

**Universidades Lusíada**

Almeida, Marisa Isabel Monteiro de, 1992-

**Perfil do setor de atividade como fator diferenciador de competitividade**

<http://hdl.handle.net/11067/3822>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2018-04-27
<b>Resumo</b>	<p>Esta dissertação pretende averiguar se os setores de atividade influenciam a competitividade das empresas. Atualmente, não basta que uma empresa conceba um produto/serviço singular ou que tenha uma boa apresentação. O mercado e os clientes têm necessidades cada vez mais exigentes de satisfazer, por isso é necessário desenvolver novas estratégias e elaborar investigações sobre temas que tenham como principal objetivo o sucesso empresarial. A competitividade aliada a outros fatores poderão permiti...</p> <p>This dissertation intends to study if the activity sectors affect the companies' competitiveness. Nowadays, it is not enough for a company to create a singular product/service nor to have a good presentation. The market and the clients have needs that are becoming more and more demanding, therefore it is necessary to develop new strategies and make investigations about themes whose main objective is the business success. Competitiveness allied to other factors may allow the managers to reach the...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Concorrência, Concorrência - Avaliação, Empresas - Avaliação, Planeamento Empresarial
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T08:41:29Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

**Perfil do setor de atividade como fator  
diferenciador de competitividade**

**Realizado por:**  
Marisa Isabel Monteiro de Almeida  
**Orientado por:**  
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
Arguente: Prof. Doutor Dário Elías Félix de Oliveira Rodrigues

Dissertação aprovada em: 24 de Abril de 2018

Lisboa  
2017



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

**Perfil do setor de atividade como fator diferenciador  
de competitividade**

**Marisa Isabel Monteiro de Almeida**

Lisboa

Julho 2017



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

Perfil do setor de atividade como fator diferenciador  
de competitividade

Marisa Isabel Monteiro de Almeida

Lisboa

Julho 2017

Marisa Isabel Monteiro de Almeida

## Perfil do setor de atividade como fator diferenciador de competitividade

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

Área de especialização: Marketing

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro  
Antão

Lisboa

Julho 2017

## Ficha Técnica

**Autora** Marisa Isabel Monteiro de Almeida  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
**Título** Perfil do setor de atividade como fator diferenciador de competitividade  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2017

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ALMEIDA, Marisa Isabel Monteiro de, 1992-

Perfil do setor de atividade como fator diferenciador de competitividade / Marisa Isabel Monteiro de Almeida ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2017. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Concorrência
2. Concorrência - Avaliação
3. Empresas - Avaliação
4. Planeamento empresarial
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Competition

2. Competition - Evaluation

3. Business enterprises - Evaluation

4. Business planning

5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD41.A46 2017

Aos meus pais, José e Isabel,  
Ao meu irmão Diogo,  
Por todo o apoio incondicional e  
Incomparável demonstrado ao longo da  
Minha vida.  
São a minha luz.



## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, em primeiro lugar, à Universidade Lusíada de Lisboa, por todo o apoio que me foi dado ao longo desta jornada universitária e por toda a formação que me proporcionou. E, claramente, a todos os professores que ao longo destes anos me transmitiram o seu conhecimento, valores e princípios, que me fizeram crescer e tornar-me numa pessoa mais completa quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Um especial agradecimento ao Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão pelo irrepreensível apoio nesta minha investigação e ao longo da Licenciatura e Mestrado.

Ao meu querido irmão Diogo Almeida, pela imensa compreensão e ajuda na elaboração desta dissertação.

À família e ao Nany que estiveram sempre presentes e que sempre acreditaram em mim. Ao Luís Simões pela paciência e por ter suportado tantas ausências, obrigada.

Às minhas queridas amigas Aida Frias e Joana Frias sem vocês, este percurso não teria tanto sucesso.

Ao Marco Ribeiro e à Markiclass um agradecimento especialíssimo, pois são a prova de que se pode trabalhar todos os dias feliz no local de trabalho.

A todos aqueles que tornaram mais rica e possível esta investigação, dando o seu contributo no esclarecimento de algumas questões, tais como o Dr. José Pereira e a Dr<sup>a</sup> Catarina Graça.



“De ossos e Sol, não de vida, se faz o Tempo. Porque a Vida é feita contra o Tempo. Sem medida, tecida de ínfimos infinitos.”

COUTO, Mia (2012) – A confição da leoa. (10ª ed.). Lisboa : Caminho. P. 241.



## **APRESENTAÇÃO**

### **Perfil do setor de atividade como fator diferenciador de competitividade**

Marisa Isabel Monteiro de Almeida

Esta dissertação pretende averiguar se os setores de atividade influenciam a competitividade das empresas. Atualmente, não basta que uma empresa conceba um produto/serviço singular ou que tenha uma boa apresentação. O mercado e os clientes têm necessidades cada vez mais exigentes de satisfazer, por isso é necessário desenvolver novas estratégias e elaborar investigações sobre temas que tenham como principal objetivo o sucesso empresarial. A competitividade aliada a outros fatores poderão permitir o alcance desse mesmo objetivo tão desejado pelos gestores.

Na presente dissertação avaliamos o impacto da pertença a um dado setor de atividade na competitividade da empresa. Para tal, realizou-se um estudo envolvendo empresas de quatro setores de atividade distintos, cobrindo um horizonte temporal de cinco anos. Os resultados apontam para conclusões importantes sobre o efeito do setor de atividade na rentabilidade operacional do ativo das empresas. Cada um dos grupos de empresas representativos de setores distintos revelam, entre si, médias diferentes relativamente à rentabilidade operacional do ativo, sendo estas estáveis ao longo do período em análise.

**Palavras-chave:** Competitividade, Setores de Atividade, Estratégia, Empresas



## **PRESENTATION**

### **Activity sector's profile as a differentiator factor of competitiveness**

Marisa Isabel Monteiro de Almeida

This dissertation intends to study if the activity sectors affect the companies' competitiveness. Nowadays, it is not enough for a company to create a singular product/service nor to have a good presentation. The market and the clients have needs that are becoming more and more demanding, therefore it is necessary to develop new strategies and make investigations about themes whose main objective is the business success. Competitiveness allied to other factors may allow the managers to reach the goal previously mentioned.

In this dissertation we evaluate the impact of belonging to a certain sector of activity in the competitiveness of the company. To do so, a study was carried out involving companies from four different sectors, covering a five year time horizon. The results point to important conclusions about the effect of the activity sector on the operational profitability of the companies' assets. Each of the groups of companies reveals different means relative to the return on assets, which are stable throughout the period of analysis.

**Keywords:** Competitiveness, Activity Sectors, Strategy, Companies



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> – Hierarquização dos fragmentos económicos dos países desenvolvidos (Ilustração nossa, 2017). .....	34
<b>Ilustração 2</b> - Estrutura dos setores (terceira fase de crescimento) (INE <i>apud</i> Portugal. Banco de Portugal, 2007). .....	34
<b>Ilustração 3</b> - Modelo diamante de Porter ([Adaptado a partir de:] Porter, 1990). .....	36
<b>Ilustração 4</b> - Componentes de uma empresa (Carvalho, 2009, p. 21). .....	40
<b>Ilustração 5</b> – Processo geral de planeamento (Antão, 2013).....	45
<b>Ilustração 6</b> - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria ([Adaptado a partir de:] Porter, 1989, p. 23).....	47
<b>Ilustração 7</b> - As três estratégias genéricas ([Adaptado a partir de: Porter, 1986, p. 53). .....	53
<b>Ilustração 8</b> - Fontes gerais de vantagem competitiva ([ Adaptado a partir de:] Porter, 1989). .....	57
<b>Ilustração 9</b> - O modelo do cone de areia ([Adaptado a partir de:] Ferdows, Meyer <i>apud</i> Brito, Scarpin, Paiva, 2014, p. 3).....	86
<b>Ilustração 10</b> - Hierarquização dos indicadores de competitividade (Ilustração nossa, 2017). .....	88
<b>Ilustração 11</b> - ROA por setor (2011).....	97
<b>Ilustração 12</b> - ROA por setor (2012).....	98
<b>Ilustração 13</b> - ROA por setor (2013).....	99
<b>Ilustração 14</b> - ROA por setor (2014).....	100
<b>Ilustração 15</b> - ROA por setor (2015).....	101
<b>Ilustração 16</b> - Evolução da ROA: setor 1012.....	102
<b>Ilustração 17</b> - Evolução da ROA: setor 1102.....	103
<b>Ilustração 18</b> - Evolução da ROA: setor 1413.....	103
<b>Ilustração 19</b> - Evolução da ROA: Setor 1520 .....	104



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Planeamento estratégico vs planeamento operacional .....	43
<b>Tabela 2</b> – Estratégias competitivas de Michael Porter .....	51
<b>Tabela 3</b> - Outros requisitos das estratégias genéricas .....	54
<b>Tabela 4</b> – Fatores que contribuem para o aumento de competitividade .....	56
<b>Tabela 5</b> - Siglas e respetivo significado (TCE) .....	75
<b>Tabela 6</b> - Siglas e respetivo significado (variação da produtividade económica e variação dos custos operacionais <i>per capita</i> ) .....	76
<b>Tabela 7</b> - Siglas e respetivos significados (RA).....	79
<b>Tabela 8</b> - Siglas e respetivos significados (ROA).....	80
<b>Tabela 9</b> - Siglas e respetivos significados (RCP) .....	81
<b>Tabela 10</b> - Siglas e respetivos significados (RCP – análise de DuPont).....	82
<b>Tabela 11</b> – Siglas e respetivos significados (RCP – modelo multiplicativo).....	83
<b>Tabela 12</b> - Siglas e respetivos significados (ROV) .....	84
<b>Tabela 13</b> - Siglas e respetivos significados (RLV).....	85
<b>Tabela 14</b> - ROA vs RCP .....	90
<b>Tabela 15</b> - Médias da ROA das empresas em estudo organizadas por setor .....	95
<b>Tabela 16</b> - ROA por setor (2011) .....	96
<b>Tabela 17</b> - Teste de Tukey: 2011 .....	97
<b>Tabela 18</b> – ROA por setor (2012).....	97
<b>Tabela 19</b> - Teste de Tukey: 2012 .....	98
<b>Tabela 20</b> - ROA por setor (2013) .....	98
<b>Tabela 21</b> - Teste de Tukey: 2013.....	99
<b>Tabela 22</b> – ROA por setor (2014).....	99
<b>Tabela 23</b> - Teste de Tukey: 2014 .....	100
<b>Tabela 24</b> - ROA por setor (2015) .....	100
<b>Tabela 25</b> – Teste de Tukey: 2015 .....	101
<b>Tabela 26</b> - Evolução da ROA: setor 1012 .....	102
<b>Tabela 27</b> - Evolução da ROA: setor 1102 .....	102
<b>Tabela 28</b> - Evolução da ROA: setor 1413 .....	103
<b>Tabela 29</b> - Evolução da ROA: setor 1520 .....	104



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AF	-	Alavanca Financeira
AT	-	Ativo Total
ATL	-	Ativo Total Líquido
BP	-	Banco de Portugal
CI	-	Capital Investido
CP	-	Capitais Próprios
DP	-	Desvio de Padrão
EFA	-	Efeito de Alavanca Financeira
M	-	Média
MB	-	Margem Bruta
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PD	-	Países Desenvolvidos
PIB	-	Produto Interno Bruto
PVD	-	Países em Vias de Desenvolvimento
QM	-	Quota de Mercado
RA	-	Rentabilidade do Ativo
RAI	-	Resultados antes de Impostos
RAJI	-	Resultados antes de Juros e de Impostos
RCP	-	Rentabilidade dos Capitais Próprios
RDA	-	Rotação do Ativo
RE	-	Resultado de Exploração
REA	-	Rendibilidade Económica
RL	-	Resultado Líquido
RLV	-	Rentabilidade Líquida das Vendas
RO	-	Resultados Operacionais
ROA	-	Rentabilidade Operacional do Ativo
ROE	-	Return On Equity
ROV	-	Rentabilidade Operacional das Vendas
SL	-	Situação Líquida
SPSS	-	Statistical Package for the Social Sciences
T	-	Trabalho Humano (nº de efetivos)
TCE	-	Taxa de Competitividade Empresarial
TIC	-	Tecnologias de Informação e Comunicação
V	-	Vendas

VAB - Valor Acrescentado Bruto  
VN - Volume de Negócios

## SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução.....	25
1.1. Introdução.....	25
1.2. Enquadramento .....	26
1.3. Justificação do tema .....	27
1.4. Pergunta de partida.....	28
1.5. Questões derivadas .....	28
1.6. Objeto da investigação.....	28
1.7. Objetivos.....	28
1.8. Hipóteses.....	29
1.9. Metodologia .....	29
Capítulo 2 - Setores de atividade .....	31
2.1. Introdução.....	31
2.2. Setores de atividade – visão histórica.....	31
2.3. A relação setores de atividade – economia.....	32
2.4. O caso português.....	34
Capítulo 3 – Competitividade .....	39
3.1. Introdução .....	39
3.2. O que é uma empresa?.....	39
3.3. Estratégia empresarial .....	41
3.3.1. Planeamento empresarial.....	43
3.3.1.1. Planeamento estratégico e planeamento de médio/longo prazo .....	44
3.3.2. As cinco forças de Porter.....	46
3.3.3. Estratégias competitivas genéricas.....	50
3.3.4. Vantagem competitiva e a relação vantagem competitiva – estratégias genéricas .....	54
3.3.5. Vantagem competitiva e a cadeia de valores .....	58
3.3.6. Vantagem competitiva e a tecnologia.....	61
3.3.7. Objetivos estratégicos .....	62
3.4. Competitividade empresarial.....	64
3.4.1. Rivalidade vs competitividade .....	67
3.4.2. Competitividade aplicada às nações .....	67
3.5. A competitividade e o ambiente externo.....	68
3.6. Síntese do conceito de competitividade .....	71
Capítulo 4 - Indicadores de competitividade .....	73
4.1. Introdução .....	73
4.2. Os indicadores de competitividade .....	73

4.3.1. Indicadores quantitativos.....	75
4.3.1.1. Macro indicadores de competitividade.....	75
4.3.1.2. Micro indicadores de competitividade.....	77
4.3.2. Indicadores qualitativos.....	85
4.4. Mensuração da competitividade empresarial.....	88
Capítulo 5 – Estudo prático.....	93
5.1. Introdução.....	93
5.2. Objetivo do estudo.....	93
5.3. Objetos em análise.....	93
5.4. Metodologia.....	94
5.4.1. Introdução.....	94
5.4.2. Tratamento dos dados.....	94
5.4.3. Metodologia da análise estatística.....	95
5.5. Resultados.....	96
5.5.1. Comparação da ROA por setores de atividade durante um ano.....	96
5.5.1.1. ROA 2011.....	96
5.5.1.2. ROA 2012.....	97
5.5.1.3. ROA 2013.....	98
5.5.1.4. ROA 2014.....	99
5.5.1.5. ROA 2015.....	100
5.5.2. Evolução da ROA por setor de atividade.....	101
5.5.2.1. Setor 1012.....	101
5.5.2.2. Setor 1102.....	102
5.5.2.3. Setor 1413.....	103
5.5.2.4. Setor 1520.....	104
5.5.3. Análise dos dados.....	104
5.6. Conclusões.....	105
Capítulo 6 – Conclusões.....	107
6.1. Introdução.....	107
6.2. Resposta à pergunta de partida.....	107
6.3. Resposta às questões derivadas.....	107
6.4. Confirmação dos objetivos.....	108
6.5. Verificação das hipóteses.....	108
6.6. Conclusões gerais.....	109
6.7. Limitações do estudo.....	112
6.8. Futuros desenvolvimentos.....	112
6.9 Fecho.....	113
Referências.....	116

Bibliografía.....	126
Anexos .....	136
Lista de anexos.....	138
Anexo A .....	140



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho visa analisar a importância do perfil dos setores de atividade e do seu potencial para a formação de uma melhor competitividade, visto que o tipo de atividade exercida influencia o desempenho e o sucesso de uma determinada organização. Deste modo, nesta dissertação, serão analisados indicadores que reflitam a competitividade de diversas empresas em diferentes setores de atividade, fazendo com que seja possível justificar ou refutar o facto de o perfil do setor de atividade ter a capacidade de influenciar a competitividade empresarial.

A redução dos custos, o aumento da produtividade e a melhoria dos produtos são conceitos indispensáveis para que as empresas consigam singrar num mercado cada vez mais competitivo. Por outro lado, as organizações devem ser suficientemente flexíveis para responderem à exigência dos consumidores, ou seja, oferecer produtos e/ou serviços de qualidade e adequados às necessidades e características individuais de cada cliente. Para atingir esses objetivos, as empresas têm de considerar: os seus processos produtivos, os seus produtos, as suas relações com os clientes e fornecedores, entre outros. Para isso, é necessário que exista uma constante orientação para a inovação que, por sua vez, é responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão empresarial.

A maioria das estruturas organizacionais e práticas administrativas não foram criadas para satisfazer os clientes ao ritmo de mudança por estes exigida, por isso, as estruturas organizacionais e os modelos de gestão estão claramente a sofrer modificações constantes. Dru e Lemberg (1997) afirmam que as organizações estão a metamorfosear-se por completo. Após o confronto com a realidade, muitas organizações têm alterado profundamente a sua forma de atuar nos mercados.

O crescente nível de globalização, associado aos novos caminhos da economia (marcados pela expansão das empresas de tecnologia e de informação), em conjunto com a crescente procura de produtos e serviços de maior valor agregado e com o menor custo possível, levaram o ambiente empresarial a um escalão de perturbação igualado ao início da era industrial, o que causa alterações radicais nas normas de produtividade e de qualidade das empresas.

Peter Drucker (1994) afirma que mais importante do que fazer algo é fazê-lo corretamente. E, num cenário de incerteza e turbulência, a dificuldade de definir uma estratégia que torne a empresa competitiva será bem mais árdua de conseguir.

Assim, num universo de intensa competitividade, as organizações não podem, por muito tempo, dar-se ao luxo de seguirem outras empresas e esperar que alguém tenha ideias inovadoras por elas. Para Kanter (1995), uma empresa deve encontrar a vantagem de ser a primeira a descobrir/inventar algo novo, como por exemplo, alguma melhoria nos serviços prestados ou até mesmo a oferta de um novo serviço. Caso uma empresa não dê a devida importância a este tema, pode correr o risco de ter sido ultrapassada pelas suas concorrentes. Hoje em dia, é cada vez mais importante a “experiência intrínseca”, ou seja, a intensidade e a forma que um cliente vive ao experimentar um produto/serviço. Caso esta não seja positiva, deixam de existir clientes e, conseqüentemente, também empresas.

Assim, tendo conhecimento relativamente à capacidade de gestão, à existência de visão estratégica, ao planeamento e ao controlo de gestão, investigaremos, com este trabalho, o contributo do setor de atividade para a competitividade da empresa.

No primeiro capítulo desta dissertação, podemos encontrar uma introdução ao tema da investigação apresentando uma perspetiva geral do trabalho através de várias secções, tais como: o enquadramento, a justificação do tema, a pergunta de partida (objeto da investigação), as questões da investigação, os objetivos, as hipóteses, a metodologia, e finalmente, o modelo metodológico da investigação.

## **1.2. ENQUADRAMENTO**

O mundo empresarial nunca foi tão desafiante, intrigante e complexo. Hoje em dia, as organizações não têm apenas em consideração a qualidade do produto/serviço que disponibilizam, a abordagem ao cliente passou a representar um elemento fundamental a ser discutido num ambiente empresarial. Graças aos avanços e ao desenvolvimento, a todos os níveis, o cliente começou a perceber/descodificar as ações de uma empresa. Assim, as organizações sentiram-se obrigadas a criar um plano ainda mais eficaz com a finalidade de fidelizar um consumidor, até porque sem clientes/procura, uma empresa dificilmente singrará no setor onde está inserida. A aposta na divulgação do seu material (*marketing* e publicidade) trata-se de um fator competitivo entre organizações de elevada importância. No entanto, este método começou a ser demasiadamente

utilizado. Era altura de pensar em estratégias diferenciadoras. Era altura de revolucionar o universo empresarial (Catelli, 2001, p.35).

Atualmente, o contexto económico caracteriza-se pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela rapidez com que ocorrem as mudanças. Atravessamos uma era de mudanças aceleradas. Além disso, os clientes têm vindo a exhibir mais poder no que respeita à compra de bens/serviços, uma vez que a era digital proporcionou uma forte interação na partilha de experiências no que concerne ao uso de uma marca.

Este tema surge com potencial interesse dada a conjuntura económica que o país tem atravessado, onde impera a necessidade de sucesso e de desenvolvimento de novos modelos de negócio nas empresas. Essas decisões devem ser aplicadas em áreas que também contribuam para o desenvolvimento do país, tendo em consideração o setor de atividade em que atuam.

### **1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

A escolha deste tema incide sobre o aumento crescente da importância da competitividade empresarial. Esta temática, para além de se encontrar em voga, tem vindo a tornar-se num fator essencial que poderá determinar o sucesso de uma empresa, dado que, atualmente, os mercados se encontram cada vez mais saturados e os consumidores apresentam, possivelmente, um grau de intolerância crescente face às quantidades abruptas e esmagadoras de publicidade que os entedia.

Mostra-se assim que o estudo da competitividade, que está muitas das vezes associado à inovação, poderá fornecer aos gestores ferramentas e conhecimentos que lhes possibilite a eliminação das barreiras anteriormente referidas. Consequentemente, esse mesmo estudo poderá afetar os valores dos resultados das organizações e, por conseguinte, a sobrevivência das mesmas. Deste modo, importa clarificar que o lucro é um dos fatores que mais preocupa os gestores a vários níveis e quando não existe, é importante perceber a razão de tal inexistência.

Não havendo lucro, não existem empresas e, consequentemente, não existirão organizações que satisfaçam as necessidades da população, o que poderá contribuir para o não desenvolvimento do produto interno bruto (PIB), tudo isto se torna numa bola de neve crescente que culmina na insolvência.

Concluimos, assim, que o estudo da competitividade é determinante para a resolução dos tão complexos problemas empresariais.

#### **1.4. PERGUNTA DE PARTIDA**

Nesta investigação, coloca-se uma questão essencial quando se pretende realizar a análise de viabilidade dos perfis dos setores de atividade como elemento diferenciador de competitividade:

- Será que os setores de atividade influenciam os níveis de competitividade das empresas?

#### **1.5. QUESTÕES DERIVADAS**

Face à pergunta de partida anteriormente referida, torna-se pertinente responder às seguintes questões derivadas:

- O que é a competitividade?
- Como medir a competitividade?

#### **1.6. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO**

O objeto desta investigação é o estudo da competitividade, uma vez que se trata de um fator que diferencia as empresas e que as influencia de forma determinante.

Mais objetivamente, este estudo irá incidir na análise da relação entre a competitividade das empresas e os setores de atividade em que se integram.

#### **1.7. OBJETIVOS**

Uma investigação científica é fiável quando os seus objetivos são alcançados. Nesta dissertação pretende-se dar a conhecer se existem características inerentes aos setores de atividade que possam ser consideradas como elementos diferenciadores do grau de competitividade das empresas.

Para tal, será necessário esclarecer os conceitos de competitividade e de setor de atividade, tal como o método que deve ser utilizado para a mensuração da competitividade das empresas.

## **1.8. HIPÓTESES**

As hipóteses representam tentativas de resposta provisórias que tanto podem ter valor lógico de veracidade, como de falsidade. É possível que nenhuma das hipóteses enunciadas possa ser verificável na conclusão de uma investigação. Caso uma hipótese seja validada, então apoia uma teoria científica. Se for refutável, podemos utilizá-la como um contra-argumento.

**Hipótese 1:** Existe efetivamente uma relação entre um setor de atividade e a competitividade.

**Hipótese 2:** Existem diferenças significativas de competitividade entre empresas do mesmo setor de atividade.

**Hipótese 3:** É possível não existir competitividade num setor.

## **1.9. METODOLOGIA**

Para a informação desta dissertação se tornar mais explícita, foi necessário seguir uma metodologia apropriada. Inicialmente, elaboraram-se a pergunta de partida e as questões derivadas; depois, recorreu-se à composição de hipóteses intuitivas; seguidamente, foi realizada uma pesquisa para que fosse possível a elaboração da revisão da literatura, assim como foram definidos alguns conceitos essenciais relacionados com o tema da competitividade; por fim, estabeleceram-se conclusões onde se responde às questões anteriormente colocadas e se verificam as hipóteses referidas.

De acordo com Sarmiento (2008, p.8), a pesquisa/exploração é uma fase importantíssima para o processo de investigação. Após a conceção da pergunta de partida e, conseqüentemente, das questões derivadas desta, descrevem-se os objetivos desta investigação e formulam-se hipóteses.



## **CAPÍTULO 2 - SETORES DE ATIVIDADE**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

O objetivo dos setores de atividade é organizar diversas empresas produtoras de bens e serviços. Estes representam um papel fulcral neste estudo, uma vez que se pretende perceber se os setores de atividade influenciam, efetivamente, a competitividade. Deste modo, neste capítulo, abordar-se-á tanto o conceito de setor de atividade, como alguns outros temas relacionados.

### **2.2. SETORES DE ATIVIDADE – VISÃO HISTÓRICA**

Para caracterizar os setores de atividade importa fazer um pequeno apontamento histórico, que nos remete para o século XVIII, época da Revolução Industrial (conjunto de transformações técnicas e económicas que se iniciaram na Grã-Bretanha e que ao longo do século XIX se espalharam por toda a Europa e América do Norte. A invenção da máquina a vapor e a sua posterior aplicação à indústria e aos transportes foi considerada como a grande causa do desencadear da Revolução Industrial).

No caso concreto de Portugal, António Maria de Fontes Pereira de Melo, tenente de engenharia e chefe de governo durante vinte e um anos, citou: “Portugal é um país de povoações que não se comunicam, de habitantes que não convivem, de produtos que não circulam, de manufaturas que não se transportam, e até de riquezas e de maravilhas que não se conhecem” e assim surgiu o “fontismo” nome que chamou à sua governação. Fontes Pereira de Melo liquidou as dívidas de Portugal e mandou construir estradas e caminhos-de-ferro introduzindo, assim, em Portugal, a locomotiva a vapor, pois, na sua opinião, não existiam trocas comerciais nem dinamismo na economia portuguesa. A título exemplificativo, uma viagem de Lisboa ao Porto demorava sete dias e assim passou a demorar oito horas.

Com a revolução agrícola resultaram melhorias significativas nas condições de vida da população, conseqüentemente existiu uma revolução demográfica que resultou no aumento da esperança média de vida o que fez com que existisse mais mão-de-obra disponível e que se conseguisse pensar numa Era Industrial. Assim, fatores como; boa rede de comunicações, abundância de matérias-primas, avanços técnicos, expansão do comércio, abundância de capitais e aparecimento de fábricas fizeram com que surgisse a industrialização.

De facto, a procura cada vez maior de produtos manufaturados e a consequente necessidade de uma maior produção levaram ao arranque feroz da industrialização e foi a máquina a vapor que provocou a rápida e drástica alteração dos modos de produção, nomeadamente a passagem da manufatura para a maquinofatura e o surgimento de técnicas de organização e racionalização do trabalho e de produção em massa, uma vez que, a partir desta data, a produção passou a ser em série e o artesão deu lugar ao operário de supervisão.

Assim, Fontes Pereira de Melo conseguiu assegurar melhores condições para o desenvolvimento de meios de transporte e de vias de comunicação, que resultaram na modernização e desenvolvimento do país. No entanto, comparando com Inglaterra (que apresentava uma hegemonia económica), Portugal não conseguira alcançar nem um terço do desenvolvimento de um país industrializado. Esta situação deveu-se aos seguintes fatores: mais de metade da população era analfabeta; apesar dos melhoramentos feitos nas vias de comunicação, estas ainda não eram suficientes para acompanhar o possível crescimento do país e, para além disso, muitos indivíduos emigraram para o Brasil à procura de uma vida melhor (redução da quantidade da mão-de-obra).

Todos os factos supramencionados deram origem aos três primeiros sectores de atividade: o setor têxtil; o setor metalúrgico e o setor mineiro. O setor têxtil foi o primeiro a aparecer, consequentemente, os fabricantes aperceberam-se que a quantidade de máquinas era insuficiente, relativamente à procura por parte dos consumidores. Assim, desenvolveu-se o setor metalúrgico (produção de máquinas). Por fim, surgiu o setor mineiro, uma vez que este fornecia matérias-primas (como por exemplo, o ferro) importantes para a produção das máquinas fabris (Ramos, Sousa, Monteiro, 2009, p. 521-548)

### **2.3. A RELAÇÃO SETORES DE ATIVIDADE – ECONOMIA**

Com o passar do tempo, a definição de economia tornou-se mais erudita e foi necessário criar três grandes setores de atividade onde estivessem contempladas todas as atividades económicas da população de um país.

Primeiramente, importa realçar o conceito de Economia. Segundo Paul A. Samuelson, Economia é a ciência responsável pelo estudo das leis económicas indicadoras do caminho a seguir, para que a produtividade seja mantida num nível elevado, melhorando

o padrão de vida das populações, conseguindo, conseqüentemente, utilizar corretamente os recursos escassos.

A definição de setores de atividade económica corresponde a uma divisão artificial das atividades económicas de cada país, de acordo com a essência da tarefa em questão. Estarão, no mesmo setor, organizações que produzam bens ou prestem serviços da mesma classe, isto é, que apresentem entre si um certo número de semelhanças.

Tradicionalmente divide-se a Economia de cada país em três setores (Pais, Oliveira, Góis, Cabrito, 2009):

- O **primário**, que contempla as atividades ligadas à natureza, como por exemplo: a agricultura, a silvicultura, as pescas, a pecuária, a caça, entre outros. Este setor é responsável pelo fornecimento de matéria-prima para a indústria de transformação;
- O **secundário**, no qual são inseridas as atividades industriais transformadoras (transforma as matérias-primas produzidas pelo setor primário em produtos industrializados como: roupas, máquinas, automóveis, entre outros) consideram-se a título de exemplo: a construção, a produção de energia;
- O **terciário**, que é caracterizado pela sua relação com os serviços. Podem ser considerados os seguintes exemplos: o comércio, o turismo, as atividades financeiras, a educação, a saúde, as telecomunicações, os serviços de limpeza, entre outros.

