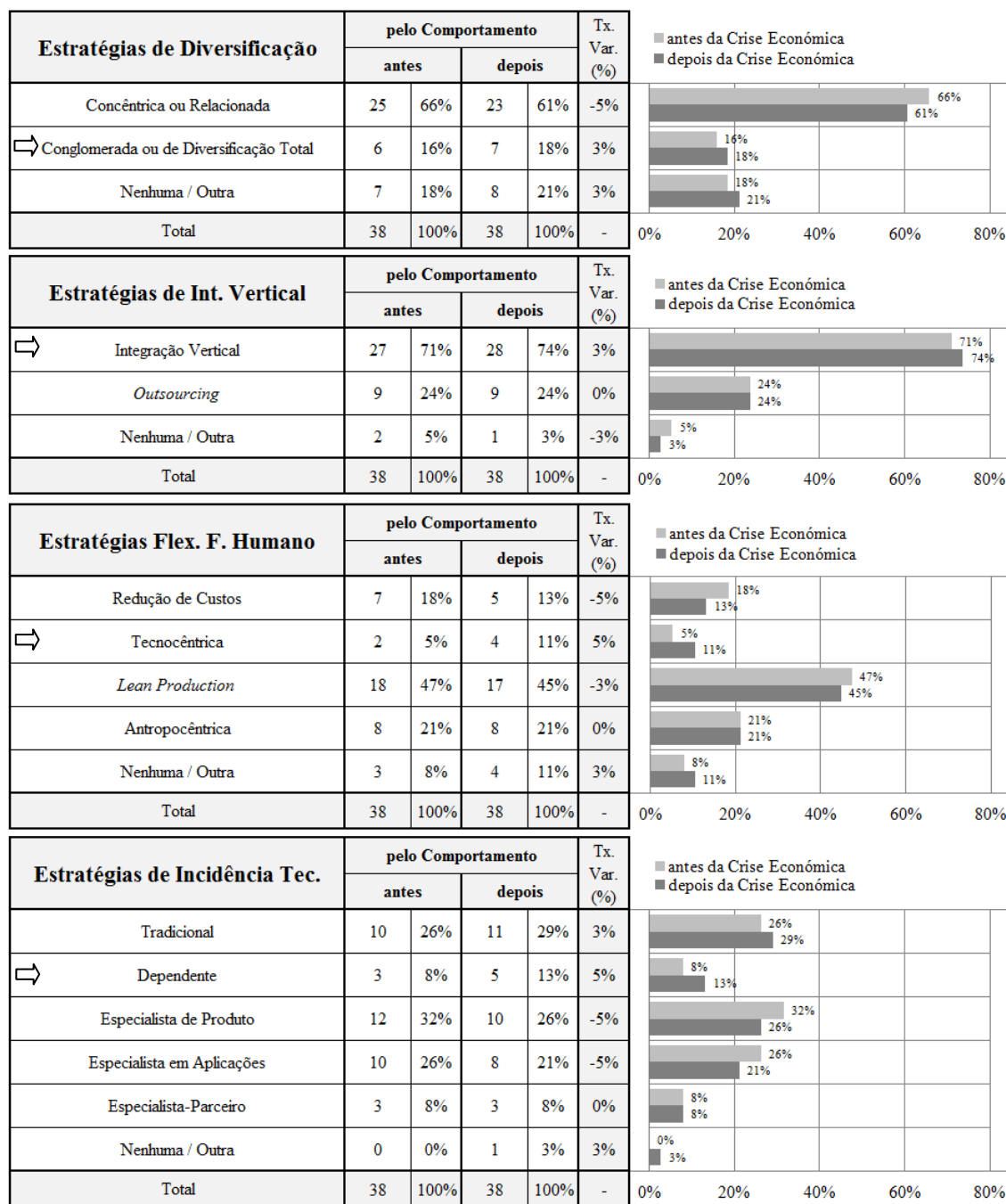
²⁴ Dados obtidos das respostas das empresas cujos Resultados da Empresa e Retorno de Investimento foram "Positivo(s), com tendência positiva", e cujo Nível de Estrutura e Cultura foi totalizado com, pelo menos, 56 valores na escala de *Likert*.



