



MESTRADO EM GESTÃO

A Estratégia perante a Crise:
Um Estudo sobre Portugal

(VOLUME II – Anexos)

Filipe Miguel Pequeno (201127778)

Barcarena, Setembro de 2013

UNIVERSIDADE
ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

A Estratégia perante a Crise:
Um Estudo sobre Portugal

(VOLUME II – Anexos)

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.

8. ANEXOS

Figura 27 – Inquérito Divulgado aos Participantes

PARTE I: Características e Desempenho da Empresa
Objetivo: Indicar as principais características da empresa
Composição: 8 questões de resposta única

1. Código de Divisão CAE Rev.3 (somente para Indústrias Transformadoras):

- a) 10000 (indústria alimentar);
- b) 11000 (indústria de bebidas);
- c) 12000 (indústria do tabaco);
- d) 13000 (fabricação de têxteis);
- e) 14000 (indústria de vestuário);
- f) 15000 (indústria de couro e produtos de couro);
- g) 16000 (indústria de madeira e cortiça, e suas obras, exceto mobiliário, cestaria e espartaria);
- h) 17000 (fabricação de pasta, papel, cartão e seus artigos);
- i) 18000 (impressão e reprodução de suportes gravados);
- j) 19000 (fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e aglomerados de combustíveis);
- k) 20000 (fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos);
- l) 21000 (fabricação de produtos farmacêuticos de base e preparações farmacêuticas);
- m) 22000 (fabricação de artigos de borracha e matérias plásticas);
- n) 23000 (fabricação de outros produtos minerais não metálicos);
- o) 24000 (indústrias metalúrgicas de base);
- p) 25000 (fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos);
- q) 26000 (fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicações e produtos eletrónicos e óticos);
- r) 27000 (fabricação de equipamento elétrico);
- s) 28000 (fabricação de máquinas e equipamentos);
- t) 29000 (fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes para veículos automóveis);
- u) 30000 (fabricação de outro equipamento de transporte);
- v) 31000 (fabricação de mobiliário e colchões);
- w) 32000 (outras indústrias transformadoras);

2. **Dimensão:**
 - a) Microempresa (até 9 empregados);
 - b) Empresa Pequena (de 10 a 49 empregados);
 - c) Empresa Média (de 50 a 249 empregados);
 - d) Empresa Grande (mais de 250 empregados).
3. **Volume de Negócios (média anual):**
 - a) Inferior a 2 milhões de euros;
 - b) Entre 2 e 10 milhões de euros;
 - c) Entre 10 e 50 milhões de euros;
 - d) Mais de 50 milhões de euros.
4. **Tempo de Atividade:**
 - a) Menos de 10 anos;
 - b) Entre 10 e 20 anos;
 - c) Mais de 20 anos.
5. **Localização:**
 - a) Norte;
 - b) Centro;
 - c) Sul;
 - d) Ilhas.
6. **Resultados da Empresa (média anual):**
 - a) Positivos, com tendência positiva;
 - b) Positivos, com tendência negativa;
 - c) Negativos, com tendência positiva;
 - d) Negativos, com tendência negativa.
7. **Retorno de Investimento (média anual):**
 - a) Positivo, com tendência positiva;
 - b) Positivo, com tendência negativa;
 - c) Negativo, com tendência positiva;
 - d) Negativo, com tendência negativa.
8. **Quota de Mercado:**
 - a) Pequena ou média, com tendência para crescer;
 - b) Pequena ou média, com tendência para decrescer;
 - c) Grande, com tendência para crescer;
 - d) Grande, com tendência para decrescer.

PARTE III: Estratégias Atuais da Empresa

Objetivo: Indicar a principal estratégia atualmente seguida pela empresa dentro de cada tipo

Composição: 6 questões de resposta única

23. Estratégias Tradicionais (aplicação sobre o Produto e Clientes):

- a) Custos Baixos (estratégia competitiva pelo preço);
- b) Diferenciação (estratégia competitiva pela diferença);
- c) Custos Baixos Focalizada (estratégia competitiva pelo preço, para um determinado grupo-alvo);
- d) Diferenciação Focalizada (estratégia competitiva pela diferença, para um determinado grupo-alvo);
- e) Nenhuma;
- f) Outra: _____.

24. Estratégias de Diversificação (aplicação sobre o Negócio da Empresa):

- a) Concêntrica ou Relacionada (diversificação do negócio da empresa por setores de atividade relacionados);
- b) Conglomerada ou de Diversificação Total (diversificação do negócio da empresa por setores de atividade nada relacionados);
- c) Nenhuma;
- d) Outra: _____.

