



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

O Impacto dos Processos de Reestruturação Funcional no Binómio Eficácia-
Eficiência

Verónica Sofia Espada Fidalgo

Santarém

Ano 2024



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

O Impacto dos Processos de Reestruturação Funcional no Binómio Eficácia-
Eficiência

Verónica Sofia Espada Fidalgo

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Costa Ramos

Santarém

Ano 2024

Resumo

A criação de valor e a riqueza são os principais objetivos na gestão de empresas e constituem também a principal preocupação dos seus responsáveis. Numa envolvente empresarial cada vez mais competitiva e em constante mudança, as empresas sentem, cada vez mais, a necessidade de se adaptarem. As Reestruturações Empresariais constituem um processo de mudança ao qual as empresas poderão recorrer de forma a alcançar, de forma eficaz e eficiente, os objetivos corporativos. A presente investigação visa a determinação da influência da Reestruturação Empresarial na Performance, utilizando uma metodologia empírico-formal do tipo quantitativa, em se procederá à distribuição de um questionário a uma amostra para a obtenção de dados. Para o tratamento dos dados serão aplicadas diversas técnicas estatísticas como a média e desvio padrão, análise de variâncias e correlações, análise de componentes principais, análise fatorial, análise de clusters e testes de hipóteses (regressão linear simples). Após análise estatística foi possível verificar a confirmação geral do modelo pois foi demonstrada a existência de casualidade entre a maioria das variáveis que compõem a dimensão Reestruturação Empresarial com a dimensão Performance. Em suma, a contribuição da Reestruturação Empresarial para a Performance é evidente através de Fusões/Aquisições, Ferramentas de Otimização Empresarial e Corporate Governance.

Palavras-chave: Fusões/Aquisições; Cisões; Ferramentas de Otimização; Corporate Governance; Performance.

Abstract

Creating value and wealth are the main objectives in company management and are also the main concern of those in charge. In an increasingly competitive and ever-changing business environment, companies increasingly feel the need to adapt. Corporate restructuring is a process of change that companies can resort in order to effectively and efficiently achieve corporate objectives. This research aims to determine the influence of Corporate Restructuring on Performance, using a quantitative empirical-formal methodology in which a questionnaire will be distributed to a sample in order to obtain data. Various statistical techniques will be used to process the data, such as the mean and standard deviation, analysis of variances and correlations, principal component analysis, factor analysis, cluster analysis and hypothesis testing (simple linear regression). After analysing the statistics, it was possible to verify the general confirmation of the model, as the existence of a coincidence between most of the variables that make up the Corporate Restructuring dimension and the Performance dimension was demonstrated. In short, the contribution of Corporate Restructuring to Performance is evident through Mergers/Acquisitions, Business Optimisation Tools and Corporate Governance.

Keywords: Mergers/Acquisitions; Spin-offs; Optimisation Tools; Corporate Governance; Performance.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
ÍNDICE DE SIGLAS MATEMÁTICAS.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do Estudo.....	2
1.2. Motivações e Objetivos Gerais.....	3
1.3. Problemática e Questão de Partida	3
1.4. Pertinência do Tema	4
1.5. Referencial Técnico-Metodológico	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Fusões, Aquisições e Cisões.....	6
2.1.1. Fusões e aquisições.....	6
2.1.2. Cisões	11
2.2. Ferramentas de Otimização e Organização	15
2.2.1. Reengenharia	15
2.2.2. Downsizing.....	16
2.2.3. Outsourcing	17
2.2.4. Lean Production.....	18
2.2.5. Lean six-sigma	18
2.2.6. Gestão da Mudança	20
2.3. Corporate Governance.....	23
2.4. Performance Empresarial: Binómio Eficácia-Eficiência	26
CAPÍTULO III: MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES A INVESTIGAR	30
3.1. Modelo Conceptual Global.....	30
3.2. Modelo Conceptual Genérico	30
3.3. Princípios do Modelo a Investigar	31
3.4. Modelo e Quadro de Hipóteses a Investigar	34

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
4.1. Estratégia de Investigação	36
4.2. Desenho da Investigação	37
4.3. Desenvolvimento do Inquérito	38
4.4. Caracterização da População Alvo	40
4.5. Métodos de Análise dos Dados Utilizados	41
CAPÍTULO V: ANÁLISE DESCRITIVA E EXPLORATÓRIA DOS DADOS.....	43
5.1. Análise Descritiva dos dados obtidos	43
5.2. Análise Exploratória dos Dados Obtidos.....	46
5.2.1. Dimensão da Reestruturação Empresarial	47
5.2.2. Dimensão da Performance.....	51
5.2.3. Análise de Hipóteses	54
5.2.4. Avaliação das Hipóteses	59
5.2.5. Conclusões Sumárias.....	60
CAPÍTULO VI – PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
6.1. Introdução.....	61
6.3. Contributos do estudo.....	63
6.4. Limitações da Investigação	63
6.5. Sugestões para Futuras Investigações.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	73
A – 1. Envio do Questionário	73
A – 2. Análise Fatorial.....	78
A – 3. Análise de <i>Clusters</i>	86
A – 4. Testes de Hipóteses	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	8
Figura 2	9
Figura 3	9
Figura 4	10
Figura 5	29
Figura 6	30
Figura 7	31
Figura 8	44
Figura 9	46
Figura 10	55
Figura 11	56
Figura 12	57
Figura 13	58
Figura 14	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.....	40
Tabela 2.....	41
Tabela 3.....	44
Tabela 4.....	47
Tabela 5.....	49
Tabela 6.....	51
Tabela 7.....	52
Tabela 8.....	53
Tabela 9.....	53
Tabela 10	55
Tabela 11	56
Tabela 12	58
Tabela 13	59

ÍNDICE E NOTAÇÕES MATEMÁTICAS

▪ Fusões/Aquisições

fa_enm - Entrada em novos mercados

fa_rc - Redução de custos

fa_ep - Extensão dos produtos e mercados

fa_rre - Redistribuição de recursos de forma estratégica

fa_vf - Vantagens fiscais

▪ Cisões

c_mva - Maximização do valor acionista

c_mr - Minimização dos riscos

c_mns - Melhoria ao nível da subcontratação

c_rre - Redução ou redistribuição do endividamento

c_anl - Atração de novos investidores

▪ Ferramentas de Otimização Empresarial

foe_dnft - Disponibilização de novas ferramentas de trabalho

foe_arne - Ajuste de recursos às necessidades da empresa

foe_ssee - Subcontratação de serviços externos para a empresa

foe_ddo - Diminuição de despesas operacionais

foe_ffaf - Facilitar a flexibilidade e agilidade funcional

▪ Corporate Governance

cg_rpag - Reconhecimento por parte da administração/gerência

cg_eodnp - Existência de oportunidades de desenvolvimento a nível pessoal

cg_prci - Promoção da resolução de conflitos interdepartamentais

cg_aral - Agilizar/facilitar as relações de autoridade e liderança

cg_pings - Promoção da implementação de novos sistemas de governança

▪ **Performance**

pnf_crhq - Contratação de recursos humanos

pnf_ucvd - Utilização de canais de vendas interessantes

pnf_amqd - Apostar em materiais de qualidade no desenvolvimento do produto/serviço

pnf_cnc - Compreensão das necessidades do cliente

pnf_inp - Investigação de novos produtos

pf_ddcp - Diminuição do “tempo morto” e do “desperdício” no ciclo produtivo

pf_ani - Atração de novos investidores/parceiros económicos

pf_rcup - Redução dos custos unitários de produção

pf_acc - Aprimorar o controle sobre os custos

pf_acnt - Adequar os custos ao nível da tarefa

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A criação de valor e a riqueza constituem os principais objetivos na gestão das empresas e, devem constituir uma preocupação dos seus principais responsáveis, mas também dos restantes colaboradores, seja qual for o seu nível hierárquico.

A criação e gestão de valor implicam que as decisões tomadas de forma interna nas empresas se foquem nas fontes que geram valor de forma a serem retirados benefícios mais elevados (Ferreira, 2017).

Nos dias que correm, as empresas veem-se forçadas à adaptação e mudança a uma grande velocidade, pelo que os gestores consideram que a forma de enfrentar esta turbulência é através da medição. A obtenção de um nível de coordenação para que os elementos sejam geridos de forma a alcançar de objetivos é praticamente impossível sem que seja implementado um sistema eficaz de avaliação de performance (Gama, 2012).

Os gestores de maior sucesso admitem que o meio envolvente competitivo está em permanente e rápida mudança, logo, é necessária a existência de flexibilidade de forma que possa existir uma posição proativa na impossibilidade de prever com segurança os comportamentos futuros (Ferreira, 2017).

A Reestruturação Empresarial constitui uma estratégia de máxima importância na sustentabilidade das empresas que têm em vista a obtenção de melhorias ao nível do desempenho, eficiência; rentabilidade e competitividade (Bhankaraully, 2018).