Com base nos dados comportamentais, e pela figura 25, identificam-se as estratégias das empresas com melhor comportamento, que tiveram maior progressão:

Figura 25 – Estratégias Definidas pelas TOP Empresas com melhor comportamento



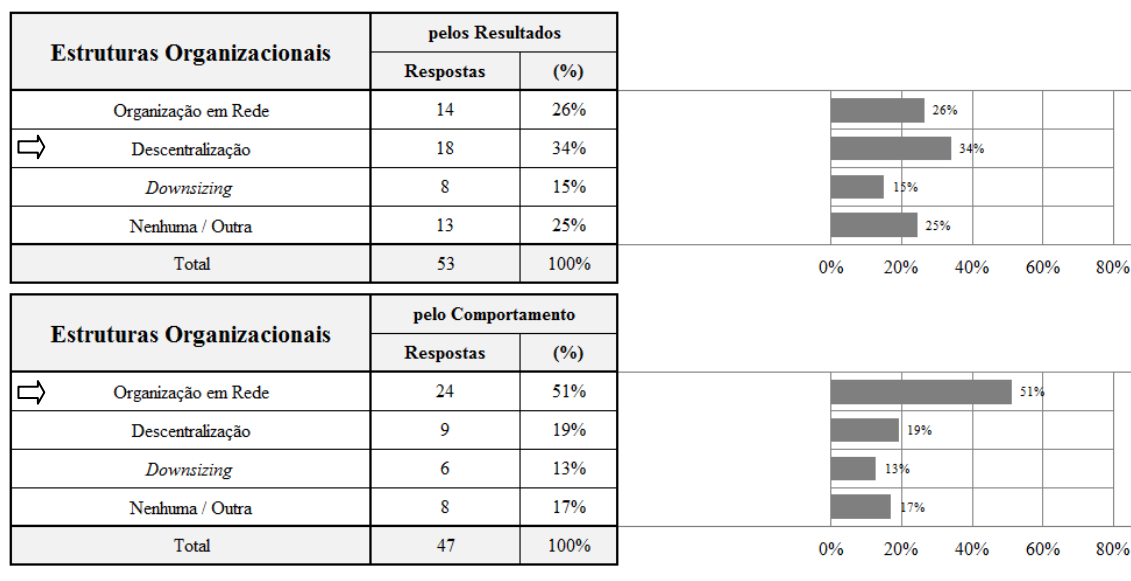


As *TOP Empresas* optaram por abranger outras áreas de negócio como forma de rentabilizarem os seus rendimentos (Estratégias Conglomeradas ou de Diversificação Total), criaram uma relação com o cliente com base numa política de preços baixos (Estratégias de Custos Baixos), mostraram que tanto se consegue manter o seu funcionamento de modo interno (Estratégias de Integração Vertical) como se consegue adotar outra estratégia (Estratégias de *Outsourcing*), desenvolvendo estruturas mais

independentes com base nas necessidades do cliente (Estratégias Tecnocêntrica, Tradicional e Dependente).

Da mesma forma, pela figura 26, identificam-se os tipos de estrutura usados nas empresas com melhores resultados e melhor comportamento:

Figura 26 – Estruturas Definidas pelas *TOP Empresas*



Em relação às estruturas, as *TOP Empresas* mostraram querer desmistificar o significado da concentração de poder no topo da cadeia hierárquica (partilhando as tomadas de decisão), e manter uma boa rede de alianças estratégicas.

No fundo, a tendência das estruturas das *TOP Empresas* foi pela Descentralização e Organização em Rede (pelos resultados e pelo comportamento, respetivamente).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As crises são uma ocorrência normal da vida empresarial. Não há empresa, como não há ser humano, que viva sem crises e sem sentir ansiedade diante delas.

Tomando a *Crise Económica* de 2008, como foco de estudo, conclui-se indubitavelmente que foi um acontecimento que marcou e continua a marcar o quotidiano das empresas. A prova disso esteve na resposta de 86% das empresas que fazem parte da classe das Indústrias Transformadoras em Portugal, que mostraram ter reavaliado as suas estratégias perante a *Crise Económica*.