Para compreender da melhor forma os conceitos acima referidos, importa diferenciar o conceito de segmentos de setores de atividade e de indústrias, que muitas vezes são compreendidos como semelhantes.

A definição de indústria e o conceito de segmento de setor são muitas vezes utilizados para descrever um conjunto de empresas que atuam na mesma porção económica ou que praticam um tipo de atividade semelhante.

Mas, na verdade, não deveriam de ser considerados sinónimos. Ora portanto, um segmento de setor refere-se a uma grande secção da economia (um segmento de setor não é tão abrangente como os setores de atividade, mas não é tão específico como o

conceito de indústria), enquanto a indústria descreve um grupo muito mais específico/restrito de empresas (Banco de Portugal, 2014, p. 13).

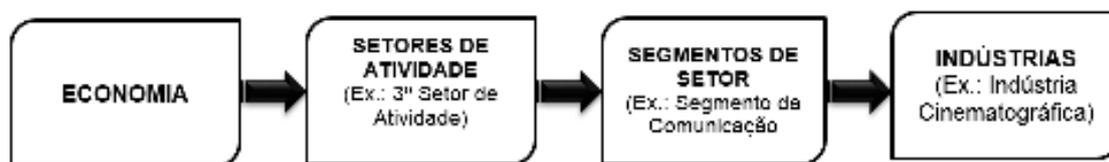


Ilustração 1 – Hierarquização dos fragmentos económicos dos países desenvolvidos (Ilustração nossa, 2017).

## 2.4. O CASO PORTUGUÊS

Consideremos o seguinte gráfico que ilustra a variação da percentagem de empresas inseridas nos três setores de atividade durante cinquenta e cinco anos em Portugal.



Ilustração 2 - Estrutura dos setores (terceira fase de crescimento) (INE apud Portugal. Banco de Portugal, 2007).

Atentemos o caso particular de Portugal: Porter (1994) criou um relatório (“*Projeto Porter*”) sobre os setores estratégicos que deveriam ser tomados em consideração pelas empresas portuguesas. Neste documento, Porter afirma que estes setores são: o setor

do vinho (Portugal é o quinto maior produtor da União Europeia, sendo o décimo maior a nível mundial); da madeira, papel e cortiça (indústrias tradicionais em Portugal); automóvel (é uma das estrelas nas exportações da economia portuguesa); do calçado (este setor tradicional sofreu um abalo, no entanto é uma boa aposta para quem tem como objetivo atuar no mercado internacional); do turismo (tem-se notado um aumento desta atividade, graças ao interesse por parte dos estrangeiros). O guru dos estrategas pôs em prática a teoria explicitada no seu livro “*The Competitive Advantage of Nations*”: o “modelo do diamante” e a “teoria dos *clusters*”.

Porter afirma que, para uma nação alcançar o sucesso, é essencial que existam quatro fatores, que, por sua vez, estão inseridos no “modelo do diamante/losango”, também da sua autoria:

- **Condições de fatores:** para produzir um produto que confira um alto nível de competitividade a uma empresa, essa mesma organização terá de apresentar fatores de produção mais inovadores, únicos e dispendiosos, a fim de se obter uma vantagem competitiva;
- **Condições de procura:** o autor do modelo afirma que é necessária a existência de compradores conscienciosos e requintados. Deste modo, as empresas que apresentam uma enorme competitividade estarão capacitadas de vender os seus produtos, graças aos consumidores de elite e, por outro lado, estes forçarão as organizações pouco competitivas a esmerarem-se a fim de acompanharem a tendência;
- **Indústrias de apoio e relacionadas com uma empresa:** o estratega defende que a existência de fornecedores internos bastante competitivos e localizados perto da empresa em questão é imprescindível, pois, desta forma, o aumento de competitividade da organização será facilitado, assim como a comunicação e a divulgação de informação.
- **Estratégia da empresa, estrutura e rivalidade:** Porter dá ênfase à preocupação que o gestor de uma empresa deve apresentar em momentos de resolução de problemas. Essas decisões devem ter em consideração os atributos intrínsecos da indústria, o lisonjeio dos colaboradores hábeis e, principalmente, a dimensão da rivalidade entre as empresas circundantes.

Para além do supramencionado, existem dois elementos que não são considerados fatores, o Governo e o acaso, pois a função de ambos, neste modelo, é, única e exclusivamente, a de influenciar os fatores. Por um lado, o Governo detém a capacidade de criar um bom cenário de negócios, visto que poderá extinguir os obstáculos (reduzir a carga fiscal). Por outro lado, existem sempre situações imprevisíveis que poderão trazer consequências inesperadas e indesejadas que comprometem a *performance* da organização. Assim, o acaso é um elemento influenciador imponderável que poderá ser tanto frutífero, como infrutuoso.

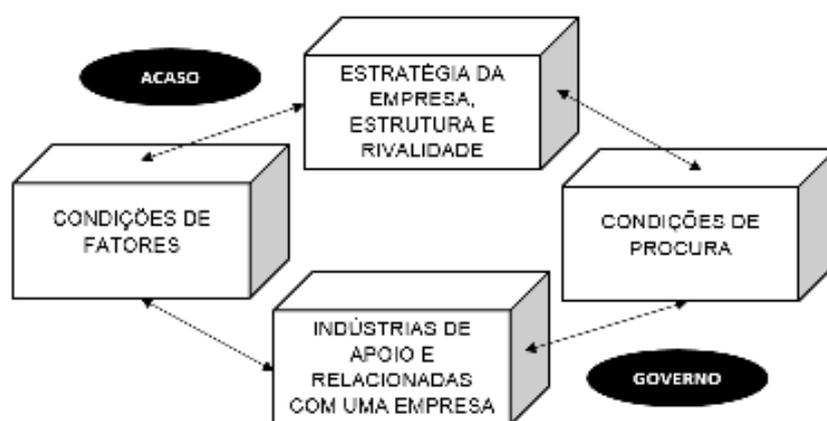


Ilustração 3 - Modelo diamante de Porter ([Adaptado a partir de:] Porter, 1990).

Quanto à teoria dos *clusters*, esta consiste na existência de agrupamentos de empresas com características semelhantes em determinadas zonas. Desta forma, a existência de um *cluster* fará com que as organizações, pertencentes a um aglomerado em questão, colaborem entre si, tornando-se mais eficientes. (Porter, 1990).

As vantagens destes aglomerados podem resumir-se a dois cenários benéficos para as empresas:

- Caso uma organização não possua capacidade própria para alcançar um determinado objetivo, poderá negociar com as concorrentes (presentes no mesmo *cluster*), a fim de terem a possibilidade de cooperar, de forma vantajosa para ambas.
- Se existir um problema a nível global, a cooperação entre grandes empresas de um determinado *cluster* poderá ser a solução mais correta. Por exemplo, se os

correios eletrônicos de grande parte da população estivessem inutilizáveis, as empresas líderes, do segmento em questão, unir-se-iam para normalizarem esta situação que afetaria a sociedade.

Atualmente, o agrupamento de empresas mais conhecido situa-se em *Silicon Valley*, na Califórnia – Estados Unidos da América. Este *cluster* é composto pelas mais importantes e conhecidas organizações do mundo: *Facebook, Apple, HP, Tesla, Google, Intel*. Em território português já existem também bastantes aglomerados semelhantes, respeitando assim os ideias que Porter concebeu aquando a realização do relatório: *Inovcluster, Agrocluster, Valorpedra, CentroHabitat, Portugal Foods*.

Apesar de estas teorias porterianas não serem contemporâneas, são completamente dotadas de uma aplicabilidade atual. Os estrategas portugueses têm vindo a apoiar o autor americano, tanto no investimento num determinado setor, como ao refletirem sobre o “modelo do diamante” e na criação constante de *clusters* em terra lusitana. Paulo Pedroso, João Elyseu e João Magalhães (2011) são exemplos de autores portugueses que validam as teorias de Porter, mostrando que estas não se encontram desatualizadas. Os autores, anteriormente referidos, afirmam que:

- A indústria do calçado sofreu uma enorme dinamização, o que fez com que a exportação aumentasse;
- O investimento alemão no segmento automóvel desencadeou uma alteração benéfica significativa para a economia do país;
- As indústrias florestais (madeira, cortiça, papel) e as agroindústrias (vinhos, óleos alimentares) são bons investimentos para os empresários;
- O turismo é um dos propulsores do desenvolvimento económico português.

Concluindo, caso estas medidas sejam implementadas corretamente, poderão fazer com que os setores de atividade portugueses se metamorfoseiem e, conseqüentemente, a economia poderá também apresentar uma enorme taxa de desenvolvimento.

Por fim, tendo em conta os dados apresentados ao longo deste capítulo, conseguimos perceber que a implementação dos setores de atividade não é um fenómeno recente e que estes são tanto fundamentais para a economia de um país, como para as empresas

neles inseridas. No próximo capítulo desta dissertação, serão apresentados os setores de atividade como ambientes envolventes relativamente às organizações.

## **CAPÍTULO 3 – COMPETITIVIDADE**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, a competitividade empresarial tem-se tornado um tema bastante importante. Isso deve-se à extensão do processo de globalização dos mercados, ao aumento dos movimentos liberalizados, ao alargamento do padrão de exigência dos consumidores, que procuram ao mesmo tempo produtos e serviços inovadores, preços baixos, alta qualidade e um atendimento personalizado. Devido a esta crescente relevância, o tema tem sido bastante discutido tanto no meio empresarial como no meio académico. Machado-da-Silva e Fernandes *apud* Machado-da-Silva e Cochia (2004, p. 13–15) consideram fundamental que se compreenda a natureza da atividade de cada organização para se entender a ação estratégica adotada. As estratégias devem ser concebidas de modo diferenciado, em função da importância relativa que se atribui aos ambientes técnico e institucional para o alcance dos objetivos definidos. Por isso, uma decisão estratégica deverá ser compreendida como “um processo pelo qual uma empresa passa de uma posição estratégica a outra” (Détrite, 1991).

Para falarmos de competitividade empresarial, importa termos presente os conceitos de empresa, estratégia e os seus objetivos, planeamento empresarial e vantagem competitiva. Estes conceitos, intimamente correlacionados, articulam-se segundo uma relação de causa-efeito, sendo a competitividade condicionada pela formulação estratégica e a sua explicitação e controlo, realizado no âmbito do plano. Assim, nas secções seguintes, resumiremos estes conceitos.

### **3.2. O QUE É UMA EMPRESA?**

Assim como a célula é a unidade básica estrutural e funcional da vida, uma empresa também o é, mas desta vez, da economia. Para além disso, uma organização também pode ser responsável pelo bem-estar da sociedade, uma vez que pode promover o bem comum.

“Dizem os livros que uma empresa é um conjunto de meios técnicos, humanos e financeiros, organizados com vista à concretização de um determinado fim económico, o qual passa pelo exercício de uma atividade orientada para a satisfação das necessidades dos seus vários *stakeholders*, nomeadamente: os seus clientes (pela oferta de bens ou serviços), os trabalhadores (através do emprego e da contraprestação

salarial), os acionistas (pela realização do lucro que remunera o risco incorrido), os credores (pelo reembolso do capital e juros em prazo acordado), dos fornecedores (pela procura de bens ou serviços), o Estado (pelo cumprimento das obrigações fiscais e legais), entre outros” (Duque, 2010).

Considerando uma empresa como um todo, podemos dividi-la em vários subsistemas (departamentos) que apresentam entre si uma relação de simbiose. Ainda assim, importa referir que será necessária uma quantidade satisfatória de energia (trabalho) entre esses departamentos/subsistemas. Para além dos dados supramencionados, é extremamente importante que uma organização possua vários recursos (capital, trabalho, informação, entre outros), a fim de disponibilizar produtos e/ou serviços aos cidadãos.

Assim, a empresa é um sistema que ultrapassa três processos distintos, tais como (Carvalho, 2009, p. 21):

- **1º Processo** – aquisição de recursos (capital, trabalho, informação);
- **2º Processo** – organização e transformação dos recursos em bens (produtos/serviços);
- **3º Processo** – transação dos bens, acrescida de benefícios.



Ilustração 4 - Componentes de uma empresa (Carvalho, 2009, p. 21).

Concluindo, as empresas são unidades complexas que têm sido desmistificadas graças aos inúmeros estudos realizados, resultantes do constante aumento da importância das mesmas nas sociedades atuais.

### 3.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Após ter sido explicitado o conceito de “Empresa”, importa agora definir concepções para que esta possa sobreviver no mercado. Para tal, importa percebermos no que consiste o termo “Estratégia”.

A palavra “estratégia” teve origem no grego “*strategos*”, que significa a arte dos generais. A nível histórico, apenas se empregava este vocábulo quando se falava em arte militar, uma vez que este termo estava direta e unicamente relacionado com a aplicação de forças contra um inimigo. (Teixeira, 2011, p.9)

Após a revolução industrial, as mudanças políticas e tecnológicas forçaram a implementação de novas indústrias para que fosse possível satisfazer as novas procuras sociais (a produção em quantidade não era a única preocupação para uma empresa, a qualidade começara a ter um papel importante no que toca à captação da atenção dos clientes). Atualmente, a interação sóciopolítica com o ambiente (meio envolvente que influencia a atividade empresarial) obtém uma relevância vitalizadora para a empresa. (Ansoff, McDonnell, 1993).

A questão estratégica é tão importante que, atualmente, é inexequível não a considerar. Segundo Kluyver e Pearce (2010), é impossível imaginar uma reunião de negócios onde não esteja presente a palavra “estratégia”.

Atualmente, a complexidade dos mercados competitivos exige que as empresas introduzam um elevado número de recursos associados à sua competência distintiva que, agregados à crescente dinâmica ambiental (tanto ambiente geral como ambiente específico), obrigam as empresas a deterem mais recursos que suportarão as decisões estratégicas, bem como possíveis sistemas de apoio (Antão, 2006, p.21).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende ou não fazer.

Segundo Ansoff (1977), “o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno sobre o seu capital; se em algum caso particular o retorno a longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida, ou a atividade abandonada em troca de outra

que ofereça perspectivas mais favoráveis.” É necessário que existam resultados mensuráveis para que se possa ter controlo e *feedback* da situação em que a empresa se encontra. Portanto, deve minimizar-se a probabilidade de tomar decisões erradas. “O que basta é: ser capaz de avaliar a sua própria força, ter uma visão clara da situação do inimigo e obter apoio total dos seus homens. Aquele que não faz planos ou estratégias, e menospreza o inimigo, seguramente será capturado pelo oponente” (Tzu, 1963).

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é um conceito veloz e um pouco abstrato que apresenta as seguintes características:

- O processo de formulação não resulta em ações imediatas, apenas fornece direções gerais;
- Deve conceber projetos estratégicos;
- Torna-se dispensável quando a dinâmica histórica da empresa comprova que a empresa chegou à meta;
- Apoia-se em informações agregadas, incertas e incompletas;
- Carece de *feedback*;
- Os objetivos mostram os fins a atingir, enquanto que a estratégia delimita os meios para que se possam atingir esses objetivos.

Com a globalização do conceito de competitividade, as empresas têm de se adaptar a um novo meio empresarial regido por ideais que pretendem destacar uma determinada organização dos concorrentes e que a preparem para obstáculos futuros. Enumeremos agora quatro princípios relacionados com esta temática (Antão, 2006, p.23):

- A valorização do fator humano como elemento determinante da competitividade sustentado no tempo;
- A distinção entre estratégias e técnicas de apoio ao processo de decisão estratégica;
- A necessidade de a estratégia empresarial procurar novas soluções que terão de passar por desenvolver novas atividades ou as mesmas de forma estruturalmente distinta;

- A necessidade de favorecer a mudança, a flexibilidade e a robustez estratégica.

Em suma, todas as empresas, para alcançarem um bom nível de competitividade que as satisfaça, vêm-se obrigadas a estudar o seu setor de atividade, bem como os concorrentes que lhes estão associados. Para além disso, têm de ser capazes de analisar o cenário empresarial em grande escala. Deste modo, estas organizações permanecerão nas “bocas do mundo”, quanto maior for o nível de competitividade que apresentam. Para que a estratégia definida possa ser posta em prática, importa definir o modo de como a vamos aplicar, por isso passemos ao conceito de Planeamento Empresarial.

### 3.3.1. PLANEAMENTO EMPRESARIAL

Podemos definir o planeamento de uma empresa em dois grandes vetores: o planeamento operacional e o planeamento estratégico. O primeiro diz respeito a tomadas de decisão mais simples e rotineiras, que produzem efeito a curto prazo, já o segundo vetor, traduz-se em ações que comprometerão o futuro da empresa, o que significa políticas a longo prazo. (Antão, 2006, p.29).

Tabela 1 – Planeamento estratégico vs planeamento operacional

Variável	Planeamento Estratégico	Planeamento Operacional
<b>Tempo</b>	Médio-longo Prazo	Curto-médio Prazo
<b>Grau de quantificação</b>	Mais quantitativo	Menos quantitativo
<b>Níveis de gestão que participam diretamente</b>	Primeiros níveis	Todos os níveis
<b>Domínio de intervenção</b>	Só os mais influentes para o futuro da empresa	Todos

Fonte: Antão, 2006, p. 35.

O planeamento empresarial é um processo baseado nas decisões que o estratega concebe para uma determinada empresa. São estudados todos os cenários reais e imaginários e as decisões tomadas visam garantir um futuro estável para a empresa, i.e., escolhem-se pressupostos para que a vitalidade da organização não seja posta em causa (Détrie, J.P. et al., 1991).

Pretende-se com este processo de planeamento avaliar e analisar, de forma integrada, as principais opções que possam ser adotadas na empresa, considerando os recursos disponíveis e/ou necessários e também as sinergias e as incompatibilidades existentes entre as opções. Importa realçar que este planeamento terá de contribuir para a eficácia e para a eficiência dos objetivos definidos. Por fim, é de extrema importância referir que este planeamento é o suporte para o controlo e *feedback* da gestão a desenvolver. O planeamento distingue-se da previsão, na medida em que tem a função de diagnóstico (no presente) associada ao futuro, ao contrário da previsão, que centraliza o pensamento no futuro com apoio em dados passados (Antão, 2006, p. 30).

### **3.3.1.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEAMENTO DE MÉDIO/LONGO PRAZO**

Importa realçar uma diferença básica entre planeamento estratégico e planeamento de médio/longo prazo. No que concerne ao planeamento estratégico, normalmente, não se espera que um futuro seja um progresso em relação ao passado. Já no que respeita ao planeamento de médio/longo prazo acredita-se que o futuro possa ser previsto através da extrapolação do crescimento passado (Ansoff, McDonnell, 1993).

Apresentam-se algumas visões de autores:

- Para Kotler (1992), o processo de planeamento procura desenvolver e ajustar os recursos da organização com os objetivos definidos em conformidade com as oportunidades de mercado que vão surgindo.
- Para Oliveira (1991), este processo de planeamento permite instituir um rumo à empresa, a fim de conquistar um bom nível de otimização na relação entre a empresa e o seu ambiente (quer interno, quer externo).

O objetivo do planeamento estratégico é delinear objetivos concretos e viáveis que sejam passíveis de ser alcançados, pois a questão não é adivinhar o futuro, é tentar evitar o fator surpresa.

Concluimos, assim, que o planeamento nos proporciona uma sintetização dos procedimentos básicos a adotar para a saúde da empresa. Também nos faz assegurar informações não só a curto prazo (presente), mas também a longo prazo (futuro). Assim, as organizações saberão atuar num período de maior turbulência ou de variações no mercado com maior facilidade.

Sumariando, para que se possa formalizar um planeamento, necessitamos das seguintes etapas:

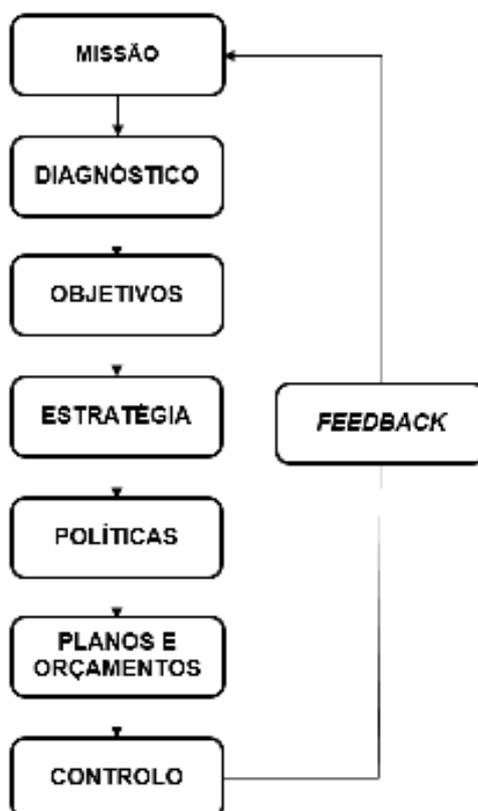


Ilustração 5 – Processo geral de planeamento (Antão, 2013).

Com base na ilustração, temos (Antão, 2013):

- A **missão** da empresa está relacionada com o objeto social da empresa. Podemos afirmar que é a linha orientadora da atividade da organização e é a que tem menos probabilidade de ser alterada, pois se a alterarmos poderá existir uma banalização do produto e, conseqüentemente, a organização poderá perder clientes, em regra esta questão conduzir-nos-á a uma situação de insucesso.
- O **diagnóstico** abrange de forma sistematizada e lógica a determinação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças da empresa (Análise *Swot*);
- Os **objetivos** definem o posicionamento que a empresa pretende atingir;
- A **estratégia** esclarece os meios que iremos utilizar para alcançar os objetivos;

- As **políticas** são elementos de suporte à estratégia (por exemplo: as políticas de descontos);
- Os **planos e orçamentos** permitem-nos identificar os produtos/serviços que temos à disposição e traçar um orçamento de vendas, por exemplo;
- O **controle** visa verificar se as etapas anteriores estão a ser cumpridas;
- O **feedback** tem como objetivo avaliar a execução do planeamento, i.e., se foi bem ou mal sucedido.

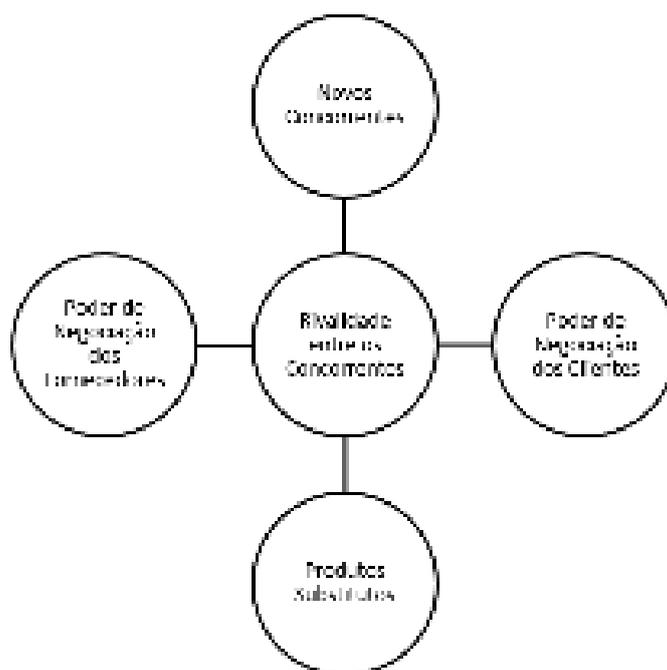
Em suma, este processo geral de planeamento permite-nos obter uma projeção de médio/longo prazo baseada no comportamento da empresa e da sua envolvente, quer geral, quer específica. Importa, por fim, realçar que:

- As estratégias visam a resolução de problemas futuros e não de passados;
- As estratégias agem por antecipação e possuem um horizonte temporal de médio/longo prazo.

Uma vez definidas as ideias de estratégia empresarial e do respetivo planeamento, atentemos, no subcapítulo seguinte, num fator crucial para o planeamento e para o desenvolvimento de uma estratégia: as cinco forças de Porter.

### **3.3.2. AS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Um fator determinante essencial da rentabilidade de uma empresa é o facto de uma indústria ser apelativa para os consumidores. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com as modificações das regras a favor da empresa. Quanto aos fatores essenciais relacionados com a competitividade das empresas, Porter desenvolveu as cinco forças que determinam a dinâmica da competitividade numa indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1996, p. 22-24).



**Ilustração 6** - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria ([Adaptado a partir de:] Porter, 1989, p. 23).

Atualmente é impossível não encontrar estas cinco forças competitivas nas empresas. Assim sendo, diz-se que uma organização é bem-sucedida quando consegue minimizar os efeitos das mesmas. O primeiro passo para o êxito é conseguir compreender cada uma destas forças e, seguidamente, melhorar aspetos internos e estratégicos da empresa. Importa realçar que quanto menos influências (por parte dos concorrentes, fornecedores, clientes) tiver um setor de atividade, melhor será a sua rentabilidade (Porter, 1989).

Tendo em conta o facto de estas cinco forças da competitividade serem tão importantes e um tanto ou quanto complexas, é necessário analisá-las mais profundamente e individualmente (Porter, 1986, p. 25-45):

**Ameaça representada por novos concorrentes:** as novas empresas trazem capacidade e vontade de se imporem no mercado, para isso, tentam a todo o custo ultrapassar as já existentes, fazendo com que o setor em que estão inseridas seja desvalorizado. Para que esta situação seja controlada o recém-chegado pode esperar algumas barreiras à entrada. São elas: economias de escala, diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição, entre outras. As economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Estas detêm a entrada na medida em que “obrigam” as novas

empresas a produzirem em grande escala, o que pode implicar uma resposta por parte das já existentes. Por outro lado, caso ingressem pela produção em pequena escala podem sujeitar-se a uma desvantagem de custo; quanto à diferenciação do produto significa que as organizações já estabelecidas no mercado têm a sua própria identidade de marca e desenvolvem sentimentos de lealdade e de fidelidade com os seus clientes, originados pelos esforços de publicidade, serviços prestados ao consumidor, diferenças nos produtos, ou simplesmente por terem sido os primeiros a ingressarem num determinado setor de atividade. Assim, a diferenciação cria uma barreira à entrada, na medida em que força as novas empresas a fazerem um investimento pesado, a fim de conseguirem superar os laços que estas detêm sobre os consumidores. É de salientar que os investimentos na formação de uma marca são de risco, uma vez que não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar. Por fim, no que diz respeito aos canais de distribuição, estes já poderão estar a ser servidos pelas empresas já estabelecidas. Por conseguinte, a empresa mais recente precisa de os convencer a aceitar o seu produto, por exemplo, por meio de descontos de preço.

**Poder de negociação dos clientes:** os clientes têm um papel extremamente importante numa das forças de competitividade dado que procuram um produto/serviço com qualidade a um preço baixo. Consequentemente, as organizações, de modo a satisfazê-los, lutam entre si a fim de conseguirem oferecer a melhor solução aos verdadeiros interessados. Assim, para quebrar esta barreira, as empresas devem ser capazes de diferenciar o seu produto e/ou perceber que mudanças fidelizam os seus compradores.

**Produtos substitutos:** é um dado adquirido que todas as empresas, numa determinada indústria, competem com outros produtores de bens substitutos. Estes produtos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, fixando um valor máximo nos preços que as empresas possam praticar com a finalidade de obter lucro. Quanto mais aliciente for a alternativa preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros dessa mesma indústria. Consideremos o seguinte exemplo: nos dias que correm, a oferta de leite é vasta, desde o leite de vaca ao leite sem lactose. Antigamente, o tipo mais consumido era o derivado dos bovinos, no entanto os leites alternativos (soja, amêndoa, aveia, entre muitos outros) ganharam alguma expressão no mercado. Estes últimos vieram revolucionar a forma como conhecíamos o leite. Graças ao avanço tecnológico, o ser humano descobriu que tem mais opções benéficas para a saúde e que podia evitar o leite convencional, uma vez que existem vários estudos científicos, que comprovam o facto de a lactose não ser benéfica para o

organismo. Mesmo que este dado já tivesse sido abordado há algum tempo atrás, ainda não existiam leites alternativos no mercado e o leite comum continuava na vanguarda. Mas o aparecimento das bebidas sem lactose causou alguns impactos significativos nas empresas adversárias. Embora estes novos leites não liderem o mercado, talvez por serem mais dispendiosos, num futuro próximo, pode ser que se observe o inverso.

**Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os intervenientes de uma empresa, ameaçando aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços provisionados. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, extrair a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos nos seus próprios preços. Exemplificando: pensemos nos fornecedores como outras empresas. Estes não dispõem somente produtos e/ou matérias-primas, mas também mão-de-obra (vital para algumas indústrias). Existe uma grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria.

**Rivalidade entre os concorrentes:** os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem mudar. Um exemplo muito comum é a alteração no crescimento da indústria que resulta da sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, o seu índice de crescimento declina, resultando numa rivalidade intensificada, redução dos lucros e muitas vezes resulta num colapso. Outro exemplo refere-se à inovação tecnológica, pois esta pode aumentar o nível de custos fixos no processo de produção e intensificar a instabilidade da rivalidade. Em suma, quanto maior for a rivalidade num determinado setor de atividade, menor será o seu valor (tanto intrínseco como extrínseco). Para além disso, a rivalidade entre organizações cresce substancialmente quando uma nova empresa entra num determinado setor de atividade e com ela traz possíveis produtos substitutos.

Tendo por base a explicitação supramencionada, concluímos que as cinco forças de Porter nos permitem inferir relativamente ao grau de atratividade de uma determinada indústria. Assim, este estudo terá bastante relevância para o desenvolvimento das estratégias a seguir, o que resultará num ganho competitivo da empresa.