A presente investigação tem como fim o estudo dos vários conceitos associados à Reestruturação Empresarial, mas também avaliar principal avaliar se esta exerce uma influência positiva na Performance (Binómio Eficácia-Eficiência).

Para esse efeito foi desenvolvido um modelo analítico de forma a avaliar o real impacto entre as dimensões Reestruturação Empresarial (composta pelas variáveis Fusões/Aquisições; Cisões; Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance*) e Performance.

Os dados foram recolhidos através de questionário e os mesmos foram tratados por meio de métodos estatísticos mais adequados para o efeito.

1.1. Enquadramento do Estudo

A criação de valor é um dos objetivos principais na gestão das empresas sendo que as decisões dos gestores que levam à criação de valor englobam-se em três categorias:

- i. Crescimento ou expansão, sempre que os investimentos desencadeiem rendimentos superiores ao custo de capital em que as estratégias de aquisição constituem uma alternativa ao crescimento interno;
- ii. Ganhos de eficiência, de escala ou de outras atividades que já criam valor, mas que se deseja que incrementem mais a sua contribuição por meio de acréscimos dos resultados operacionais ou através de reduções de custo do capital;
- iii. Reestruturações, em particular as transformações e as retiradas ou vendas de negócios em que a estrutura da empresa não proporcione os valores esperados, tanto pelo mercado como pelos seus responsáveis, e cujos rendimentos não sejam suficientes para cobrir o custo do capital (Ferreira, 2017).

A concorrência descontrolada no mercado global leva a que as empresas iniciem programadas de reestruturação empresarial de forma a racionalizar a sua estrutura e/ou modelo funcional e também com vista à melhoria da sua performance financeira e não financeira (Ramos, 2012).

O conceito de reestruturação de empresas, tal como é utilizado na literatura financeira, estratégica e na informação especializada de negócios, integra uma vasta variedade de alteração na estratégia, nos ativos, nas operações e nas finanças, com o fim de aprimorar o desempenho no interior da empresa e levar à criação de valor.

Os modos de reestruturação integram aquisições, fusões, alianças, redução de custos e meios – ativos e pessoas, vendas, desinvestimentos, cisões, reformulações, ajustamentos, abandono, entre outras (Ferreira, 2017).

Segundo Gama (2012) avaliação da performance é um tema que tem sido alvo de maior preocupação desde 1980. No início da década do novo milénio a falência de diversas empresas de base tecnológica, o colapso de empresas de grandes dimensões, desgaste na confiança nas práticas contabilísticas e por conseguinte os artifícios de engenharia financeira relativos a empréstimos de risco elevado, contribuíram para colocar o tema da avaliação da performance das empresas na arena pública.

A implementação de algumas medidas dá asas a que os responsáveis construam uma representação a diversas dimensões da performance empresarial de forma que exista um reforço nas áreas em que o desempenho é adequado, mas também perceber quais delas necessitam de melhoria absoluta.

Em diversas empresas existe preocupação relacionada com as motivações que podem estar subjacentes à implementação de formas mais sistemáticas de avaliação da performance. Esta medição é entendida como um indicador de desenvolvimentos mais ameaçadores, como por exemplo, redução de custos, downsizing, reestruturação, entre outros (Gama, 2012).

1.2. Motivações e Objetivos Gerais

A presente investigação tem como principal fim perceber se a Reestruturação Empresarial consiste num recurso utilizado nos dias de hoje de forma a alcançar uma melhor performance nas empresas do tecido empresarial português. Mas, sobretudo, verificar se a Reestruturação Empresarial exerce ou não uma influência positiva na Performance das empresas.

O objetivo encontra-se centrado numa melhor compreensão se as demais dimensões integradas na Reestruturação Empresarial permitem às empresas:

- i. Perceber se as fusões/aquisições têm influência na performance;
- ii. Analisar se as cisões possuem uma influência positiva na performance;
- iii. Avaliar se as ferramentas de otimização empresarial exercem uma influência positiva na performance;
- iv. Verificar se corporate governance influencia a performance.

Constitui ainda uma motivação, o desenvolvimento e aplicação de um modelo teórico que integre as dimensões da Reestruturação Empresarial e Performance.

1.3. Problemática e Questão de Partida

As últimas décadas definem-se pelo incremento na velocidade das mudanças sociais, científicas e económicas num cenário nacional e internacional. O aceleração das mudanças, desencadearam marcador consumidores mais exigentes e mercados fornecedores mais competitivos. Assim, as empresas que pretendem crescer ou manter-se neste ambiente trabalham para se adaptarem a esta nova situação (Estrada & Almeida, 2007).

Cada vez mais as empresas têm necessidade de acompanhar as novas exigências e mudanças globais. A empresa que estiver mais integrada e for mais flexível sairá, sem sombra para dúvidas, vencedora, ou sobreviverá a uma encomia em que a diversidade e complexidade multiplicam-se aliadas à velocidade transacional (Ilhéu, 2009).

Um das maiores alterações no meio empresarial tem sido a nova ênfase colocada na avaliação e gestão da performance. No passado, a mudança nunca se registou com tanta rapidez, imprevisibilidade e ainda com consequências tão vincadas. Para que as empresas se possam adaptar e, se possível, antecipar a mudança, precisam de se tornar mais sofisticadas (Gama, 2012).

A criação de uma estratégia de reestruturação está relacionada com alterações de forma a incrementar os níveis de eficiência e preocupa-se com a otimização da definição de funções e de tarefas e da sua coordenação por meio de toda a empresa (Ferreira, 2017).

A presente investigação foi motivada pelo interesse em avaliar os conceitos de Reestruturação Empresarial e da Performance (Binómio Eficácia-Eficiência) e se a aplicação correta dos mesmos por parte das empresas as auxilia no alcance dos objetivos corporativos.

Perante o enquadramento inicial, a questão de partida que este estudo tem como finalidade responder assume: ***“A Reestruturação Empresarial tem uma influência positiva na Performance Empresarial: Binómio Eficácia-Eficiência?”***

Questão esta que se tentará responder, de forma genérica, na segunda parte do presente trabalho de investigação, tendo por base a disseminação das variáveis da dimensão Reestruturação Empresarial, baseando-se na informação recolhida por meio de questionário, junto de uma amostra de empresas extraída de uma base de dados elaborada pelo investigador.

1.4. Pertinência do Tema

As transformações económicas globais proferem o comportamento dos demais atores da economia. A intensidade da integração da economia possibilita reflexos imediatos no ambiente de negócios, quer em momentos de recessão quer em momentos de ascensão económica (dos Santos et al., 2018).

A criação de valor de riqueza é a razão de ser das empresas e a envolvente competitiva está em constante e rápida mudança, pelo que esse facto é reconhecido pelos grandes

gestores. As fontes de valor das empresas são as pessoas, produtos, serviços, processos, conhecimento e um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis.

As reestruturações organizacionais consistem em respostas às alterações do meio envolvente, tendo sido acompanhadas por uma mudança relacionada com a estratégia e com a carteira de negócios da organização.

Desta forma, uma reestruturação organizacional tem tendência a incrementar a economia, a eficiência e a eficácia da gestão por meio de alterações significativas na estrutura, reorganizando as unidades (Ferreira,2017).

Num momento posterior à implementação de qualquer tipo de estratégia na empresa, será conveniente proceder a uma avaliação para verificar quais foram os seus impactos (Rodrigues, 2023).

A crença de que a Reestruturação Empresarial irá auxiliar as empresas a melhorar a sua performance, torna indiscutível o estudo deste tema, de forma a se tentar obter conclusões mais concretas.

A presente investigação tem como finalidade a análise e compreensão do efeito da Reestruturação Empresarial na Performance por meio de conjunto de relações entre as variáveis que constituem as duas dimensões enunciadas.

1.5. Referencial Técnico-Metodológico

O modelo de investigação pertencente ao presente estudo é inspirado nos diversos trabalhos de investigação de Pedro C. Ramos: “Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial: Principais tendências e impactos no processo produtivo, na cadeia de valor e no modelo organizativo e funcional das empresas”, apresentado na Universidade de Évora e “O Impacto do Comportamento do Consumidor no Ciclo de Inovação e na Performance Empresarial”, apresentado no Instituto Superior de Gestão.

Tendo também como inspiração os trabalhos de investigação de Bianca R. Pereira e Melissa Albuquerque subordinados aos temas: “Impacto da Reestruturação Empresarial na Perceção do Desempenho Económico-Social das Organizações”, apresentado no Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria e “A Supply Chain na Inovação e Desenvolvimento do Processo Produtivo na Indústria Alimentar”, apresentado no Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, respetivamente.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Fusões, Aquisições e Cisões

2.1.1. Fusões e aquisições

Fusões e aquisições constituem uma importante parte da reestruturação empresarial. Basicamente, o conceito por de trás das fusões e aquisições consiste no facto de duas empresas juntas têm mais valor de que se tivessem separadas (Alam & Khan, 2014).

As aquisições e fusões consistem em tipos de estratégia empresarial que têm como fim o alcance de diversos e determinados objetivos. Embora na maioria dos casos as fusões e aquisições sejam retratadas da mesma forma na ótica da gestão estratégica são distintas (Teixeira, 2011).