25. Estratégias de Integração Vertical (aplicação sobre a Estrutura da Empresa):

- a) Integração Vertical (controlo sobre todas as operações);
- b) *Outsourcing* (controlo de algumas operações, outras são delegadas);
- c) Nenhuma;
- d) Outra: _____.

26. Estratégias de Flexibilização do Fator Humano (aplicação sobre a Quantidade e Qualidade dos Recursos Humanos):

- a) Redução de Custos (redução de pessoal devido a cortes orçamentais);
- b) Tecnocêntrica (redução de pessoal devido a integração tecnológica);
- c) *Lean Production* (otimização dos processos);
- d) Antropocêntrica (qualificação dos recursos humanos);
- e) Nenhuma;
- f) Outra: _____.

27. Estratégias de Incidência Tecnológica (aplicação sobre a Tecnologia):

- a) Tradicional (reestruturação tecnológica, à medida do processo);
- b) Dependente (reestruturação tecnológica, à medida do cliente);
- c) Especialista de Produto (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do processo);
- d) Especialista em Aplicações (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do cliente);
- e) Especialista-Parceiro (especialização tecnológica partilhada com outras organizações);
- f) Nenhuma;
- g) Outra: _____.

28. A presente Crise Económica e os seus efeitos obrigaram a Empresa a repensar as suas estratégias?

- a) Sim;
- b) Não.

ANTES DE CONTINUAR...

Se respondeu “sim” na última questão, responda à última parte deste inquérito.

Se respondeu “não”, este inquérito termina por aqui.

Obrigado pela sua colaboração.

PARTE IV: Estratégias Históricas da Empresa

Objetivo: Indicar a principal estratégia seguida pela empresa, dentro de cada tipo, antes da Crise Económica

Composição: 9 questões de resposta única + 1 questão de resposta múltipla

29. Qual era a Estratégia Tradicional (aplicação sobre o Produto e Clientes)?
- a) Custos Baixos (estratégia competitiva pelo preço);
 - b) Diferenciação (estratégia competitiva pela diferença);
 - c) Custos Baixos Focalizada (estratégia competitiva pelo preço, para um determinado grupo-alvo);
 - d) Diferenciação Focalizada (estratégia competitiva pela diferença, para um determinado grupo-alvo);
 - e) Nenhuma;
 - f) Outra: _____.
30. Qual era a Estratégia de Diversificação (aplicação sobre o Negócio da Empresa)?
- a) Concêntrica ou Relacionada (diversificação do negócio da empresa por setores de atividade relacionados);
 - b) Conglomerada ou de Diversificação Total (diversificação do negócio da empresa por setores de atividade nada relacionados);
 - c) Nenhuma;
 - d) Outra: _____.
31. Qual era a Estratégia de Integração Vertical (aplicação sobre a Estrutura da Empresa)?
- a) Integração Vertical (controlo sobre todas as operações);
 - b) *Outsourcing* (controlo de algumas operações, outras são delegadas);
 - c) Nenhuma;
 - d) Outra: _____.
32. Qual era a Estratégia de Flexibilização do Fator Humano (aplicação sobre a Quantidade e Qualidade dos Recursos Humanos)?
- a) Redução de Custos (redução de pessoal);
 - b) Tecnocêntrica (redução de pessoal devido a integração tecnológica);
 - c) *Lean Production* (otimização dos processos);
 - d) Antropocêntrica (qualificação dos recursos humanos);
 - e) Nenhuma;
 - f) Outra: _____.

33. Qual era a Estratégia de Incidência Tecnológica (aplicação sobre a Tecnologia)?
- a) Tradicional (reestruturação tecnológica, à medida do processo);
 - b) Dependente (reestruturação tecnológica, à medida do cliente);
 - c) Especialista de Produto (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do processo);
 - d) Especialista em Aplicações (especialização tecnológica numa gama de produto, à medida do cliente);
 - e) Especialista-Parceiro (especialização tecnológica partilhada com outras organizações);
 - f) Nenhuma;
 - g) Outra: _____.
34. Verificou-se alguma alteração na Estrutura da Empresa (questão de resposta múltipla)?
- a) Organização em Rede (tendência para criação de alianças estratégicas e utilização de *outsourcing*);
 - b) Descentralização (tendência para partilha de tomadas de decisão);
 - c) *Downsizing* (tendência para redução de camadas de gestão);
 - d) Nenhuma;
 - e) Outra: _____.
35. O Contexto Histórico Português (evolução das empresas em Portugal) teve influência nas novas estratégias?
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
36. O Setor de Negócio da Empresa teve influência nas novas estratégias?
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
37. A Dimensão da Empresa teve influência nas novas estratégias?
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
38. O Tempo de Atividade da Empresa (maturidade) teve influência nas novas estratégias?
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LEGENDA:

1 – pouco / não concordo / inadequado

5 – muito / concordo / adequado

Obrigado pela sua colaboração.