### **3.3.3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

As cinco forças competitivas são uma ferramenta indispensável para a descrição da estratégia competitiva (com ações defensivas ou ofensivas). A sua finalidade é criar uma posição sustentável numa determinada indústria, conseguindo assim obter um retorno maior sobre o investimento. As empresas descobriram diversas formas de atingir esse objetivo, sendo que podemos encontrar três estratégias genéricas inerentes e consistentes para que as organizações consigam superar os seus concorrentes e/ou defender as suas posições no mercado (Teixeira, 2011, p.116).

As estratégias genéricas competitivas são:

- Liderança pelo custo total;
- Diferenciação;
- Focalização.

Cada uma destas estratégias envolve caminhos diferentes que são influenciados numa escolha sobre o alvo estratégico a atingir. Enquanto as estratégias de liderança pelo custo total e de diferenciação são normalmente utilizadas num limite amplo de segmentos industriais, a estratégia de focalização, por outro lado, aborda uma vantagem de custo ou uma diferenciação num segmento mais limitado. As ações específicas necessárias para a implementação de uma estratégia variam conforme as atividades. Contudo, as decisões não deixam de ser complexas e por vezes torna-se difícil encontrar a mais acertada. Se a escolha for feita eficaz e sabiamente, então é possível obtermos uma enorme vantagem competitiva que intimidará a concorrência (Antão, 2006, p.45).

Tabela 2 – Estratégias competitivas de Michael Porter

	Tipos de mercado	Custos baixos	Diferenciação
Âmbito competitivo	Mercado Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Mercado Restrito	Foco	

Fonte: [Adaptado a partir de:] Porter, 1980, p.39.

A primeira estratégia tornou-se bastante popular devido ao conceito de curva de experiência. Este termo defende que quanto mais frequentemente se realizar uma ação, mais baixo será o custo de desempenhar essa mesma ação. Sempre que o volume aglomerado duplica, os custos de valor acrescentado (custos administrativos, *marketing*, de distribuição e de fabrico) caem numa percentagem previsível - Bruce Henderson do *Boston Consulting Group*, 1966. A liderança pelo custo exige a construção agressiva de instalações eficientes, a fim de ser possível reduzir os custos pela experiência. O baixo custo em relação aos concorrentes torna-se um tema central em todas as estratégias, embora a qualidade, os serviços pós-venda e outras áreas não possam ser descartadas. A situação de um produtor de baixo custo requer muito mais trabalho do que fazer, simplesmente, a curva da experiência descer. Ou seja, este deve explorar todas as fontes de vantagens de custos. A vantagem deste ato é a possibilidade de obter uma proximidade baseada na diferenciação, assim, uma empresa poderá possuir resultados acima da média (Porter, 1989).

O princípio base da estratégia da liderança pelo custo contempla o facto de uma empresa conseguir obter produtos de qualidade, mas com um custo de produção comparativamente baixo ao dos seus concorrentes. Quando existe mais do que uma organização a disputar esta liderança, de um modo geral, a rivalidade é fortíssima, porque cada ponto de mercado é crucial. Em suma, esta estratégia depende essencialmente da preferência da compra de um determinado produto, a não ser que uma grande mudança tecnológica permita que uma empresa modifique radicalmente a sua posição de custo (Porter, 1989).

Os riscos associados a esta estratégia, quando não é sustentada são a imitação por parte dos concorrentes, as mudanças tecnológicas, entre outras.

A segunda estratégia genérica aplica-se quando uma empresa pretende ser única no mercado (o cliente valoriza os seus produtos, fazendo com que a organização receba um *feedback* por parte dos consumidores). Mesmo que exista uma multiplicidade de opções, os clientes podem escolher uma empresa que até pode vender os seus produtos um pouco mais caros, relativamente aos seus concorrentes. Assim, o ato dos compradores optarem pelos produtos mais dispendiosos, é um indicador que a empresa tem qualidade (conceito de preço-prémio) (Porter, 1989).

Os meios para a diferenciação podem assumir diferentes formas, tais como: a imagem da marca; o *marketing*; ou até mesmo baseada no próprio produto, entre outras. A diferenciação, caso seja alcançada, é uma estratégia viável, porque se obtêm retornos acima da média, bem como uma posição no mercado mais avançada. Este tipo de estratégia proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca e, conseqüentemente, os torna menos sensíveis em relação ao preço. A diferenciação produz margens mais altas e, como está melhor posicionada do que a concorrência, consegue ter uma vantagem em relação a produtos substitutos. Sintetizando, a estratégia de diferenciação exige que a empresa escolha atributos com os quais se possam diferenciar/marcar a diferença, pois deve ser considerada única, para que os compradores estejam dispostos a pagar um preço-prémio (Porter, 1989).

No entanto, é necessário que se pense muito bem nesta estratégia, porque existem riscos inevitáveis, tais como: imitação por parte dos concorrentes; se a diferenciação for facilmente alcançável, a empresa poderá perder os seus clientes; os consumidores podem reconhecer a superioridade de outra empresa; nem todos estão dispostos a pagar mais pelo produto/serviço ou até nem têm condições financeiras para o fazer, entre outras. Ao contrário da liderança pelo custo, pode existir mais de que uma estratégia de diferenciação bem-sucedida, caso exista uma série de atributos muito valorizados pelos compradores (Porter, 1989).

A última estratégia genérica, a focalização, pode ser perceptível num determinado grupo comprador, numa diferenciada linha de produtos ou num específico mercado geográfico. Ao contrário das estratégias descritas anteriormente, que visavam atingir a indústria como um todo, a focalização concentra-se exclusivamente num determinado mercado-alvo. Esta estratégia apoia-se no facto de que uma empresa focada no seu alvo consegue ser bem-sucedida e mais eficiente (Porter, 1989).

Para além disso, importa referir duas variantes que a condicionam. Em relação à focalização no custo, as organizações procuram vantagens de custos no seu segmento-alvo, o mesmo acontece com a focalização na diferenciação, que procura uma vantagem de diferenciação no seu mercado-alvo. O foco no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto que o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos (Porter, 1989).

Um bom exemplo de focalização é quando uma empresa explora diferenças no processo de produção que sirva, da melhor maneira possível, segmentos diferentes. Inevitavelmente, estão associados alguns riscos relacionados com a focalização, são por exemplo: o segmento-alvo já não é atrativo e, naturalmente, a procura pode desaparecer e outros concorrentes podem dominar o mercado, graças ao facto de deterem uma estratégia ampla. É preciso notar que para se definir uma estratégia deste tipo é fundamental pensar com bastante coerência e prudência. É um dado adquirido que a maioria das indústrias têm diversos segmentos de atividade e cada um apresenta necessidades distintas, por isso, a atratividade estrutural de cada segmento é uma condição necessária para que esta estratégia se possa pôr em prática. Importa referir também, que existem setores de atividade mais rentáveis do que outros (Porter, 1989).

Resumindo, as duas primeiras estratégias genéricas proporcionam defesas contra cada força competitiva. Por outro lado, a focalização pode ser utilizada para selecionar metas menos vulneráveis a produtos substitutos, ou até mesmo definir políticas para que se consiga superar os concorrentes mais fracos.



Ilustração 7 - As três estratégias genéricas (Adaptado a partir de: Porter, 1986, p. 53).

Concluindo, as três estratégias genéricas diferem noutras dimensões além das diferenças funcionais supramencionadas. Colocar em prática uma destas estratégias

com sucesso envolve procedimentos mais controlados, bem como sistemas mais criativos. Assim, o compromisso contínuo com alguma dessas estratégias é a chave para que o objetivo seja atingido.

Tabela 3 - Outros requisitos das estratégias genéricas

<b><u>Estratégia Genérica</u></b>	<b><u>Recursos Requeridos</u></b>	<b><u>Requisitos Organizacionais Comuns</u></b>	<b><u>Riscos Competitivos</u></b>
<b>Liderança pelo custo total</b>	Acesso a capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão de mão-de-obra; Sistema de distribuição com um custo baixo.	Controlo rígido de custos; Relatórios detalhados e frequentes; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseados em objetivos estritamente quantitativos.	Mudanças tecnológicas; Diminuição da relevância dos custos baixos; Perda em diferenciação; Menores custos do foco.
<b>Diferenciação</b>	Bom <i>marketing</i> ; Engenharia de produto; Excelente criatividade.	Forte coordenação entre funções; Avaliações e incentivos subjetivos, em vez de medidas quantitativas.	Diminuição de importância da diferenciação; Perda em custos; Maior diferenciação do foco.
<b>Focalização</b>	A empresa tem de ser percebida como líder em qualidade ou em tecnologia; Forte cooperação entre os canais; Boa combinação de políticas para que o objetivo, em particular, seja atingido.	Bom ambiente empresarial para que possa ser atraída mão-de-obra altamente qualificada.	Declínio do segmento; Vantagem do não-foco; Subfoco do segmento.

Fonte: Adaptado a partir de: Porter, 1980, p.40.

Para além disso, podemos ainda concluir que, caso as estratégias sejam bem aplicadas no contexto empresarial, a empresa em questão poderá alcançar uma vantagem competitiva. São essas vantagens que podem determinar o grau de intensidade de competitividade de uma organização em relação às suas concorrentes. Deste modo, importa explicitarmos o significado deste conceito.

### 3.3.4. VANTAGEM COMPETITIVA E A RELAÇÃO VANTAGEM COMPETITIVA – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com Porter (1989, p.3), a vantagem competitiva tem origem no valor que uma organização cria em prol dos seus clientes, ou seja, se uma empresa for capaz de dar aos consumidores uma sensação de confiabilidade (valor), estes optarão por esta

mesma empresa em vez de uma concorrente aquando uma compra de produtos/serviços, por exemplo. Deste modo, embora os concorrentes apresentem preços mais apelativos, os consumidores preferirão, na maior parte das vezes, a empresa criadora de valores (qualidade, confiabilidade, entre outros).

Deste modo, a existência de vantagens competitivas garante à empresa uma rentabilidade operacional (esta é gerada com o desenvolvimento direto das atividades da empresa) acima da média. Assim, existe vantagem competitiva se a empresa tiver uma rentabilidade, a longo prazo, superior à rentabilidade média do setor (Porter, 1989).

A fim de obtermos uma vantagem competitiva, importa ponderarmos:

- Onde competir (em que segmentos de atividade);
- Como competir (por exemplo: oferecer um serviço mais rápido).

Como analisámos na secção anterior, as estratégias genéricas apresentam uma grande importância, uma vez que propulsam vantagens competitivas. Na tabela abaixo, encontram-se exemplos dessas mesmas vantagens competitivas que resultam, neste caso, da Diferenciação e da Liderança pelo Custo (exemplo de duas estratégias genéricas):

Tabela 4 – Fatores que contribuem para o aumento de competitividade

<b>DIFERENCIAÇÃO</b> - praticar preços superiores implica mais valor, ou seja, diferenciação atingível através de:	<b>LIDERANÇA PELO CUSTO</b> – conseguir custos operacionais inferiores à média, implica:
Características e desempenho dos produtos;	Economias de escala;
Serviços complementares oferecidos pela empresa;	Nível de integração vertical (por exemplo: reduz custos de transporte);
Conteúdo de uma atividade (por exemplo, as informações fornecidas no processamento de pedidos);	Localização (por exemplo: a localização tem influência sobre o custo de quase toda a atividade de valor, no entanto na maioria das vezes envolve <i>tradeoffs</i> );
Tecnologia utilizada na execução de uma atividade;	<i>Design</i> do produto;
Experiência e dedicação dos funcionários;	Tecnologia de processo eleita, independentemente de escala, oportunidades, ou outros condutores de custos;
Localização;	Políticas de recursos humanos incluindo contratação e motivação;
Nível de integração vertical (por exemplo: facilita a obtenção de elos de ligação entre fornecedores e canais de distribuição);	Tempo de entrega;
<i>Timing</i> de atuação;	Índice de gastos com atividades de <i>marketing</i> ;
Intensidade das atividades comerciais.	Salários e benefícios oferecidos a funcionários, em relação às normas prevalecentes.

Fonte: Adaptado a partir de: Porter, 1989, p. 75.

Importa também referir que, para alcançarmos vantagens competitivas, não devemos dar apenas importância à diferenciação e à liderança pelo custo, já que existem elementos que condicionam estes fatores: qualidade, eficiência, inovação e adequação (Porter, 1989).



**Ilustração 8** - Fontes gerais de vantagem competitiva ([ Adaptado a partir de:] Porter, 1989).

Apesar de, atualmente, já existir uma ideia um pouco mais clara do conceito de vantagem competitiva, continua a não existir um consenso total entre os autores. Uns definem-na como um conceito abstrato relacionado com valores (Barney, 1991), e outros defendem que só existe vantagem competitiva graças ao desempenho financeiro superior que uma determinada empresa detém (Amit, Schoemaker, 1993). Para além disso, existe quem afirme que este conceito é uma fusão entre a tese relacionada com os valores e com a ideia do desempenho financeiro superior, como é o caso de Porter.

Para além disso, existe uma certa polémica sobre o facto de se relacionar o termo “vantagem competitiva” com “desempenho financeiro”, pois muitas das vezes, estes termos são confundidos. Coff (1999) foi dos primeiros a defender que a vantagem competitiva nem sempre implica um desempenho superior. O suporte da sua tese consiste em apenas considerarmos a criação de valor (o valor é obtido quando os compradores adquirem um produto/serviço de uma determinada empresa, estando dispostos a pagar um preço prémio), para obtermos uma vantagem competitiva. Assim sendo, importa explicitarmos a relação entre vantagem competitiva e valores.

### 3.3.5. VANTAGEM COMPETITIVA E A CADEIA DE VALORES

Segundo Porter (1989, p.31), a vantagem competitiva tem origem nas diversas atividades distintas que uma empresa concretiza no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e do suporte do seu produto.

Porter defende também, que é imprescindível avaliar a formulação da estratégia, a fim de ser possível analisar sistematicamente a forma como essas atividades se desenvolvem.

A cadeia de valores é, segundo Porter, um instrumento básico que decompõe uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que seja possível entender as fontes potenciais e existentes de diferenciação, bem como o comportamento dos seus custos. Então, torna-se fácil concluirmos que uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa de forma mais econômica, ou melhor do que os concorrentes, essas atividades que são estrategicamente relevantes.

Para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva não é só necessária a compreensão da cadeia de valores, mas é também indispensável ter presente a forma como a empresa se enquadra na entrega de valor ao cliente. Sabendo que o objetivo da empresa é o de obter uma margem que lhe proporcione o retorno dos capitais investidos a longo prazo, torna-se importantíssimo compreender a configuração da margem global do negócio entre fornecedor, produtor e distribuidor, já que estes componentes também estão incluídos no custo total suportado pelo consumidor quando obtém um produto. Numa última análise, a cadeia de valores apresenta o valor total. As atividades físicas e tecnologicamente reconhecidas, através das quais a empresa cria um produto/serviço com valor para os seus clientes, chamam-se Atividades de Valor. (Porter, 1989, p.34).

Assim, conclui-se que o modo como cada atividade de valor é posta em prática, dentro de uma determinada organização, delimita a presença ou não de vantagens competitivas (via diferenciação ou via liderança pelo custo).

Para Porter as atividades de valores podem ser divididas em duas categorias diferenciadas: (Porter, 1989).

- Atividades primárias;

- Atividades de suporte.

As atividades primárias estão envolvidas diretamente na criação física do produto, bem como em todos os serviços que lhe estão associados (desde a concretização da venda propriamente dita até aos serviços pós-venda).

Podem ser divididas em cinco subcategorias, cujas designações variam de empresa para empresa (Porter, 1989):

- **Logística interna:** corresponde a atividades associadas ao recebimento de mercadoria, armazenamento e distribuição interna de *inputs*;
- **Operações:** moldam-se a atividades associadas às transformações de *inputs* em produtos finais. Normalmente, englobam o trabalho com máquinas e a respetiva manutenção, os processos de montagem e de embalagem, entre outros;
- **Logística externa:** associa-se a atividades de recolha, de armazenamento e de distribuição física do produto para os compradores. Considera também operações de armazenamento e manutenção de produtos finais, de entrega, de processamento de pedido, de programação, entre outros;
- **Marketing e vendas:** relacionam-se com atividades que se associam à oferta dos meios necessários para que os compradores se interessem pelo produto e que o adquiram. Na generalidade, englobam a promoção, a força de vendas, a fixação dos preços, a propaganda, a seleção e distribuição de canais, entre outras.
- **Serviço:** relaciona-se com atividades associadas ao abastecimento de serviço com o intuito de manter ou aumentar o valor do produto ao serviço oferecido. Estão incluídas, normalmente, operações de assistência pós-venda: formação, fornecimento de peças, instalação, manutenção, entre outras.

No que respeita às atividades de suporte, podemos afirmar que são todas aquelas que suportam as atividades primárias. Agrupam-se em quatro categorias e o valor de cada uma é diferente de empresa para empresa. Enumeremo-las (Porter, 1989):

- **Aquisição:** refere-se à função de compra de *inputs* utilizados na cadeia de valores da empresa (atividades primárias e de apoio). É uma atividade com pequenos custos mas que pode assumir uma relevância extrema para a empresa, uma vez que melhores aquisições correspondem normalmente a maiores ganhos, resultando assim, numa contribuição importante para a vantagem competitiva;
- **Desenvolvimento de tecnologia:** é certo que cada atividade de valor reúne tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos, ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. Por isso, o desenvolvimento da tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, de um modo geral, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- **Gestão de recursos humanos:** em relação a esta gestão, importa referir que estão envolvidas atividades como o recrutamento, as formações, o treino e a compensação do fator humano da empresa. Pode-se considerar um fator chave de vantagem competitiva, visto que auxilia as atividades primárias e de apoio, determinando níveis de motivação, qualificação e formação do pessoal;
- **Infraestruturas da empresa:** corresponde a todas as atividades que apoiam a estrutura interna das organizações. São vistas como “despesas”, mas podem ser consideradas uma fonte de vantagem competitiva, já que a localização pode ser um dos fatores estratégicos mais importantes.

Importa ainda realçar o facto de existirem três tipos de atividades que aumentam constantemente de relevância (pois representam um grande peso nas estruturas de custos da empresa) (Porter, 1989):

- **Atividades diretas:** são aquelas que estão diretamente relacionadas com a criação de valor para os clientes (como por exemplo: o projeto do produto);
- **Atividades indiretas:** define-se como atividades responsáveis pela execução contínua das atividades diretas (como por exemplo: operação de instalações);
- **Atividades de garantia de qualidade:** garantem a qualidade de outras atividades (como por exemplo: inspeção e testes);

Para criarmos valor, necessitamos de estabelecer um método/plano diferenciador. Por isso, a tecnologia tem vindo a apresentar um papel essencial nesse cenário, como iremos estudar seguidamente.

### 3.3.6. VANTAGEM COMPETITIVA E A TECNOLOGIA

A inovação tecnológica permite-nos distanciarmo-nos dos concorrentes, visto que se trata de uma arma bastante eficaz no mundo organizacional. Atualmente, uma empresa não ostenta quase nenhum valor, caso não apresente nenhum tipo de instrumentos tecnológicos. A tecnologia é uma ferramenta que afeta a estrutura de uma empresa positivamente. Para além disso, este instrumento tornou-se sinónimo do termo “inovação”, visto que, do ponto de vista revolucionário, a tecnologia é um dos únicos caminhos para a diferenciação numa sociedade onde já quase tudo foi inventado. “Tecnologia é um modo de produção, que utiliza todos os instrumentos, invenções e artifícios que cria, perpetuando as vinculações sociais no campo das forças produtivas” (Bastos, 1989).

A níveis organizacionais a tecnologia influencia a empresa a longo prazo, por isso esta é considerada uma variável estratégica e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva. Deste modo, a competitividade depende também da tecnologia. Assim sendo, de que forma é que a tecnologia influencia as atividades das empresas? Vejamos então alguns impactos estratégicos desta variável (Jordão, 2000).

Sobre a atividade: (Jordão, 2000).

- **Crescimento, maturidade e valor:** uma certa tecnologia pode aumentar ou não um ciclo de vida de um produto/serviço. A tecnologia acrescenta valor a um produto final, mas é necessário que o cliente tenha essa perceção.
- **Fronteira de segmentação:** este ponto identifica o que a tecnologia permite fazer. Por exemplo: uma tecnologia mais cara implica, na maior parte das vezes, uma menor percentagem de erro. Deste modo, é importante investir neste tipo de tecnologias, tendo sempre cautela, visto que se tratam de investimentos voluptuosos.

Sobre a posição concorrencial: (Jordão, 2000).

- **Estrutura de custos:** determina-se neste ponto os custos, ou seja, quanto mais exclusivo e quanto mais tecnologia um produto utilizar, mais caro se torna;
- **Competitividade por diferenciação:** sempre que temos a estratégia de uma empresa orientada para a qualidade, esta tem a obrigação de cometer menos erros, já que se trata, provavelmente, de uma marca prestigiada que produz em menor quantidade. Em contrapartida, as empresas que visam produzir em massa terão mais tendência para errar.

Sobre a estrutura da concorrência: (Jordão, 2000).

- **Desaparecimento de concorrentes:** uma empresa é beneficiada quando os seus concorrentes desaparecem. Deste modo, a sua quota de mercado aumentará, fazendo com que a empresa em questão ascenda no mercado;
- **Aparecimento de novos concorrentes:** é necessário ter a capacidade de inovar, visto que a ameaça pode levar uma empresa a extinguir-se do mercado. Por exemplo, com o surgimento das máquinas de calcular, as folhas de cálculo manuais desapareceram e, assim, não foi recuperado o investimento.

Por fim, importa realçar a ideia de que a questão tecnológica é determinante em termos competitivos e de resultados para uma empresa. A tecnologia induz algum *stress* nas organizações, pois obriga-as a tomarem decisões muito importantes que podem comprometer a sua existência no mercado.

### 3.3.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Todos os conceitos que se encontram referidos anteriormente são utilizados como meios para que os estrategas consigam cumprir os objetivos que definiram.

Para que seja possível competir no mercado é necessário, segundo Hitt et al. (2011), definir nitidamente uma posição de uma organização e dos seus concorrentes. Segundo os autores a empresa terá de decidir qual a forma de atuar no mercado: pretende fazer/prestar produtos/serviços completamente diferentes ou se pretende modificar e/ou acrescentar algo criado pelo concorrente.

Por isso, para adotar alguns tipos de medidas que serão necessárias, é fundamental que os objetivos da organização estejam definidos claramente.

Os objetivos definem-se através de três princípios: (Teixeira, 2011, p.43)

- Princípio da coerência horizontal;
- Princípio da coerência vertical;
- Princípio da comunicação total.

O primeiro princípio visa garantir que os vários objetivos de um dado nível da empresa são coerentes entre si. Por exemplo, se o objetivo do departamento financeiro é reduzir os custos com o pessoal em 20%, o departamento dos recursos humanos não poderá contratar duzentos colaboradores. O segundo princípio garante que os vários objetivos são coerentes em relação a níveis hierárquicos diferentes. Exemplificando, se a equipa de vendas tem como objetivo vender cinco mil unidades do produto fabricado e se daí dependerem três diretores, então a soma das vendas distribuídas por esses diretores, resultará no objetivo do administrador. O terceiro e último princípio pressupõe que todos os elementos da organização conheçam de forma clara e concreta cada objetivo a cumprir, caso contrário podem não conseguir cooperar para a sua concretização.

Por fim, importa definir os elementos que deverão constituir um objetivo: (Teixeira, 2011, p.44)

- Atributo específico;
- Padrão ou escala;
- Pessoa física;
- Horizonte temporal.

No que concerne ao primeiro aspeto, os objetivos têm de apresentar a possibilidade de mensuração para que possam ser devidamente quantificados, por exemplo, aumento do volume de vendas em 20%. Em relação ao segundo ponto, é necessário salientar que o objetivo terá de possuir uma unidade de medida (dinheiro, metros, toneladas, entre outros). Cada objetivo terá de ter um responsável de última instância, segundo o terceiro ponto. Em relação ao último tópico, os objetivos têm obrigatoriamente de ser datados, a fim de se poder perceber a data limite para a sua execução.

Tendo em conta o supramencionado, podemos afirmar que os objetivos indicam linhas de comportamento e táticas operacionais a adotar para a execução de objetivos pré-determinados.

### **3.4. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

O termo competitividade, apesar de fazer parte do vocabulário contemporâneo, encontra na literatura científica especializada várias interpretações diferentes. Distintas são também as formas pelas quais os investigadores têm tentado mensurar esta competitividade e identificar os principais fatores que a afetam, assim como uma definição sintética, coesa e universal (Silva, Batalha, 1999).

O conceito de competitividade não deve ser tratado com leveza, isto é, não nos devemos basear no significado instantâneo que nos surge quando pensamos em competitividade, uma vez que se trata de um tema complexo e que necessita de uma clarificação tanto a nível social como profissional, graças às suas diversas subtilezas. José Eduardo Carvalho (2009, p.235) afirma que o ato de sobrevalorizar o conceito de competitividade “é um erro epistemológico dos gurus da economia e da gestão”.

De acordo com Feurer e Chaharbaghi (1994), a competitividade pode ser encarada como um conceito relativo, já que depende dos valores do cliente, da força financeira da empresa (que influencia a capacidade de agir/reagir num ambiente competitivo), do potencial das pessoas e da tecnologia na implementação de mudanças estratégicas.

Graças à complexidade do conceito de competitividade e à não existência de consenso entre os autores, é difícil caracterizar a competitividade recorrendo apenas a uma definição. Deste modo, atentemos, seguidamente, a algumas definições de autores diferentes referentes à competitividade a nível empresarial.

Segundo a OCDE, a competitividade é definida pela capacidade de as empresas conceberem, de uma forma sustentada e enquanto exposta à concorrência, receitas e níveis de emprego relativamente eminentes (Mateus, 2006).

No contexto empresarial, o conceito pode significar a possibilidade de vender o que é produzido ou a forma pela qual uma empresa pode triunfar no mercado quando é confrontada com os seus concorrentes (Mathis et al. *apud* Oliveira, 2013).

Haguenauer (1989), defende que a competitividade é a capacidade de uma empresa produzir bens/serviços com elevados padrões de qualidade, ajustando-os assim às condições exigidas pelos mercados, utilizando os recursos nas mesmas quantidades ou em quantidades inferiores aos praticados pelos concorrentes, durante um certo período de tempo.

De acordo com Porter (1990), a competitividade seria o resultado da diferença entre o valor que a empresa é capaz de produzir destinado aos seus clientes e os custos que advêm da criação desse valor. Assim, Porter (1999, p. 52), resume a competitividade em: “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um *mix* único de valores”.

Por fim, Ferraz et al. (1995) chegaram à seguinte definição de competitividade: “(...) a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Esta definição procura ultrapassar o caráter estático das abordagens apresentadas anteriormente, focando a sua atenção no processo que leva a um determinado grau de competitividade e não nos resultados *ex-post* de um dado comportamento estratégico. Para além disso, importa ainda enumerarmos alguns fatores preponderantes que representam um papel crítico no sucesso competitivo: preço e qualidade dos produtos/serviços, competência em servir o mercado, esforços de venda, diferenciação de produtos, entre outros. As regularidades nas formas dominantes de competitividade são a base do padrão de concorrência setorial.

Importa referir também que Campos-Soria (2004) fez uma revisão de modelos teóricos de competitividade empresarial que mostra a relevância de dois aspetos cruciais: fatores internos ligados à empresa e fatores externos relacionados à estrutura do setor em que a empresa está inserida. Deste modo, pensamos que a definição mais completa de competitividade seria a que resultasse da junção das definições de Porter e de Ferraz et al.

Sirikraia e Tang *apud* Oliveira (2013) consideram que a competitividade deve ser analisada de duas formas diferentes: em primeiro lugar, a competitividade como oriunda do ambiente externo da organização, proveniente da estrutura de negócio da indústria, da concorrência e do posicionamento de mercado; em segundo lugar, a competitividade como fonte de fatores internos à empresa. Numa fase embrionária do estudo da competitividade, os autores apenas se concentravam na competitividade resultante da

influência dos fatores intrínsecos à empresa. Posteriormente, começou-se a perceber a importância do ambiente como fator influenciador das empresas e, mais tarde, da competitividade. Embora, atualmente, se tenha conhecimento dos factos supramencionados, a dificuldade que a análise da competitividade relacionada com o ambiente apresenta tem como consequência uma única associação que se estabelece entre a competitividade e os fatores internos.

Ferraz et al. (1995) apoiam duas vertentes diferentes da forma como entendem o conceito de competitividade.

Uma vertente defende a competitividade como o “desempenho” de uma empresa ou produto. Neste caso, os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada competitividade revelada. O principal indicador desta competitividade, segundo esta ótica de pensamento, prende-se à participação de um produto ou empresa num determinado mercado (quota de mercado).

Quanto à outra vertente, esta demonstra uma outra realidade face aos resultados obtidos em termos de competitividade. Nesta visão, o objeto em estudo é visto como “eficiência”. Segundo esta perspetiva, a competitividade será tanto mais elevada, quanto mais elevada for a eficiência relativamente à utilização dos recursos (tempo, matérias-primas, recursos humanos, entre outros).

Harrison e Kennedy (1998) afirmam que competitividade está relacionada com os seguintes conjuntos de fatores: intensidade e adaptação de tecnologias ao negócio da empresa, custos e condições de obtenção das matérias-primas (custos, qualidade e coordenação), grau de diferenciação (políticas de produção, de qualidade e de serviços), economias de escala, alvos a atingir e fatores externos (políticas governamentais e variáveis macroeconómicas). Segundo esta metodologia de análise a competitividade seria medida em termos de quotas de mercado e da lucratividade da organização. Segundo os autores, esses resultados seriam capazes de refletir a “capacidade de obter lucro e gerar valor a custos iguais ou inferiores àqueles de outros concorrentes num mercado específico”.

A competitividade é estudada, principalmente, na área da estratégia associada a diversos aspetos da gestão e ao planeamento estratégico, visto que, com a aplicação correta das estratégias mais adequadas, podemos obter as tão desejadas vantagens competitivas (Lall, 2001).