Alam e Khan (2014), defendem que as fusões ocorrem quando duas empresas se unem de forma a formarem uma nova. Assim sendo, se as empresas A e B se fundirem, dão origem à empresa C, de notar que cada um dos acionistas anteriores recebe ações da nova empresa. Quando ocorre a fusão de duas empresas, a nova empresa adota um novo nome.

Legalmente, quando uma empresa assume uma nova entidade e se estabelece como o novo proprietário, essa compra denomina-se de aquisição. Desta forma o comprador absorve os negócios e a empresa-alvo deixa de existir, enquanto as ações da empresa-alvo deixam de ser negociadas, as ações do comprador continuam a sê-lo (DePamphilis, 2019).

No que respeita às aquisições, estas consistem no facto de uma empresa proceder à compra, total ou parcial, do capital de uma outra através de ações ou de outras formas de capital ou através da compra de um segmento específico de uma empresa. De notar que no caso de se realizar uma aquisição, a empresa adquirente mantém a sua identidade jurídica (Clayman et al., 2012).

Alam e Khan (2014), afirmam que as aquisições acontecem quando uma empresa adquire outra e esta última deixa de existir, ou seja, uma empresa compra outra, que por norma é mais pequena, que pode ser absorvida pela empresa-mãe ou então ser gerida como uma subsidiária.

Segundo Gaughan (2017), existem dois tipos de aquisições, a aquisição horizontal e vertical. A aquisição horizontal consiste no facto de a empresa adquirente e a empresa alvo

pertenceram à mesma indústria, sendo assim chamadas de competidoras. A aquisição vertical traduz-se no facto da empresa adquirente passar a ter controlo sobre uma parte da cadeia de valor, sendo que quando adquire um fornecedor existe então uma “integração para trás” e quando adquire um distribuidor considera-se que existe uma “aquisição para a frente”.

Damodaran (2008), argumenta que existem dois tipos de fusões e aquisições. As aquisições e fusões amigáveis, que ocorrem quando o conselho e a administração da empresa se encontram recetivos e aconselham a sua aprovação dos acionistas. Contudo nas aquisições e fusões hostis ocorrem quando a empresa alvo não estava de todo à procura de uma fusão ou aquisição, sendo este acontecimento contestado pela administração da empresa.

De acordo com Ferreira (2017), no que toca às fusões e aquisições, uma primeira abordagem leva a que sejam considerados quatro tipos principais:

- i. Concentração simples e horizontal: as empresas contratantes exercem a mesma atividade ou indústria, resultando numa justaposição dos meios já existentes;
- ii. Combinação vertical: as empresas contratantes exploram atividades complementares ou afins situadas em etapas distintas no interior da mesma indústria;
- iii. Agregações ou conglomerados: as empresas compradoras exploram atividades com objetos distintos ou o seu posicionamento nas indústrias é também distinto das empresas adquiridas;
- iv. Concentração concêntrica: as empresas situam-se em unidades de negócio diferentes, contudo relacionadas pelo mercado ou tecnologias, de forma mais ou menos profunda.

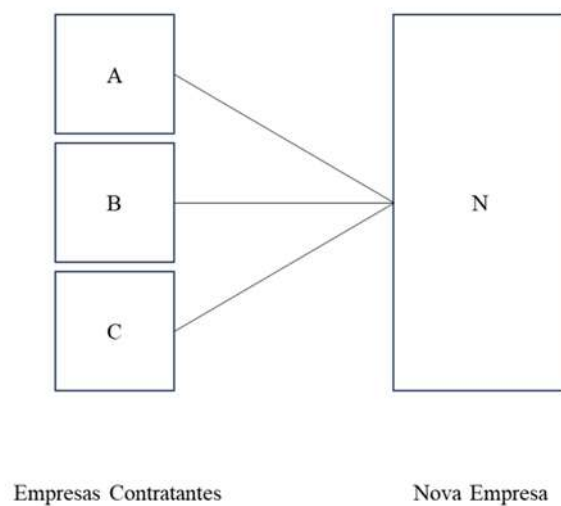
Ferreira (2017), afirma que as fusões e aquisições podem ser abordadas também como internas, ou seja, têm lugar entre sociedades outorgantes cuja lei pessoal é a do mesmo país, e como internacionais ou transfronteiriças, ou seja, têm lugar mediante reunião, numa só, de duas ou mais sociedades, em que uma delas tem sede em Portugal e outra num outro país.

Nas fusões por concentração, fusões simples ou fusões puras, inicialmente o património da nova sociedade é no fundo o das sociedades fundidas e o seu capital próprio está então representado por novas ações que são emitidas pela nova sociedade (sociedade N).

No que diz respeito aos acionistas das sociedades anteriores, de forma a substituir as ações que possuíam das anteriores sociedades (sociedades A, B e C) são então distribuídas ações da nova sociedade (empresa N) de forma proporcional ao valor dos patrimónios de cada uma dela como é observável no seguinte diagrama (Ferreira, 2017).

Figura 1

Diagrama de fusão por concentração



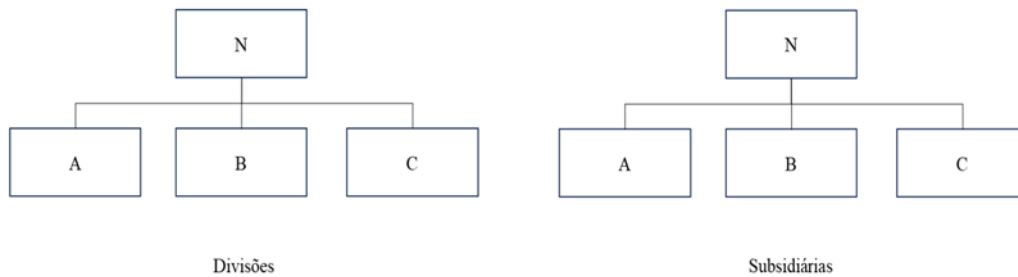
Nota. Ferreira (2017).

De forma alternativa, na estrutura organizacional da nova sociedade podem existir todas as sociedades anteriores ou algumas das mesmas como divisões ou subsidiárias, ou seja, neste caso em concreto a nova sociedade passará a deter, por exemplo, o total do capital social.

De ressaltar que o facto de algumas partes do conjunto que se funde se poderem posicionar futuramente como divisões não implica o facto de as sociedades fundidas serem de forma legal extintas pelo contrato de fusão, querendo dizer que os seus ativos e passivos são transferidos na íntegra para a nova sociedade (Ferreira, 2017).

Figura 2

Diagramas de fusão simples e fusão pura

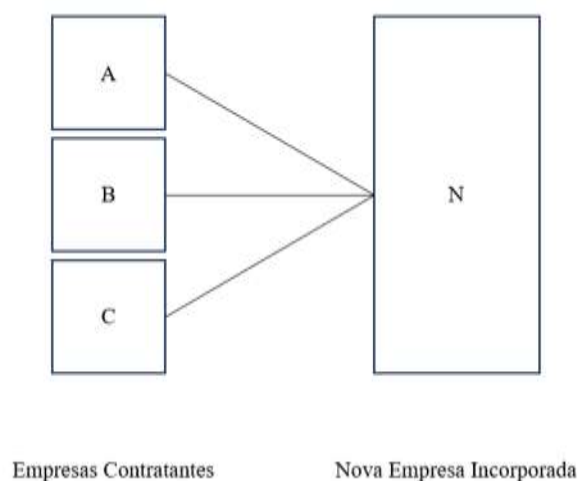


Nota. Ferreira (2017).

Nas fusões por incorporação todo o património das demais sociedades é transferido na íntegra para a sociedade compradora ou incorporante. A sociedade incorporante entregará aos sócios das sociedades incorporadas partes, ações ou quotas, aos acionistas das sociedades incorporadas. Ressalvar que tanto as sociedades incorporadas como a sociedade incorporante devem ser alvo de avaliação (Ferreira, 2017).

Figura 3

Diagrama fusão por incorporação



Nota. Ferreira (2017).

Nas aquisições puras, a sociedade compradora adquire as sociedades objeto de contrato passando assim a deter as ações ou quotas das sociedades adquiridas. A sociedade compradora poderá pagar aos acionistas procedendo à entrega das suas ações ou através de dinheiro, ou então de forma mista, isto é, sendo o pagamento realizado através de uma parte em dinheiro e de outra parte por entrega de ações (Ferreira, 2017).