Tabela 25 – Lista Secção C (Indústrias Transformadoras), CAE Rev.3

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3
10110	Abate de gado (produção de carne)
10120	Abate de aves (produção de carne)
10130	Fabricação de produtos à base de carne
10201	Preparação de produtos da pesca e aquicultura
10202	Congelação de produtos da pesca e aquicultura
10203	Conservação de produtos da pesca e aquicultura em azeite e outros óleos vegetais e molhos
10204	Salga, secagem e outras atividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura
10310	Preparação e conservação de batatas
10320	Fabricação de sumos de frutos e produtos hortícolas
10391	Congelação de frutos e de produtos hortícolas
10392	Secagem e desidratação de frutos e de produtos hortícolas
10393	Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada
10394	Descasque e transformação de frutos de casca rija comestíveis
10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por processos
10411	Produção de óleos e gorduras animais brutos
10412	Produção de azeite
10413	Produção de óleos vegetais brutos (exceto azeite)
10414	Refinação de óleos e gorduras
10420	Fabricação de margarinas e de gorduras alimentares similares
10510	Indústrias do leite e derivados
10520	Fabricação de gelados e sorvetes
10611	Moagem de cereais
10612	Descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz
10613	Transformação de cereais e leguminosas
10620	Fabricação de amidos, féculas e produtos afins
10711	Panificação
10712	Pastelaria
10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação
10730	Fabricação de massas alimentícias, cuscuz e similares
10810	Indústria do açúcar
10821	Fabricação de cacau e de chocolate
10822	Fabricação de produtos de confeitaria
10830	Indústria do café e do chá
10840	Fabricação de condimentos e temperos
10850	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados
10860	Fabricação de alimentos homogeneizados e dietéticos
10891	Fabricação de fermentos, leveduras e adjuvantes para panificação e pastelaria