Generalizando, podemos afirmar que a competitividade é a característica ou a capacidade de uma empresa executar a sua missão face às suas concorrentes, satisfazendo as necessidades dos seus clientes e atingindo o seu objetivo em termos de mercado. Neste sentido, enfrentam-se dois desafios relacionados com a competitividade empresarial. Por um lado, é necessário identificar e compreender as forças competitivas do meio envolvente (que estão em constante mutação), e por outro lado, criar e desenvolver capacidades para avaliar, determinar, implementar e acompanhar a estratégia eleita, alinhando a aplicação dos recursos de forma sustentável.

### **3.4.1. RIVALIDADE VS COMPETITIVIDADE**

A *priori*, os termos “rivalidade” e “competitividade” podem ser confundidos, porque parecem ser bastante semelhantes. Assim, importa clarificarmos-os o mais possível. A competitividade estimula o adversário e torna as coisas mais interessantes. No entanto, quando é levada ao extremo a competitividade transforma-se em rivalidade. Isto acontece quando o nosso desejo de progredir se transforma num desejo absoluto de querermos liderar um mercado. Deste modo, os nossos concorrentes (que em certo ponto nos ajudam a tornarmo-nos numa empresa melhor) passam a ser os nossos rivais. A rivalidade não é uma relação saudável: os nossos interesses passam a ser dominados por atitudes egocêntricas e egoístas (Ozuna, 2009).

### **3.4.2. COMPETITIVIDADE APLICADA ÀS NAÇÕES**

Como temos vindo a analisar, a competitividade está maioritariamente associada às empresas. No entanto, devido ao carácter abrangente deste conceito, podemos transpô-lo ao nível das nações (competitividade nacional).

Segundo a WEF - *World Economic Forum* (2010), a competitividade de uma nação é representada por diversas instituições políticas e fatores que delimitam o nível de produtividade de um país. A competitividade nacional trata-se de um conceito inserido numa abordagem macroeconómica e deve ser encarada como um meio e não um fim, visto que pretende proporcionar à população de um país um nível máximo de bem-estar. (Sousa *apud* Martins 2013).

A tecnologia, a procura e o preço representam um papel crucial na *performance* dos países (Fagerberg, et al., 2007). Para os autores, a mensuração da competitividade

nacional consiste, essencialmente, na comparação da *performance* económica da nação em estudo, em relação a outras economias. Os elementos que são utilizados nestas comparações são, normalmente, o PIB *per capita*, a balança comercial do país e a produtividade que provém das condições microeconómicas das empresas (Schwab, Porter, 2007). Quanto à interpretação destes fatores temos:

- Quanto maior for o PIB *per capita*, maior será a competitividade nacional, sendo que este nos indica a quantidade de riqueza gerada num país durante um ano;
- Para que uma nação seja considerada competitiva, esta deve apresentar um saldo positivo em relação à balança comercial. Este facto permite-nos concluir que o país exporta mais do que importa, logo cria uma posição de destaque no mercado internacional;
- A produtividade (criação de bens e serviços) desencadeia uma série de fenómenos benéficos para a economia nacional, tornando-a mais competitiva.

A competitividade nacional representa um papel importante no desenvolvimento de uma nação, na medida em que os investidores sentir-se-ão aliciados a injetar capital nessa mesma nação, por exemplo. O aprimoramento deste tipo de competitividade não requer apenas esforço por parte das empresas, mas também por parte de toda a população. Esta competitividade é uma forma de mostrarmos ao mundo que possuímos uma situação económica favorável e que somos robustos.

### **3.5. A COMPETITIVIDADE E O AMBIENTE EXTERNO**

No subcapítulo anterior foi abordado o conceito de competitividade considerando, principalmente, os fatores internos que influenciam a empresa. Na verdade, este conceito não pode ser apenas analisado a partir de fatores internos. Importa examinarmos todos os elementos que têm a capacidade de o influenciar.

Muitos autores limitam o estudo da competitividade, analisando apenas o desempenho financeiro e a eficiência operacional. Desse modo, fazem com que este termo seja um sinónimo de desempenho, o que está errado. Competitividade é um conceito

extremamente amplo, por isso não o podemos definir apenas desta forma (Machado-da-Silva, Barbosa, 2002).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) defendem que a competitividade é influenciada também por características do ambiente onde a organização está inserida. Deste modo, caso esse ambiente seja agressivamente competitivo, a empresa terá de se adaptar e, posteriormente, poderá aumentar a sua competitividade de modo a que consiga superar os adversários.

Existem, essencialmente, dois tipos de ambientes: o geral e o específico (Bowditch, Buono, 1997). No parágrafo anterior foi abordado o ambiente geral, visto que se trata do meio que envolve a empresa e que apresenta fatores que poderão metamorfosear a sua estrutura. Segundo um ponto de vista detalhado, o ambiente geral (também conhecido por ambiente externo) está relacionado com elementos e acontecimentos que têm a capacidade de influenciar a *performance* de uma determinada empresa. Deste modo, torna-se imprescindível seguir/acompanhar as mutações que ocorrem constantemente neste meio envolvente. As variáveis político-legais; económicas; socioculturais e tecnológicas são as características do ambiente geral. (Teixeira, 2011, p.56)

Quanto ao ambiente específico (ou ambiente interno), este congrega elementos que causam um impacto instantâneo numa determinada organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Estes elementos variam de empresa para empresa, consoante os setores em que estas estão inseridas. Este mesmo ambiente tem sido estudado aprofundadamente aplicando as cinco forças de Porter. (Hitt et al., 2011)

Como é do conhecimento geral, os ambientes encontram-se em constantes transformações. Assim, as empresas terão de possuir a capacidade de se adaptarem a esse novo meio envolvente, tal como já foi referido anteriormente. Para isso, os gestores terão de estar preparados para implementarem novos modelos de gestão (Carvalho, 2009).

Graças aos dados anteriormente referidos, sabemos que um setor de atividade é constituído por várias empresas, cujo principal objetivo dessas é obter lucro. Assim, tem de existir uma competitividade inevitável entre as organizações, pois apenas uma pode liderar o mercado. Deste modo, os setores de atividade tratam-se de ambientes gerais

bastantes abrangentes. Consequentemente, estes poderão influenciar a *performance* e a estrutura das empresas.

Para além disso, podemos concluir que os setores de atividade representam um papel crucial no desempenho de uma organização. Deste modo, a competitividade é altamente influenciada pelo setor em que as empresas estão inseridas. É incomum relacionar o grau de competitividade entre uma empresa agrícola e outra empresa que opera na área das telecomunicações, visto que se tratam de empresas inseridas em setores de atividade diferentes.

De um ponto de vista especializado, Schmalensee (1985) investigou a forma como as características dos setores de atividade, a estrutura e a participação no mercado da empresa influenciaram a rentabilidade de uma organização.

Os resultados da sua pesquisa revelam que os dados supramencionados estão corretos, ou seja, os setores de atividade desempenham um papel fundamental na influência da competitividade. Schmalensee concluiu que 75% da forma de como chegamos a bons índices de rentabilidade depende da influência dos setores de atividade, e apenas 25% resultam das características internas da empresa. Importa referir, então, que rentabilidade não é sinónimo de competitividade, mas a competitividade depende da rentabilidade, que por sua vez depende do ambiente (neste caso, são abordados os setores de atividade).

No entanto, Rumelt (1991) discorda. Na sua investigação, constatou que apenas 16% da influência das características setoriais produziam níveis satisfatórios de rentabilidade, contrastando com 45%, explicado por especificidades internas da empresa, tais como: participação no mercado, diferenciação de produtos/serviços, heterogeneidade de ativos, entre outros.

Em 1997, Porter e McGahan (1997) obtiveram resultados semelhantes aos de Schmalensee: 36% correspondem à criação de rentabilidade através da influência dos setores de atividade. Embora este valor não seja tão elevado como os 75% de Schmalensee, Porter e McGahan concluíram que os setores de atividade desempenham um papel fundamental como fator diferenciador da competitividade de uma empresa. Das três investigações abordadas, esta é aquela que é mais reconhecida, pois foram utilizados métodos mais robustos e dados referentes a catorze anos,

conferindo, assim, a esta investigação uma enorme credibilidade, comparativamente às antecessoras. (Schmalensee, Rumelt, Porter, McGahan, 1985, 1991, 1987).

Concluindo, embora as percentagens obtidas em cada investigação sejam díspares, existe um consenso entre os autores: os setores de atividade afetam realmente as empresas.

### **3.6. SÍNTESE DO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE**

Tendo por base as secções anteriores, podemos desmistificar o método utilizado pelos estrategas para que se obtenha competitividade numa empresa.

Utilizando as ideias dos autores referidos anteriormente, relativamente à definição de competitividade, podemos caracterizá-la como a capacidade de uma organização conseguir cumprir a sua missão com mais sucesso do que as concorrentes, associada à satisfação eficaz das necessidades e/ou expectativas dos consumidores, criando, desta forma, um conjunto de valores que poderão atrair ainda mais clientes. De uma forma mais objetiva e quantitativa, a competitividade das empresas apresenta-se como a facilidade em que estas conseguem um grau de rentabilidade igual ou superior ao das organizações concorrentes, de forma a manterem uma posição sustentável no mercado.

Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gestão consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas, criando um determinado grau de competitividade.

Graças ao esclarecimento do conceito de competitividade, podemos afirmar que a indústria influencia a posição dos concorrentes, assim como pressiona os seus movimentos estratégicos e o grau em que os seus interesses podem entrar em conflito. A estrutura determina, assim, os parâmetros básicos dentro dos quais os movimentos competitivos são feitos. Por outro lado, a estrutura não determina completamente o que acontecerá num mercado porque ainda falta contemplar os fatores externos, ou seja, o meio envolvente, que também afeta significativamente o mercado.

Tendo sido explicitada a base teórica para a compreensão da competitividade e dos conceitos que a ela estão associados, importa, seguidamente, perceber como é que a podemos mensurar, o que representa um papel indispensável nesta dissertação.



## **CAPÍTULO 4 - INDICADORES DE COMPETITIVIDADE**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Após termos definido competitividade no capítulo anterior, estudaremos agora como é que a podemos mensurar. Assim, no quarto capítulo, serão apresentados alguns indicadores que os investigadores têm utilizado.

Será, também, feita uma distinção entre esses indicadores, uma vez que existem fatores quantitativos (resultados obtidos através de indicadores matemáticos – abordagem tradicional) e qualitativos (resultados obtidos através da caracterização da empresa em estudo – abordagem moderna) (Kožená, Chládek, 2012).

A nível cronológico, foram formulados, em primeiro lugar, os indicadores quantitativos, uma vez que, na altura em que estes foram criados, competitividade era apenas sinónimo de força financeira. Atualmente, são utilizados como complemento os indicadores qualitativos, graças aos incessantes estudos em torno da competitividade (Kožená, Chládek, 2012).

Todavia, importa salientar, uma vez mais, que a competitividade, embora possa ser medida, não deixa de ser um conceito relativo, já que a perda de competitividade de uma empresa implica ganhos de competitividade das empresas concorrentes.

### **4.2. OS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE**

Para a realização do estudo inerente a esta dissertação e tendo em conta o objetivo da mesma, importa, então, mensurarmos a competitividade. Para tal, neste capítulo serão abordados alguns indicadores.

Uma vez mais, não existe consenso entre os autores. Uns defendem que esta deve ser avaliada segundo indicadores quantitativos, outros consideram apenas indicadores qualitativos e há quem afirme que ambos são essenciais. Segundo Porter (1986), os indicadores quantitativos são rácios que estão diretamente ou indiretamente relacionados com a competitividade. Entre os indicadores mais utilizados, consideremos a taxa de competitividade empresarial, a quota de mercado e os rácios de rentabilidade.

Para além disso, estes indicadores dividem-se em macro e micro indicadores quantitativos de competitividade. Os rácios relacionados com a perspetiva

macroeconómica associam fatores intrínsecos de uma empresa a características que um setor/economia apresenta. Ou seja, são utilizados dados relacionados com a empresa em estudo e com as organizações concorrentes. Exemplos destes indicadores são a taxa de competitividade empresarial, a quota de mercado, entre outros. No caso da quota de mercado, a característica intrínseca da empresa é o fator “vendas totais da empresa” e a característica relacionada com o ambiente empresarial é “vendas totais do mercado em que a empresa atua”, como observaremos mais à frente (Chudnovsky, Porta, 1990).

Por outro lado, os micro indicadores de competitividade requerem apenas utilização de dados relacionados com a empresa em estudo (geralmente são encontrados nas demonstrações de resultados e nos balanços patrimoniais). Estes fornecem-nos resultados relacionados com o desempenho da entidade a ser analisada. Deste modo, estes micro indicadores quantitativos são, normalmente, os mais utilizados pelos estudiosos, uma vez que os dados utilizados nos cálculos são mais fáceis de obter. Por isso, para os utilizarmos eficazmente, devemos comparar os resultados obtidos com os valores médios desses indicadores num determinado setor (Chudnovsky, Porta, 1990). Os rácios de rentabilidade são exemplos destes micro indicadores de competitividade.

Em contrapartida, alguns especialistas (Buckley et al., 1988) consideram esta classificação pouco viável, por isso baseiam-se em indicadores qualitativos. Estes não se preocupam tanto com os resultados de uma organização, mas sim com as características que ela deve apresentar, tais como: qualidade; inovação; eficiência; resposta ao consumidor; entre outros. Ainda assim, como já referido, parte dos especialistas quantifica tanto a competitividade, como analisa os fatores que a condicionam (Kaplan, Norton, 1997).

Em primeiro lugar, atentemos nos indicadores de resultados (quantitativos). Como já vimos anteriormente, existe uma quantidade moderada destes indicadores. Graças a este facto, não existe consenso quando somos obrigados a selecionar um deles.

### 4.3.1. INDICADORES QUANTITATIVOS

Enumeremo-los, então:

#### 4.3.1.1. MACRO INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

**Taxa de competitividade empresarial (Carvalho; 2007; p. 55):**

$$TCE(\%) = \left[ \left( \frac{1 + \Delta pe}{1 + \Delta co} \right) - 1 \right] \times 100$$

**Tabela 5** - Siglas e respetivo significado (TCE)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>TCE (%)</b>	Taxa de Competitividade Empresarial (em percentagem)
<b><math>\Delta pe</math></b>	Varição da Produtividade Económica
<b><math>\Delta co</math></b>	Varição dos Custos Operacionais <i>per capita</i>

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Sendo que,

$$\Delta pe = \frac{\frac{VAB}{T_1} - \frac{VAB}{T_2}}{\frac{VAB}{T_2}}$$

$$\Delta co = \frac{\frac{CO}{T_1} - \frac{CO}{T_2}}{\frac{CO}{T_2}}$$

**Tabela 6** - Siglas e respetivo significado (variação da produtividade económica e variação dos custos operacionais *per capita*)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
$\frac{VAB}{T_1}$	Produtividade Económica do Trabalho durante o Ano de Avaliação da Competitividade
$\frac{VAB}{T_2}$	Produtividade Económica do Trabalho durante o Ano-Base
$\frac{CO}{T_1}$	Custos Operacionais <i>per capita</i> durante o Ano da Avaliação da Competitividade
$\frac{CO}{T_2}$	Custos Operacionais <i>per capita</i> durante o Ano-Base
<b>VAB</b>	Valor Acrescentado Bruto (capacidade de criar valor)
<b>CO</b>	Custos Operacionais
<b>T</b>	Trabalho Humano (número de efetivos)
<b>1</b>	Ano de Avaliação da Competitividade
<b>2</b>	Ano-Base <sup>1</sup>

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Este indicador relaciona diretamente a produtividade com os custos operacionais de uma empresa. A partir da fórmula, podemos inferir que, para uma empresa apresentar uma taxa de competitividade elevada, é necessário gerir os recursos, de forma a que a produtividade seja elevada e os custos operacionais diminutos. Deste modo, a competitividade depende da produtividade, que por sua vez depende dos recursos tecnológicos da empresa, assim como das competências pessoais dos respetivos colaboradores.

Para que uma empresa seja bem-sucedida é necessário um avanço tecnológico a nível das TIC e dar extrema importância aos empregados. Assim, tem-se notado uma crescente preocupação, por parte dos gestores, em relação aos recursos humanos e à evolução da tecnologia. Neste momento, uma das grandes inquietações das organizações é investir e assegurar o bom desempenho dos colaboradores. A tecnologia pode ser sempre adquirida desde que existam recursos financeiros, mas um bom colaborador não é encontrado facilmente (é necessário investir em tempo de formação e, de certa forma em dinheiro). Posto isto, apesar de a tecnologia representar

<sup>1</sup> Ano-Base: É o período de meses anterior (ou o ano civil anterior) em que ocorreu um determinado evento.

um papel fundamental na atividade das organizações, os recursos humanos fazem parte dos fatores críticos de sucesso de uma empresa, e serão uma peça fundamental para um futuro empresarial promissor (Carvalho, 2007).

### **Quota de Mercado:**

A quota de mercado é a participação no mercado de uma determinada empresa num certo mercado definido. Conhecer bem o mercado onde se atua é essencial para desenvolver um planeamento empresarial eficiente. Para identificar o potencial de crescimento de uma empresa, o primeiro passo é mensurar o tamanho do mercado onde se compete e seguidamente calcular o número percentual do mercado detido. Obtemos esse valor através da seguinte fórmula matemática (Lieuthier, 2013):

$$QM(\%) = \frac{\text{Vendas totais da empresa}}{\text{Vendas totais do mercado em que atua}} \times 100$$

#### **4.3.1.2. MICRO INDICADORES DE COMPETITIVIDADE**

### **Rácios de Rentabilidade:**

Segundo Neves (2004), para estudarmos o desempenho financeiro de uma empresa, temos como opção diversos processos. No entanto, a análise de rácios é o procedimento mais utilizado pelos gestores. Para tal, é necessário termos em consideração: contas e agrupamentos de contas do balanço, demonstrações de resultados, entre outras grandezas económico-financeiras. Posto isto, importa analisarmos os documentos que retratam a informação que pretendemos compreender de uma forma direta, objetiva e simples. Habitualmente, os especialistas tendem a optar pelas demonstrações financeiras, uma vez que são de fácil acesso e não implicam uma consulta exaustiva (Helfert, 2001).

Resumidamente, um rácio é, nada mais, nada menos do que, um quociente entre duas grandezas que, geralmente, são inferidas da informação contabilística das organizações (Neves, 2004). Consequentemente, podemos criar uma quantidade inimaginável destes quocientes, tendo sempre em atenção o objeto que pretendemos medir, analisar ou

avaliar. Para que um rácio seja lógico, este deve ter por base uma comparação entre o mesmo e um padrão (relações entre outros rácios) (Jagels, Coltman, 2004).

Alfredo, Santos e Soares (2007) defendem que os cálculos referidos têm a capacidade de contribuir para a formulação de um planeamento estratégico eficaz. Caso a situação financeira de uma entidade empresarial não seja favorável, os dados resultantes da análise destes rácios clarificarão as decisões que os especialistas devem tomar, a fim de melhorar o cenário financeiro da respetiva organização. Adicional e consequentemente, os rácios em questão fornecem-nos, também, dados relativamente à competitividade da empresa em questão.

Sabendo isto, os rácios abordados nesta dissertação serão apenas quocientes económico-financeiros, pois são aqueles que realmente importam, tendo em consideração o nosso objetivo: mensurar a competitividade que uma empresa apresenta.

Quanto aos rácios de rentabilidade, estes relacionam os lucros da empresa com os seus bens. Malgrado todas as variações destes rácios, existe uma ideia comum presente em cada um deles. Os rácios de rentabilidade comparam o lucro que a empresa foi capaz de gerar num determinado período de tempo com dados relativos à dimensão da mesma (como por exemplo: o montante investido, o valor do ativo ou o valor líquido da empresa).

Para calcularmos os rácios de rentabilidade, necessitamos dos seguintes dados (Neves, 2004):

- A Situação Líquida (SL) corresponde aos Capitais Próprios e representa o valor contabilístico da empresa.
- O Capital Investido (CI) corresponde à soma de todos os capitais de médio e longo prazo, isto é, o valor que os sócios da empresa investiram acrescido do valor que terceiros emprestaram à empresa a médio e longo prazo.
- O Ativo Total (AT) é um conjunto de bens e direitos que uma empresa possui.

## Rentabilidade do Ativo (RA)

Este rácio informa-nos quanto à capacidade que os ativos têm em gerar resultados. Ou seja, este quociente diz-nos se o montante investido em equipamentos, por exemplo, é compensado pelos resultados operacionais obtidos. Como é evidente, as organizações estão interessadas em que o menor número possível de ativos (quer sejam tangíveis ou intangíveis) consiga gerar um resultado líquido superior. Caso o resultado deste indicador seja 10%, então, por cada 100 euros investidos, são ganhos 10 euros. O cálculo deste rácio é mais linear nas empresas de produtos do que nas empresas de serviços. Segundo Nunes (2016), a RA calcula-se através da seguinte fórmula:

$$RA = \frac{RL}{AT}$$

Tabela 7 - Siglas e respetivos significados (RA)

SIGLAS	SIGNIFICADO
<i>RA</i>	Rentabilidade do Ativo
<i>RL</i>	Resultado Líquido
<i>AT</i>	Ativo Total

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Ao colocar o Resultado Líquido no numerador, o autor considera apenas o resultado após a dedução dos impostos. Numa primeira análise, poderíamos concordar com esta teoria. No entanto, verificamos que a utilização do Resultado Líquido no numerador inclui os encargos financeiros da empresa (ganhos/custos financeiros que não estão diretamente relacionados com a atividade principal, resultando sim da forma de financiamento assumida).

Por outro lado, Nuno Nogueira (2009) defende a utilização dos Resultados Operacionais no numerador do rácio:

$$ROA = \frac{RO}{AT}$$

**Tabela 8** - Siglas e respetivos significados (ROA)

<b>SIGLAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<i>ROA</i>	Rentabilidade Operacional do Ativo
<i>RO</i>	Resultados Operacionais
<i>AT</i>	Ativo Total

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Deste modo, ao utilizarmos os Resultados Operacionais, obtemos o resultado que está diretamente relacionado com a atividade da empresa, enquanto o Resultado Líquido do Período é um resultado que contempla todos os gastos e rendimentos, independentemente se estão associados à atividade principal da empresa ou não.

Quando obtemos um rácio de Rentabilidade Operacional do Ativo alto, podemos inferir que os ativos da empresa estão a ser bem administrados e a produzir resultados favoráveis e, conseqüentemente, a *performance* operacional da empresa será otimizada.

Importa também referir que os ativos de empresas de setores de atividade diferentes não podem ser comparados. Claro que uma empresa que produza produtos terá de despender muito mais dinheiro em equipamentos e em infraestruturas. Por outro lado, uma empresa de serviços pode apenas precisar de um mero escritório de trabalho (os custos de manutenção de uma fábrica não se comparam aos custos de arrendamento de um escritório). Podemos concluir que as indústrias apresentam ativos maiores do que uma empresa inserida no terceiro setor de atividade (Nogueira, 2009).

### **Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP)**

A RCP (ROE em inglês) representa a remuneração do capital investido pelos sócios ou acionistas de uma empresa. Quanto à interpretação do seu resultado: numa empresa cujo ROE seja 10%, este valor significa que por cada 100 euros investidos, são ganhos 10 euros.

O investimento total da empresa pode ser financiado por capitais próprios e/ou por capitais alheios. A rentabilidade dos capitais próprios varia conforme a estrutura financeira adotada pela empresa (Nogueira, 2009).

Existem algumas fórmulas distintas que visam calcular a Rentabilidade dos Capitais Próprios. Nesta dissertação, serão apresentadas duas versões que podem ser simplificadas numa só (Nogueira, 2009):

$$RCP = \frac{RL}{CP}$$

(versão simplificada)

**Tabela 9** - Siglas e respetivos significados (RCP)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>RCP</b>	Rentabilidade dos capitais próprios
<b>RL</b>	Resultados líquidos
<b>CP</b>	Capitais Próprios

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Assim, analisando a expressão algébrica, podemos concluir que quanto maior for o lucro da empresa, maior será a RCP.

Podemos analisar a RCP, dividindo-a em três partes: (Nunes, 2015).

A Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV): este quociente indica-nos o lucro de uma empresa por cada euro de vendas (percentagem dos lucros obtidos, quando o quociente é multiplicado por 100).

A Rotação do Ativo (RDA): sintetiza a eficácia da gestão da empresa no emprego dos seus ativos. Por exemplo, caso a RA seja 1,50, isto significa que por cada euro investido na empresa, 1,50 euros são vendidos, fazendo com que o lucro seja 0,50 euros.

Alavanca Financeira (AF): informa-nos em relação à quantidade de capitais alheios<sup>2</sup> que uma empresa detém de forma a funcionar plenamente. Quanto maior for este rácio, maior será o peso destes capitais relativamente aos próprios, ou seja, a empresa encontra-se endividada, colocando-a numa situação financeira pouco estável. Se analisarmos a AF isoladamente, verificamos que quanto mais dívidas uma organização

<sup>2</sup> Capitais alheios: São capitais que não pertencem à empresa. Normalmente são empréstimos bancários, que deverão ser devolvidos num prazo pré-estabelecido.

apresentar, maior será o impacto positivo na RCP. Por fim, importa analisarmos três cenários possíveis relacionados com este conceito:

- Quando a  $AF > 1$ , o seu impacto é favorável;
- Quando a  $0 < AF < 1$ , o seu impacto é desfavorável;
- Quando a  $AF < 0$ , o seu impacto não tem significado.

Atentemos na relação entre estas três variáveis e a RCP (esta relação é também conhecida pela análise de DuPont):

$$RCP = RLV \times RA \times AF \Leftrightarrow ROE = \frac{RL}{V} \times \frac{V}{AT} \times \frac{AT}{CP} \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow RCP = \frac{RL}{AT} \times \frac{AT}{CP} \Leftrightarrow RCP = ROA \times AF \Leftrightarrow RCP = \frac{RL}{CP}$$

Tabela 10 - Siglas e respetivos significados (RCP – análise de DuPont)

SIGLAS	SIGNIFICADO
<b>RL</b>	Resultado Líquido
<b>V</b>	Vendas
<b>AT</b>	Ativo Total
<b>CP</b>	Capitais Próprios

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

A análise de DuPont é muito útil, pois permite-nos comparar empresas do mesmo setor de atividade e efetuar uma análise a longo-prazo. Para além disto, a análise DuPont possibilita ainda que os gestores simulem diferentes hipóteses no impacto no capital investido (Pinsent, 2014).

Outra forma de calcularmos a rendibilidade dos capitais próprios (RCP) é através do Modelo Multiplicativo:

$$RCP = \frac{MB}{V} \times \frac{RE}{MB} \times \frac{RAJI}{RE} \times \frac{V}{ATL} \times \frac{ATL}{CP} \times \frac{RAI}{RAJI} \times \frac{RL}{RAI} \Leftrightarrow RCP = \frac{RL}{CP}$$

Tabela 11 – Siglas e respetivos significados (RCP – modelo multiplicativo)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>RCP</b>	Rentabilidade dos capitais próprios
<b>MB</b>	Margem Bruta
<b>V</b>	Vendas
<b>RE</b>	Resultado de Exploração
<b>RAJI</b>	Resultados Antes de Juros e Impostos
<b>ATL</b>	Ativo Líquido Total
<b>CP</b>	Capitais Próprios
<b>RAI</b>	Resultado Antes de Imposto
<b>RL</b>	Resultado Líquido

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Como no modelo de DuPont, podemos explicar esta formulação agrupando os quocientes. As multiplicações entre  $\frac{MB}{V}$ ,  $\frac{RE}{MB}$ ,  $\frac{RAJI}{RE}$ ,  $\frac{V}{ATL}$  são conhecidas por Rendibilidade Económica (REA). Este conceito está relacionado com a totalidade dos recursos utilizados pela empresa, ou seja, se os custos fixos e os custos variáveis estiverem cobertos pelas vendas, então estamos perante um cenário empresarial favorável. Deste modo, caso as vendas aumentem, o resultado económico da exploração também aumentará. Já o quinto e o sexto quocientes  $(\frac{ATL}{CP}, \frac{RAI}{RAJI})$ , quando multiplicados, denominam-se por Efeito da Alavanca Financeira (EFA), conceito já elucidado anteriormente. Por fim, a última divisão  $(\frac{RL}{RAI})$  é designada por Efeito Fiscal: rácio que pretende mensurar a quantidade de dinheiro retirada dos resultados da empresa, graças ao pagamento de impostos (assumindo que os resultados da empresa sejam positivos, podemos afirmar que quanto maior for o valor do rácio, menor será a taxa de imposto a ser suportada) (Pinsent, 2014).

Apesar de a Rentabilidade do Ativo e a Rentabilidade dos Capitais Próprios serem os rácios mais conhecidos, existem muitos mais. Enumeremos, então, mais dois exemplos.

### **Rentabilidade Operacional das Vendas (ROV):**

Este rácio informa-nos sobre a capacidade que o volume de negócios, de uma determinada empresa, tem em gerar resultado operacional (Neves, 2006). Para além disso, é possível controlar os custos de produção da empresa, garantindo, assim, uma gestão mais eficaz (Jangles; Coltman, 2004).

$$ROV = \frac{RO}{VN}$$

**Tabela 12** - Siglas e respetivos significados (ROV)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ROV</b>	Rentabilidade Operacional das Vendas
<b>RO</b>	Resultado Operacional
<b>VN</b>	Volume de Negócios

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

### **Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV):**

A RLV consiste num quociente que nos indica a capacidade que o volume de negócios, de uma organização em particular, tem em gerar resultado líquido (Neves, 2004). Este rácio é semelhante ao anterior, mas em vez de incorporar apenas os custos de produção, tem também em conta o impacto dos juros no resultado final da receita (Jangles; Coltman, 2004).

$$RLV = \frac{RL}{VN}$$

**Tabela 13** - Siglas e respetivos significados (RLV)

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b><i>RLV</i></b>	Rentabilidade Líquida das Vendas
<b><i>RL</i></b>	Resultado Líquido
<b><i>VN</i></b>	Volume de Negócios

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Em suma, o cálculo de rácios é utilizado na análise das informações financeiras de uma empresa com o intuito de avaliar a sua situação económico-financeira num determinado momento. Deste modo, podemos comparar os resultados obtidos de uma dada empresa, tendo em conta os valores médios característicos de um certo setor de atividade. Consequentemente, podemos classificar uma empresa como “pouco rentável” ou “muito rentável” de acordo com o seu rácio de rentabilidade.