As 126 empresas, que representaram o panorama nacional a nível setorial e *Volume de Negócios*, mostraram ser maioritariamente de pequena dimensão (44%), com um *Volume de Negócios* inferior a 2 milhões de euros anuais (52%) e mais de 20 anos de *Tempo de Atividade* (58%), localizando-se principalmente na zona norte (44%) e centro do país (40%). Mostraram ter também, na sua maioria, Resultados e Retorno de Investimento positivos e com tendência positiva (57 e 49%, respetivamente), e uma Quota de Mercado pequena / média e com tendência para crescer (64%), dentro e/ou fora do mercado português.

Quando questionadas sobre a influência de determinadas variáveis no processo de escolha das suas estratégias, 69% consideraram ter sido o *Setor de Negócio* um fator importante, seguido de imediato pelo *Tempo de Atividade*, com 67%. Embora menos relevante, a *Dimensão Organizacional* mostrou ter sido determinante para 58% das empresas, enquanto o *Contexto Histórico* o mostrou ter sido só para 44% das Indústrias Transformadoras em estudo.

Depois de identificados os conjuntos de estratégias com enfoques diferentes e o conjunto de estruturas mais praticados ao longo dos tempos, conclui-se que:

- Foi a Estratégia de Diferenciação Focalizada que mais progrediu (5%), dentro do grupo das Estratégias Tradicionais;
- Foi a Estratégia Concêntrica ou Relacionada que mais progrediu (6%), dentro do grupo das Estratégias de Diversificação;

- Foi a Estratégia de *Outsourcing* que mais progrediu (2%), dentro das Estratégias de Integração Vertical;
- Foi a Estratégia de Redução de Custos que mais progrediu (13%), dentro do grupo das Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, pela quantidade dos Recursos Humanos;
- Foi a Estratégia de *Lean Production* que mais progrediu (2%), dentro do grupo das Estratégias de Flexibilização do Fator Humano, pela qualidade dos Recursos Humanos;
- Foram a Estratégia de Especialista em Aplicações e Especialista de Produto que mais progrediram (6 e 4%, respetivamente), dentro do grupo das Estratégias de Incidência Tecnológica;
- Foi a Estrutura de Organização em Rede que mais se evidenciou (31%), seguida da Estrutura de Descentralização (23%), e da Estrutura de *Downsizing* (15%).

As empresas do estudo mostraram querer diferenciar-se da concorrência através do seu produto / serviço, mantendo uma só área de negócio que dominam bem. Mostraram recorrer ao *outsourcing* para obter melhores desempenhos, mas quanto à componente humana, a maioria ou recorre ainda à redução de recursos humanos, ou tenta otimizar o seu processo em função dos recursos humanos de que dispõe.

Conclui-se ainda que a escolha das estratégias / estruturas dependeu de determinadas variáveis, embora cada uma delas tenha exercido diferentes forças sobre cada uma das empresas. Por exemplo, o *Setor de Negócio* mostrou ter, no seu conjunto, uma influência muito significativa. Embora com menor relevância, a *Dimensão Organizacional* também mostrou ter, no seu conjunto, uma influência significativa. Já o *Volume de Negócios* ou o *Tempo de Atividade*, mostraram ter uma influência não significativa. Em relação às estruturas, as variáveis identificadas mostraram ter uma influência não significativa, muito provavelmente porque as estruturas, estando diretamente ligadas às estratégias, só serão forçadas a modificar-se quando são definidas novas estratégias que a tal obriguem.

Tabela 23 – Verificação das Hipóteses do Estudo

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
	Estratégias Tradicionais (tipo A1, A2, A3), Competitivas (tipo B2), ou Genéricas (tipo C1):	
H1	• Diferenciação.	• Diferenciação Focalizada.
	Estratégias de Diversificação (tipo B1):	
H2	• Concêntrica ou Relacionada (em mercados eficientes); • Conglomerada ou de Diversificação Total (em mercados ineficientes).	• Concêntrica ou Relacionada.
	Estratégias de Integração Vertical (tipo B3):	
H3	• <i>Outsourcing</i> .	• <i>Outsourcing</i> .
	Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (tipo C2):	
H4a	• Redução de Custos (pela quantidade);	• Redução de Custos (pela quantidade);
H4b	• Antropocêntrica (pela qualidade).	• <i>Lean Production</i> (pela qualidade).
	Estratégias de Incidência Tecnológica (tipo C3):	
H5	• Tradicional.	• Especialista de Produto; • Especialista em Aplicações.
	<i>Setor de Negócio</i> para com as Estratégias:	
H6	• Pode influenciar.	• Tem uma influência extremamente significativa, muito significativa e significativa, dependendo do conjunto de estratégias.
	<i>Dimensão Organizacional</i> para com as Estratégias:	
H7	• Pode influenciar.	• Tem uma influência significativa e não significativa, dependendo do conjunto de estratégias.
	<i>Volume de Negócios</i> para com as Estratégias:	
H8	• Pode influenciar.	• Tem uma influência não significativa.
	<i>Tempo de Atividade</i> para com as Estratégias:	
H9	• Pode influenciar.	• Tem uma influência não significativa.