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
10892	Fabricação de caldos, sopas e sobremesas	continuação
10893	Fabricação de outros produtos alimentares	
10911	Fabricação de pré-misturas	
10912	Fabricação de alimentos para animais de criação (exceto para aquicultura)	
10913	Fabricação de alimentos para a aquicultura	
10920	Fabricação de alimentos para animais de companhia	
<hr/>		
11011	Produção de aguardentes preparadas	
11012	Fabricação de aguardentes não preparadas	
11013	Produção de licores e outras bebidas destiladas	
11021	Produção de vinhos comuns licorosos	
11022	Produção de vinhos espumantes e espumosos	
11030	Produção de cidra e de outras bebidas fermentadas de frutos	
11040	Fabricação de vermouths e de outras bebidas fermentadas não destiladas	
11050	Fabricação de cerveja	
11060	Fabricação de malte	
11071	Engarrafamento de águas minerais naturais e de nascente	
11072	Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas	
<hr/>		
12000	Indústria do tabaco	
<hr/>		
13101	Preparação e fiação de fibras do tipo algodão	
13102	Preparação e fiação de fibras do tipo lã	
13103	Preparação e fiação da seda e preparação e texturização de filamentos sintéticos e artificiais	
13104	Fabricação de linhas de costura	
13105	Preparação e fiação de linho e outras fibras têxteis	
13201	Tecelagem de fio do tipo algodão	
13202	Tecelagem de fio do tipo lã	
13203	Tecelagem de fio do tipo de seda e de outros têxteis	
13301	Branqueamento e tingimento	
13302	Estampagem	
13303	Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis	
13910	Fabricação de tecidos de malha	
13920	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário	
13930	Fabricação de tapetes e carpetes	
13941	Fabricação de cordoaria	
13942	Fabricação de redes	
13950	Fabricação de não tecidos e respetivos artigos, exceto vestuário	
13961	Fabricação de passamanarias e sirgarias	
13962	Fabricação de têxteis para uso técnico e industrial	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
13991	Fabricação de bordados	continuação
13992	Fabricação de rendas	
13993	Fabricação de outros têxteis	
14110	Confeção de vestuário em couro	
14120	Confeção de vestuário de trabalho	
14131	Confeção de outro vestuário exterior em série	
14132	Confeção de outro vestuário exterior por medida	
14133	Atividades de acabamentos de artigos de vestuário	
14140	Confeção de vestuário interior	
14190	Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário	
14200	Fabricação de artigos de pele com pelo	
14310	Fabricação de meias e similares de malha	
14390	Fabricação de outro vestuário de malha	
15111	Curtimenta e acabamento de peles sem pelo	
15112	Fabricação de couro reconstituído	
15113	Curtimenta e acabamento de peles com pelo	
15120	Fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro	
15201	Fabricação de calçado	
15202	Fabricação de componentes para calçado	
16101	Serração de madeira	
16102	Impregnação de madeira	
16211	Fabricação de painéis de partículas de madeira	
16212	Fabricação de painéis de fibras de madeira	
16213	Fabricação de folheados, contraplacados, lamelados e outros painéis	
16220	Parqueteria	
16230	Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	
16240	Fabricação de embalagens de madeira	
16291	Fabricação de outras obras de madeira	
16292	Fabricação de obras de cestaria e de espartaria	
16293	Indústria da preparação da cortiça	
16294	Fabricação de rolhas de cortiça	
16295	Fabricação de outros produtos de cortiça	
17110	Fabricação de pasta	
17120	Fabricação de papel e cartão (exceto canelado)	
17211	Fabricação de papel e cartão canelado (inclui embalagens)	
17212	Fabricação de outras embalagens de papel e cartão	
17220	Fabricação de artigos de papel para uso doméstico e sanitário	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
17230	Fabricação de artigos de papel para papelaria	continuação
17240	Fabricação de papel de parede	
17290	Fabricação de outros artigos de pasta de papel, de papel e de cartão	
18110	Impressão de jornais	
18120	Outra impressão	
18130	Atividades de preparação da impressão e de produtos media	
18140	Encadernação e outras atividades relacionadas	
18200	Reprodução de suportes gravados	
19100	Fabricação de produtos de coqueria	
19201	Fabricação de produtos petrolíferos refinados	
19202	Fabricação de produtos petrolíferos a partir de resíduos	
19203	Fabricação de briquetes e aglomerados de hulha e lenhite	
20110	Fabricação de gases industriais	
20120	Fabricação de corantes e pigmentos	
20130	Fabricação de outros produtos químicos inorgânicos de base	
20141	Fabricação de resinosos e seus derivados	
20142	Fabricação de carvão (vegetal e animal) e produtos associados	
20143	Fabricação de álcool etílico de fermentação	
20144	Fabricação de outros produtos químicos orgânicos de base	
20151	Fabricação de adubos químicos ou minerais e de compostos azotados	
20152	Fabricação de adubos orgânicos e organo-minerais	
20160	Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias	
20170	Fabricação de borracha sintética sob formas primárias	
20200	Fabricação de pesticidas e de outros produtos agroquímicos	
20301	Fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares	
20303	Fabricação de pigmentos preparados, composições vitrificáveis e afins	
20411	Fabricação de sabões, detergentes e glicerina	
20412	Fabricação de produtos de limpeza, polimento e proteção	
20420	Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene	
20510	Fabricação de explosivos e artigos de pirotecnia	
20520	Fabricação de colas	
20530	Fabricação de óleos essenciais	
20591	Fabricação de biodiesel	
20592	Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial	
20593	Fabricação de óleos e massas lubrificantes (exceto a efetuada nas refinarias)	
20594	Fabricação de outros produtos químicos	
20600	Fabricação de fibras sintéticas ou artificiais	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
21100	Fabricação de produtos farmacêuticos de base	continuação
21201	Fabricação de medicamentos	
21202	Fabricação de outras preparações e de artigos farmacêuticos	
22111	Fabricação de pneus e câmaras-de-ar	
22112	Reconstrução de pneus	
22191	Fabricação de componentes de borracha para calçado	
22192	Fabricação de outros produtos de borracha	
22210	Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	
22220	Fabricação de embalagens de plástico	
22230	Fabricação de artigos de plástico para a construção	
22291	Fabricação de componentes de plástico para calçado	
22292	Fabricação de outros artigos de plástico	
23110	Fabricação de vidro plano	
23120	Moldagem e transformação de vidro plano	
23131	Fabricação de vidro de embalagem	
23132	Cristalaria	
23140	Fabricação de fibras de vidro	
23190	Fabricação e transformação de outro vidro (inclui vidro técnico)	
23200	Fabricação de produtos cerâmicos refratários	
23311	Fabricação de azulejos	
23312	Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica	
23321	Fabricação de tijolos	
23322	Fabricação de telhas	
23323	Fabricação de abobadilhas	
23324	Fabricação de outros produtos cerâmicos para a construção	
23411	Olaria de barro	
23412	Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino	
23413	Fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino	
23414	Atividades de decoração de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental	
23420	Fabricação de artigos cerâmicos para usos sanitários	
23430	Fabricação de isoladores e peças isolantes em cerâmica	
23440	Fabricação de outros produtos em cerâmica para usos técnicos	
23490	Fabricação de outros produtos em cerâmica não refratários	
23510	Fabricação de cimento	
23521	Fabricação de cal	
23522	Fabricação de gesso	
23610	Fabricação de produtos de betão para a construção	
23620	Fabricação de produtos de gesso para a construção	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
23630	Fabricação de betão pronto	continuação
23640	Fabricação de argamassas	
23650	Fabricação de produtos de fibrocimento	
23690	Fabricação de outros produtos de betão, gesso e cimento	
23701	Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares	
23702	Fabricação de artigos em ardósia (lousa)	
23703	Fabricação de artigos de granito e de rochas	
23910	Fabricação de produtos abrasivos	
23991	Fabricação de misturas betuminosas	
23992	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos diversos	
24100	Siderurgia e fabricação de ferro ligas	
24200	Fabricação de tubos, condutas, perfis ocos e respetivos acessórios de aço	
24310	Estiragem a frio	
24320	Laminagem a frio de arco ou banda	
24330	Perfilagem a frio	
24340	Trefilagem a frio	
24410	Obtenção e primeira transformação de metais preciosos	
24420	Obtenção e primeira transformação de alumínio	
24430	Obtenção e primeira transformação de chumbo, zinco e estanho	
24440	Obtenção e primeira transformação de cobre	
24450	Obtenção e primeira transformação de outros metais não ferrosos	
24460	Tratamento de combustível nuclear	
24510	Fundição de ferro fundido	
24520	Fundição de aço	
24530	Fundição de metais leves	
24540	Fundição de outros metais não ferrosos	
25110	Fabricação de estruturas de construção metálicas	
25120	Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal	
25210	Fabricação de caldeiras e radiadores para aquecimento	
25290	Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos	
25300	Fabricação de geradores de vapor (exceto caldeiras para aquecimento central)	
25401	Fabricação de armas de caça, de desporto e defesa	
25402	Fabricação de armamento	
25501	Fabricação de produtos forjados, estampados e laminados	
25502	Fabricação de produtos por pulverometalurgia	
25610	Tratamento e revestimento de metais	
25620	Atividades de mecânica em geral	
25710	Fabricação de cutelaria	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
25720	Fabricação de fechaduras, dobradiças e outras ferragens	continuação
25731	Fabricação de ferramentas manuais	
25732	Fabricação de ferramentas mecânicas	
25733	Fabricação de peças sinterizadas	
25734	Fabricação de moldes metálicos	
25910	Fabricação de embalagens metálicas pesadas	
25920	Fabricação de embalagens metálicas ligeiras	
25931	Fabricação de produtos de arame	
25932	Fabricação de molas	
25933	Fabricação de correntes metálicas	
25940	Fabricação de rebites, parafusos e porcas	
25991	Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico	
25992	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	
26110	Fabricação de componentes eletrónicos	
26120	Fabricação de placas de circuitos eletrónicos	
26200	Fabricação de computadores e equipamento periférico	
26300	Fabricação de aparelhos e de equipamentos para comunicações	
26400	Fabricação de recetores de rádio e de televisão e bens de consumo similares	
26511	Fabricação de contadores de eletricidade, gás, água e de outros líquidos	
26512	Fabricação de instrumentos e aparelhos de medida, verificação, navegação e outros fins	
26520	Fabricação de relógios e material de relojoaria	
26600	Fabricação de equipamentos de radiação, electromedicina e eletroterapêuticos	
26701	Fabricação de instrumentos e equipamentos óticos não oftálmicos	
26702	Fabricação de material fotográfico e cinematográfico	
26800	Fabricação de suportes de informação magnéticos e óticos	
27110	Fabricação de motores, geradores e transformadores eléctrico	
27121	Fabricação de aparelhagem e equipamento para instalações eléctricas de alta tensão	
27122	Fabricação de aparelhagem e equipamento para instalações eléctricas de baixa tensão	
27200	Fabricação de acumuladores e de pilhas eléctricas	
27310	Fabricação de cabos de fibra ótica	
27320	Fabricação de outros fios e cabos eléctricos e eletrónicos	
27330	Fabricação de acessórios para fios e cabos	
27400	Fabricação de lâmpadas eléctricas e de outro material de iluminação	
27510	Fabricação de eletrodomésticos	
27520	Fabricação de aparelhos não eléctricos para uso doméstico	
27900	Fabricação de outro equipamento eléctrico	
28110	Fabricação de motores e turbinas (exceto motores para aeronaves, automóveis e motociclos)	