#### **4.3.2. INDICADORES QUALITATIVOS**

Abordemos, então, os outros tipos de indicadores referidos nesta dissertação.

Feurer e Chaharbaghi (1994) defendem a utilização de indicadores de competitividade relacionados com dados qualitativos relativos à organização em questão. A principal diferença entre estes e os de resultados é o facto dos primeiros se basearem em características internas das empresas e não em resultados obtidos através de análises económico-financeiras.

Desde a década de 60, foram criados muitos modelos que englobam os fatores qualitativos de uma empresa, a fim de podermos mensurar a competitividade de uma forma mais simples e prática. Um desses modelos é, por exemplo, o modelo do Cone de Areia (Ferdows, Meyer, *apud* Brito, Scarpin, Paiva, 2014).

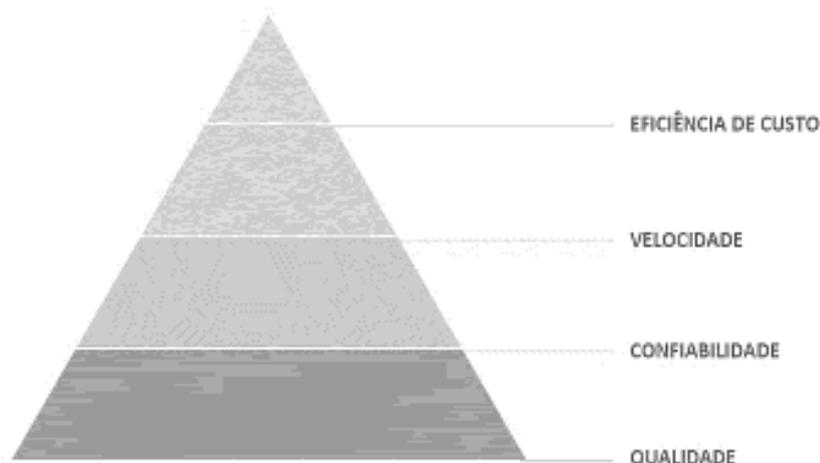


Ilustração 9 - O modelo do cone de areia ([Adaptado a partir de:] Ferdows, Meyer *apud* Brito, Scarpin, Paiva, 2014, p. 3).

A partir da análise deste modelo, podemos inferir que a qualidade é a base para que se possam atingir os restantes fatores que compõe a pirâmide. Assim, as empresas devem primeiramente investir em qualidade, uma vez que esta torna o produto/serviço mais confiável. Nesta linha de pensamento, proporcionar um melhor resultado em velocidade acaba por melhorar a eficiência e, conseqüentemente, os custos (Hiil, Jones, 2010).

Neste modelo são considerados os fatores: qualidade; confiabilidade; velocidade e eficiência de custo. Ao longo do tempo, tem-se notado um aumento da lista destes indicadores de competitividade. Uma análise subjetiva da competitividade pode não ser tão eficaz como uma análise quantitativa, por isso, em vez de considerarmos apenas dois parâmetros, importa atentarmos um maior número desses mesmos parâmetros. Passemos então à enumeração e descrição dos fatores mais utilizados pelos analistas de competitividade (Hill, Jones, 2010):

- **Qualidade:** é considerada um elemento cultural de uma organização. Faz com que todos os colaboradores, sem exceção, assegurem o melhor desempenho das funções e tarefas que realizam, de modo a que o objetivo comum da empresa seja cumprido. A qualidade dos serviços/produtos implica a confiança por parte dos consumidores (aumenta o valor desses produtos/serviços aos olhos dos consumidores) e, conseqüentemente, permite às empresas praticar um preço mais alto. Por outro lado, a qualidade tem um considerável impacto que vem da maior eficiência e do menor custo por unidade produzida. Significa menos tempo desperdiçado na fabricação, o que gera maior produtividade e menos custos.

- **Confiabilidade:** para que exista confiabilidade tem de existir qualidade. Deste modo, este termo passou a marcar presença no topo da lista das preocupações de uma empresa, para fidelizar clientes. Assim, confiabilidade define-se como a verosimilhança de um produto/serviço executar a sua função específica durante um determinado período de tempo num ambiente delimitado.
- **Velocidade:** é preciso atender às necessidades dos clientes, uma vez que eles representam um papel fundamental para a sustentabilidade da empresa e, por isso, têm de produzir os seus produtos com bastante velocidade/rapidez de forma a satisfazer o consumidor final (não esquecendo a componente “qualidade”).
- **Eficiência de custo:** uma empresa é um sistema que transforma *inputs* em *outputs*. Os *inputs* são fatores básicos de produção como: capital, mão-de-obra, entre outros. Por outro lado, os *outputs* são os bens e serviços que uma organização produz. Quanto mais eficiente for uma empresa, menos *inputs* necessita de produzir para gerar os seus *outputs*. Ou seja, a eficiência consiste na minimização do custo dos recursos necessários para uma dada atividade.
- **Inovação:** atualmente a inovação está diretamente relacionada com o avanço tecnológico. Este é o principal aspeto que diferencia as empresas que atuam no mesmo mercado. Antigamente, as pessoas não se preocupavam tanto com a singularidade dos produtos/serviços, mas a partir da década de 90 a situação alterou-se: a inovação, como já referido anteriormente, é o principal fator de diferenciação entre as empresas. Este fator não visa apenas fazer com que uma empresa sobressaia perante outra, mas pode ser também considerada uma forma de a empresa se expressar. Importa também referir que nem todas as inovações têm sucesso. No entanto, as que têm conferem à empresa uma grande fonte de vantagem competitiva, uma vez que criam algo singular que os concorrentes não possuem.
- **Flexibilidade:** no mundo empresarial os clientes são quem mais ordena. Consequentemente, as empresas têm de os satisfazer, por isso têm de ser bastante flexíveis, nomeadamente ao nível da expansão da linha de produtos. Este fator leva ao tópico seguinte: a resposta ao consumidor.

- **Resposta ao consumidor:** de entre todos os fatores supramencionados, este é o único que envolve pessoas (consumidores). Ao satisfazer as suas necessidades, a empresa está a ganhar destaque na vida dos consumidores.

Em suma, os indicadores internos da empresa não assentam sobre cálculos financeiros, mas sim sobre as qualidades que uma organização deve apresentar. Entre os dois tipos de indicadores, estes talvez sejam os mais difíceis de analisar, uma vez que dependem de uma análise subjetiva por parte dos especialistas. Para uma empresa apresentar uma vantagem competitiva, é necessário ter produtos/serviços de qualidade, capacidade de inovação, mostrar facilidade ao responder ao consumidor, disponibilizar os seus produtos/serviços rapidamente, ser flexível e, acima de tudo, apresentar uma forte confiabilidade por parte dos clientes.

Como temos vindo a analisar, a competitividade é um termo bastante complexo e que requer cuidado quando é empregue numa frase de teor empresarial. Para conseguirmos ter uma análise completa da competitividade de uma empresa, seria tanto necessário aplicar os indicadores de resultados, como os indicadores internos da empresa, de forma a obtermos um resultado mais consensual.

#### 4.4. MENSURAÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Para conseguirmos mensurar a competitividade empresarial importa utilizarmos os indicadores adequados para tal. Observemos então o seguinte esquema:



Ilustração 10 - Hierarquização dos indicadores de competitividade (Ilustração nossa, 2017).

Existem dois grupos principais destes indicadores: os qualitativos e os quantitativos. Neste estudo serão utilizados os quantitativos, uma vez que os qualitativos podem levar a uma interpretação subjetiva dos dados das organizações. Para além disso, esse tipo de análise implica um conhecimento da estrutura da empresa e de todas as suas

características intrínsecas, fazendo com que esta pesquisa ficasse limitada a um número reduzido de empresas.

Quanto aos macro e micro indicadores de competitividade, iremos optar pelos segundos. Esta decisão deve-se ao facto de os macro indicadores requererem dados de grandes dimensões e, conseqüentemente, um tanto ou quanto difíceis de adquirir. São por exemplo: as vendas totais de um determinado mercado e a variação da produtividade económica. Para além disso, estes indicadores estão relacionados, normalmente, com a mensuração da competitividade económica (perspetiva macroeconómica de competitividade). Assim, focar-nos-emos nos micro indicadores de competitividade.

Dentro do grupo dos micro indicadores, estão inseridos os Rácios de Rentabilidade. Quanto aos rácios da Rentabilidade Operacional das Vendas e da Rentabilidade Líquida das Vendas, estes apresentam um elo de ligação: ambos dependem dos volumes de negócio da empresa em questão. Posto isto, verificamos que estes não são os melhores indicadores de competitividade. Apesar de, teoricamente, uma empresa competitiva vender mais do que outra pouco competitiva ser verdade, existem sempre exceções. Para além disso, o volume de negócios fornece-nos informação sobre uma *performance* empresarial de curto prazo (as vendas de uma organização podem não ser constantes). Assim, podemos excluir estes rácios deste estudo prático, já que a competitividade não se resume a vendas, nem a uma análise momentânea. Interessa-nos assim utilizar um rácio agregador dos vários fatores que contribuem para a *performance* da empresa.

Deste modo, resta-nos apenas a escolha entre dois rácios: RCP e ROA. No âmbito desta dissertação, a nossa seleção incidirá sobre a Rentabilidade Operacional do Ativo (ROA).

Tabela 14 - ROA vs RCP

	<b>Rentabilidade Operacional do Ativo – ROA</b>	<b>Rentabilidade dos Capitais Próprios – RCP</b>
<b>Fórmula</b>	$ROA = \frac{RO}{AT}$	$RCP = \frac{RL}{CP}$
<b>Função</b>	Tem a capacidade de avaliar o desempenho da empresa, através da capacidade de gestão dos ativos da mesma.	Mede a renumeração/retorno dos acionistas da empresa, mediante o capital que investiram.
<b>Política Financeira da Empresa</b>	Rácio imparcial relativamente à política financeira da organização.	Rácio que tem em conta a proveniência da totalidade dos capitais injetados na organização.

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

Como podemos inferir, a função da ROA é mais adequada para o objetivo deste estudo. Ao longo deste trabalho, temos constatado que para a competitividade não existe uma definição única e estática. Consequentemente, era pertinente optar por um rácio que apresentasse, pelo menos, um aspeto em comum com as inúmeras definições de competitividade. Por essa razão, a ROA é o rácio que espelha da melhor forma essa situação: a competitividade está mais relacionada diretamente com o desempenho empresarial do que com o retorno do capital dos acionistas/sócios.

Quanto à política financeira da empresa, o rácio da Rentabilidade do Ativo apresenta uma certa neutralidade. No seu cálculo, a origem pela qual os seus ativos foram financiados não é o aspeto mais relevante, o que realmente importa é a eficácia com que são geridos, a fim de proporcionar o melhor resultado à organização. É também um ótimo indicador que fornece uma medida de capacidade intrínseca da empresa em renumerar os capitais totais investidos, independentemente da sua origem. Em contrapartida, o rácio da Rentabilidade dos Capitais Próprios reflete uma perspetiva mais individualizada (não é considerada a rentabilidade obtida pela empresa, mas sim a obtida pelos sócios).

Além disso, este rácio é altamente influenciado pelo ambiente externo à empresa: caso esta possua muito capital alheio, terá de se subordinar às taxas em vigor do mercado que, por sua vez, são dependentes desse mesmo ambiente. Assim, torna-se importante estudarmos até que ponto é que a utilização de capitais alheios gera rentabilidade para a empresa.

Infere-se, assim, que esta medida de rentabilidade é afetada pela política de financiamento que a empresa adote. Possivelmente, ao investirem em capital alheio imprudentemente, os acionistas podem estar a comprometer o desempenho da empresa e o resultado final poderá não ser o esperado. Deste modo, a competitividade poderá também ser alterada.

Por fim, importa realçar que para o cálculo da rentabilidade, tal como vimos anteriormente, existem diversas fórmulas. Neste trabalho, será utilizada a rentabilidade operacional do ativo, por contemplar o Resultado Operacional que reflete os ganhos e as perdas resultantes da atividade principal da empresa. Em contrapartida, a utilização do Resultado Líquido, que contempla todas as rúbricas da demonstração de resultados, tais como: os gastos e/ou proveitos financeiros e impostos, poderia, de certa forma, “mascarar” o resultado em estudo, que se pretende que reflita a *performance* operacional da empresa. Assim, verificamos que a utilização dos Resultados Operacionais no numerador do rácio da ROA é, possivelmente, o mais acertado.



## **CAPÍTULO 5 – ESTUDO PRÁTICO**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Para compreendermos qual a influência do perfil de um setor de atividade na competitividade, mensuraremos, neste capítulo, a competitividade de empresas de setores diferentes.

### **5.2. OBJETIVO DO ESTUDO**

Este estudo prático tem como objetivo avaliar a influência do setor de atividade na competitividade das empresas que o integram.

### **5.3. OBJETOS EM ANÁLISE**

Neste estudo, foi utilizada como base de dados uma tabela extraída através do programa “*Sab*” na versão 66.0, onde constam informações contabilísticas de duas mil cento e cinquenta e nove empresas. Para a realização desta análise, foram então selecionadas, aleatoriamente, quarenta empresas inseridas nos seguintes quatro setores, sendo que estes foram, também, escolhidos aleatoriamente:

- 1012: Abate de aves (produção de carne)
- 1102: Produção de vinhos comuns e licorosos
- 1413: Confeção de outro vestuário exterior em série
- 1520: Fabricação de calçado

Importa referir que optámos por eleger quarenta empresas de cada setor de atividade, dado que esse número foi considerado como satisfatório para a realização deste estudo prático. As amostras são representativas de cada setor, com os seguintes níveis de confiança e margens de erro:

- 95% de confiança para a amostra correspondente ao setor 1012 e com uma margem de erro de 5%;
- 90% de confiança para a amostra correspondente ao setor 1102 e com uma margem de erro de 13%;

- 90% de confiança para a amostra correspondente ao setor 1413 e com uma margem de erro de 13%;
- 90% de confiança para a amostra correspondente ao setor 1520 e com uma margem de erro de 13%.

Quanto aos dados contabilísticos estandardizados, foram avaliados os valores da ROA das empresas dos diferentes setores, referentes a um período de cinco anos (2011 – 2015).

## **5.4. METODOLOGIA**

### **5.4.1. INTRODUÇÃO**

Ao obtermos valores reais relativamente à competitividade de empresas de diversos setores, pretendemos compará-los entre si, de forma a alcançarmos uma conclusão que nos permita perceber se empresas que integram setores de atividade diferentes apresentam, em média, um nível de competitividade diferente do registado para as de outros setores de atividade.

Visamos, assim, responder à questão inicial desta dissertação.

### **5.4.2. TRATAMENTO DOS DADOS**

Relativamente à mensuração da competitividade será utilizado o rácio da Rentabilidade Operacional do Ativo (ROA), utilizando no numerador o valor do Resultado Operacional (RO), tal como foi justificado anteriormente nesta dissertação, e no denominador o valor do Ativo Total (AT). Utilizar-se-á, então, a seguinte fórmula a fim de se obter um valor para a competitividade de uma empresa:

$$ROA = \frac{RO}{AT}$$

Os valores da ROA das cento e sessenta empresas em estudo foram agrupados tendo em conta o setor a que essas mesmas organizações pertenciam e, seguidamente, calcularam-se as médias da ROA para cada setor.

Tabela 15 - Médias da ROA das empresas em estudo organizadas por setor

Setor	Descrição	MÉDIA				
		ROA 2011	ROA 2012	ROA 2013	ROA 2014	ROA 2015
1012	Abate de Aves e Abate de Gado	0,92	-0,78	-0,13	1,41	-0,31
1102	Indústria do Vinho - Produção de vinhos comuns e licorosos	-0,64	-0,24	0,13	1,12	1,18
1413	Confeção de outro vestuário exterior em série	5,29	4,87	6,75	7,69	8,27
1520	Indústria do Calçado - Fabricação de calçado	5,66	6,20	7,56	6,79	6,29

Fonte: Ilustração nossa, 2017.

### 5.4.3. METODOLOGIA DA ANÁLISE ESTATÍSTICA

Tendo em conta os objetos de estudo referidos anteriormente e os objetivos da investigação, descrevem-se, em seguida, as técnicas estatísticas utilizadas nesta dissertação.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e de estatística inferencial. A primeira “consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos” (Reis *apud* Ramos, 2008), pelo que a sua função é unicamente a de analisar uma determinada amostra sem a inferência de qualquer ideia (Barreiros *apud* Ramos, 2008). Quanto à segunda, esta possibilita, mesmo assentando em probabilidades, a generalização de conclusões partindo de amostras restritas (Reis et al. *apud* Ramos, 2008).

O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $(\alpha) \leq .05$ . A *Anova* é simplesmente uma análise da variância que nos permite obter informações sobre a significância. Neste estudo, utilizou-se a *Anova One-Way* para se comparar a significância das diferenças na ROA entre os setores. A utilização deste tipo de *Anova* é justificada pelo facto de se pretender uma análise da variância referente apenas a um fator (Correia, 2011), o valor da ROA. Por outro lado, recorreu-se à *Anova Repeated Measures* quando se comparou a evolução da ROA em cada setor, dado que esta *Anova* se foca mais nas relações e nas diferenças entre as médias do que a *Anova One-Way* (Correia, 2011).

Aceitou-se a normalidade de distribuição nas amostras com dimensão superior a 30, de acordo com o teorema do limite central que visa, de acordo com Nunes (2012), a utilização da “distribuição normal para (...) calcular de forma aproximada probabilidades associadas a variáveis aleatórias de que conhecemos apenas a média e a variância”.

A homogeneidade de variâncias foi analisada com o teste de Levene em que é feita uma alteração nos dados originais tornando possível a aplicação do teste da *Anova* (Sales, 2010). Quando este não se encontrava satisfeito, i.e., quando não existe homogeneidade da variância utilizou-se a *Anova One-Way* com a correção de Welch que nos permite corrigir a ausência dessa mesma homogeneidade (Sales, 2010). Na *Anova Repeated Measures* foi também analisado o pressuposto de esfericidade.

Importa referir, também, que se utilizou o teste de Tukey quando a *Anova* nos indica que existe significância sobre os elementos da amostra. Este teste permite-nos, então, organizar os elementos dois a dois, mostrando que os pares estabelecidos se encontram significativamente distantes uns dos outros (Vieira, 2016).

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 24.0 para *Windows*.

## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1. COMPARAÇÃO DA ROA POR SETORES DE ATIVIDADE DURANTE UM ANO

#### 5.5.1.1. ROA 2011

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas,  $F(3, 156) = 10.925$ ,  $p = .001$ .

Tabela 16 - ROA por setor (2011)

	1012		1102		1413		1520		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA 2011	,92	5,64	-,64	5,73	5,29	5,60	5,66	7,01	.001***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

O teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os setores 1102 e 1520, 1102 e 1413 e entre 1012 e 1520 e 1012 e 1413.

Tabela 17 - Teste de Tukey: 2011

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1102	40	-,6364	
1012	40	,92	
1413	40		5,29
1520	40		5,66
Sig.		,656	,993

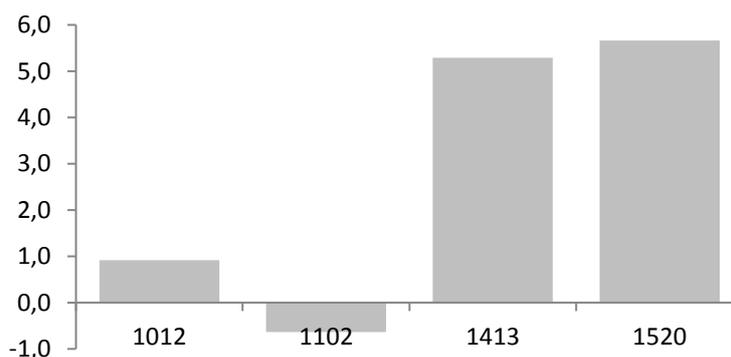


Ilustração 11 - ROA por setor (2011)

### 5.5.1.2. ROA 2012

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas,  $F(3, 156) = 10.359$ ,  $p = .001$ .

Tabela 18 – ROA por setor (2012)

	1012		1102		1413		1520		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA 2012	-,78	7,65	-,24	5,99	4,87	6,79	6,20	7,27	.001***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

O teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os setores 1102 e 1520, 1102 e 1413 e entre 1012 e 1520 e 1012 e 1413.

Tabela 19 - Teste de Tukey: 2012

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1012	40	-,78	
1102	40	-,24	
1413	40		4,87
1520	40		6,2
Sig.		,986	,826

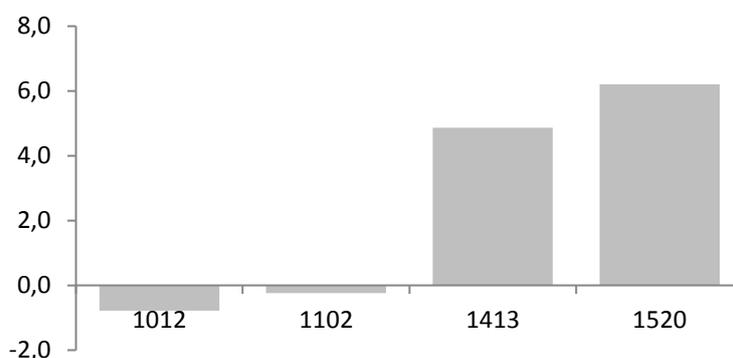


Ilustração 12 - ROA por setor (2012)

### 5.5.1.3. ROA 2013

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas,  $F(3, 156) = 11.108$ ,  $p = .001$ .

Tabela 20 - ROA por setor (2013)

	1012		1102		1413		1520		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA 2013	-,13	8,90	,13	5,35	6,75	8,69	7,56	8,01	.001***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

O teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os setores 1102 e 1520, 1102 e 1413 e entre 1012 e 1520 e 1012 e 1413.

Tabela 21 - Teste de Tukey: 2013

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1012	40	-,130	
1102	40	,13	
1413	40		6,75
1520	40		7,56
Sig.		,999	,968

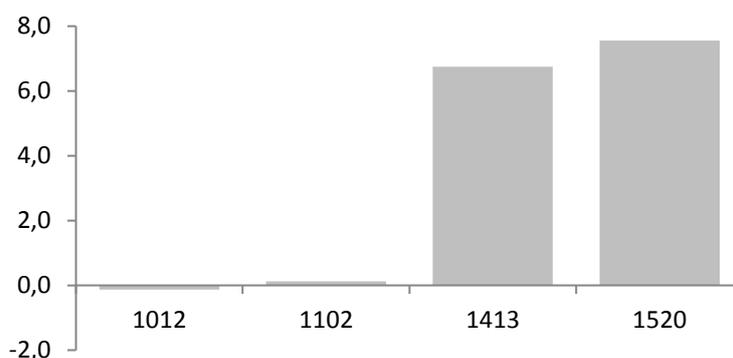


Ilustração 13 - ROA por setor (2013)

#### 5.5.1.4. ROA 2014

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas,  $F(3, 84.110) = 6.549$ ,  $p = .001$ .

Tabela 22 – ROA por setor (2014)

	1012		1102		1413		1520		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA 2014	1,41	8,53	1,12	5,83	7,69	9,63	6,79	10,80	.001***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

O teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os setores 1102 e 1520, 1102 e 1413 e entre 1012 e 1520 e 1012 e 1413.

Tabela 23 - Teste de Tukey: 2014

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1102	40	1,12	
1012	40	1,41	
1520	40		6,79
1413	40		7,69
Sig.		,999	,969

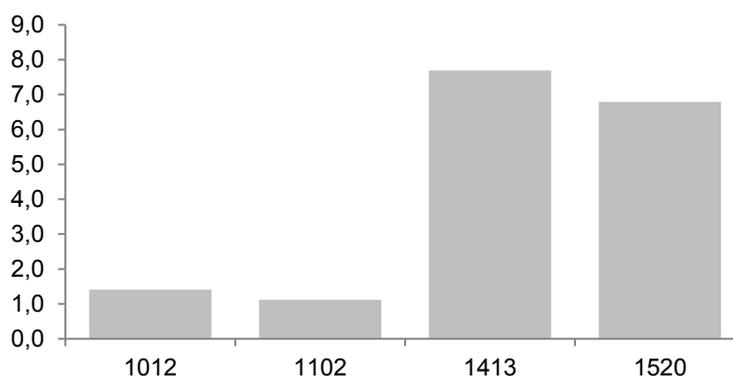


Ilustração 14 - ROA por setor (2014)

### 5.5.1.5. ROA 2015

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas,  $F(3, 84.974) = 8.648, p = .001$ .

Tabela 24 - ROA por setor (2015)

	1012		1102		1413		1520		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA 2015	-,31	12,62	1,18	6,44	8,27	8,13	6,29	8,40	.001***

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

O teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os setores 1012 e 1520, 1012 e 1413 e entre 1102 e 1413.

Tabela 25 – Teste de Tukey: 2015

Setor	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
1012	40	-,31		
1102	40	1,18	1,18	
1520	40		6,29	6,29
1413	40			8,27
Sig.		,886	,066	,769

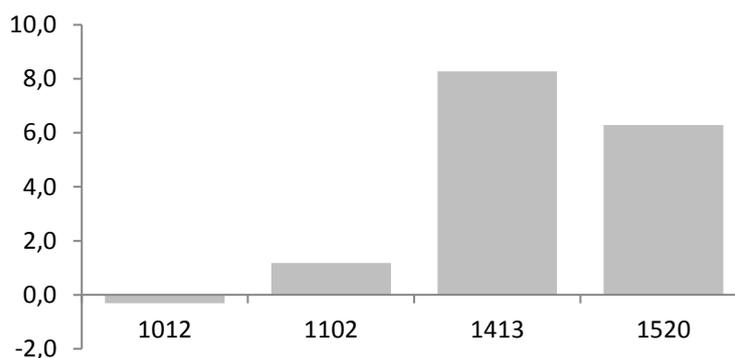


Ilustração 15 - ROA por setor (2015)

## 5.5.2. EVOLUÇÃO DA ROA POR SETOR DE ATIVIDADE

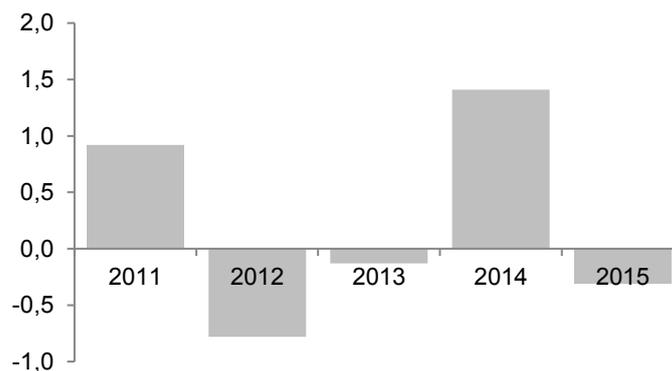
### 5.5.2.1. SETOR 1012

As diferenças no valor da ROA no setor 1012, nos anos em análise, não são estatisticamente significativas,  $F(4, 36) = 1.255$ ,  $p = .306$ .

**Tabela 26** - Evolução da ROA: setor 1012

	2011		2012		2013		2014		2015		Sig.
	M	DP									
ROA	,92	5,64	-,78	7,65	-,13	8,90	1,41	8,53	-,31	12,62	.306

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$



**Ilustração 16** - Evolução da ROA: setor 1012

### 5.5.2.2. SETOR 1102

As diferenças no valor da ROA no setor 1102, nos anos em análise, não são estatisticamente significativas,  $F(4, 36) = 2.574$ ,  $p = .054$ .

**Tabela 27** - Evolução da ROA: setor 1102

	2011		2012		2013		2014		2015		Sig.
	M	DP									
ROA	-,64	5,73	-,24	5,99	,13	5,35	1,12	5,83	1,18	6,44	.054

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

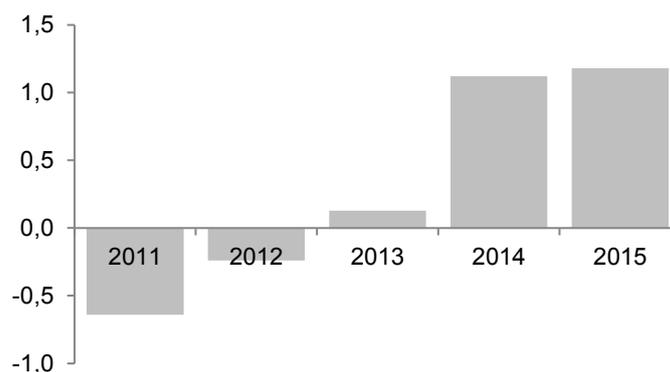


Ilustração 17 - Evolução da ROA: setor 1102

### 5.5.2.3. SETOR 1413

As diferenças no valor da ROA no setor 1413, nos anos em análise, são estatisticamente significativas,  $F(4, 36) = 3.062$ ,  $p = .029$ . Os testes de comparação múltiplas indicam-nos que as diferenças significativas se encontram entre os anos de 2011 e 2014 ( $p = .002$ ) e 2015 ( $p = .014$ ), 2012 e 2014 ( $p = .009$ ) e entre 2013 e 2014 ( $p = .028$ ).

Tabela 28 - Evolução da ROA: setor 1413

	2011		2012		2013		2014		2015		Sig.
	M	DP									
ROA	5,29	5,60	4,87	6,79	6,75	8,69	7,69	9,63	8,27	8,13	.029

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

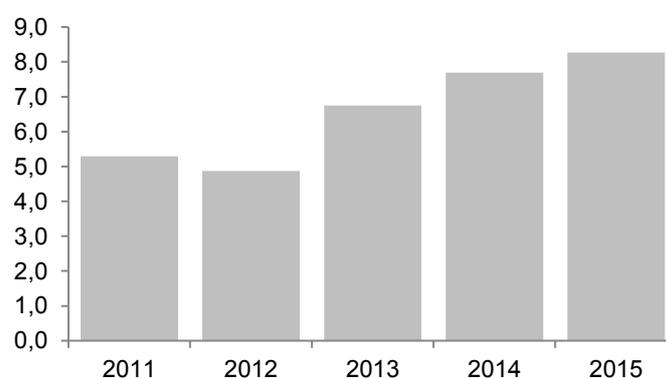


Ilustração 18 - Evolução da ROA: setor 1413

#### 5.5.2.4. SETOR 1520

As diferenças no valor da ROA no setor 1520, nos anos em análise, não são estatisticamente significativas,  $F(4, 36) = 1.329$ ,  $p = .278$ .