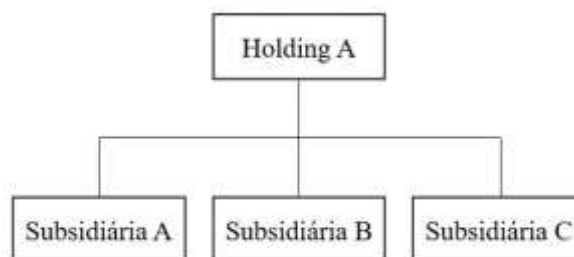
De notar que se a forma de liquidação for através de dinheiro, a sociedade deverá recorrer a financiamento externo, podendo não existir necessidade de alterar o seu capital social. No caso de entrega de ações, pelo menos no valor correspondente a esse montante, a sociedade irá precisar de proceder a um aumento do seu capital social. Ressalvando que a sociedade compradora precisa sempre de proceder a uma avaliação das sociedades adquiridas.

As sociedades adquiridas podem deixar de existir, assumindo a forma de subsidiárias ou de divisões. Contudo, podem continuar a ser visíveis como subsidiárias da sociedade compradora devido aos seus produtos, localização ou marcas, sempre com as adaptações estruturais e legais que são necessárias (Ferreira, 2017).

No caso de aquisições, se a empresa compradora (sociedade A) já apresentava uma estrutura tipo holding, ao proceder à compra de uma outra empresa (empresa X) deverá manter essa estrutura, adicionando apenas uma nova subsidiária às já existentes (Ferreira, 2017).

Figura 4

Aquisições puras



Nota. Ferreira (2017).

Contudo, se a empresa compradora (empresa A) adquire outras empresas (empresa B e C) e não apresentava uma estrutura tipo holding poderá ter de passar a assumir essa estrutura.

As atividades desenvolvidas pela empresa A podem permanecer nessa empresa, com os ativos correspondentes, contudo passará a apresentar-se como subsidiária A. A nova holding a ser constituída designar-se-á como Holding A ou similar (Ferreira, 2017).

As empresas nos dias que correm utilizam as fusões e aquisições por inúmeras razões. Como por exemplo (Alam & Khan, 2014):

- i. Entrada em novos mercados, adicionando novas linhas de produtos e aumentando o alcance da distribuição;
- ii. Aumento do valor dos acionistas. Realizado através de:
 - a) Redução de custos através da junção de departamentos, operações e reduzindo a mão-de-obra;
 - b) Aumento das receitas através da absorção de um importante concorrente e desta forma aumentar a quota de mercado;
 - c) Venda cruzada de serviços e produtos.

Ferreira (2017), defende que as maiores razões, motivações e efeitos das fusões e aquisições se prendem com:

- i. Exploração de diferenças de eficiência entre as margens;
- ii. Extensão dos produtos e mercados;
- iii. Vantagens fiscais;
- iv. Problemas de agência;
- v. Avaliação do mercado;
- vi. Redistribuição ou realização estratégica de recursos ou de meios.

2.1.2. Cisões

Uma cisão consiste numa operação em que uma sociedade destaca parte do seu património de forma que com ela proceda à constituição de uma ou mais sociedades, ou então para proceder à fusão com outras sociedades já existentes (Lopes, 2015).

Conforme Furtado (2006), o processo de cisão deve ser definido como “procedimento através do qual uma sociedade se dissolve sem liquidação, no todo ou apenas em parte, transferindo o ativo e passivo do seu património que destina a esse efeito para duas ou mais sociedades já existentes, ou de novo constituída, atribuindo aos seus sócios, de acordo com

uma regra de proporcionalidade, títulos representativos do capital social das sociedades beneficiárias” (p.561).

Cordeiro (2011), defende que “paralelamente à fusão, a cisão de uma sociedade dá corpo à reestruturação descentralizada de uma sociedade inicial, facultando a criação, na sua base de, pelo menos, duas sociedades” (p.1125).

A cisão consiste num negócio jurídico multilateral, logo envolve duas ou mais sociedades comerciais, tendo como objetivo a separação do património societário em partes para que seja integrado ou constituído em novas sociedades ou em sociedades já existentes (Costa et al., 2021).

Os ***Spin-offs*** ou cisões simples consistem em operações de desinvestimento ou reestruturação relacionadas com a própria empresa em si, com subsidiárias ou divisões. Um ***Spin-off*** consiste num desinvestimento de uma divisão de negócios em favor dos acionistas mediante a distribuição das ações de uma subsidiária que fica a ser uma entidade independente.

Por norma a empresa-mãe procede à transferência de um conjunto de ativos e de obrigações e procede também à distribuição das ações dessa nova entidade numa base *pro-rata* a todos os seus acionistas. O valor do capital próprio da nova entidade corresponde ao valor dos ativos transferidos não reavaliados, deduzido do valor correspondente às obrigações que esta assume (Ferreira, 2017).

Um dos principais desafios que uma “*child company*” saída de um “*spin-off*” enfrenta consiste na identificação dos recursos iniciais base (Penrose, 1959; Ferreira, 2017). Por norma, são identificadas quatro dimensões de recursos, sendo estes, financeiros, físicos, organizacionais e humanos (Barney, 1991; Ferreira, 2017).

Os recursos de rotina e outros recursos organizacionais não-tangíveis, como os recursos humanos e a cultura organizacional, são transferidos para a nova entidade através de mitigações de pessoal, mesmo não sendo transferidos outros recursos tangíveis vindos da empresa-mãe (Almeida & Kogut, 1999; Ferreira, 2017).

Segundo Ferreira (2017), no nº1 do artigo 118º do Código da Sociedades Comerciais consta que é permitido que uma sociedade:

- i. Destaque parte do seu património de forma a constituir outra sociedade (cisão-simples);

- ii. Dissolver-se e proceder à divisão do seu património, sendo que cada uma das partes resultantes de destina à constituição de uma nova sociedade (cisão-dissolução);
- iii. Proceder ao destaque de partes do seu património ou dissolver-se, dividindo assim o seu património em duas ou mais partes, com a finalidade de as fundir com sociedades já existentes ou com partes de património de outras sociedades, separadas através de processos semelhantes e com a mesma finalidade (cisão-fusão).

De acordo com Ferreira (2017), uma operação “spin-off” é enquadrada no contexto de cisão simples. No processo de cisão simples, a sociedade originária destaca parte do seu património para que desta forma a poder constituir outra sociedade. Significa que a sociedade comercial cindida se mantém, mas apenas parte dos seus bens são transmitidos para a nova sociedade, mantendo assim intacta a sua personalidade jurídica.

De notar que perante uma cisão simples é necessária uma redução do capital social, sendo que esta alteração ao contrato de sociedade carece de uma deliberação, prévia ou contemporânea, à da cisão, assim respeitando o princípio nuclear da intangibilidade do capital social (Costa et al., 2021).

Conforme Ferreira (2017, p.437), existem diversas razões para as cisões simples:

- i. “maximização do valor acionista (*“shareholder value maximization”*);
- ii. eficiência fiscal através da redução dos impostos a pagar (*“tax avoidance”* e *“tax efficiency”*);
- iii. minimização dos riscos (*“risk minimization”*);
- iv. redução do tamanho (*“size”*) e do âmbito das atividades (*“scope”*) desenvolvidas pela empresa-mãe;
- v. necessidade de redução de custos (*“cost reduction need”*);
- vi. melhoria da subcontratação (*“improved contractig”*);
- vii. problemas do foro *“anti-trust”* com a subsidiária, forte concorrência, recursos financeiros, diferença nas necessidades de capital para investimentos entre a empresa-mãe e a subsidiária (*“different capital investments need for parente and subsidiary”*);
- viii. redução ou redistribuição do endividamento (*“deb relief or reallocation”*);

- ix. conflitos de interesse (“*conflict of interest*”);
- x. conflitos laborais;
- xi. redução na assimetria da informação;
- xii. atração de novos investidores (“*new investors attaction*”);
- xiii. melhoria na eficácia da aplicação de capital após o “*spin-off*”.

Elias (2011), defende que a cisão-dissolução é o único caso em que existe transmissão universal do património, ou seja, do ativo e passivo, visto que noutras modalidades existe a transmissão de elementos do ativo onde existe a possibilidade de serem acompanhadas da transmissão de dívidas.

De acordo com Costa et al. (2021), a cisão-dissolução é traduzida na dissolução da sociedade originária e na divisão de todo o património dessa mesma sociedade, em vistas da constituição de uma nova sociedade comercial. Assim sendo, a sociedade dissolve-se e procede à divisão do seu património, estando assim cada uma das partes está destinada a constituir uma nova sociedade.

Contudo, a totalidade dos sócios da sociedade cinda devem participar nas sociedades comerciais constituídas na mesma medida das respetivas participações sociais da sociedade cinda. É ainda dispensada a elaboração e disponibilização do balanço das sociedades intervenientes, tal como dos relatórios dos órgãos sociais e de peritos, assim como o facto de a sociedade cinda responder de forma solidária, face aos credores, pelas dividas que, devido à cisão, tenham sido atribuídas à nova sociedade (Costa et al., 2017).

Ferreira (2017), afirma que uma operação é enquadrada no contexto de cisão-dissolução a operação “*split-up*” que leva ao desaparecimento da sociedade-mãe (dissolução) e daí a sua designação.