Código	Classe Secção C, CAE Rev.3	
28120	Fabricação de equipamento hidráulico e pneumático	continuação
28130	Fabricação de outras bombas e compressores	
28140	Fabricação de outras torneiras e válvulas	
28150	Fabricação de rolamentos, de engrenagens e de outros órgãos de transmissão	
28210	Fabricação de fornos e queimadores	
28221	Fabricação de ascensores e monta-cargas, escadas e passadeiras rolantes	
28222	Fabricação de equipamento de elevação e de movimentação	
28230	Fabricação de máquinas e equipamento de escritório (exceto computadores e equipamento periférico)	
28240	Fabricação de máquinas (ferramentas portáteis com motor)	
28250	Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	
28291	Fabricação de máquinas de acondicionamento e de embalagem	
28292	Fabricação de balanças e de outros equipamentos para pesagem	
28293	Fabricação de outras máquinas diversas de uso geral	
28300	Fabricação de máquinas e de tratores para a agricultura, pecuária e silvicultura	
28410	Fabricação de máquinas (ferramentas para metais)	
28490	Fabricação de outras máquinas (ferramentas)	
28910	Fabricação de máquinas para a metalurgia	
28920	Fabricação de máquinas para as indústrias extrativas e para a construção	
28930	Fabricação de máquinas para as indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	
28940	Fabricação de máquinas para as indústrias têxtil, do vestuário e do couro	
28950	Fabricação de máquinas para as indústrias do papel e do cartão	
28960	Fabricação de máquinas para as indústrias da borracha e do plástico	
28991	Fabricação de máquinas para as indústrias de materiais de construção, cerâmica e vidro	
28992	Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico	
29100	Fabricação de veículos automóvel	
29200	Fabricação de carroçarias, reboques e semirreboques	
29310	Fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis	
29320	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	
30111	Construção de embarcações metálicas e estruturas flutuantes (exceto de recreio e de desporto)	
30112	Construção e reparação de embarcações não metálicas (exceto de recreio e de desporto)	
30120	Construção e reparação de embarcações de recreio e de desporto	
30200	Fabricação de material circulante para caminhos-de-ferro	
30300	Fabricação de aeronaves, de veículos espaciais e equipamento relacionado	
30400	Fabricação de veículos militares de combate	
30910	Fabricação de motociclos	
30920	Fabricação de bicicletas e de veículos para inválidos	
30990	Fabricação de outro equipamento de transporte	