Tabela 29 - Evolução da ROA: setor 1520

	2011		2012		2013		2014		2015		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
ROA	5,66	7,01	6,20	7,27	7,56	8,01	6,79	10,80	6,29	8,40	.278

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

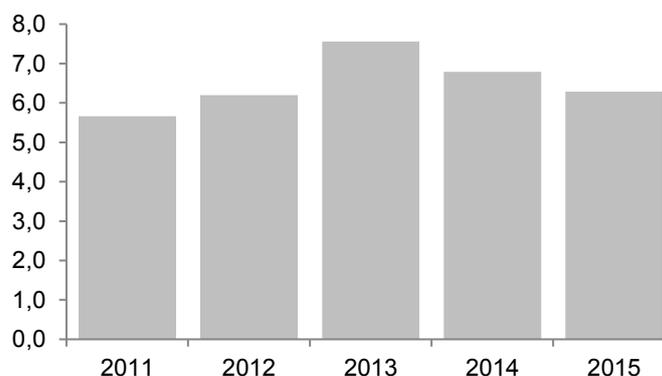


Ilustração 19 - Evolução da ROA: Setor 1520

#### 5.5.3. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a análise estatística presente nas tabelas 16, 18, 20, 22, 24 e aos respectivos valores de significância, conseguimos depreender que os valores médios observados para a ROA entre setores é estatisticamente diferente durante os cinco anos em análise (2011-2015).

Para além disso, tendo em conta os resultados apresentados nas tabelas com os números 26, 27, 28 e 29, podemos inferir que se verifica, em regra, uma estabilidade da ROA dentro dos setores ao longo do tempo, isto é, durante os cinco anos em estudo (2011-2015). Podemos perceber este facto graças à inexistência de diferenças significativas nos valores da ROA de 2011 a 2015 (significância superior a 0,001).

## 5.6. CONCLUSÕES

Tendo por objetivo avaliar as hipóteses levantadas na presente dissertação e perceber se o perfil do setor de atividade influencia a competitividade das empresas, foi estudada a evolução da ROA ao longo de um período de tempo (2011 a 2015) em quatro setores de atividade (1012 - Abate de gado (produção de carne), 1102 – Produção de vinhos comuns e licor, 1413 - Confeção de outro vestuário exterior em série e 1520 - Fabricação de calçado), avaliando-se paralelamente as diferenças entre as médias da ROA de cada setor.

Em paralelo e em linha com o que conhecemos do senso comum, observam-se diferenças significativas entre rentabilidades das várias empresas de cada um dos setores de atividade, o que significa que a competitividade varia entre empresas do mesmo setor.

Relativamente à realização do estudo prático, importa salientar, uma vez mais, que foi selecionada uma amostra aleatória de quarenta empresas de cada um dos setores de atividade (1012, 1102, 1413 e 1520), também eles eleitos de forma aleatória.

A metodologia estatística adotada para o tratamento de dados envolveu, essencialmente, testes que avaliassem a significância entre os valores da amostra, sendo os mais relevantes: a *Anova One-Way*, a *Anova Repeated Measures* e o teste de Tukey. É importante salientar que foram utilizadas técnicas estatísticas que visam o estabelecimento de generalizações tendo por base os resultados obtidos, de forma a que estes mesmos resultados possam sofrer uma universalização, indicando-nos que os resultados referentes a todas as empresas nacionais inseridas nos setores em estudo possam ser semelhantes (estatística inferencial).

Por fim, podemos concluir, a partir da análise dos dados, que a ROA se mostra estável ao longo dos cinco anos estudados, indiciando que não se verificam diferenças significativas para as médias durante o período considerado.

Para além disso, conseguimos perceber que entre setores de atividade as médias da ROA variam de forma significativa, pelo que se pode concluir que o setor a que pertence cada empresa influencia a sua ROA. Assim, demonstrámos que a competitividade, que no estudo prático se apresenta sob a forma de ROA, é condicionada pelo perfil do setor de atividade.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

### **6.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo serão inferidas algumas ideias, as conclusões, e propor-se-ão possíveis estudos a serem realizados no futuro. Para além disso, serão propostas respostas às perguntas de partida e derivadas, analisar-se-á se os objetivos foram cumpridos, verificar-se-ão as hipóteses concebidas no início desta dissertação e apresentar-se-ão possíveis limitações do estudo.

### **6.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA**

No início desta investigação formulou-se a seguinte pergunta de partida:

- Será que os setores de atividade influenciam os níveis de competitividade das empresas?

Do trabalho realizado resulta a conclusão de que, de facto, de setor para setor as empresas apresentam valores distintos para o indicador de competitividade, o que é justificado pelas diferenças significativas apresentadas no estudo prático. Fica, assim, validada a resposta à pergunta de partida.

### **6.3. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS**

No que concerne às questões derivadas podemos concluir que:

- O que é a competitividade?

Não existe uma definição consensual de competitividade. No entanto, da análise efetuada no âmbito do estado da arte podemos considerar que a definição mais ajustada de competitividade será a capacidade de uma organização utilizar os meios que possui para cumprir a sua missão com mais sucesso do que as concorrentes, associada à satisfação eficaz das necessidades dos clientes, criando, desta forma, um conjunto de valores que poderão atrair um número maior de clientes. Objetiva e quantitativamente, a competitividade das empresas apresenta-se como a facilidade em que estas conseguem gerar um grau de rentabilidade igual ou superior ao das organizações concorrentes, de forma a manterem uma posição sustentável no mercado.

- Como medir a competitividade?

Também no âmbito da mensuração da competitividade, os critérios de avaliação a utilizar não são unânimes. Após a avaliação das várias alternativas, pelas razões apontadas em capítulos anteriores, considerámos como indicador mais adequado a rentabilidade operacional do ativo (ROA), dado que se trata de um indicador agregado que permite avaliar e comparar a *performance* operacional da empresa e entre empresas.

#### **6.4. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS**

Para que esta dissertação pudesse ser realizada com sucesso tanto foi importante estabelecermos metas, como cumpri-las. Deste modo, tinha-se como principal objetivo dar a conhecer se existiam características inerentes aos setores de atividade que pudessem ser consideradas como elementos diferenciadores do grau de competitividade das empresas. Considerou-se, também, importante esclarecer os conceitos de competitividade e o respetivo método de mensuração, de estratégia empresarial e de setores de atividade, o que foi realizado nos capítulos referentes à revisão da literatura.

Assim, e face às conclusões apresentadas, embora não tenham sido identificadas as características individuais responsáveis pela correlação entre o setor de atividade e a rentabilidade operacional do ativo das empresas, considera-se que foram atingidos, com um razoável grau de sucesso, os objetivos visados no presente trabalho.

#### **6.5. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

No domínio da verificação das hipóteses podemos concluir que:

- **Hipótese 1:** Existe efetivamente relação entre um setor de atividade e a competitividade.

Hipótese validada dado que se encontraram diferenças significativas entre os valores médios da ROA das empresas dos diversos setores analisados, isto é, de competitividade empresarial, de setor para setor.

- **Hipótese 2:** Existem diferenças significativas de competitividade entre empresas do mesmo setor de atividade.

De acordo com os resultados do estudo prático, conseguimos perceber que o indicador de competitividade escolhido, a rentabilidade operacional do ativo, apresenta, relativamente às médias calculadas, um desvio padrão relativamente acentuado. Este facto indica-nos que os valores da ROA de cada empresa se encontram significativamente distanciados do valor médio e, conseqüentemente, do valor do rácio das empresas inseridas no mesmo setor. Assim, concluímos que a hipótese formulada se encontra validada.

- **Hipótese 3:** É possível não existir competitividade num setor.

Atendendo aos valores registados para as médias da rentabilidade operacional do ativo em cada setor e tendo em conta que a competitividade é um indicador relativo, pode concluir-se que não existem setores sem competitividade. Assim a hipótese não se verifica.

## **6.6. CONCLUSÕES GERAIS**

Atualmente, as organizações estão a passar por momentos difíceis relacionados com a prosperidade empresarial, uma vez que os clientes são cada vez mais exigentes e a concorrência é mais agressiva. Para que uma empresa consiga singrar, tem duas hipóteses: ou consegue inovar na conceção de um produto/serviço (o que é cada vez mais desafiante), ou oferece o mesmo produto/serviço mas de uma forma diferente e única. A sociedade tem-se metamorfoseado e, hoje em dia, ninguém compra um produto/serviço a uma empresa se os valores apresentados por essa organização colidirem com os valores pessoais dos clientes. O produto/serviço deve ser concebido em função do cliente e devem ter para além da sua utilidade funcional um conteúdo simbólico.

A competitividade é um tema complexo, por isso não existe consenso entre os autores no que concerne à existência de uma única definição. Ao longo da revisão da literatura foram enunciadas diversas definições deste conceito. Competitividade é, então, uma característica que diferencia as empresas entre o setor de atividade em que estão inseridas. Este conceito permite-nos dividir o espectro empresarial em duas secções: as empresas que têm mais influência num determinado setor e as empresas que têm menos influência nesse mesmo setor. Quando existe um bom nível de competitividade significa que as empresas são mais aptas e têm mais hipóteses de sobreviver no mercado. Se as empresas conseguem ter um maior reconhecimento e notoriedade vão

ter, conseqüentemente, mais procura e as vendas poderão aumentar, tal como o lucro. Note-se que a competitividade é um conceito que poderá fazer a diferença no mundo empresarial e supõe-se que uma empresa mais competitiva terá uma situação financeira mais favorável.

Importa referir também que a competitividade está relacionada com a estratégia empresarial. Este ramo da gestão de empresas representa a arte com que a empresa “confronta” ou se “defende” no seio organizacional. As estratégias são, nada mais, nada menos, do que decisões pensadas atempadamente que visam melhorar o desempenho organizacional. Assim, a competitividade está muito associada a estratégias ligadas à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, visto que estamos numa era de crescimento acelerado dos mercados e as empresas, para que possam sobreviver, têm de saber acompanhar essa evolução.

As estratégias que estão intimamente relacionadas com a competitividade são as estratégias competitivas genéricas. A implementação deste tipo de estratégias tem como finalidade aumentar o grau de competitividade das empresas, o que, conseqüentemente, poderá fazer com que uma empresa obtenha uma melhor posição no mercado. As estratégias competitivas genéricas são: a liderança pelo custo (implica uma maior produção e custos operacionais mais baixos) a diferenciação (aplica-se na conceção de um produto/serviço mais exclusivo, em que os clientes estão dispostos a pagar um preço-prémio) e a focalização (utiliza-se quando uma empresa pretende focar-se num determinado segmento de mercado). Importa referir que, estas estratégias devem ser aplicadas tendo em conta a visão, a missão e o perfil da empresa, tal como todas as outras estratégias, a fim de se poder retirar um melhor partido das mesmas.

Tendo em conta o que foi apresentado, as estratégias competitivas genéricas, que provocam um aumento do nível de competitividade, têm a capacidade de criar vantagem competitiva, outro conceito de elevada importância. Este termo provém do valor criado por parte de uma empresa que tem como objetivo induzir nos clientes uma ideia de confiabilidade. Assim, concluímos que a obtenção de vantagem competitiva, através das estratégias competitivas genéricas, proporciona às organizações um crescimento adicional da intensidade competitiva que estas apresentam.

Conforme foi descrito anteriormente nesta dissertação, a competitividade pode ser mensurada a partir de indicadores quantitativos (associados a rácios a fórmulas que quantificam a competitividade da empresa) e qualitativos (associam-se às componentes

subjetivas das empresas). Consideramos que para o estudo da competitividade ser mais completo, deveriam ter sido utilizados os dois tipos de indicadores. No entanto, devido à subjetividade dos indicadores qualitativos e por existirem lacunas na informação disponível para consulta, estes não foram utilizados nesta dissertação. De entre os vários indicadores quantitativos passíveis de serem utilizados, optámos por utilizar a rentabilidade operacional do ativo por, tal como descrito no estado da arte, se considerar o indicador mais completo e ajustado à mensuração da competitividade empresarial.

Nesta dissertação, foi dedicado um capítulo aos setores de atividade por estarem estreitamente relacionados com o objetivo principal desta investigação que consiste, precisamente, em averiguar o impacto do setor de atividade sobre a competitividade das empresas.

Os setores de atividade, que têm como função organizar a economia de um país, representam o ambiente geral/externo de uma empresa, fazendo com que seja possível estabelecer uma relação de sinonímia entre os dois conceitos referidos previamente.

As organizações que estão inseridas no mesmo setor de atividade sofrem pressões ambientais cujos efeitos são manifestados de forma diferente de empresa para empresa, o que garante uma variabilidade empresarial intraespecífica. Essas pressões são causadas por diversas características inerentes ao setor em questão, tais como: as políticas em vigor, o número de empresas inseridas no setor e a área a que este está associado. Para além disso, têm a capacidade de afetar diretamente a *performance* das empresas e as suas competências intrínsecas. Consequentemente, a empresa em si e as suas ações serão moldadas pelo setor em que está inserida, o que afetará também a competitividade, dado que esta se manifesta sob uma forma quantitativa, valores de rentabilidade e lucro, e qualitativa, inovação e qualidade, por exemplo.

Assim, conseguimos perceber que o perfil dos setores de atividade influenciam tanto o comportamento, como as características intrínsecas às empresas que neles estão inseridas. Deste modo, a competitividade será também afetada, uma vez que esta depende dos fatores influenciados pelos setores.

O estudo prático presente nesta dissertação permitiu-nos perceber que a ROA não se altera de forma significativa ao longo do tempo analisado. No entanto, existem diferenças significativas entre a ROA dos respetivos quatro setores de atividade. Assim, tendo em conta que o rácio da rentabilidade operacional do ativo se trata de um

indicador de competitividade, podemos concluir que o perfil do setor de atividade representa um fator diferenciador de competitividade.

A competitividade influencia fortemente a *performance* e o desempenho das empresas. Tratando-se de um conceito relacionado com a rentabilidade obtida com a gestão dos ativos afetos ao negócio, envolve o contributo de um conjunto vasto de variáveis que vão desde a adequabilidade da estratégia, à qualidade dos recursos humanos e ao efetivo controlo do negócio, entre outras. Nesta dissertação ficou demonstrado que a pertença a um dado setor de atividade é um relevante fator diferenciador da competitividade das empresas.

### **6.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Por se tratar de um trabalho de investigação, a concretização de uma dissertação poderá acarretar algumas limitações.

Em primeiro lugar, para que o estudo pudesse ser mais fidedigno, dever-se-ia ter utilizado uma amostra com maior dimensão. No entanto, graças à dificuldade em obter dados inerentes a essa mesma amostra, a solução encontrada foi a de realizar a investigação em pequena escala.

Além disso, durante o estudo da competitividade também nos pudemos aperceber de algumas dificuldades resultantes da fluidez deste conceito, assim como da sua complexidade. Concretamente, o facto de poder ser também avaliado tendo em conta outros rácios e/ou critérios subjetivos (indicadores qualitativos) pode ser considerado como uma limitação.

Por fim, a conjuntura económica vivida durante os anos em que esta investigação recaiu poderá ter influenciado os valores do rácio da rentabilidade operacional do ativo (ROA) e, conseqüentemente, poderá ter influenciado os resultados obtidos pela componente prática desta dissertação.

### **6.8. FUTUROS DESENVOLVIMENTOS**

A competitividade empresarial, associada ao setor de atividade em que uma determinada empresa está inserida, desempenhará um papel cada vez mais importante no mercado. Num futuro em que apenas as mais bem-sucedidas conseguirão singrar,

devido à constante evolução do tecido empresarial, será necessário que se aprofundem os conceitos abordados ao longo desta dissertação.

Tendo em conta o supramencionado, recomendamos que se executem trabalhos cujo objetivo consista em perceber e conhecer fatores que melhorem a *performance* de uma organização, em termos competitivos. Generalizando, tornar-se-á cada vez mais importante desenvolver os domínios da estratégia e do planeamento empresariais.

Exemplificando alguns temas que poderão ser estudados futuramente:

- Desenvolver/investigar estratégias empresariais que se adequem aos diferentes setores.
- Conceber novas formas de transmitir eficazmente os valores do serviço/produto ao cliente.
- Criar um indicador de competitividade que pondere simultaneamente os conceitos de rentabilidade e de risco.
- Estudar uma forma de associar os indicadores qualitativos e quantitativos de competitividade, a fim de se poderem utilizar em conjunto de forma eficaz na mensuração da competitividade.

## **6.9 FECHO**

Com este trabalho, conseguimos provar que a competitividade é influenciada pelas características dos setores de atividade. Verificou-se também que a competitividade se trata de um tema com um interesse crescente no mundo organizacional, pois proporciona a uma empresa o tão desejado sucesso, mesmo que este pareça utópico.

Um dos grandes objetivos das organizações contemporâneas é a diferenciação aliada à inovação que se manifesta sob a forma de competitividade. Tem-se tornado necessário elevar a fasquia, fazer a diferença.

Existem vários fatores condicionantes da competitividade, facto expresso nos diferentes índices de competitividade observados nas diversas empresas estudadas. Paralelamente e embora se defenda comumente que os setores, com base na lei da oferta e da procura em economias de mercado, tendem a ser compostos por empresas

com competitividades médias cada vez mais próximas, na realidade essas médias são significativamente diferentes, o que significa que de setor para setor a atratividade para as empresas é diferente.



## REFERÊNCIAS

ALFREDO, César; SANTOS, André; SOARES, Pedro (2007) – Gestão Financeira. [Em linha]. Faro : Universidade do Algarve. [Consult. 19 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/Gestao\\_financeira.pdf](http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/Gestao_financeira.pdf)>.

AMIT, R. ; SCHOEMAKER, P. (1993) - Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal. 14 (1993) 33-46.

ANSOFF, H. Igor. (1977) - Estratégia Empresarial. (1ª ed.). São Paulo: Mcgraw-hill.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward. (1993) - Implantando a Administração Estratégica. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

ANTÃO, Mário (2004) – Estratégia empresarial : da diferenciação à sobrevivência. Lusíada. Economia e Empresas [Em linha]. Lisboa. 4. (2004) 101-111. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/813/890>>.

ANTÃO, Mário (2006) - Estratégia Empresarial : conceitos, processos e modelos de análise e decisão : flexibilidade e robustez como armas estratégicas da atualidade. (2.ª ed.). Lisboa : Universidade Lusíada.

ANTÃO, Mário (2014) – [Slides de Apoio às Aulas de Estratégia] [Projeção Visual]. 30 diapositivos: color. Trabalho efetuado no âmbito da disciplina de Estratégia Empresarial. Acessível na Faculdade de Ciências da Economia da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal.

ANTÃO, Mário (2014) – Estratégia Empresarial : modelos de análise estratégica [Projeção Visual]. 41 diapositivos: color. Trabalho efetuado no âmbito da disciplina de Estratégia Empresarial. Acessível na Faculdade de Ciências da Economia da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal.

BARNEY, J. (1991) - Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 7:1 (1991) 99-120.

BASTOS; V.D. (1989) - A questão tecnológica nas joint-ventures petroquímicas brasileiras. Rio de Janeiro : Instituto de Economia Industrial, UFRJ. Tese de Mestrado.

BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F. (1997) - Elementos de comportamento organizacional. São Paulo : Pioneira.

BRITO, Luiz; SCARPIN, Marcia; PAIVA, Ely (2014) - Competências Operacionais Cumulativas em Empresas Brasileiras [Em linha]. Rio de Janeiro : ANPAD. [Consult. 17 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GOL2053.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GOL2053.pdf)>.

BUCKLEY, Peter ; PASS, Christopher L. ; PRESCOTT, Kate (1988) - Measures of international competitiveness: a critical survey. Journal of Marketing Management [Em linha]. Bradford. 4:2 (1988) 175-200. [Consult. 13 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[https://www.researchgate.net/profile/Peter\\_Buckley/publication/233254623\\_Measures\\_of\\_International\\_Competitiveness\\_A\\_Critical\\_Survey/links/00b4953c660b1ba8ce000000/Measures-of-International-Competitiveness-A-Critical-Survey.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter_Buckley/publication/233254623_Measures_of_International_Competitiveness_A_Critical_Survey/links/00b4953c660b1ba8ce000000/Measures-of-International-Competitiveness-A-Critical-Survey.pdf)>.

CAMPOS-SORIA, Juan ; GARCÍA, Luis ; GARCÍA, Miguel (2004) - Service quality and competitiveness in the hospitality sector. [Em linha]. Nottingham : University Of Nottingham. (Discussion Paper). [Consult. 26 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/51dc/86bd6ea3347169c4e5a02b4f012befafaade.pdf>>.

CARVALHO, José Eduardo (2004) – Produtividade. (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa : Quimera.

CARVALHO, José Eduardo (2009) - Gestão de Empresas : princípios fundamentais, o futuro da gestão é a gestão do futuro. (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa : Sílabo.

CATELLI, Armando (2001) - Controladoria : uma abordagem de gestão econômica. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo : Editora Atlas S.A.

CHUDNOVSKY, Daniel; PORTA, Fernando (1990) - La Competitividad Internacional, Principales Cuestiones Conceptuales y Metodologias. [Em linha]. Buenos Aires : Universidad de la Republica. [Consult. 29 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL: <http://decon.edu.uy/publica/1991/Doc0391.pdf>>.

COCHIA, Camilla; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis (2004) - Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. Revista de Administração Contemporânea. [Em linha]. [S.l.]. 8 (2004). [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa03.pdf>>.

COFF, R. W. (1999) - When competitive advantage doesn't lead to performance : the resource-based view and stakeholder bargaining power. Organization Science. 10:2 (1999) 119-133.

CORREIA, Helga Carina Baptista Martins Correia (2011) – ANOVA na Educação. Lisboa: Universidade Aberta. Dissertação. [Consult. 10 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL:<https://pt.scribd.com/doc/53627987/ANOVA> >.

COUTO, Mia (2012) – A confição da leoa. (10<sup>a</sup> ed.). Lisboa : Caminho.

DAS NEVES, João Carvalho (1996) – Análise Financeira: métodos e técnicas (9<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Texto Editora.

DAS NEVES, João Carvalho (2004) – Análise Financeira: técnicas fundamentais (15<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Texto Editora.

DÉTRITE, J.P.; Santi, M. ; Dussauge, P. ; Neyraut, J.L. et Anaustassopoulos, J.P. ; (1991) - Strategor : Politique Génèrale Déntreprise. (4<sup>a</sup> ed.). Paris: IntrÉditions.

DRU, J. M. ; LEMBERG, R. (1997) - Disrupt your business. Journal of Business Strategy. 18:3 (May-June 1997) 24-30.

DRUCKER, P. (1994) - The theory of business. Harvard Business Review. (Sep.-Oct. 1994) 95-104.

DUQUE, João (2010) – Empresa? O que é isso? [Em linha]. Lisboa : Jornal Expresso. [Consult. 14 Mar. 2016]. Artigo no Jornal Expresso. Disponível em WWW: <URL: <http://expresso.sapo.pt/opiniao/JooDuque/empresa-o-que-e-isso=f596867>>.

FAGERBERG, J. ; SRHOLEC, M. ; KNELL, M. (2007) - The competitiveness of nations : why some countries prosper while others fall behind. World Development. 35:10 (2007) 1595-1620.

FERRAZ, João ; KUPFER, David ; HAGUENAUER, Lia - (1995) Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria. 1.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro : Campus.

FEURER, R. ; CHAHARBAGHI, K. (1994) - Defining competitiveness : a holistic approach. Management Decision. 32:2 (1994) 49-58.

HAGUENAUER, Lia (1989) - Competitividade: Conceitos e Medidas. Texto para Discussão, IEI/UFRJ, n. 211, mimeo. [Em linha]. [S.l. : s.n.]. (Discussion Paper) [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ebah.pt/content/ABAAABpKgAl/competitividade-conceitos-medidas-resenha-bibliografia-recente-com-enfase-no-caso-brasileiro>>.

HELFERT, Erich (2001) - Financial Analysis : Tools Techniques a Guide for Managers. (1ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

HILL, Charles W.L. ; JONES, Gareth R. (2010) - Strategic management theory : an integrated approach [Em linha]. 9th ed. Mason : South-Western, Cengage Learning. [Consult. 13 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile2/147/1400999.pdf>>.

HITT, Michael ; IRELAND, R. Duane ; HOSKISSON, Robert E. (2011) – Administração estratégica : competitividade e globalização. Tradução da 7.ª ed norte-americana. 2.ª ed. São Paulo : Cengage Learning. [Consult. 13 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL:[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_12373livbo\\_-\\_admi\\_estbategica\\_michael\\_a\\_\\_hitt,\\_y\\_\\_duane\\_ibeland,\\_yobebt\\_e\\_\\_hoskisson\\_pdf.Livro\\_-\\_Admi\\_Estrategica\\_Michael\\_A.\\_Hitt,\\_R.\\_Duane\\_Ireland,\\_Robert\\_E.\\_Hoskisson.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_12373livbo_-_admi_estbategica_michael_a__hitt,_y__duane_ibeland,_yobebt_e__hoskisson_pdf.Livro_-_Admi_Estrategica_Michael_A._Hitt,_R._Duane_Ireland,_Robert_E._Hoskisson.pdf)>.

JAGELS, Martin; COLTMAN, Michael (2004) - Hospitality Management Accounting. (8ª ed.). Nova Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

JORDÃO, Jorge (2000) – Strategor : Política Global da Empresa (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

KANTER, R.M. (1995) - Mastering change. In CHAWLA, S. ; RENESCH, J. - Learning organizations. Portland : Productivity Press. p. 71-83.

KAPLAN, Robert; NORTON, David (1997) - A Estratégia em Ação : balanced scorecard. (24ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

KENNEDY, P.L. ; HARRISON, R.W. ; PIEDRA, M.A. (1998) - Analysing agribusiness competitiveness : case of the United States sugar industry. International Food and Agribusiness Management Review. 1:2 (1998) 245-257.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. (2010) – Estratégia : Uma Visão Executiva. (3ª ed.). São Paulo: Pearson.

KOTLER, Philip (1992) - Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

KOŽENÁ, Marcela; CHLÁDEK, Tomáš (2012) - Company Competitiveness Measurement Depending on its Size and Field of Activities. Procedia - Social and Behavioral Sciences. [Em linha]. Pardubice. 58 (Oct. 2012). [Consult. 17 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281204551X> >.

LALL, Sanjaya (2001) - Competitiveness indices and developing countries : an economic evaluation of the global competitiveness report. World Development. 29:9 (2001) 1501-1525.

LIEUTHIER, Marcelo (2013) – Recursos Materiais e Patrimoniais – calcular o market share [Projeção Visual]. 3 diapositivos: color. Disponível em WWW: < <https://pt.slideshare.net/MarceloLieuthier/resumo-calculo-market-share>>.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; BARBOSA, Solange (2002) - Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. Revista de Administração Contemporânea [Em linha]. Curitiba. 3 (Sep.-Dec. 2002). [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552002000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000300002)>.

MARTINS, Margarida (2013) – Indicadores de Competitividade para a Economia portuguesa. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=418282&method=getFile>>.

MATEUS, A., coord. (2006) – Competitividade territorial e coesão social. Lisboa : Observatório do QCA III. (Estudos de Enquadramento Prospectivo do QCA III)

MCGAHAN, A. M. ; PORTER, M. (1997) - How much does industry matter, really?. Strategic Management Journal. 18: special issue (Summer 1997) 15-30.

MONTGOMERY, C. A. ; PORTER, M. E. (1998) - Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus.

NOGUEIRA, Nuno (2009) – Rácios de Rentabilidade. [Em linha]. [S.l.] : Portal Gestão. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.portal-gestao.com/artigos/2291-r%C3%A1cios-de-rentabilidade.html>>.

NUNES, Cristina F. (2012) – Probabilidades & Estatística (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

NUNES, Paulo (2015) - Alavanca Financeira – Conceito de alavanca financeira [Em linha]. Lisboa : know.net. [Consult. 20 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://know.net/cienceconempr/gestao/alavanca-financeira/>>.

NUNES, Paulo (2016) – Rendibilidade (ou Rentabilidade) do Activo [Em linha]. Lisboa : know.net. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://know.net/cienceconempr/gestao/rendibilidade-rentabilidade-activo/>>.

OLIVEIRA, Carlyle (2013) - Competitividade de destinos turísticos: fatores de demanda e desempenho. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Dissertação. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://open.spotify.com/album/1nP1BEciW2qllkg4bz97nD>>.

OLIVEIRA, Djalma (1991) - Estratégia Empresarial : uma abordagem empreendedora (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Leticia (2004) – A Estratégia Organizacional na Competitividade – um estudo teórico. [Em linha]. Lavras : Universidade Federal de Lavras. [Consult. 27 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [file:///D:/Tranfer%C3%AAncias/41883-167098-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Tranfer%C3%AAncias/41883-167098-1-PB%20(1).pdf)>.

ONSEL, S. ; ULEGIN, F. (2008) - A new perspective in competitiveness of nations. Socio-Economic Planning Sciences. 42:4 (2008) 221-246.

OZUNA, Fábio (2009) - Competitividade e Rivalidade, qual a diferença? [Em linha]. [S.l.] : s.n.]. [Consult. 27 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://ozunaum.blogspot.pt/2009/08/competitividade-e-rivalidade-qual.html>>.

PAIS, Maria João; OLIVEIRA, Maria da Luz; GÓIS, Maria Manuela; CABRITO, Belmiro Gil (2009) – Economia C (1ª ed.). Lisboa: Texto Editores.