O desaparecimento da sociedade-mãe ou a transferência de partes seguida por desenvolvimentos posteriores, especialmente, uma fusão com outra ou partes, enquadra-se na cisão-fusão, existindo a possibilidade de ter como suporte uma decisão de “*split-up*” seguida de uma fusão com outras entidades ou partes dessa entidade (Ferreira, 2017).

Na cisão-fusão destaca-se parte do património da sociedade ou dissolve-se, dividindo o património respetivo em duas ou mais partes, de forma a se proceder à sua fusão com uma sociedade já existente ou com parte do património de outras sociedades, separados por

processos semelhantes, tendo que se observar de forma obrigatória os requisitos a que, por lei ou contrato, está sujeita a transmissão de certos bens ou direitos (Costa et al., 2021).

Elias (2011), destaca que de todas as vezes que se efetiva uma operação de cisão ocorre o destaque de fações do património da sociedade cindida para a fusão com sociedades já existentes para a formação de outras novas.

2.2. Ferramentas de Otimização e Organização

As reestruturações consistem em acontecimentos binários que pressupõem alterações de pelo menos um dos dois princípios da estrutura organizacional, sendo esses o número de níveis e/ou o tipo e o número de eixos estruturais da empresa (Girod & Whittington, 2017).

O conceito de reestruturação empresarial consiste num processo de nova configuração da estrutura de uma empresa com a finalidade de a tornar mais rentável, organizada e eficiente de forma a responder às necessidades atuais e futuras de forma eficaz (Bowman & Singh, 1993).

Alguns autores defendem que existem três tipos de reestruturações empresariais (Rodrigues & Peres, 2023; Gibbs 1993):

- i. Reestruturações financeiras, onde se inclui as alterações na estrutura de capital como recapitalização ou recompra de ações;
- ii. Reestruturação portfólio, onde se inclui mudança no *core business* da empresa, desinvestimento e aquisições;
- iii. Reestrutura operacional inclui a mudança e nova organização das estratégias de negócio e a redução dos gastos.

A fim de otimizar o binómio eficácia-eficiência, métodos e técnicas de reestruturação têm sido implementados por um elevado número de empresas. Estas têm utilizado diversos processos para ajudar nesse procedimento: ***reengineering, downsizing, o outsourcing, total quality management e o lean six-sigma*** (Hammer e Champy, 1993; Liker, 2004; Womak e Jones, 2005; Pires, 2007; Karim, 2009; Bouteliger, 2010; Susskind *et al.*, 2018).

2.2.1. Reengenharia

A definição de reengenharia de processos empresariais consiste num repensar e reformulação de todo o sistema de negócios – processo de negócios, emprego, estruturas

organizacionais, sistemas de gestão e valores e crenças – de forma a alcançar melhorias nas medidas críticas de desempenho como o custo, a qualidade, o serviço e ainda a rapidez (Hammmer & Champy, 1993).

Quando as empresas através da sua atividade conseguem prever riscos de carácter financeiro e/ou antecipam problemas de competitividade futuros na empresa ou no próprio mercado, devem de ser aplicados os métodos de reengenharia (Hammer e Champy, 1993).

No que toca ao nível das empresas, os tipos de reengenharia mais aplicados consistem na reengenharia de negócios e na reengenharia de processos. Contudo, é aceite falar na reengenharia dos processos de negócio, em virtude da fusão das duas perspetivas numa só (Albert & Marcella, 1995; Ozcelik, 2010).

Segundo Ramos (2012), a reengenharia de processos promove a elaboração de projetos ao nível da hierarquia operacional com o fim de implementar melhorias drásticas no processo pois, foca-se nos problemas desencadeados pela ineficiência produtiva, na falta de qualidade e na cadência do processo.

Esta tipologia pretende proceder à eliminação de todas as atividades que não agreguem valor aos processos e que impactem nos níveis de serviço e satisfação do cliente com recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação com a finalidade de se automatizar e informatizar os procedimentos.

A reengenharia de negócios foca-se em repensar estrategicamente no modo de atuação da empresa e na forma como esta compete no mercado. Desta forma, destacam-se a análise das relações entre empresa e os seus clientes, fornecedores e órgãos institucionais bem como a estruturação e organização do negócio (Ramos, 2012).

2.2.2. Downsizing

Por norma, o *downsizing* é implementado para permitir que as empresas obtenham vantagem competitiva através de rápidos processos de tomada de decisão, maior eficiência de comunicação e eliminação de tarefas de baixo valor. Percebe-se que *downsizing* costuma ser aplicado como uma ferramenta de ação rápida e que não é mais que uma simples tentativa de redução de custos (Negre, et al., 2017).

As operações de *downsizing* proactivas são, de forma geral implementadas sem existirem necessidades financeiras aparentes e têm como finalidade a melhoria das empresas ao nível

da eficiência e da rentabilidade e/ou para manter a competitividade. Por outro lado, as operações reativas são implementadas pois a empresa possui em fraco desempenho ou encontra-se em declínio (Harmmer & Champy, 1993; McIvor, 2018).

De uma perspetiva económica, as operações proativas resultam numa reação positiva do mercado porque transmitem boas notícias sobre o desempenho futuro aos investidores, enquanto as operações reativas transmitem más notícias aos investidores, destacando a gravidade das dificuldades financeiras. Para mitigar o impacto das más notícias, os gestores podem-se munir de estratégias de divulgação ao fornecer a lógica por trás das ações reativas (Negre, et al., 2017).

É possível concluir que o “*downsizing* genuíno” não consiste apenas numa simples redução de pessoal, pois requer uma orientação sistémica, envolvendo a participação de diversas estruturas orgânicas do sistema empresarial (Guthrie & Datta, 2008; A. Mishra, & K. Mishra, 1994).

2.2.3. Outsourcing

Ramos (2012), afirma que *outsourcing* é visto por inúmeros empresários, gestores e académicos como uma ferramenta de gestão que, não só proporciona flexibilidade a uma empresa e à sua estrutura de custos como também fornece tecnologia, competências, capital entre outros benefícios.

Inicialmente, o principal objetivo do *outsourcing* consistia na subcontratação exterior de um leque de atividades de baixo valor que em pouco ou nada contribuíam para a cadeia de valor da empresa, como os serviços de limpeza e segurança (Mark et al., 2006; Grimpe & Kaiser, 2010).

Devido ao incremento da concorrência, as empresas passaram a subcontratar atividades que anteriormente não eram consideradas no âmbito do processo de *outsourcing*, como é o caso de funções financeiras, gestão de frotas, desenvolvimento e inovação de produtos, entre outras. Cada vez mais as empresas têm vindo a aderir ao outsourcing devido às desvantagens associadas a uma estratégia de “fabricao” pois o mercado está em contante mudança e também devido à falta de flexibilidade da produção interna (McIvor, 2018).

Contudo, apesar das demais vantagens que o *outsourcing* possa acarretar para a empresa, esta incorre igualmente em alguns riscos caso não implemente mecanismos de proteção para

a estratégia de outsourcing a seguir. Por norma, esses riscos têm impacto ou originam conflitos de natureza interna, perda de controlo e flexibilidade, eventuais custos ocultos, perda de proficiência e perdas de confidencialidade, entre outras (Ramos, 2012).

2.2.4. Lean Production

Este modelo surgiu no século XX no início dos anos 50, devido a uma experiência de Taiichi Ohno na Japonesa Toyota de forma a maximizar a fluidez da produção e a minimizar os custos incorridos no processo de produção (Correia, 2003).

O *lean production* inclui, por um lado, estratégias que estão dependentes de um conjunto de ferramentas como também, o pensamento *lean* que se concentra internamente, na redução de custos, e também externamente, na melhoria da satisfação do cliente. Esta abordagem tem objetivo multidimensional que consiste na redução dos custos eliminando atividades sem valor, recorrendo a diversas ferramentas como o *just-in-time*, entre outras (Manea, 2013).

O *Lean production* visa a eliminação de desperdício e transforma o fluxo do processo mais simples e eficiente (Liker, 1996; Jasti & Kodali, 2015). Na era atual da competitividade global tanto as organizações industriais como outras indústrias enfrentam uma tremenda pressão tanto dos seus clientes como dos seus fornecedores e desta forma, esses fatores desencadearam a integração do conceito de *lean production* no processo de produção, desde os fornecedores até à entrega ao cliente (Jasti & Kodali, 2015).

O *lean production* contribui para uma contínua cadeia de valor que aprimora competitividade, eficiência e do desempenho (Womack et al., 1990). Contudo, existem diversos estudos que comprovam que o modelo *lean* promove acelerados ritmos de trabalho, horários prolongados e pressão sobre objetivos ambiciosos, o que vem contrariar o cenário otimista.

2.2.5. Lean six-sigma

Six Sigma consiste numa abordagem de gestão rigorosa e altamente quantitativa desenhada para melhorar de forma significativa a performance e a lucratividade das empresas, recorrendo à melhoria da qualidade de produtos e processos e também do incremento da satisfação de clientes e consumidores (Maciel & Silva, 2011).