Código Classe Secção C, CAE Rev.3

31010	Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	continuação
31020	Fabricação de mobiliário de cozinha	
31030	Fabricação de colchoaria	
31091	Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	
31092	Fabricação de mobiliário metálico para outros fins	
31093	Fabricação de mobiliário de outros materiais para outros fins	
31094	Atividades de acabamento imobiliário	
<hr/>		
32110	Cunhagem de moedas	
32121	Fabricação de filigranas	
32122	Fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria	
32123	Trabalho de diamantes e de outras pedras preciosas ou semipreciosas para joalheria e uso industrial	
32130	Fabricação de bijuterias	
32200	Fabricação de instrumentos musicais	
32300	Fabricação de artigos de desporto	
32400	Fabricação de jogos e brinquedos	
32501	Fabricação de material ótico oftálmico	
32502	Fabricação de material ortopédico e próteses e de instrumentos médico-cirúrgicos	
32910	Fabricação de vassouras, escovas e pincéis	
32991	Fabricação de canetas, lápis e similares	
32992	Fabricação de fechos de correr, botões e similares	
32993	Fabricação de guarda-sóis e chapéus-de-chuva	
32994	Fabricação de equipamento de proteção e segurança	
32995	Fabricação de caixões mortuários em madeira	
32996	Outras indústrias transformadoras diversas	

Tabela 26 – Autores Referenciados

Amaral, Luciano (pg. 29, 30, 31)

Professor na *Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (UNL)*, licenciado em História e doutorado em História e Civilização, tem-se dedicado ao problema do crescimento económico em Portugal no período do pós-guerra.