PEDROSO, Paulo ; ELYSEU, João ; MAGALHÃES, João (2011) - Análise prospetiva da evolução sectorial em Portugal [Em linha]. [S.l.] : ANESPO. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/analiseprospectiva.pdf>>.

PINSENT, Wayne (2014) - Decoding DuPont Analysis [Em linha]. [S.l.] : Investopedia. [Consult. 24 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/08/duPont-analysis.asp>>.

PORTER, Michael E. (1986) - Estratégia Competitiva : Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael E. (1989) - Vantagem Competitiva : criando e sustentando o desempenho superior. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael E. (1990) - Vantagem Competitiva das Nações. (11ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael E. (1999) – Competição : Estratégias Competitivas Essenciais (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

PORTUGAL. Banco de Portugal (2013) - Intervenção de abertura do Governador Carlos da Silva Costa no seminário: “A Economia Social, o Emprego e o Desenvolvimento Local”. [Em linha]. Lisboa : . [Consult. 17 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.bportugal.pt/intervencoes/intervencao-de-abertura-do-governador-carlos-da-silva-costa-no-seminario-economia>>.

PORTUGAL. Instituto Nacional De Estatística (2007) - Classificação portuguesa das atividades económicas. [Em linha]. Lisboa : INE. [Consult. 13 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)>.

RAMOS, Alexandre J. C. (2008) – Estatística Descritiva e Estatística Indutiva (ou Inferencial). [Em linha]. Carcavelos : [s.n.]. [Consult. 11 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL: <http://alexandreros.blogspot.pt/7195.html>>.

RAMOS, Rui; E SOUSA, Bernardo Vasconcelos; MONTEIRO, Nuno Gonçalo (2009) - História de Portugal. (7ª Edição). Lisboa: A Esfera dos Livros.

RUMELT, R. (1991) - How much does industry matter?. Strategic Management Journal. 12 (1991) 167-185.

SALES, Célia (2010) – Anova a 1 factor no SPSS : testes de *post hoc* [Projeção Visual]. 27 diapositivos: color. Disponível em WWW: <URL: <https://pt.slideshare.net/celiamdsales/anova-spss> >.

SALES, Célia (2010) – Pressupostos dos testes de hipóteses paramétricos [Projeção Visual]. 27 diapositivos: color. Disponível em WWW: <URL: <https://pt.slideshare.net/celiamdsales/testes-hipot-parametricospresupostos>>.

SALES, Célia (2010) – Teste *t* - Student [Projeção Visual]. 16 diapositivos: color. Disponível em WWW: <URL: <https://pt.slideshare.net/celiamdsales/teste-t-student>>.

SAMUELSON, Paul; NORDHAUS, Will (2005) – Economia. (18ª ed.). [S.l.]: McGraw-Hill.

SARMENTO, Maria. (2008) - Guia Prático sobre a Metodologia Científica. (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora

SCHMALENSEE, R. (1985) - Do markets differ much?. The American Economic Review. 75 (1985) 341-351.

SCHWAB, K. ; PORTER, M. E. (2007) - The global competitiveness report 2007-2008. Geneva : World Economic Forum.

SILVA, C.A.B. da ; BATALHA, M.O. (1999) - Competitividade em sistemas agroindustriais : metodologia e estudo de caso. In II Workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares. Ribeirão Preto : PENSA/FEA/USP, 1999. [Consult. 14 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL: [https://www.fearp.usp.br/pt-br/?option=com\\_content&view=article&id=56](https://www.fearp.usp.br/pt-br/?option=com_content&view=article&id=56)>.

TEIXEIRA, Sebastião (2011) – Gestão Estratégica. (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

TZU, Sun (1963) - The art of war. Traduzido para inglês por S.B. Griffith. Oxford: Oxford University Press.

VIEIRA, Sonia (2016) – Teste de Tukey para Comparação de Médias. [Em linha]. São Paulo : [s.n.]. [Consult. 14 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL: <http://soniavieira.blogspot.pt/2016/06/paraproceder-ao-teste-de-tukey-e.html>>.



## BIBLIOGRAFIA

ALDAY, Hernan (s.d.) – Estratégias Empresariais [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 16 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://netuno.lcc.ufmg.br/~michel/docs/ArtigosTextos/Gerencia/estrategia.pdf>>.

ALTOMONTE, Carlo ; BÉKÉS, Gábar (2016) - Measuring competitiveness in Europe: resource allocation, granularity and trade [Em linha]. Brussels : Bruegel. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://aei.pitt.edu/71122/1/BP-XXIV\\_141215.pdf](http://aei.pitt.edu/71122/1/BP-XXIV_141215.pdf)>.

AMARAL, Luciano (2010) - Economia Portuguesa. As Últimas Décadas. 1.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Fundação Francisco Manuel dos Santos.

ANDRADE, António ; FRANCO, Raquel (2007) – Economia do conhecimento : organizações sem fins lucrativos [Em linha]. Porto : Sociedade Portuguesa de Inovação. [Consult. 20 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VIII.pdf](http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf)>.

ANDRADE, Diogo (2011) – ROI e ROE [Em linha]. Rio de Janeiro : Diogo Andrade. [Consult. 20 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://diogo86azevedo.blogspot.pt/2011/05/roi-e-roe.html>>.

ANIMESH, Nishith (2014) - Which sector (i.e. primary, secondary, tertiary) contributes the most to the GDP of India? Why? [Em linha]. [S.l.] : Quora. [Consult. 13 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<https://www.quora.com/Which-sector-i-e-primary-secondary-tertiary-contributes-the-most-to-the-GDP-of-India-Why>>.

ANTUNES, Zaida (2012) – Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações [Em linha]. Bahia : Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. [Consult. 17 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo%20estrategia%5B1%5D.pdf>>.

ARAGÃO, Anderson [et al.] (2013) – Modelos de Gestão [Em linha]. Bahia : Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://pt.slideshare.net/kinharangel/modelos-de-gesto-16098120>>.

ARAÚJO, Hércules (2003) - Estudo da competitividade setorial no grupo de relação : construtora e empreiteira de mão-de-obra (Indústria da Construção Civil). Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85528>>.

ARNAS, Edgard Rasquini ; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa ; SALTORATO, Patrícia (2011) - Análise das relações entre estratégia de produção e manufatura enxuta : estudo exploratório em empresas automotivas [Em linha]. [S.l. : s.n.]. Conferência proferida no SIMPOI 2011. [Consult. 18 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011\\_T00022\\_PCN16004.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00022_PCN16004.pdf)>.

BARATA, Pablo (2003) – Rentabilidade : retorno sobre o investimento do ponto de vista da empresa e do empresário [Em linha]. Belém : Universidade Federal do Pará. [Consult. 17 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo\\_-\\_Rentabilidade.pdf](http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_Rentabilidade.pdf)>.

BATISTA, Gabriel (2010) - Rácios Financeiros [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://pt.slideshare.net/GabrielBatista/rcios-financeiros>>.

CAMPOS, Marco (2013) - O terceiro sector em Portugal : a importância dos planos da comunicação estratégica nas instituições particulares de solidariedade social da região norte : o caso da Misericórdia de Santo Tirso. Covilhã : Universidade da Beira Interior. Dissertação. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/2798>>.

CARNEIRO, Jorge Manoel ; CAVALCANTI, Maria Alice ; DA SILVA, Jorge (1997) - Porter revisitado : análise crítica da tipologia estratégica do mestre. Revista de Administração Contemporânea [Em linha]. Curitiba. 1:3 (Sept./Dec. 1997) 7-30. [Consult. 8 Dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci_arttext&tlng=es)>.

CAVALCANTE, Francisco (s.d.) – Como interpretar a relação vendas/ativos (“giro”) [Em linha]. São Paulo : Cavalcante Consultores - Soluções de Treinamento e Consultoria.

[Consult. 20 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate367.pdf>>.

CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL (2001) - A Competitividade da Economia Portuguesa [Em linha]. Lisboa: CES. [Consult. 27 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ces.pt/download/590/MesaRedCompEconPort.pdf>>.

CROZATTI, Jaime (1998) - Modelo de gestão e cultura organizacional : conceitos e interações. Caderno de estudos. [Em linha]. São Paulo. 18 (May.-Aug. 1998). [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004)>.

DA SILVA, Carlos; BATALHA, Mário Otávio (1999) - Competitividade em sistemas agroindustriais: Metodologia e estudo de caso [Em linha]. [S.l. : s.n.]. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto 1999 [Consult. 8 Dez. 2015]. Disponível em WWW: URL:[https://www.researchgate.net/profile/Andrea\\_Da\\_Silva2/publication/228606800\\_Compitividade\\_em\\_sistemas\\_agroindustriais\\_metodologia\\_e\\_estudo\\_de\\_caso/links/5461f8250cf2c1a63c01aee5.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Da_Silva2/publication/228606800_Compitividade_em_sistemas_agroindustriais_metodologia_e_estudo_de_caso/links/5461f8250cf2c1a63c01aee5.pdf)>.

DAMBA, Pedro Miguel (2015) – Inovação como fator chave de competitividade nas PME. Lisboa : Universidade Autónoma de Lisboa. Dissertação. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2461/1/Damba%2c%20mestrado%2001-12-2015%20Final.pdf>>.

DANTAS, Valdice; Barreto, Maria (s.d.) - Conhecimento Básico Necessário ao Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em Pequenas e Médias Empresas. [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999\\_a0925.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0925.pdf)>.

DE BRITO, Renata; BRITO, Luiz (2012) – Vantagem Competitiva e sua relação como o Desempenho – uma abordagem baseada em valor [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 21 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.anpad.org.br/rac>>.

DE SOUSA, António Rebelo (2010) - Gestão Financeira (1ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

DE SOUSA, António Rebelo (2014) - A economia como acção estratégica (1ª ed.). Lisboa: Diário de Bordo.

DELGADO, Hugo (2014) – Estratégia de internacionalização e competitividade do vinho Alvarinho. Minho: Universidade do Minho. Dissertação. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30522/1/Hugo%20Lu%C3%ADs%20da%20Costa%20Delgado.pdf>>.

DOMINGUES, Filipa (2014) – Análise de Rácios Económico : financeiros em empresas portuguesas em falência técnica - estudo exploratório. Porto: Universidade do Porto. Dissertação. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77796/2/33848.pdf> >.

E CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; E CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos (2007) - Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª ed.). Lisboa: RH.

FERREIRA, Claudio; GRAPEGGIA, Mariana (s.d.) - Índice da Mensuração da Competitividade das Micro e Pequenas Empresas: Sensor das MPE [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<http://docplayer.com.br/13796377-Indice-de-mensuracao-da-competitividade-das-micro-e-pequenas-empresas-sensor-das-mpe.html>>.

FESTINALLI, Rosane (2003) - A estratégia empresarial em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria laticínio vila nova [Em linha]. [S.l.] : ANPAD. [Consult. 16 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2003-14.pdf> >.

FIGUEIREDO, Paulo (2009) - Da criatividade para a competitividade [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 20 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.powerperformance.com.pt/index\\_files/artigo5\\_Criatividade.pdf](http://www.powerperformance.com.pt/index_files/artigo5_Criatividade.pdf)>.

FUHRMANN, Ryan (2014) - What are the main differences between return on equity (ROE) and return on assets (ROA)? [Em linha]. [S.l.] : Investopedia. [Consult. 24 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.investopedia.com/ask/answers/070914/what-are-main-differences-between-return-equity-roe-and-return-assets-roa.asp>>.

GARNACHO, Ariana (2013) - Determinantes da rentabilidade dos capitais próprios de empresas do índice EURONEXT 100. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. Dissertação. [Consult. 23 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9268/1/Ariana%20Garnacho.pdf>>.

HENDERSON, David R.; DAS NEVES, João Carvalho (2000) – Enciclopédia de Economia (1ª ed.). Cascais: Principia.

HENRIQUES, Zeferino (s.d.) - Ambiente Empresarial e competitividade: a ligação da Estratégia à Execução [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/572.pdf>>.

JANEIRO, Pedro (2011) – Competitividade Nacional : o papel do sistema de inovação e do capital social na criação de riqueza. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação. [Consult. 24 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4596/1/DM-PMRJ-2011.pdf>>.

JORGE, João (2010) - Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros : Caso da Indústria Hoteleira. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação. [Consult. 17 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2223/1/Jo%C3%A3odaMaiaJorge\\_TFM.pdf](http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2223/1/Jo%C3%A3odaMaiaJorge_TFM.pdf)>.

JORGE, Maurício Mendonça ; SOARES, Sebastião José Martins ; NARETTO, Nilton de Almeida (1993) - Estudo da competitividade da indústria brasileira : competitividade da indústria de papel : nota técnica setorial do complexo papel e celulose [Em linha]. Campinas : IE/UNICAMP ; IEI/UFRJ ; FDC ; FUNCEX. [Consult. 13 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0002/2269.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2269.pdf)>.

JÚNIOR, Keiichi; CONTADOR, José (2007) - Mensuração da competitividade: Indicadores para empresas aéreas [Em linha]. São Paulo: [s.n.]. [Consult. 26 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES717.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES717.pdf)>.

KOTLER, Philip (2013) - Marketing para o século XXI (7ª ed.). Barcarena: Editorial Presença.

LANGAGER, Chad (2017) - What is the difference between an industry and a sector? [Em linha]. [S.l.] : Investopedia. [Consult. 13 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.investopedia.com/ask/answers/05/industrysector.asp>>.

LEAL, Inês (2013) - Análise de rácios financeiros e a sua influência na concessão de descontos aos lojistas. Porto: Universidade do Porto. Dissertação. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [file:///D:/Transfer%C3%A0ncias/INES\\_MARIA\\_DE\\_AZEVEDO\\_LEAL.pdf](file:///D:/Transfer%C3%A0ncias/INES_MARIA_DE_AZEVEDO_LEAL.pdf)>.

MADRIGAL, Bryan (2012) - Sistema de Indicadores de Gestão para Monitorização Estratégica. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. Dissertação. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8052/1/Bryan\\_Barquero\\_MCF\\_2012.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8052/1/Bryan_Barquero_MCF_2012.pdf)>.

MARIOTTO, Fábio L. (1991) - O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica [Em linha]. São Paulo: [s.n.]. [Consult. 31 Out. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000200004&script=sci_arttext)>.

MARQUES, Vanessa (2013) – Exportações e Competitividade: A Indústria do Calçado em Portugal. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação.

MASSUDA, Júlio; MARTINS, Vidigal; REIS, Ernando (s.d.) – O ambiente empresarial e a gestão estratégica de custos [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.intercostos.org/documentos/213.pdf>>.

MCCLURE, Ben (2014) - ROA and ROE Give Clear Picture of Corporate Health [Em linha]. [S.l.] : Investopedia. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.investopedia.com/articles/basics/05/052005.asp>>.

MELLO, Rodrigo; MARCON, Rosilene (2004) - Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. Revista de Administração Contemporânea. [Em linha]. Curitiba. 2 (Apr.-Jun. 2004) [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200003&script=sci_arttext)>.

MOURÃO, Paulo; BARBOSA, Júlio (2006) - As diferenças de competitividade entre o litoral e o interior português [Em linha]. [S.l.] : Ordem dos Contabilistas Certificados [Consult. 24 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.occ.pt/downloads/files/1137175808\\_50a54.pdf](http://www.occ.pt/downloads/files/1137175808_50a54.pdf)>.

MÜLLER, Cláudio (2003) – Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – Modelo de estratégia, indicadores e operações). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação. [Consult. 23 Dez. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio\\_muller\\_tese.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf)>.

MURIEL, Roberta (2006) – Plano de Desenvolvimento Institucional : análise do processo de implantação. (1ª ed.). Espírito Santo: Hoper Editora.

NAVEGANTE (2015) – Ambiente Empresarial. [Em linha]. [S.l. ] : Navegante. [Consult. 25 Jun. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://trabalhosfeitosnavegante.blogspot.pt/2015/09/ambiente-empresarial\\_26.html](http://trabalhosfeitosnavegante.blogspot.pt/2015/09/ambiente-empresarial_26.html)>.

PELISSARI, Anderson (2007) - Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas com base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais. Santa Bárbara d'Oeste : Universidade Metodista de Piracicaba. Dissertação. [Consult. 13 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/FRMUXSPJWSJK.pdf>>.

PEREIRA, Vânia (2012) - Divulgação dos Indicadores Chave de Desempenho nos relatórios de gestão das empresas cotadas na Euronext Lisbon. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Dissertação. [Consult. 13 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [https://iconline.iplleiria.pt/bitstream/10400.8/1151/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Mestrado\\_V%C3%A2niaPereira\\_setembro2012.pdf](https://iconline.iplleiria.pt/bitstream/10400.8/1151/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_V%C3%A2niaPereira_setembro2012.pdf)>.

PLENTZ, Natália; BERNARDES, Maurício; FRAGA, Paula (2015) - Sistema de indicadores de inovação, competitividade e design para empresas desenvolvedoras de produtos [Em linha]. Rio Grande do Sul : Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [Consult. 25 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ufrgs.br/icd/wp-content/uploads/2015/01/Sistema-de-Indicadores-de-Inova%C3%A7%C3%A3o-Competitividade-e-Design-para-empresas-desenvolvedoras-de-produtos..pdf>>.

PORTAL EXECUTIVO (2007) - Como determinar a estrutura de capital e de financiamento da sua empresa [Em linha]. [S.l.] : pmelink.pt [Consult. 29 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5327-3\\_41098--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5327-3_41098--View_429,00.html)>.

PORTUGAL. Ministério das Finanças. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (s.d.) – Ambiente Empresarial [Em linha]. Lisboa : GPEARI. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.gpeari.min-financas.pt/relacoes-internacionais/assuntos-europeus/mercado-interno-europeu/ambiente-empresarial>>.

QUINTÃO, Carlota (2004) - Terceiro setor – Elementos para referenciação teórica e conceptual [Em linha]. Braga : Universidade do Minho. [Consult. 20 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.isociologia.pt/App\\_Files/Documents/working5\\_101019094100.pdf](http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf)>.

QUINTÃO, Carlota (2011) - O terceiro setor e a sua renovação em Portugal – Uma abordagem preliminar. Artigo. [Em linha]. Porto: [s.n.]. [Consult. 17 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:[http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf)>.

RABELO, Anir (2002) - Estratégia empresarial : uma análise baseada no modelo de Porter Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação. [Consult. 3 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82880/188232.pdf?sequence=1>>.

RENÓ, Bruno; QUADROS, Rafael; KROM, Valdevino (s.d.) - Estratégia empresarial construindo estratégia para vencer no mercado competitivo [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 3 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf)>.

RICHERS, Raimar (1980) – Objetivos como razão de ser da empresa. Revista de Administração de Empresas. [Em linha]. Rio de Janeiro. 3. (Jul.-Sep. 1980). [Consult. 20 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a01>>.

SANTOS, Marcos (2011) – Texto de apoio sobre o conceito de Estratégia [Em linha]. Évora: [s.n.]. [Consult. 16 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://home.uevora.pt/~mosantos/download/Estrateg\\_TextoApoio\\_25Jul11.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/Estrateg_TextoApoio_25Jul11.pdf)>.

SCHWEITZER ENGINEERING LABORATORIES (s.d.) - Qualidade e confiabilidade [Em linha]. [S.I.] : Schweitzer Engineering Laboratories. [Consult. 27 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.selinc.com.br/catalog/qualidade\\_confiabilidade.pdf](http://www.selinc.com.br/catalog/qualidade_confiabilidade.pdf)>.

SOARES, Liliana (2012) – Necessidade de Estratégia Empresarial [Em linha]. [S.I.] : Wordpress. [Consult. 17 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://lilianasoares.wordpress.com/tag/plano-estrategico/>>.

ST. AUBYN, António; VENES, Nuno (2011) – Análise de Dados: aplicações às ciências económicas e empresariais (1ª ed.). Lisboa: Verlag Dashofer.

TAMEIRÃO, Nathália (2016) – Como estabelecer uma Comunicação Empresarial eficaz e melhorar sua cooperação [Em linha]. [S.I. : s.n.]. [Consult. 3 Jul. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://sambatech.com/blog/insights/comunicacao-empresarial-2/#oque>>.

ZENONE, Luiz (s.d.) - Marketing estratégico e competitividade empresarial : formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. [Em linha]. [S.I.] : Novatec. [Consult. 20 Mar. 2016]. Disponível em WWW: <URL:<https://www.novatec.com.br/livros/markest/capitulo9788575221174.pdf>>.



**ANEXOS**

---



## LISTA DE ANEXOS

**Anexo A** - *Output* SPSS





```

DATASET ACTIVATE DataSet8.
DATASET CLOSE DataSet6.
ONEWAY Returnsobreototaldoactivo201>Returnsobreototaldoactivo2014>Returnsobreototaldoactivo2013
    Returnsobreototaldoactivo201>Returnsobreototaldoactivo2011BY Setor
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY WELCH
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

```

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Return sobre o total do activo (%) % 2015	1012	40	-,31273	12,618939	1,995229
	1102	40	1,17883	6,440982	1,018409
	1403	40	8,27315	8,134669	1,286204
	1520	40	6,28943	8,400423	1,328223
	Total	160	3,85717	9,764594	,771959
Return sobre o total do activo (%) % 2014	1012	40	1,41275	8,529948	1,348703
	1102	40	1,11615	5,828957	,921639
	1403	40	7,69018	9,634254	1,523309
	1520	40	6,79360	10,797578	1,707247
	Total	160	4,25317	9,308350	,735890
Return sobre o total do activo (%) % 2013	1012	40	-,13030	8,904697	1,407956
	1102	40	,12893	5,345787	,845243
	1403	40	6,75178	8,687558	1,373624
	1520	40	7,55605	8,008595	1,266270
	Total	160	3,57661	8,583157	,678558
Return sobre o total do activo (%) % 2012	1012	40	-,77765	7,651671	1,209835
	1102	40	-,24148	5,988378	,946846
	1403	40	4,86658	6,794889	1,074366
	1520	40	6,20330	7,270556	1,149576
	Total	160	2,51269	7,543207	,596343
Return sobre o total do activo (%) % 2011	1012	40	,91860	5,641738	,892037
	1102	40	-,63640	5,726281	,905405
	1403	40	5,29033	5,596278	,884849
	1520	40	5,65928	7,012456	1,108767
	Total	160	2,80795	6,562903	,518843

### Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean			
		Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Return sobre o total do activo (%) % 2015	1012	-4,34846	3,72301	-36,587	20,301
	1102	-,88110	3,23875	-24,994	10,666
	1403	5,67156	10,87474	-3,557	31,642
	1520	3,60284	8,97601	-8,480	31,819
	Total	2,33255	5,38178	-36,587	31,819
Return sobre o total do activo (%) % 2014	1012	-1,31526	4,14076	-34,391	13,157
	1102	-,74804	2,98034	-22,307	12,353
	1403	4,60899	10,77136	-4,435	38,485
	1520	3,34037	10,24683	-12,540	46,145
	Total	2,79979	5,70655	-34,391	46,145
Return sobre o total do activo (%) % 2013	1012	-2,97816	2,71756	-33,641	20,341
	1102	-1,58074	1,83859	-23,896	7,945
	1403	3,97336	9,53019	-1,953	33,890
	1520	4,99478	10,11732	,040	33,798
	Total	2,23646	4,91676	-33,641	33,890
Return sobre o total do activo (%) % 2012	1012	-3,22477	1,66947	-23,234	13,174
	1102	-2,15665	1,67370	-24,574	12,248
	1403	2,69346	7,03969	-7,271	31,751
	1520	3,87806	8,52854	-5,298	30,583
	Total	1,33491	3,69046	-24,574	31,751
Return sobre o total do activo (%) % 2011	1012	-,88572	2,72292	-16,790	10,385
	1102	-2,46775	1,19495	-22,873	8,468
	1403	3,50055	7,08010	-,586	23,320
	1520	3,41658	7,90197	-5,073	26,205
	Total	1,78324	3,83266	-22,873	26,205

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Return sobre o total do activo (%) % 2015	5,183	3	156	,002
Return sobre o total do activo (%) % 2014	2,674	3	156	,049
Return sobre o total do activo (%) % 2013	2,534	3	156	,059
Return sobre o total do activo (%) % 2012	1,206	3	156	,309
Return sobre o total do activo (%) % 2011	,554	3	156	,646

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Return sobre o total do activo (%) % 2015	Between Groups	1999,132	3	666,377	7,899
	Within Groups	13161,089	156	84,366	
	Total	15160,221	159		
Return sobre o total do activo (%) % 2014	Between Groups	1447,027	3	482,342	6,103
	Within Groups	12329,589	156	79,036	
	Total	13776,616	159		
Return sobre o total do activo (%) % 2013	Between Groups	2061,813	3	687,271	11,108
	Within Groups	9651,811	156	61,871	
	Total	11713,624	159		
Return sobre o total do activo (%) % 2012	Between Groups	1502,926	3	500,975	10,359
	Within Groups	7544,169	156	48,360	
	Total	9047,095	159		
Return sobre o total do activo (%) % 2011	Between Groups	1189,017	3	396,339	10,925
	Within Groups	5659,382	156	36,278	
	Total	6848,399	159		

**ANOVA**

		Sig.
Return sobre o total do activo (%) % 2015	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Total	
Return sobre o total do activo (%) % 2014	Between Groups	,001
	Within Groups	
	Total	
Return sobre o total do activo (%) % 2013	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Total	
Return sobre o total do activo (%) % 2012	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Total	
Return sobre o total do activo (%) % 2011	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Total	

**Robust Tests of Equality of Means**

		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Return sobre o total do activo (%) % 2015	Welch	8,648	3	84,974	,000
Return sobre o total do activo (%) % 2014	Welch	6,549	3	84,110	,000
Return sobre o total do activo (%) % 2013	Welch	12,041	3	84,475	,000
Return sobre o total do activo (%) % 2012	Welch	10,142	3	86,316	,000
Return sobre o total do activo (%) % 2011	Welch	10,893	3	86,399	,000

a. Asymptotically F distributed.

**Post Hoc Tests**

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Return sobre o total do activo (%) % 2015	1012	1102	-1,491550	2,053849	,886
		1403	-8,585875*	2,053849	,000
		1520	-6,602150*	2,053849	,009
	1102	1012	1,491550	2,053849	,886
		1403	-7,094325*	2,053849	,004
		1520	-5,110600	2,053849	,066
	1403	1012	8,585875*	2,053849	,000
		1102	7,094325*	2,053849	,004
		1520	1,983725	2,053849	,769
	1520	1012	6,602150*	2,053849	,009
		1102	5,110600	2,053849	,066
		1403	-1,983725	2,053849	,769
Return sobre o total do activo (%) % 2014	1012	1102	,296600	1,987911	,999
		1403	-6,277425*	1,987911	,010
		1520	-5,380850*	1,987911	,037
	1102	1012	-,296600	1,987911	,999
		1403	-6,574025*	1,987911	,006
		1520	-5,677450*	1,987911	,025
	1403	1012	6,277425*	1,987911	,010
		1102	6,574025*	1,987911	,006
		1520	,896575	1,987911	,969
	1520	1012	5,380850*	1,987911	,037
		1102	5,677450*	1,987911	,025
		1403	-,896575	1,987911	,969
Return sobre o total do activo (%) % 2013	1012	1102	-,259225	1,758843	,999
		1403	-6,882075*	1,758843	,001
		1520	-7,686350*	1,758843	,000
	1102	1012	,259225	1,758843	,999
		1403	-6,622850*	1,758843	,001
		1520	-7,427125*	1,758843	,000
	1403	1012	6,882075*	1,758843	,001
		1102	6,622850*	1,758843	,001
		1520	-,804275	1,758843	,968
	1520	1012	7,686350*	1,758843	,000
		1102	7,427125*	1,758843	,000
		1403	,804275	1,758843	,968

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Return sobre o total do activo (%) % 2015	1012	1102	-6,82527	3,84217
		1403	-13,91960	-3,25215
		1520	-11,93587	-1,26843
	1102	1012	-3,84217	6,82527
		1403	-12,42805	-1,76060
		1520	-10,44432	,22312
	1403	1012	3,25215	13,91960
		1102	1,76060	12,42805
		1520	-3,35000	7,31745
	1520	1012	1,26843	11,93587
		1102	-,22312	10,44432
		1403	-7,31745	3,35000
Return sobre o total do activo (%) % 2014	1012	1102	-4,86588	5,45908
		1403	-11,43991	-1,11494
		1520	-10,54333	-,21837
	1102	1012	-5,45908	4,86588
		1403	-11,73651	-1,41154
		1520	-10,83993	-,51497
	1403	1012	1,11494	11,43991
		1102	1,41154	11,73651
		1520	-4,26591	6,05906
	1520	1012	,21837	10,54333
		1102	,51497	10,83993
		1403	-6,05906	4,26591
Return sobre o total do activo (%) % 2013	1012	1102	-4,82683	4,30838
		1403	-11,44968	-2,31447
		1520	-12,25396	-3,11874
	1102	1012	-4,30838	4,82683
		1403	-11,19046	-2,05524
		1520	-11,99473	-2,85952
	1403	1012	2,31447	11,44968
		1102	2,05524	11,19046
		1520	-5,37188	3,76333
	1520	1012	3,11874	12,25396
		1102	2,85952	11,99473
		1403	-3,76333	5,37188

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	Mean			
			Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Return sobre o total do activo (%) % 2012	1012	1102	-,536175	1,554993	,986	
		1403	-5,644225*	1,554993	,002	
		1520	-6,980950*	1,554993	,000	
	1102	1012	,536175	1,554993	,986	
		1403	-5,108050*	1,554993	,007	
		1520	-6,444775*	1,554993	,000	
	1403	1012	5,644225*	1,554993	,002	
		1102	5,108050*	1,554993	,007	
		1520	-1,336725	1,554993	,826	
	1520	1012	6,980950*	1,554993	,000	
		1102	6,444775*	1,554993	,000	
		1403	1,336725	1,554993	,826	
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	1012	1102	1,555000	1,346813	,656
			1403	-4,371725*	1,346813	,008
			1520	-4,740675*	1,346813	,003
1102		1012	-1,555000	1,346813	,656	
		1403	-5,926725*	1,346813	,000	
		1520	-6,295675*	1,346813	,000	
1403		1012	4,371725*	1,346813	,008	
		1102	5,926725*	1,346813	,000	
		1520	-,368950	1,346813	,993	
1520		1012	4,740675*	1,346813	,003	
		1102	6,295675*	1,346813	,000	
		1403	,368950	1,346813	,993	

## Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	95% Confidence Interval		
			Lower Bound	Upper Bound	
Return sobre o total do activo (%) % 2012	1012	1102	-4,57440	3,50205	
		1403	-9,68245	-1,60600	
		1520	-11,01917	-2,94273	
	1102	1012	-3,50205	4,57440	
		1403	-9,14627	-1,06983	
		1520	-10,48300	-2,40655	
	1403	1012	1,60600	9,68245	
		1102	1,06983	9,14627	
		1520	-5,37495	2,70150	
	1520	1012	2,94273	11,01917	
		1102	2,40655	10,48300	
		1403	-2,70150	5,37495	
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	1012	1102	-1,94259	5,05259
			1403	-7,86932	-,87413
			1520	-8,23827	-1,24308
1102		1012	-5,05259	1,94259	
		1403	-9,42432	-2,42913	
		1520	-9,79327	-2,79808	
1403		1012	,87413	7,86932	
		1102	2,42913	9,42432	
		1520	-3,86654	3,12864	
1520		1012	1,24308	8,23827	
		1102	2,79808	9,79327	
		1403	-3,12864	3,86654	

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

## Homogeneous Subsets

**Return sobre o total do activo (%)**  
**%**  
**2015**

Tukey HSD<sup>a</sup>

Setor	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
1012	40	-,31273		
1102	40	1,17883	1,17883	
1520	40		6,28943	6,28943
1403	40			8,27315
Sig.		,886	,066	,769

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,000.