Lean Six Sigma consiste numa metodologia de aprimoramento empresarial que tem como finalidade maximizar o valor dos acionistas por via do aprimoramento da qualidade, da rapidez, da satisfação dos clientes e dos custos, conseguindo-o através de uma fusão de ferramentas e dos princípios *lean six sigma*.

Esta abordagem tem vindo a ser adotada em larga escala nas indústrias transformadoras e de serviços. O sucesso desta metodologia em organizações conhecidas, como a Motorola, desencadeou um fenómeno de imitação, em que muitas organizações espalhadas pelo globo estão ansiosas para replicar o seu sucesso (Laureani & Antony, 2016).

Para George (2002), a junção entre as abordagens *Lean* e *Six Sigma* consiste num fator importante para a gestão de negócios, mas também para a otimização dos processos, pois:

- i. O *Lean* é uma ferramenta que não é capaz de garantir um controlo estatístico rigoroso sobre o processo;
- ii. O *Six Sigma* não é uma abordagem que não é capaz de promover melhorias significantes na rapidez dos processos e na diminuição de capital de investido.

George et al. (2004), defendem que os princípios do modelo *Lean Six Sigma* seguem os seguintes pontos:

- i. Satisfação do cliente - o principal objetivo consiste em eliminar tudo o que não satisfaça os clientes. De ressaltar, que deve ser tido em conta que uma qualidade elevada abre portas a que sejam alcançados padrões superiores de satisfação, a eliminação de atrasos tem como consequência a obtenção de níveis de desempenho mais elevados e ainda que a organização de processos pode condicionar a rapidez e qualidade de execução;
- ii. Otimização do Processo – a desmistificação do grau de complexidade nos demais processos da empresa, abrem portas a uma redução do custo de operação, tempo de execução e ainda do desperdício de recursos humanos e financeiros;
- iii. Trabalho em equipa – a eficácia do trabalho em equipa surge da combinação de diversas competências que as empresas costumam assegurar aos seus colaboradores, tais como, a organização de ideias, tomada de decisão, entre outras;

- iv. Informação de Gestão – permite à empresa ter uma perceção mais rigorosa em como os diversos recursos estão a ser utilizados e rentabilizados.

2.2.6. Gestão da Mudança

Gestão da mudança é um conjunto de ferramentas e técnicas fundamentais para a gestão dos recursos humanos num ambiente de contínua transformação com a finalidade de garantir o funcionamento das alterações e que os objetivos da empresa sejam atingidos nas relações sociais no local de trabalho (Hiatt & Creasey, 2003).

Perante uma sociedade competitiva e exigente, de forma a sobreviverem, as empresas encontram-se dependentes de adotar formas de gestão inovadoras. A gestão da mudança organizacional vem orientar gestores na adoção de estratégias e comportamentos impulsionadores de mudanças com sucesso (Román, et al., 2019; Da Silva, et al., 2021).

Numa empresa, ao ser abordada a mudança, podem estar a ser referidas inúmeras possibilidades como a adaptação ao mercado em que a empresa se insere, realinhamento da sua estratégia, o que pode levar a uma mudança na missão, alteração da cultura com a revisão dos seus valores nos diversos níveis de autoridade. A mudança é considerada como um processo inerente à existência das empresas e decorre da forma com estas reagem às forças exercidas pelo ambiente em que se encontram inseridas (Lopes, et al., 2003).

A mudança organizacional pode ser definida como série de alterações nos componentes da empresa, que podem ser provocadas ou não de forma intencional por intervenções que tenham consequências nos resultados da organização (Machado & Neiva, 2017; Woodman, 2014; Neiva & Paz, 2012).

É ainda de ressaltar, a importância da monitorização e avaliação deste processo a fim de evitar consequências danosas para os membros da organização (Machado & Neiva, 2017; Neiva & Paz, 2012).

As empresas atuam num meio ambiente e a sua existência e sobrevivência está relacionada com a forma como estas se relacionam com o meio. Assim, é perceptível que as empresas se devem estruturar de acordo com as características do meio envolvente (Chiavenato, 1993; Da Silva, et al., 2021).

Anteriormente as empresas apenas sentiam obrigação de mudar quando as necessidades assim o exigiam o que desencadeava uma mudança esporádica, atualmente, as empresas

procuram a mudança de forma a fazer face à competitividade, ao cumprimento de novas leis e regulamentação, implementar novas tecnologias, produtos inovadores ou ainda satisfazer as preferências dos consumidores e parceiros. Todavia, grande parte das empresas ainda se encontra a lutar para conseguir implementar transformações de forma efetiva (Hernandez & Caldas, 2001).

Camara et al., (2007), defendem que a estrutura da empresa, as tecnologias usadas e os recursos humanos das empresas consistem nas três componentes fundamentais à mudança.

Mudança consiste na transição de uma empresa do estado atual para um estado futuro, tendo como finalidade o incremento da sua eficácia e eficiência. Desta forma, é necessária uma transformação, contudo, e conforme a sua intensidade, são também necessários elementos de desconfiância e rutura (Mações, 2017).

Cunha e Rego (2002) afirmam que o processo de mudança pode ser planeado ou emergente, contudo, não basta considerar a mudança como um processo planeado, existindo também a necessidade de acolher a mudança emergente.

As mudanças planeadas consistem numa mudança organizacional quem que o processo planeado pela gestão, com a finalidade de levar a empresa de um estado para outro, que seja mais favorável. Trata a gestão da mudança como uma responsabilidade dos gestores de topo que devem conduzir a mudança de maneira que a empresa revele um elevado grau de ajuste à envolvente (Cunha & Rego, 2002).

A mudança emergente considera que a mudança consiste num processo complexo, que à medida que, através da empresa, as pessoas procuram responder aos desafios com os quais a empresa enfrenta, os contornos vão sendo delineados. Isto é, a mudança emergente consiste na implementação de novos padrões de organização devido à adaptação às contingências locais e na inexistência de um programa pré-estabelecido (Cunha & Rego, 2002).

Um processo de mudança organizacional pode recair sobre diversas características que se distribuem essencialmente em 4 categorias (Antunes, 2012):

- i. Estrutura – mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão, ou por alterações que afetem a configuração da estrutura o que acarreta uma profunda reorganização das tarefas e da distribuição das mesmas pelos departamentos;

- ii. Tecnologia – implementação de novos equipamentos e ferramentas. A primeira fase desta mudança ocorreu aquando da revolução industrial onde os recursos humanos foram sendo substituídos por maquinaria. Atualmente atravessamos uma segunda fase desta mudança com a implementação de computadores e de tecnologia digital nas empresas;
- i. Espaço físico – o espaço de trabalho deve ser planeado tendo em conta diversos aspetos como o ambiente social desejado e os requisitos de interação formal necessários ao desempenho de tarefas;
- ii. Pessoas – alteração nas atitudes e comportamentos através de processos comunicacionais de tomada de decisão e de resolução de problemas para que desta forma os indivíduos consigam trabalhar em conjunto e de forma eficiente para que exista uma melhora da qualidade das interações desenvolvidas no local de trabalho.

A mudança é essencial para a sobrevivência das empresas e apesar de existirem inúmeras abordagens e modelos disponíveis à sua gestão, a maior parte das iniciativas acabam por falhar, tendo consequências tanto para as empresas como para as pessoas (Kotter & Schlesinger, 2013).

A resistência tem sido um termo recorrente na literatura acerca da mudança organizacional para explicar o falhanço na aplicação de mudanças nas empresas (Oreg, 2006).

Embora a resistência consista em ações que têm como fim interferir com o sucesso da mudança, essas mesmas ações decorrem de perceção da mudança como uma ameaça, o que desencadeia a manifestação de sentimentos desfavoráveis que têm como consequência comportamentos resistentes (Guedes, 2017).

De acordo com Antunes (2012), de forma a superar e gerir a resistência à mudança, podem ser adotadas algumas estratégias, tendo por base o envolvimento e partilha de informação com as pessoas acerca das mudanças e ainda os motivos que levam à implementação dessas mudanças o que pode levar à diminuição dos níveis de resistência. Como por exemplo:

- i. Comunicação com os intervenientes de forma a promover a partilha de informação e o esclarecimento de dúvidas acerca da mudança a implementar desta forma é desencadeado um incremento nos níveis de confiança o que contribui para uma diminuição da resistência;
- ii. Envolvimentos de todos os recursos humanos no processo de tomada de decisão no que diz respeito às mudanças a implementar;
- iii. Negociação com os recursos humanos como por exemplo a cedência de benefícios, ou vantagens ou ainda na prestação de apoio através de aconselhamento, terapia ou ainda períodos de licença;
- iv. A utilização da manipulação de dados sobre a mudança a implementar e táticas de cooptação de funcionários que possuem um papel de liderança nos grupos resistentes pode ser aplicada, contudo, com bastante prudência devido à sua natureza menos transparente o que pode resultar em reveses inesperados;
- v. A coerção deve ser o último recurso a utilizar e apenas deve ser considerado quando as restantes estratégias não produzem os efeitos desejados. Alguns exemplos são a despromoção, transferência de recursos, entre outros.