Hip.	Modelo Teórico	Modelo Real
H10	Estruturas Organizacionais:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Organização em Rede; • Descentralização; • <i>Downsizing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização em Rede.
H11	<i>Setor de Negócio</i> para com as Estruturas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pode influenciar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma influência não significativa.
H12	<i>Dimensão Organizacional</i> para com as Estruturas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pode influenciar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma influência não significativa.
H13	<i>Volume de Negócios</i> para com as Estruturas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pode influenciar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma influência não significativa.
H14	<i>Tempo de Atividade</i> para com as Estruturas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pode influenciar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma influência não significativa.

Observa-se com isto, que a relevância que as empresas do estudo deram a cada uma das variáveis não foi coesa, uma vez que deram mais importância ao *Tempo de Atividade* do que à *Dimensão Organizacional*, facto que veio a demonstrar ter maior significância no processo de escolha das estratégias.

Estas não foram, contudo, as únicas conclusões do estudo. De uma análise ao comportamento da amostra de estudo, verificou-se haver lacunas quanto ao “Planeamento Estratégico”, à “Garantia de que os Recursos Humanos não serão dispensados em consequência da Produtividade”, à “Remuneração”, aos “Canais de Comunicação” e à “Atmosfera Criativa”, fatores que estão certamente na origem e na explicação da forma como cada empresa se adaptou à *Crise Económica*. Prova disso foram os resultados da análise efetuada às *TOP Empresas*. As empresas do estudo que mostraram ter os melhores resultados, ou melhor comportamento, mostraram ter uma estratégia menos direcionada para o cliente mais exigente, mas que protege mais o seu negócio. Demonstraram ser menos exigentes consigo próprias ao ponto de só inovarem até onde sabem que serão bem-sucedidas, e ao ponto de reduzirem os seus recursos humanos em função da inovação tecnológica.

Em suma, o resultado das hipóteses testadas reúne-se na tabela 24:

Tabela 24 – Resultados do Estudo

INFLUÊNCIA	Crise Económica			Contexto Histórico	Setor de Negócio	Dimensão Organizacional	Tempo de Atividade
	86%			44%	69%	58%	67%
RESULTADOS ESTRATÉGIAS / ESTRUTURAS	Tendência (Tx Var., %)			Influência			
	Amostra	TOP Result.	TOP Comport.	Setor de Negócio	Dimensão Organizacional	Volume de negócios	Tempo de Atividade
ESTRATÉGIAS TRADICIONAIS							
Custos Baixos	-4%	10%	11%	Extremamente Significante (6,018 F > 2,454 Fe) (0,0002 P)	Significante (3,503 F > 3,056 Fe) (0,033 P)	Não Significante (2,822 F < 3,056 Fe) (0,134 P)	Não Significante (2,839 F < 3,478 Fe) (0,082 P)
Diferenciação	1%	-7%	0%				
Custos Baixos Focalizada	3%	-3%	-11%				
Diferenciação Focalizada	5%	-5%	-3%				
Nenhuma / Outra	-5%	5%	3%				
ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO							
Concêntrica ou Relacionada	6%	-8%	-5%	Muito Significante (7,067 F > 3,136 Fe) (0,002 P)	Significante (4,878 F > 4,256 Fe) (0,037 P)	Não Significante (2,822 F < 4,256 Fe) (0,112 P)	Não Significante (2,478 F < 5,143 Fe) (0,164 P)
Conglomerada ou de Diversificação Total	-3%	7%	3%				
Nenhuma / Outra	-3%	2%	3%				
ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO VERTICAL							
Integração Vertical	-1%	-2%	3%	Muito Significante (7,150 F > 3,136 Fe) (0,002 P)	Significante (5,907 F > 4,256 Fe) (0,023 P)	Não Significante (2,625 F < 4,256 Fe) (0,126 P)	Não Significante (2,443 F < 5,143 Fe) (0,167 P)
Outsourcing	2%	3%	0%				
Nenhuma / Outra	-1%	-2%	-3%				
ESTRATÉGIAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO FATOR HUMANO							
Redução de Custos	13%	-2%	-5%	Extremamente Significante (5,126 F > 2,454 Fe) (0,0008 P)	Significante (3,268 F > 3,056 Fe) (0,041 P)	Não Significante (2,402 F < 3,056 Fe) (0,096 P)	Não Significante (2,181 F < 3,478 Fe) (0,145 P)
Tecnocêntrica	-5%	3%	5%				
Lean Production	2%	-3%	-3%				
Antropocêntrica	0%	-7%	0%				
Nenhuma / Outra	-10%	8%	3%				
ESTRATÉGIAS DE INCIDÊNCIA TECNOLÓGICA							
Tradicional	-8%	12%	3%	Significante (2,884 F > 2,283 Fe) (0,017 P)	Não Significante (2,280 F < 2,773 Fe) (0,090 P)	Não Significante (1,438 F < 2,773 Fe) (0,258 P)	Não Significante (1,434 F < 3,106 Fe) (0,281 P)
Dependente	-3%	0%	5%				
Especialista de Produto	4%	-13%	-5%				
Especialista em Aplicações	6%	-3%	-5%				
Especialista-Parceiro	2%	0%	0%				
Nenhuma / Outra	0%	5%	3%				
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS							
Organização em Rede	31%	26%	51%	Não Significante (1,237 F < 2,708 Fe) (0,301 P)	Não Significante (0,951 F < 3,490 Fe) (0,447 P)	Não Significante (0,545 F < 3,490 Fe) (0,660 P)	Não Significante (0,675 F < 4,067 Fe) (0,591 P)
Descentralização	23%	34%	19%				
Downsizing	15%	15%	13%				
Nenhuma / Outra	32%	25%	17%				

Como resposta à atual conjuntura económica (que pôs em evidência as dificuldades e limitações da estrutura empresarial), as Indústrias Transformadoras que contemplaram o estudo, optaram por progredir em direção às necessidades dos seus clientes e à redução dos seus custos, de forma a manter a sua organização funcional e capaz.

Os resultados obtidos não corroboram alguns dos casos identificados pelos autores referenciados na bibliografia, mostrando que o percurso natural de evolução estratégica das empresas, tendo sido perturbado pela *Crise Económica*, foi forçado a evoluir noutras direções.

Através deste estudo, verificou-se existirem ainda obstáculos na motivação e retenção dos recursos humanos nas organizações (seja por razões estruturais ou culturais), e na comunicação do seu plano de ação. Fica a sensação de que, em Portugal, as Indústrias Transformadoras não dão atenção a determinados factos nem avaliam corretamente os seus pontos fortes e fracos. Preferem manter-se à luz do que a vista alcança, optando por não sair da sua zona de conforto.

Em particular, a tecnologia e a inovação, a estrutura e a criação de alianças estratégicas, são dimensões fundamentais que qualquer uma das empresas considera essenciais. Mas confrontando a tendência das estratégias e estruturas das empresas do estudo com a tendência das estratégias e estruturas referenciadas na literatura, o talento humano não está a ser devidamente aproveitado, uma vez que está a ser “usado” como arma contra os custos em vez de ser “usado” como arma contra a concorrência.

6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Como é óbvio, este estudo tinha muito mais para oferecer. A principal limitação foi, sem dúvida, o número da amostra (relativamente ao panorama nacional). Não é pelo tamanho da amostra em si, mas pela certificação da representatividade da mesma. O estudo acaba por fazer uma comparação entre setores sem haver uma afirmação fiel por parte dos mesmos.

Outra das limitações foi o facto de se terem usado diferentes fontes de dados para as respostas, o que fez com que a medição das mesmas fossem subjetivas. Isto é, apesar de ter sido pedido para serem pessoas ligadas à estratégia da empresa (diretores departamentais ou de direção), não foi efetuado nenhum controlo sobre a fonte ou se garantiu a representatividade da mesma. Ainda sobre a validade das respostas, pode acrescentar-se que a amostragem também acabou por ficar comprometida devido ao período e curta duração em que a mesma foi realizada.