**Return sobre o total do activo (%)**  
**%**  
**2014**

Tukey HSD<sup>a</sup>

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1102	40	1,11615	
1012	40	1,41275	
1520	40		6,79360
1403	40		7,69018
Sig.		,999	,969

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,000.

**Return sobre o total do activo (%)**  
**%**  
**2013**

Tukey HSD<sup>a</sup>

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1012	40	-,13030	
1102	40	,12893	
1403	40		6,75178
1520	40		7,55605
Sig.		,999	,968

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,000.

**Return sobre o total do activo (%)**  
 %  
 2012

Tukey HSD<sup>a</sup>

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1012	40	-,77765	
1102	40	-,24148	
1403	40		4,86658
1520	40		6,20330
Sig.		,986	,826

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,000.

**Return sobre o total do activo (%)**  
 %  
 2011

Tukey HSD<sup>a</sup>

Setor	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1102	40	-,63640	
1012	40	,91860	
1403	40		5,29033
1520	40		5,65928
Sig.		,656	,993

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,000.

DATASET ACTIVATE DataSet8.

\BD\_Todos.sav

/COMPRESSED.

\* Custom Tables.

CTABLES

/VLABELS VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2011>Returnsobreototaldoactivo2014

Returnsobreototaldoactivo2011>Returnsobreototaldoactivo2012>Returnsobreototaldoactivo2011Setor

DISPLAY=LABEL

/TABLE Returnsobreototaldoactivo2015[MEAN F40.2, STDDEV F40.2] + Returns

obreototaldoactivo2014

[MEAN F40.2, STDDEV F40.2] + Returnsobreototaldoactivo2013[MEAN F40.2, STDDEV F40.2] +

Returnsobreototaldoactivo2012[MEAN F40.2, STDDEV F40.2] + Returnsobreototaldoactivo2011[MEAN

F40.2, STDDEV F40.2] BY Setor

/CATEGORIES VARIABLES=Setor ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=EXCLUDE

/CRITERIA CILEVEL=95.

## Custom Tables

	Setor				
	1012		1102		1403
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-,31	12,62	1,18	6,44	8,27
Return sobre o total do activo (%) % 2014	1,41	8,53	1,12	5,83	7,69
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-,13	8,90	,13	5,35	6,75
Return sobre o total do activo (%) % 2012	-,78	7,65	-,24	5,99	4,87
Return sobre o total do activo (%) % 2011	,92	5,64	-,64	5,73	5,29

	Setor		
	1403	1520	
	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Return sobre o total do activo (%) % 2015	8,13	6,29	8,40
Return sobre o total do activo (%) % 2014	9,63	6,79	10,80
Return sobre o total do activo (%) % 2013	8,69	7,56	8,01
Return sobre o total do activo (%) % 2012	6,79	6,20	7,27
Return sobre o total do activo (%) % 2011	5,60	5,66	7,01

GLM Returnsobreototaldoactivo2015Returnsobreototaldoactivo2014Returnsobre  
ototaldoactivo2013

```

Returnsobreototaldoactivo2015Returnsobreototaldoactivo2011
/WSFACTOR=factor1 5 Polynomial
/METHOD=SSTYPE(3)
/EMMEANS=TABLES(factor1) COMPARE ADJ(LSD)
/PRINT=DESCRIPTIVE
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/WSDESIGN=factor1.

```

SORT CASES BY Setor.

SPLIT FILE LAYERED BY Setor.

GLM Returnsobreototaldoactivo2015Returnsobreototaldoactivo2014Returnsobre  
ototaldoactivo2013

```

Returnsobreototaldoactivo2015Returnsobreototaldoactivo2011
/WSFACTOR=factor1 5 Polynomial
/METHOD=SSTYPE(3)
/EMMEANS=TABLES(factor1) COMPARE ADJ(LSD)
/PRINT=DESCRIPTIVE
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/WSDESIGN=factor1.

```

## General Linear Model

### Within-Subjects Factors

Measure: MEASURE\_1

factor1	Dependent Variable
1	Returnsobreot otaldoactivo2 015
2	Returnsobreot otaldoactivo2 014
3	Returnsobreot otaldoactivo2 013
4	Returnsobreot otaldoactivo2 012
5	Returnsobreot otaldoactivo2 011

### Descriptive Statistics

Setor		Mean	Std. Deviation	N
1012	Return sobre o total do activo (%) % 2015	-,31273	12,618939	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2014	1,41275	8,529948	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2013	-,13030	8,904697	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2012	-,77765	7,651671	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	,91860	5,641738	40
1102	Return sobre o total do activo (%) % 2015	1,17883	6,440982	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2014	1,11615	5,828957	40

### Descriptive Statistics

Setor		Mean	Std. Deviation	N
	Return sobre o total do activo (%) % 2013	,12893	5,345787	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2012	-,24148	5,988378	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	-,63640	5,726281	40
1403	Return sobre o total do activo (%) % 2015	8,27315	8,134669	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2014	7,69018	9,634254	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2013	6,75178	8,687558	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2012	4,86658	6,794889	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	5,29033	5,596278	40
1520	Return sobre o total do activo (%) % 2015	6,28943	8,400423	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2014	6,79360	10,797578	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2013	7,55605	8,008595	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2012	6,20330	7,270556	40
	Return sobre o total do activo (%) % 2011	5,65928	7,012456	40

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

Setor	Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
1012	factor1	Pillai's Trace	,122	1,255 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,306
		Wilks' Lambda	,878	1,255 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,306
		Hotelling's Trace	,139	1,255 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,306
		Roy's Largest Root	,139	1,255 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,306
1102	factor1	Pillai's Trace	,222	2,574 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,054
		Wilks' Lambda	,778	2,574 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,054
		Hotelling's Trace	,286	2,574 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,054
		Roy's Largest Root	,286	2,574 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,054
1403	factor1	Pillai's Trace	,254	3,062 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,029
		Wilks' Lambda	,746	3,062 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,029
		Hotelling's Trace	,340	3,062 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,029
		Roy's Largest Root	,340	3,062 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,029
1520	factor1	Pillai's Trace	,129	1,329 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,278
		Wilks' Lambda	,871	1,329 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,278
		Hotelling's Trace	,148	1,329 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,278
		Roy's Largest Root	,148	1,329 <sup>b</sup>	4,000	36,000	,278

a. Design: Intercept  
Within Subjects Design: factor1

b. Exact statistic

**Mauchly's Test of Sphericity<sup>a</sup>**

Measure: MEASURE\_1

Setor	Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon <sup>b</sup>
						Greenhouse-Geisser
1012	factor1	,332	41,229	9	,000	,626
1102	factor1	,345	39,873	9	,000	,606
1403	factor1	,438	30,879	9	,000	,738
1520	factor1	,129	76,562	9	,000	,507

**Mauchly's Test of Sphericity<sup>a</sup>**

Measure: MEASURE\_1

Setor	Within Subjects Effect	Epsilon <sup>b</sup>	
		Huynh-Feldt	Lower-bound
1012	factor1	,673	,250
1102	factor1	,649	,250
1403	factor1	,805	,250
1520	factor1	,535	,250

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

- a. Design: Intercept  
Within Subjects Design: factor1
- b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

### Tests of Within-Subjects Effects

Measure: MEASURE\_1

Setor	Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F
1012	factor1	Sphericity Assumed	132,499	4	33,125	,749
		Greenhouse-Geisser	132,499	2,505	52,888	,749
		Huynh-Feldt	132,499	2,691	49,236	,749
		Lower-bound	132,499	1,000	132,499	,749
	Error(factor1)	Sphericity Assumed	6896,060	156	44,206	
		Greenhouse-Geisser	6896,060	97,706	70,580	
		Huynh-Feldt	6896,060	104,953	65,706	
		Lower-bound	6896,060	39,000	176,822	
1102	factor1	Sphericity Assumed	105,493	4	26,373	3,278
		Greenhouse-Geisser	105,493	2,425	43,497	3,278
		Huynh-Feldt	105,493	2,598	40,609	3,278
		Lower-bound	105,493	1,000	105,493	3,278
	Error(factor1)	Sphericity Assumed	1254,961	156	8,045	
		Greenhouse-Geisser	1254,961	94,587	13,268	
		Huynh-Feldt	1254,961	101,313	12,387	
		Lower-bound	1254,961	39,000	32,178	
1403	factor1	Sphericity Assumed	349,107	4	87,277	4,487
		Greenhouse-Geisser	349,107	2,953	118,232	4,487
		Huynh-Feldt	349,107	3,221	108,384	4,487
		Lower-bound	349,107	1,000	349,107	4,487
	Error(factor1)	Sphericity Assumed	3034,155	156	19,450	
		Greenhouse-Geisser	3034,155	115,156	26,348	
		Huynh-Feldt	3034,155	125,620	24,153	
		Lower-bound	3034,155	39,000	77,799	
1520	factor1	Sphericity Assumed	81,625	4	20,406	,671
		Greenhouse-Geisser	81,625	2,029	40,239	,671
		Huynh-Feldt	81,625	2,141	38,132	,671
		Lower-bound	81,625	1,000	81,625	,671
	Error(factor1)	Sphericity Assumed	4740,933	156	30,391	
		Greenhouse-Geisser	4740,933	79,112	59,927	
		Huynh-Feldt	4740,933	83,483	56,789	
		Lower-bound	4740,933	39,000	121,562	

**Tests of Within-Subjects Effects**

Measure: MEASURE\_1

Setor	Source		Sig.	
1012	factor1	Sphericity Assumed	,560	
		Greenhouse-Geisser	,503	
		Huynh-Feldt	,512	
		Lower-bound	,392	
	Error(factor1)	Sphericity Assumed		
		Greenhouse-Geisser		
		Huynh-Feldt		
		Lower-bound		
1102	factor1	Sphericity Assumed	,013	
		Greenhouse-Geisser	,033	
		Huynh-Feldt	,030	
		Lower-bound	,078	
	Error(factor1)	Sphericity Assumed		
		Greenhouse-Geisser		
		Huynh-Feldt		
		Lower-bound		
1403	factor1	Sphericity Assumed	,002	
		Greenhouse-Geisser	,005	
		Huynh-Feldt	,004	
		Lower-bound	,041	
	Error(factor1)	Sphericity Assumed		
		Greenhouse-Geisser		
		Huynh-Feldt		
		Lower-bound		
1520	factor1	Sphericity Assumed	,613	
		Greenhouse-Geisser	,516	
		Huynh-Feldt	,523	
		Lower-bound	,418	
	Error(factor1)	Sphericity Assumed		
		Greenhouse-Geisser		
		Huynh-Feldt		
		Lower-bound		

**Tests of Within-Subjects Contrasts**

Measure: MEASURE\_1

Setor	Source	factor1	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F
1012	factor1	Linear	,296	1	,296	,004
		Quadratic	2,003	1	2,003	,057
		Cubic	125,984	1	125,984	4,706
		Order 4	4,216	1	4,216	,126
	Error(factor1)	Linear	3170,417	39	81,293	
		Quadratic	1372,761	39	35,199	
		Cubic	1044,006	39	26,769	
		Order 4	1308,876	39	33,561	
1102	factor1	Linear	99,524	1	99,524	5,830
		Quadratic	,006	1	,006	,001
		Cubic	3,240	1	3,240	,735
		Order 4	2,722	1	2,722	,595
	Error(factor1)	Linear	665,762	39	17,071	
		Quadratic	238,879	39	6,125	
		Cubic	171,884	39	4,407	
		Order 4	178,435	39	4,575	
1403	factor1	Linear	309,004	1	309,004	9,562
		Quadratic	3,251	1	3,251	,160
		Cubic	28,396	1	28,396	1,816
		Order 4	8,457	1	8,457	,890
	Error(factor1)	Linear	1260,322	39	32,316	
		Quadratic	793,572	39	20,348	
		Cubic	609,814	39	15,636	
		Order 4	370,448	39	9,499	
1520	factor1	Linear	13,699	1	13,699	,200
		Quadratic	50,679	1	50,679	1,655
		Cubic	1,212	1	1,212	,076
		Order 4	16,036	1	16,036	2,438
	Error(factor1)	Linear	2665,181	39	68,338	
		Quadratic	1194,366	39	30,625	
		Cubic	624,842	39	16,022	
		Order 4	256,545	39	6,578	

**Tests of Within-Subjects Contrasts**

Measure: MEASURE\_1

Setor	Source	factor1	Sig.
1012	factor1	Linear	,952
		Quadratic	,813
		Cubic	,036
		Order 4	,725
	Error(factor1)	Linear	
		Quadratic	
		Cubic	
		Order 4	
1102	factor1	Linear	,021
		Quadratic	,974
		Cubic	,396
		Order 4	,445
	Error(factor1)	Linear	
		Quadratic	
		Cubic	
		Order 4	
1403	factor1	Linear	,004
		Quadratic	,692
		Cubic	,186
		Order 4	,351
	Error(factor1)	Linear	
		Quadratic	
		Cubic	
		Order 4	
1520	factor1	Linear	,657
		Quadratic	,206
		Cubic	,785
		Order 4	,127
	Error(factor1)	Linear	
		Quadratic	
		Cubic	
		Order 4	

### Tests of Between-Subjects Effects

Measure: MEASURE\_1

Transformed Variable: Average

Setor	Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1012	Intercept	9,869	1	9,869	,044	,835
	Error	8769,013	39	224,846		
1102	Intercept	19,122	1	19,122	,136	,714
	Error	5480,003	39	140,513		
1403	Intercept	8644,547	1	8644,547	36,918	,000
	Error	9132,059	39	234,155		
1520	Intercept	8450,858	1	8450,858	36,463	,000
	Error	9038,855	39	231,766		

### Estimated Marginal Means

#### factor1

#### Estimates

Measure: MEASURE\_1

Setor	factor1	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1012	1	-,313	1,995	-4,348	3,723
	2	1,413	1,349	-1,315	4,141
	3	-,130	1,408	-2,978	2,718
	4	-,778	1,210	-3,225	1,669
	5	,919	,892	-,886	2,723
1102	1	1,179	1,018	-,881	3,239
	2	1,116	,922	-,748	2,980
	3	,129	,845	-1,581	1,839
	4	-,241	,947	-2,157	1,674
	5	-,636	,905	-2,468	1,195
1403	1	8,273	1,286	5,672	10,875
	2	7,690	1,523	4,609	10,771
	3	6,752	1,374	3,973	9,530
	4	4,867	1,074	2,693	7,040
	5	5,290	,885	3,501	7,080
1520	1	6,289	1,328	3,603	8,976
	2	6,794	1,707	3,340	10,247
	3	7,556	1,266	4,995	10,117
	4	6,203	1,150	3,878	8,529
	5	5,659	1,109	3,417	7,902

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>a</sup>	95% Confidence Int...
						Lower Bound
1012	1	2	-1,725	1,680	,311	-5,123
		3	-,182	1,723	,916	-3,668
		4	,465	2,053	,822	-3,687
		5	-1,231	1,924	,526	-5,123
	2	1	1,725	1,680	,311	-1,673
		3	1,543	1,358	,263	-1,203
		4	2,190	1,304	,101	-,448
		5	,494	1,128	,664	-1,787
	3	1	,182	1,723	,916	-3,303
		2	-1,543	1,358	,263	-4,289
		4	,647	1,210	,596	-1,800
		5	-1,049	1,166	,374	-3,408
	4	1	-,465	2,053	,822	-4,617
		2	-2,190	1,304	,101	-4,828
		3	-,647	1,210	,596	-3,095
		5	-1,696	,869	,058	-3,455
	5	1	1,231	1,924	,526	-2,661
		2	-,494	1,128	,664	-2,775
		3	1,049	1,166	,374	-1,310
		4	1,696	,869	,058	-,062
1102	1	2	,063	,535	,907	-1,020
		3	1,050	,696	,139	-,358
		4	1,420	,897	,122	-,395
		5	1,815 <sup>*</sup>	,825	,034	,147
	2	1	-,063	,535	,907	-1,146
		3	,987	,491	,051	-,007
		4	1,358 <sup>*</sup>	,628	,037	,088
		5	1,753 <sup>*</sup>	,539	,002	,662
	3	1	-1,050	,696	,139	-2,457
		2	-,987	,491	,051	-1,981
		4	,370	,557	,510	-,756
		5	,765	,547	,169	-,340
	4	1	-1,420	,897	,122	-3,235
		2	-1,358 <sup>*</sup>	,628	,037	-2,627
		3	-,370	,557	,510	-1,496
		5	,395	,482	,417	-,579
	5	1	-1,815 <sup>*</sup>	,825	,034	-3,483
		2	-1,753 <sup>*</sup>	,539	,002	-2,843

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	95% Confidence
			Interval for <sup>a</sup> ..
			Upper Bound
1012	1	2	1,673
		3	3,303
		4	4,617
		5	2,661
		<hr/>	
	2	1	5,123
		3	4,289
		4	4,828
		5	2,775
		<hr/>	
	3	1	3,668
		2	1,203
		4	3,095
		5	1,310
		<hr/>	
	4	1	3,687
		2	,448
		3	1,800
		5	,062
		<hr/>	
5	1	5,123	
	2	1,787	
	3	3,408	
	4	3,455	
	<hr/>		
1102	1	2	1,146
		3	2,457
		4	3,235
		5	3,483
		<hr/>	
	2	1	1,020
		3	1,981
		4	2,627
		5	2,843
		<hr/>	
	3	1	,358
		2	,007
		4	1,496
		5	1,871
		<hr/>	
	4	1	,395
		2	-,088
		3	,756
		5	1,369
		<hr/>	
	5	1	-,147
		2	-,662

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>a</sup>	95% Confidence Int.
						Lower Bound
1403		3	-,765	,547	,169	-1,871
		4	-,395	,482	,417	-1,369
	1	2	,583	1,124	,607	-1,690
		3	1,521	,958	,120	-,415
		4	3,407*	1,042	,002	1,299
		5	2,983*	1,159	,014	,638
	2	1	-,583	1,124	,607	-2,856
		3	,938	,715	,197	-,509
		4	2,824*	1,026	,009	,747
		5	2,400	1,213	,055	-,053
	3	1	-1,521	,958	,120	-3,458
		2	-,938	,715	,197	-2,385
		4	1,885*	,828	,028	,211
		5	1,461	,962	,137	-,485
	4	1	-3,407*	1,042	,002	-5,514
		2	-2,824*	1,026	,009	-4,900
		3	-1,885*	,828	,028	-3,560
		5	-,424	,685	,539	-1,808
	5	1	-2,983*	1,159	,014	-5,328
		2	-2,400	1,213	,055	-4,853
3		-1,461	,962	,137	-3,408	
4		,424	,685	,539	-,961	
1520	1	2	-,504	1,011	,621	-2,549
		3	-1,267	1,066	,242	-3,423
		4	,086	1,271	,946	-2,485
		5	,630	1,471	,671	-2,346
	2	1	,504	1,011	,621	-1,541
		3	-,762	,863	,382	-2,508
		4	,590	1,433	,683	-2,308
		5	1,134	1,824	,538	-2,556
	3	1	1,267	1,066	,242	-,890
		2	,762	,863	,382	-,983
		4	1,353	,876	,131	-,419
		5	1,897	1,275	,145	-,683
	4	1	-,086	1,271	,946	-2,657
		2	-,590	1,433	,683	-3,489
		3	-1,353	,876	,131	-3,125
		5	,544	,858	,530	-1,192

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	95% Confidence Interval for <sup>a</sup> ..
			Upper Bound
		3	,340
		4	,579
1403	1	2	2,856
		3	3,458
		4	5,514
		5	5,328
		2	1,690
		3	2,385
		4	4,900
		5	4,853
	3	1	,415
		2	,509
		4	3,560
		5	3,408
	4	1	-1,299
		2	-,747
		3	-,211
5		,961	
5		1	-,638
	2	,053	
	3	,485	
	4	1,808	
1520	1	2	1,541
		3	,890
		4	2,657
		5	3,606
		2	2,549
		3	,983
		4	3,489
		5	4,824
	3	1	3,423
		2	2,508
		4	3,125
		5	4,476
	4	1	2,485
		2	2,308
		3	,419
5		2,280	

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>a</sup>	95% Confidence <sup>a</sup> ..
						Lower Bound
5		1	-,630	1,471	,671	-3,606
		2	-1,134	1,824	,538	-4,824
		3	-1,897	1,275	,145	-4,476
		4	-,544	,858	,530	-2,280

**Pairwise Comparisons**

Measure: MEASURE\_1

Setor	(I) factor1	(J) factor1	95% Confidence Interval for <sup>a</sup> ..
			Upper Bound
5		1	2,346
		2	2,556
		3	,683
		4	1,192

Based on estimated marginal means

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

a. Adjustment for multiple comparisons: Least Significant Difference (equivalent to no adjustments).

**Multivariate Tests**

Setor		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
1012	Pillai's trace	,122	1,255 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,306
	Wilks' lambda	,878	1,255 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,306
	Hotelling's trace	,139	1,255 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,306
	Roy's largest root	,139	1,255 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,306
1102	Pillai's trace	,222	2,574 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,054
	Wilks' lambda	,778	2,574 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,054
	Hotelling's trace	,286	2,574 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,054
	Roy's largest root	,286	2,574 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,054
1403	Pillai's trace	,254	3,062 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,029
	Wilks' lambda	,746	3,062 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,029
	Hotelling's trace	,340	3,062 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,029
	Roy's largest root	,340	3,062 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,029
1520	Pillai's trace	,129	1,329 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,278
	Wilks' lambda	,871	1,329 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,278
	Hotelling's trace	,148	1,329 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,278
	Roy's largest root	,148	1,329 <sup>a</sup>	4,000	36,000	,278

Each F tests the multivariate effect of factor1. These tests are based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Exact statistic

USE ALL.

COMPUTE filter\_\$=(Setor = 1012).

VARIABLE LABELS filter\_\$ 'Setor = 1012 (FILTER)'.  
 VALUE LABELS filter\_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
 FORMATS filter\_\$ (f1.0).  
 FILTER BY filter\_\$.  
 EXECUTE.  
 SPLIT FILE OFF.  
 T-TEST  
 /TESTVAL=6.67  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2011  
 /CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2011	40	,91860	5,641738	,892037

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-6,447	39	,000	-5,751400	-7,55572

Test Value = 6.67

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-3,94708

#### T-TEST

/TESTVAL=8.5

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2012

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2012	40	-,77765	7,651671	1,209835

### One-Sample Test

	Test Value = 8.5				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2012	-7,669	39	,000	-9,277650	-11,72477

### One-Sample Test

	Test Value = 8.5	
	95% Confidence Interval of the ...	
	Upper	
Return sobre o total do activo (%) % 2012	-6,83053	

T-TEST

/TESTVAL=9.38

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2013

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2013	40	-,13030	8,904697	1,407956

### One-Sample Test

	Test Value = 9.38				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-6,755	39	,000	-9,510300	-12,35816

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-6,66244

**T-TEST**

```

/TESTVAL=10.68
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2014
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2014	40	1,41275	8,529948	1,348703

**One-Sample Test**

	Test Value = 10.68				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-6,871	39	,000	-9,267250	-11,99526

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-6,53924

```

T-TEST
  /TESTVAL=11.24
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2015
  /CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	40	-,31273	12,618939	1,995229

### One-Sample Test

	Test Value = 11.24				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-5,790	39	,000	-11,552725	-15,58846

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-7,51699

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(Setor = 1102).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Setor = 1102 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=4.44
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2011

```

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2011	40	-,63640	5,726281	,905405

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-5,607	39	,000	-5,076400	-6,90775

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-3,24505

T-TEST

/TESTVAL=4.51

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2012

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2012	40	-,24148	5,988378	,946846

**One-Sample Test**

Test Value = 4.51					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2012	-5,018	39	,000	-4,751475	-6,66665

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2012	-2,83630

T-TEST

/TESTVAL=5.49

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2013

/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2013	40	,12893	5,345787	,845243

**One-Sample Test**

Test Value = 5.49					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-6,343	39	,000	-5,361075	-7,07074

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-3,65141

**T-TEST**

```

/TESTVAL=5.46
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Returnsobretotaldoactivo2014
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2014	40	1,11615	5,828957	,921639

**One-Sample Test**

	Test Value = 5.46				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-4,713	39	,000	-4,343850	-6,20804

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-2,47966

```

T-TEST
/TESTVAL=5.80
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2015
/CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	40	1,17883	6,440982	1,018409

### One-Sample Test

	Test Value = 5.80				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-4,538	39	,000	-4,621175	-6,68110

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-2,56125

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(Setor = 1413).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Setor = 1413 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
T-TEST
/TESTVAL=8.20
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2015

```

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Warnings

The One-Sample Test table is not produced.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	0 <sup>a,b</sup>	.	.	.

a. t cannot be computed because the sum of caseweights is less than or equal 1.

b. t cannot be computed. There are no valid cases for this analysis because all caseweights are not positive.

T-TEST

/TESTVAL=8.20

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2015

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Warnings

The One-Sample Test table is not produced.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	0 <sup>a,b</sup>	.	.	.

a. t cannot be computed because the sum of caseweights is less than or equal 1.

b. t cannot be computed. There are no valid cases for this analysis because all caseweights are not positive.

USE ALL.

```

COMPUTE filter_$=(Setor = 1403).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Setor = 1403 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=8.20
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Returnsobretotaldoactivo2015
  /CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do ativo (%) % 2015	40	8,27315	8,134669	1,286204

### One-Sample Test

	Test Value = 8.20				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do ativo (%) % 2015	,057	39	,955	,073150	-2,52844

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do ativo (%) % 2015	2,67474

```

DATASET ACTIVATE DataSet8.
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(Setor = 1413).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Setor = 1413 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

```

```

FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=8.20
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2015
  /CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	40	8,27315	8,134669	1,286204

### One-Sample Test

	Test Value = 8.20				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2015	,057	39	,955	,073150	-2,52844

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2015	2,67474

```

T-TEST
  /TESTVAL=8.217
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2014
  /CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2014	40	7,69018	9,634254	1,523309

**One-Sample Test**

Test Value = 8.217					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-,346	39	,731	-,526825	-3,60801

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2014	2,55436

T-TEST

```
/TESTVAL=.22
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2013
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-TEST

```
/TESTVAL=.262
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2013
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-TEST

```
/TESTVAL=6.22
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2013
```

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2013	40	6,75178	8,687558	1,373624

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2013	,387	39	,701	,531775	-2,24664

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2013	3,31019

T-TEST

/TESTVAL=4.57

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2012

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2012	40	4,86658	6,794889	1,074366

**One-Sample Test**

Test Value = 4.57					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2012	,276	39	,784	,296575	-1,87654

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2012	2,46969

T-TEST

/TESTVAL=4.07

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2011

/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2011	40	5,29033	5,596278	,884849

**One-Sample Test**

Test Value = 4.07					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2011	1,379	39	,176	1,220325	-,56945

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2011	3,01010

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(Setor = 1520).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Setor = 1520 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=8.03
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2011
  /CRITERIA=CI(.95).

```

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2011	40	5,65928	7,012456	1,108767

#### One-Sample Test

	Test Value = 8.03				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-2,138	39	,039	-2,370725	-4,61342

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2011	-,12803

T-TEST

```

/TESTVAL=6.20
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Returnsobretotaldoactivo2012
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2012	40	6,20330	7,270556	1,149576

**One-Sample Test**

	Test Value = 6.20				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2012	,003	39	,998	,003300	-2,32194

**One-Sample Test**

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ...
	Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2012	2,32854

T-TEST  
 /TESTVAL=9.44  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2013  
 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2013	40	7,55605	8,008595	1,266270

### One-Sample Test

	Test Value = 9.44				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2013	-1,488	39	,145	-1,883950	-4,44522

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2013	,67732

T-TEST  
 /TESTVAL=9.51  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=Returnsobreototaldoactivo2014  
 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2014	40	6,79360	10,797578	1,707247

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 9.51
					95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2014	-1,591	39	,120	-2,716400	-6,16963

### One-Sample Test

	Test Value = ...
	95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2014	,73683

#### T-TEST

```

/TESTVAL=10.03
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES>Returnsobreototaldoactivo2015
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Return sobre o total do activo (%) % 2015	40	6,28943	8,400423	1,328223

**One-Sample Test**

---

Test Value = 10.03

---

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ... Lower
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-2,816	39	,008	-3,740575	-6,42716

---

**One-Sample Test**

---

	Test Value = ... 95% Confidence Interval of the ... Upper
Return sobre o total do activo (%) % 2015	-1,05399

---