2.3. Corporate Governance

O tradicional conceito de “governo” refere-se à ação de liderar ou dirigir uma comunidade humana com autoridade, permite reconsiderar a ideia de que uma empresa é uma sociedade de pessoas e não apenas considerá-la uma sociedade de capitais ou uma organização meramente mecanicista.

Além disso, a noção de “governança” aproxima a atividade empresarial dos objetivos da atividade política, que é entendida como a arte de governar e requer o talento dos artistas, não se limitando a meras técnicas de gestão. Todavia, esta aproximação também se poderá realizar de forma negativa: governos ineficientes, desgoverno, fraude, corrupção e entre outros (Moreira et al. 2004).

Corporate governance consiste num termo abrangente que engloba os processos, políticas, leis e instituições que direcionam as empresas na maneira de agir, administrar e controlar as suas operações. Visando alcançar os objetivos da empresa, gerir a relação entre as partes envolvidas, incluindo acionistas e conselho de administração (Khan, 2011).

Governance corporate consiste numa expressão que se refere de forma específica a um conjunto de estruturas de autoridade e fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, com o objetivo de garantir que a sociedade estabelece e concretiza, de forma eficaz e eficiente, atividades e relações contratuais em consonância com os propósitos privados para os quais foi criada e é mantida, bem como com as responsabilidades sociais que fundamentam a sua existência.

Isso significa que a *corporate governance* engloba todos os mecanismos relacionados com a determinação da vontade da empresa e sua realização, tanto no que diz respeito à definição das atividades económicas a serem desenvolvidas, quanto à organização operacional dessas atividades. Além disso, abrange também as decisões de financiamento dos investimentos respetivos bem como a restituição dos recursos investidos aos proprietários ou à sua remuneração na forma de dividendos (Silva et al., 2006).

Segundo Budhwar e Khatri (2001), a criação de valor pela empresa encontra-se dependente da capacidade e qualidades dos seus recursos humanos para os quais a *corporate governance* tem de reconhecer o contributo no funcionamento da empresa e na partilha do risco, justificando dessa forma o acesso a uma parte indiferenciada sobre os lucros gerados.

Scherer et al. (2004), afirmam que o conceito de *corporate governance* pode ser abordado de duas formas distintas, nomeadamente, a ortodoxa e a crítica. A definição ortodoxa reflete e analisa a forma como os investidores garantem o retorno sobre o investimento, refletindo, desse modo, o desafio clássico da separação do direito de propriedade da gestão empresarial (teoria da agência).

Concentra-se apenas nos mecanismos que os investidores usam para controlar os custos nas empresas com o fim de alcançarem um maior retorno sobre o capital investido. Por outro lado, a definição crítica considera a *corporate governance* como um processo social que determina a distribuição de recursos e investimentos, ou seja, uma definição que tem como finalidade a exposição para a sociedade do exercício de poder que acontece dentro dos organismos empresariais e as suas consequências.

Nos últimos anos a *corporate governance* nas empresas tem se desenvolvido de forma rápida e tem tido destaque por todo o globo. O motivo por trás desse interesse deve-se ao facto de a *corporate governance* estar na base da estrutura operacional de uma empresa. A implementação de *corporate governance* nas empresas, pode desencadear impactos

positivos nas decisões relacionadas com os investidores atuais, mas também, com os potenciais investidores (Castrillón, 2021).

Hallqvist (2000), defende que existem três modelos de *corporate governance*, sendo esses:

- i. Modelo Contemporâneo – engloba empresas geridas por um reduzido número de acionistas controladores com práticas de governação informais;
- ii. Modelo Emergente – inclui empresas lideradas por poucos acionistas controladores, mas, estes têm práticas de governação formal e possuem capital alheio de forma a executar as suas estratégias;
- iii. Modelo de Mercado – reúne empresas que são geridas por controlo partilhado e possuem uma governação formal e capacidade financeira de forma a conseguirem competir globalmente.

A eficiência da aplicação de um programa de *corporate governance* encontra-se relacionada com alguns princípios que estão consolidados na maioria das legislações internacionais, sendo esses:

- i. Transparência – Relatórios e informação contabilística e de gestão desenvolvidos de forma aprimorada e disponibilizados, tanto às entidades de supervisão como aos acionistas, de forma atempada;
- ii. Equidade – Tratar igualmente todos os acionistas, em especial, os acionistas maioritários;
- iii. Prestação de contas – Apresentação transparente das contas relativas ao ano civil da empresa;
- iv. Cumprimento da lei – Aplicação e monitorização da introdução da lei e das normas internas de processos e procedimentos;
- v. Ética – Agir de maneira responsável, civilizada e consciente em representação dos costumes e práticas aceites (Lodi, 2000).

É importante ressaltar que os obstáculos encontrados na maioria das empresas ao implementar um sistema de *corporate governance* ainda se encontram relacionados a

questões éticas que continuam a afetar negativamente o ambiente empresarial, são exemplos o branqueamento de capitais e a discriminação de minorias (Child & Rodrigues, 2003).

Um sistema de *corporate governance* tem como fim a resolução de problemas de agência desencadeados pela segregação do controlo e da propriedade. Desta forma, é estabelecida uma relação entre as partes interessadas e os gestores de topo.

Um sistema de *corporate governance* que seja eficaz, exige que os gestores estejam motivados de forma a agirem em relação aos *stakeholders* e que estes se encontrem bem informados acerca das ações dos gestores. Por consequência é proporcionado um equilíbrio entre as exigências dos gestores e dos acionistas (Almashhadani & Almashhadani, 2022).

2.4. Performance Empresarial: *Binómio Eficácia-Eficiência*

Segundo Robalo (1995), os termos “eficácia” e “eficiência” não são equivalentes, contudo, a sua distinção nem sempre é linear. A eficiência está relacionada com a maneira com que os resultados são atingidos. Considera-se um método mais eficiente que outros de for obtido o mesmo resultado, mas com um dispêndio de recursos mais reduzido.

Por outro lado, a eficácia diz respeito à melhor forma de se atingir o objetivo, mas refere-se sobretudo se o objetivo é atingido ou não e se esse objetivo consiste mesmo num objetivo a atingir. A eficácia está relacionada com o “que fazer” e a eficiência com o “como fazer”.

A eficiência mostra conexão entre os recursos utilizados e os resultados desejados, visando aprimorar os meios de acordo com os fins. Ao afirmar que o conceito de eficiência está ligado ao conceito eficácia, existe uma correlação entre os objetivos previamente estabelecidos e os fins ou resultados alcançados (Viana, 2010).

No que diz respeito à eficiência operacional, a eficiência consiste no processo pelo qual a empresa otimiza os seus procedimentos utilizando o mínimo de recursos. Uma empresa eficiente possui uma vantagem competitiva em relação às outras, uma vez que necessita de menos recursos para a produção de um produto de maior qualidade, confiabilidades ou menor tempo de entrega (França & Neto, 2009).

Eficiência consiste numa medida comparativa que traduz o que foi produzido utilizando determinados recursos e o que seria possível produzir com esses mesmos recursos, isto é, o aproveitamento dos recursos (Cummins & Weiss, 2013; Lacerda, et al., 2021).

As empresas mensuram a sua eficiência através de indicadores de desempenho, relativos à produtividade, qualidade ou qualquer outro critério que as mesmas considerem relevante, de forma a perceberem o quanto são mais eficientes que as restantes. A eficiência organizacional pode ser demonstrada por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas de gestão, com o objetivo de incrementar uma produtividade e qualidade cada vez maior para os seus clientes.

Muitas dessas ferramentas têm sido adotadas por empresas que pretendem atender aos seus mercados de forma mais eficaz. Contudo, pelo menos um aspeto comum entre todos estes programar: a procura pela maior eficiência dos processos da empresa. Isso significa fazer a mesma coisa cada vez melhor superando a concorrência (França & Neto, 2009).

A eficácia operacional consiste na capacidade de realizar atividades semelhantes, mas de forma superior aos seus concorrentes. Por norma a eficácia operacional e a eficiência produtiva estão relacionadas. No entanto, outras práticas são abrangidas, muitas delas com o fim de qualificar a oferta, como a mitigação do índice de defeitos ou ainda a diminuição do período da entrega dos produtos.

O incremento da eficácia operacional pode desencadear diversas melhorias como a motivação dos funcionários, a redução do desperdício e a utilização de máquinas e equipamentos mais eficientes (Hexsel & Henkin, 2003).

A eficácia é utilizada para mensurar os resultados alcançados, enquanto a eficiência é usada para avaliar a utilização dos recursos nesse mesmo processo. A eficiência envolve uma relação entre os custos e os benefícios, procurando a melhor forma de atingir os objetivos e concluir tarefas. Contrariamente à eficiência que se concentra nos recursos utilizados, a eficácia está focada no sucesso de alcance de objetivos e nas questões externas das empresas (Chiavenato, 1994).