Uma das lacunas, para o caso específico da análise às estruturas, foi o facto de só se terem inquirido as empresas que consideraram ter sido influenciadas pela *Crise Económica*, mais propriamente, para 86% da amostra.

Quaisquer que sejam os projetos que possam prosseguir desta investigação, o primeiro pensamento debruça-se instantaneamente sobre a extensão do mesmo às restantes atividades económicas. Os casos que resultam do processamento deste tipo de dados serão sempre reveladores.

Mas não indo muito mais longe, pode também aprofundar-se a amostra de estudo ou determinado setor, explorando de outra forma, tanto as variáveis analisadas, como outras que possam trazer outro significado. Um dos exemplos mais significativos foi, por exemplo, o caso das estruturas, que só foram analisadas para as 86% das empresas que disseram ter sido influenciadas pela *Crise Económica*.

Embora seja um trabalho extensivo, com um esforço moderado e uma contribuição razoável por parte dos inquiridos, é possível atingir qualquer uma das sugestões aqui apresentadas. O trabalho desenvolvido serve de exemplo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, M. W. e Caillouet, R. H. (1994). *Legitimizing Endeavors: Impression Management Strategies Used by Organizations in Crisis*. Academy of Management: Communication Monographs. Vol. 61, Issue 1, pp. 44-62. Disponível *on-line* em: http://jefferson.library.millersville.edu/reserve/COMM301_Paul_LegitimationEndeavors.pdf. Último acesso em 24-10-2012.
- Amaral, L. (2010). *Economia Portuguesa: As Últimas Décadas* (2ª ed.). Lisboa: Edições Relógio D'Água.
- Amory, F. (2009). *Em Tempos de Crise, crie Estratégias diferenciadas de Preço*. Visão do Empreendedor. Disponível *on-line* em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/em-tempos-de-cri-se-crie-estrategias-diferenciadas-de-preco/>. Último acesso em 15-05-2013.
- Associação Industrial Portuguesa (2013). *Carta Magna da Competitividade: Relatório da Competitividade 2012*. Associação Industrial Portuguesa: Câmara do Comércio e Indústria. Disponível *on-line* em: http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_aip_pt/documentos/homepage/informacao/AIP-Relatorio%20da%20Competitividade%202012_5%20fev%202013_vf.pdf. Último acesso em 10-02-2013.
- Associação Portuguesa de Bancos (2012). *A Primeira Crise Financeira do Século XXI* (2ª Edição). Disponível *on-line* em: http://www.apb.pt/a_apb/apbnews/edicao_no_2/a_primeira_crise_financeira_do_seculo_xxi. Último acesso em 25-06-2012.
- Bradford, J. L. e Garrett, D. E. (1995). *The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusations of Unethical Behaviour*. Kluwer Academic Publishers: Journal of Business Ethics. Vol. Nov 1995 Issue 14, pp. 875-892. Disponível *on-line* em: <http://www.springerlink.com/content/142322656pn28777/fulltext.pdf?MUD=MP>. Último acesso em 10-11-2012.
- Canal Superior (2013). *Despedir é o último «Remédio» para a Crise: Revela Estudo do IPAM*. Disponível *on-line* em: <http://informacao.canalsuperior.pt/noticia/15315>. Último acesso em 15-05-2013.