Amory, Federico (pg. 56)

Administrador da *Amory Serviços*, consultor, palestrante e escritor de artigos de vendas e gestão por resultados.

Profissional em Reestruturação Organizacional. Especialista em Planeamento e Gestão Estratégica, Marketing e Vendas, Custos e Finanças, Gestão por Processos da Qualidade e de Resultados, e Gestão Comportamental de Pessoas.

Antunes, Manuel Sousa (pg. 58)

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

Diretor de Recursos Humanos da *Transporta*.

Caldas, José Castro (pg. 27)

Economista e investigador do *Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC)*.

Câmara, Pedro Bettencourt da (pg. 44, 45)

Consultor, licenciado em Direito pela *University College London (UCL)*, frequentou cursos de pós-graduação no *Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD)*, e no *Templeton College* de Oxford.

Desempenhou funções executivas na *Shell*, na *Digital*, e na *Pepsico*, onde liderou processos de mudança organizacional.

É professor convidado da *Universidade Católica Portuguesa (UCP)*, do *Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)*, e da *Universidade Lusíada*, onde rege cadeiras de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Cardoso, Luís (pg. 9, 11, 25, 28, 30, 33, 34, 37, 40, 41, 42, 51, 53, 61)

Professor e membro do Conselho de Direção da *Universidade Católica Portuguesa (UCP)*, e membro, Diretor e Coordenador do *Programa Avançado de Gestão para Executivos (PAGE)*.

Membro do Comité responsável pela organização anual da *Conferência Internacional da Formação de Executivos (EFMD)*.

Carvalhas, Carlos (pg. 29)

Economista e político português.

Carvalho, José Eduardo (pg. 25, 43, 46, 51, 52, 53)

Economista doutorado na área científica da Gestão e Presidente da direção da *Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI)*.

Professor catedrático da *Universidade Lusíada*, onde coordena disciplinas relacionadas com a economia do trabalho, a inovação, tecnologia e produtividade.

Membro da *Comissão Técnica Portuguesa de Normalização em Biotecnologia*.

Integra o *Conselho Nacional de Certificação em Análise do Valor (Value Management)*.

Coombs, W. Timothy (pg. 25, 39, 61)

Professor da *Nicholson School of Communication* da *University of Central Florida*.

Foi premiado, em 2002, pela *Sociedade Americana das Relações Públicas*, pela sua investigação no âmbito das crises.

Drucker, Pete (pg. 32, 33, 36, 46)

Foi escritor e consultor administrativo.

Foi Presidente honorário da *Leader to Leader Institute* (anterior *Fundação Drucker*), e professor de Ciências Sociais da *Claremont Graduate University of California*.

Foi considerado o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenómeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações.

Ferreira do Amaral, João (pg. 26)

Economista e Professor Catedrático aposentado do *Instituto Superior de Economia e Gestão* da *Universidade Técnica de Lisboa (UTL)*.

Ferreira, Rodrigo (pg. 57)

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

Fisher, Irving (pg. 26)

Foi economista e escritor.

Realizou importantes contribuições para a *Teoria da Utilidade* (Economia).

Goldsmith, Marshall (pg. 45)

Director fundador da *Marshall Goldsmith Group*, e membro do quadro de administradores da *Leader to Leader Institute* (anterior *Fundação Drucker*).

Professor da *Dartmouth College's Tuck School of Business*.

Destacado pelo *Wall Street Journal*, entre os dez primeiros consultores no campo do desenvolvimento executivo.

Greiner, Larry E. (pg. 50, 52)

Professor de Gestão das Organizações da *Marshall School of Business* da *University of Southern California*.

Consultor de várias empresas e agências dos *EUA*.

Autor de várias publicações sobre a evolução e crescimento das organizações.

Foi premiado, juntamente com o Professor Arvind Bhambri, com o prémio *McKinsey* de Sociedade de Gestão Estratégica.

Hamel, Gary P. (pg. 50)

Gestor e fundador da *Strategos*, empresa internacional de consultadoria em gestão.

Diretor do *Woodside Institute*, fundação sem fins lucrativos da Califórnia.

Professor de Gestão Estratégica da *London Business School*.

Hammer, Michael (pg. 34)

É um dos proponentes da reengenharia.

Foi professor do *Massachusetts Institute of Technology*.