- Cardoso, L. (2011). *Estratégia e Competitividade: Como vencer nos Negócios no Ambiente Vertiginoso e Global do Século XXI* (3ª ed.). Lisboa: Edições Babel.
- Carvalho, J. E. (2011). *Gestão de Empresas: Princípios Fundamentais, o Futuro da Gestão é a Gestão do Futuro* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chossudovsky, M., e Marshall, A. G. (2010). *The Global Economic Crisis: The Great Depression of the XXI Century*. Disponível *on-line* em: <http://www.globalresearch.ca/index.php?context=va&aid=19372>. Último acesso em 25-06-2012.
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V. e Vyncke, P. (2010). *Restoring Reputations in Times of Crisis: An Experimental Study of the Situational Crisis Communication Theory and the Moderating Effects of Locus of Control*. *Public Relations Review*; Vol. 36, Issue 3, pp. 256-262.
- Coombs, W. T. (1998). *An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation*. *Journal of Public Relations Research*: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. Vol. 10, Issue 3, pp. 177-191. Disponível *on-line* em: <http://www.mendeley.com/catalog/analytic-framework-crisis-situations-better-responses-better-understanding-situation/>. Último acesso em 24-11-2012.
- Coombs, W. T. (2004). *Impact of Past Crises on Current Crises Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory*. *Journal of Business Communication*: Sage Publications. Vol. 41, Issue 3, pp. 264-289. Disponível *on-line* em: <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n3/pdf/1550049a.pdf>. Último acesso em 10-11-2012.
- Coombs, W. T. (2007a). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. Disponível *on-line* em: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>. Último acesso em 24-10-2012.
- Coombs, W. T. (2007b). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of a Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review: Academic Research*. Vol. 10, Issue 3, pp. 163-176. Disponível *on-line* em: <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n3/pdf/1550049a.pdf>. Último acesso em 10-11/2012.

- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society* (1ª ed.); EUA: Edições HarperCollins.
- Fisher, I. (1933). *The Debt-Deflation Theory of Great Depressions*. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. Vol. 1, Issue Oct 1933, pp. 337-357. Disponível *on-line* em: <http://fraser.stlouisfed.org/docs/meltzer/fisdeb33.pdf>. Último acesso em 15-11-2012.
- Fundação Drucker (1998). *A Organização do Futuro: Como aplicar novos Conceitos de «Ritmo e Oportunidade» para conduzir o Capital Intelectual de uma Companhia para o Futuro* (1ª ed.); Lisboa: Edições Europa-América.
- Globo (2011). *Entenda melhor a Crise Económica de Portugal*. Disponível *on-line* em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/04/entenda-melhor-a-crise-economica-de-portugal.html>. Último acesso em 25-06-2012.
- Gouveia, J. B. (2008). *As Estratégias de Sucesso em Empresas Tradicionais*. Câmara dos Técnicos Oficiais de Conta: TOC. Ano. IX, N.º102, pp. 53-59. Disponível *on-line* em: http://www.otoc.pt/downloads/files/1221844581_53a59_gestao.pdf. Último acesso em 10-02-2013.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review: HBS Publishing*. Vol. May-Jun 1998, Issue 98308, pp. 1-12. Disponível *on-line* em: http://www.gertjanschop.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/evolution_and_revolution_greiner.pdf. Último acesso em 15-11-2012.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as Revolution*. *Harvard Business Review: HBS Publishing*. Vol. Jul-Ago 1996, Issue 96405, pp. 68-82. Disponível *on-line* em: <http://89.145.77.23/~crosshea/groupcreative/wp-content/uploads/Strategy-as-revolution-Gary-Hamel.pdf>. Último acesso em 15-11-2012.
- Hammer, M. (2001). *The Superefficient Company*. *Harvard Business Review: HBS Publishing*. Vol. Sep 2001, Issue R0108E, pp. 81-91. Disponível *on-line* em: http://www.bluemoonind.com/downloads/documents/The_Superefficient_Company.pdf. Último acesso em 15-11-2012.

- Herman, C. F. (1963). *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*. *Administrative Science Quarterly: Sage Journals*. Vol. 8, Issue 1, pp. 61-82. Disponível *on-line* em: <http://www.voxprof.com/cfh/hermann-pubs/Hermann-Some%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf>. Último acesso em 15-11-2012.
- Huang, Y.-H. (2006). *Crisis Situations, Communication Strategies, and Media Coverage: A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model*. *Communication Research: Sage Publications*. Vol.33, Issue 3, pp. 180-205. Disponível *on-line* em: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>. Último acesso em 10-11-2012.
- INE (2012). *Estatísticas da Produção Industrial 2011*. Instituto Nacional de Estatística: Estatísticas Oficiais (edição 2012); Lisboa: INE, I. P..
- INE (2013). *Empresas em Portugal 2011*. Instituto Nacional de Estatística: Estatísticas Oficiais (edição 2013); Lisboa: INE, I. P..
- Institute for Management Development (2013). *World Competitiveness Online*. Disponível *on-line* em: <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>. Último acesso em 11-02-2013.
- Marcus, A. A. e Goodman, R. S. (1991). *Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy during a Crisis*. *Academy of Management: Academy of Management Journal*. Vol. 34, Issue 2, pp. 281-305. Disponível *on-line* em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256443?uid=3738880&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101392874301>. Último acesso em 10-11-2012.
- Marques, J., Câmara, P. B., e Martins, P. (1999). *Novas Perspectivas da Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Pergaminho.
- Michael Page (2013). *Comunicado de Imprensa: Retenção de Talento é Prioritária para os Líderes de RH Portugueses*. Lisboa: Page Personnel. Disponível *on-line* em: http://www.michaelpage.pt/productsApp_pt/mediacentre/18%2003%202013.pdf. Último acesso em 15-05-2013.