Hanaka, Martin E. (pg. 34)

Presidente e *CEO* da cadeia de armazéns de artigos para escritório, *Staples, Inc.*.

Foi Vice-Presidente na *Home Appliances, Home Electronics* e *Office Centers Division* da *Sears Brand Central*.

Foi Presidente e *CEO* da cadeia de consumíveis de eletrónica, *Lechmere, Inc.*.

Hawkins, Bill (pg. 34)

Presidente e *CEO* da *Medtronics*, e consultor especializado em Desenvolvimento da Liderança e Mudança Organizacional.

Foi Presidente e *CEO* da *Novoste Corporation*, Director da *Deluxe Corporation*, e da *Keilty, Goldsmith & Company (KGC)*.

Serviu a *Cruz Vermelha Internacional*, a *New York Association for New Americans*, e a *Girls Scouts of the USA*.

Huang, Yi-Hui (pg. 39)

Professora do Departamento de Publicidade da *National Chenchi University*, da Tailândia.

Premiada pela investigação e trabalhos desenvolvidos na área das relações públicas.

Louçã, Francisco (pg. 27)

Economista, político português, e Professor Catedrático do *Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (UTL)*.

Mamede, Ricardo Paes (pg. 26)

Economista e Professor do Departamento de Economia Política do *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)*.

Marques, Jorge (pg. 39, 43, 48)

Presidente da *Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos*, e Consultor, licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho e pós-graduado em Gestão.

Desempenhou funções executivas no *Pão de Açúcar*, na *EDP* e na *SIC*.

Martins, Nuno Ornelas (pg. 26)

Economista e Professor na *Universidade Católica Portuguesa (UCP)*.

Martins, Pedro M.

Presidente da *PM Group*, e consultor em Processos de Mudança e Gestão Integrada de Recursos Humanos, licenciado em Psicologia Social e das Organizações.

Reitor e Presidente do Conselho de Administração da *Euro American Business School (EABS)*, Professor na *Business School São Paulo (BSP)* e na *Brazilian Business School (BBS)*.

Foi Diretor da Comissão Científica da *Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos*, Presidente do *Instituto Português de Consultores de Gestão (IPCG)*, Director do *Institute of Executive Education*.

Desempenhou funções de gestor de produção na *RTP*, e funções de direcção na *Certomodo*, na *Hay Group*, e na *William M. Mercer*.

Mroz, John Edwin (pg. 33)

Presidente fundador e *CEO* do *Institute for EastWest Studies*, uma organização pioneira no pensamento e ação globais.

Foi Conselheiro de Chefes de Estado, e desempenhou um papel chave na criação das Economias de Mercado na Europa Central.

Porter, Michael Eugene (pg. 35, 39, 40, 43)

Professor da *Harvard Business School*, com interesse nas áreas da Administração e Economia.

Tem um papel ativo na política económica.

Autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade.

Foi consultor de estratégia de muitas empresas e de diversos países.

Reis, José (pg. 28)

Economista e Professor Catedrático da *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.

Investigador do *Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC)*.

Reis, Rui Lopes dos (pg. 35)

Professor Catedrático da *Universidade Lusíada*.

Autor de várias obras da área da Estratégia, Logística e Gestão.

Rodrigues, João (pg. 29)

Economista e investigador do *Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC)*.

Somerville, Iain (pg. 33)

Gestor fundador da *Somerville and Associates*, que se dedica ao apoio da gestão de pequenas empresas sem fins lucrativos.

Consultor de organizações mundiais de vanguarda nos setores privado, público e social.

Foi gestor fundador da *Andersen Center for Thought Leadership*, que se dedica à investigação e inovação das questões que preocupam os gestores de topo.

Teles, Nuno (pg. 29)

Economista e doutorando em Economia na *School of Oriental and African Studies da Universidade de Londres*.

Toffler, Alvin (pg. 42)

Escritor e futurista norte-americano.

Autor de obras sobre revolução digital, comunicações e singularidade tecnológica.

Tozzini, Sidney (pg. 50)

Professor e Coordenador das Faculdades Integradas *Campos Salles*.

Esteve envolvido em áreas de engenharia económica, desenvolvimento de negócios, finanças, marketing e operações de gestão nacional e internacional como a *Dow Química*, a *Sandvik*, a *Merck*, a *Sharp & Dohme* e a *Roland Berger*.

Vianna, Marco Aurélio Ferreira (pg. 45)

Economista, Consultor, e Presidente do *Instituto M. Vianna Costacurta*.