- Murteira, M. (1976). *A Situação Económica em Portugal: Origens e Perspectivas*. Vol. 46, pp. 279-287. Disponível *on-line* em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223914032X9sPV3gz1Km26TT0.pdf>. Último acesso em 25-06-2012.
- Pordata (2011). *Taxa de Crescimento (%) do PIB e PIB per capita a preços constantes (base=2006) em Portugal*. Disponível *on-line* em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+%28percentagem%29+do+PIB+e+PIB+per+capita+a+precos+constantes+%28base+2006%29-883>. Último acesso em 11-02-2013.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova Iorque: Free Press
- Porter, M. E. (1989). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: Free Press
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review: HBS Publishing, Vol. Nov-Dec 1996, Issue 96608, pp. 61-78.
- PwC (2013a). *Principais Desafios da Indústria em Portugal – 2013: Uma Abordagem coerente para a Dinamização do Setor*. Lisboa: PricewaterhouseCoopers/AG – Acessoria de Gestão. Disponível *on-line* em: http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc_principais_desafios_industria.pdf. Último acesso em 23-09-2013.
- PwC (2013b). *Automóvel*. PwC: Indústrias. Disponível *on-line* em: <http://www.pwc.pt/pt/industrias/automovel.jhtml>. Último acesso em 23-09-2013.
- Reis, J. e Rodrigues, J. (2011). *Portugal e a Europa em Crise: para acabar com a Economia de Austeridade* (1ª Edição). Lisboa: Edições Actual Editora.
- Reis, R. L. dos (2000). *Estratégia Empresarial* (2ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- RTP (2013). *IPAM – Empresários Portugueses e Estratégias para superar a Crise*. Jornal da Tarde. Disponível *on-line* em: http://www.youtube.com/watch?v=uG5-B_XJoN4. Último acesso em 15-05-2013.

- Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. e Seeger, M. W. (2006). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* (2ª Edição). EUA: Sage Publications. Parcialmente disponível *on-line* em: http://www.sagepub.com/upm-data/37705_1.pdf. Último acesso em 24-10-2012.
- Tavares, S. (2012). *Gerir Pessoas para combater a Crise*. Caixa Geral de Depósitos: Saldo Positivo. Disponível *on-line* em: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/empresas-devem-apostar-na-gestao-de-pessoas>. Último acesso em 15-05-2013.
- Toffler, A. e Toffler, H. (2006). *Revolutionary Wealth* (1ª Edição). EUA: Edições Alfred A. Knopf.
- Tomic, Z. e Milas, Z. (2007). *Strategy as Crisis Response*. Politicka Misao: Croatian Political Science Review, Vol.44, Issue 1, pp. 143-149.
- Tozzini, S. (2012). *Novo Século, Novas Empresas: Preparando as Organizações e as Pessoas para a Mudança*. Augusto Guzzo: Revista Académica. Vol. 1, Issue 1, pp. 72-83. Disponível *on-line* em: http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/download/66/77. Último acesso em 24-10-2012.
- Wikipedia (2012). *Crise dos Subprimes*. Disponível *on-line* em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_dos_subprimes. Último acesso em 11-02-2013.
- Wikipedia (2012). *Grande Recessão*. Disponível *on-line* em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande_Recess%C3%A3o. Último acesso em 11-02-2013.
- Wikipedia (2012). *Situational Crisis Communication Theory*. Disponível *on-line* em: http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_crisis_communication_theory. Último acesso em 25-06-2012.
- Wikipedia (2012). *Teoria da Atribuição*. Disponível *on-line* em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_atribui%C3%A7%C3%A3o. Último acesso em 10-11-2012.