Draft (1999), defende a eficiência é um conceito mais reduzido, referindo-se aos trabalhos desenvolvidos internamente na empresa. A eficiência organizacional está relacionada com a quantidade de recursos utilizados para criar uma unidade de produto.

É possível medir essa eficiência organizacional ao analisar as entradas e saídas da organização para a produção de uma unidade de produto. Se uma empresa conseguir atingir um determinado nível de produção utilizando menos recursos que uma outra entidade, então pode considerar-se que essa empresa é a mais eficiente.

Muitas empresas acreditam que ao realizar *benchmarking* com empresas semelhantes, estão a assegurar o sucesso. Todavia, elas tendem a confundir eficiência operacional com a própria estratégia pois, concentram-se apenas nos indicadores de desempenho quantitativos, ignorando o pensamento estratégico.

Essas empresas deixam de criar produtos e, principalmente, mercados inovadores. Todavia, é importante ressaltar que em alguns sectores de atividade, a eficiência operacional pode ser vista como uma estratégia (França & Neto, 2009).

Segundo Chiavenato (1994), quando o líder máximo das organizações se concentra em planejar corretamente as coisas, ele está a focar a sua atenção para a eficiência e assim, utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível. Todavia, quando ele utiliza as ferramentas fornecidas pelos recursos para analisar os resultados alcançados, ou seja, verificar se as coisas bem-feitas são realmente as que deveriam ser feitas, nesse caso, ele está focado na eficácia.

Para alcançar os objetivos definidos por meio dos recursos disponibilizados. Os seguintes exemplos ilustram esses dois conceitos: eficiência é jogar futebol com habilidade, enquanto a eficácia é vencer o jogo; eficiência é ir à igreja, enquanto a eficácia é praticar os valores religiosos.

A eficiência produtiva e de serviços pode ser examinada sob dois aspetos, sendo esses a eficiência técnica e a eficiência de escala. Todavia, existe ainda a eficiência alocativa e a eficiência de custos/ económica (Coelli et al., 2005; Lacerda, et al., 2021).

Eficiência técnica relaciona-se com a capacidade de um processo conseguir produzir uma certa quantidade de produtos/serviços utilizando a menor quantidade de recursos comparativamente aos restantes processos observados (Cummins & Weiss, 2013; Lacerda, et al., 2021).

A eficiência de escala é uma unidade ótima de funcionamento, em que o aumento ou a diminuição de uma diminuição na escala de produção implica a redução de eficiência. Relacionando-se com as melhores práticas para produzir (Lacerda, et al., 2021).

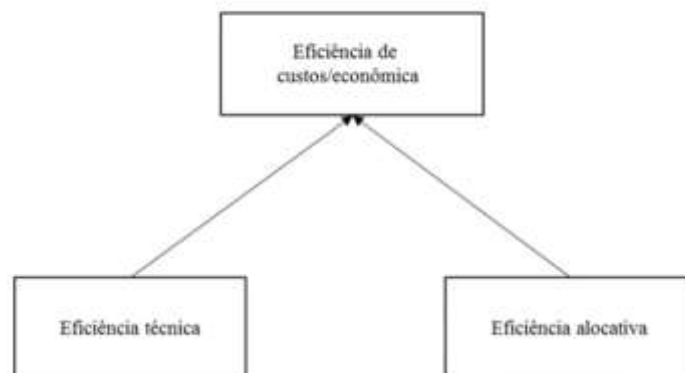
A eficiência alocativa traduz a capacidade de mitigar os custos. Consiste na razão entre o custo unitário da empresa na produção dos seus produtos e o custo unitário para a produção com melhor prática produtiva (Førsund, 2017a; Lacerda, et al., 2021).

A eficiência de custos/económica consiste na junção da eficiência técnica e da eficiência alocativa. Todavia este conceito é mais amplo que os anteriores pois, envolve a escolha otimizada dos níveis e *mix* de recursos e/ou saídas tendo por base os preços de mercado.

Para alcançar a eficiência de custos, as empresas definem os seus níveis de entrada e/ou saída de forma a otimizar o objetivo económico, por norma a mitigação de custos ou a maximização do lucro (Bauer et al., 1998; Lacerda, et al., 2021).

Figura 5

Ilustração da eficiência de custos/económica



Nota. Lacerda, et al. (2021).

CAPÍTULO III: MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES A INVESTIGAR

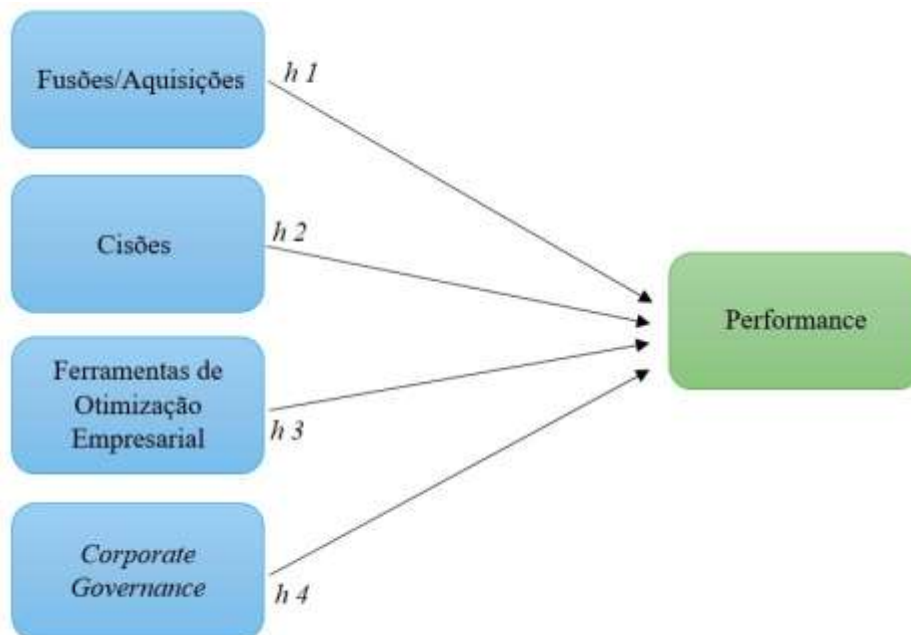
3.1. Modelo Conceptual Global

A reestruturação organizacional encontra-se representada por quatro dimensões, sendo estas: Fusões/Aquisições, Cisões, Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance*.

A orientação da seta denexo casual encontra-se no sentido as quatro variáveis que representam a reestruturação organizacional para a performance empresarial. Assim sendo, face ao exposto, tenciona-se avaliar de as dimensões que constituem a reestruturação organizacional afetam, ou não, de forma positiva a performance empresarial.

Figura 6

Modelo Conceptual de Suporte à Investigação



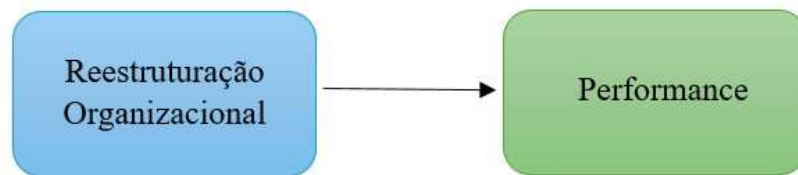
Nota. Elaboração própria.

3.2. Modelo Conceptual Genérico

O modelo genérico da presente investigação tem como fim estabelecer a relação entre: Reestruturação Empresarial (Fusões/Aquisições; Cisões; Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance*) e a Performance.

Figura 7

Modelo Genérico a Investigar



Nota. Elaboração própria.

As relações demonstradas no modelo conceptual genérico são sustentadas por um conjunto de hipóteses que serão expostas mais à frente no presente estudo. Estas foram resultado da argumentação teórica desenvolvida na presente investigação e têm como finalidade confirmar se a Reestruturação Empresarial tem uma influência positiva na Performance das Organizações.

Desta forma, este capítulo é o resultado da revisão de literatura desenvolvida no capítulo anterior que pretende dar forma ao modelo que se propõe e com o qual se procura confirmar as teorias intrínsecas às demais dimensões estudadas no presente estudo.

3.3. Princípios do Modelo a Investigar

Apresentado o modelo conceptual, é importante expor cada uma das variáveis que o compõem e que irão ser alvo de estudo, caracterizando também cada uma delas. Desta forma, serão aprofundadas as dimensões que compõem o modelo, sendo essas: ***Fusões/Aquisições; Cisões; Ferramentas de Otimização Empresarial e Corporate Governance***. Mas também a hipótese a ser alvo de confirmação.

i. Dimensão Fusões/Aquisições

Alam e Khan (2014), defendem que as fusões e aquisições são uma parte muito importante no que diz respeito à reestruturação empresarial, e que o conceito consiste essencialmente no facto de duas empresas juntas possuírem mais valor do que se tivessem separadas.

Atualmente as empresas utilizam as fusões/aquisições por inúmeras razões, tais como:

- i. Entrada em novos mercados;

- ii. Incremento ao nível do valor dos acionistas, através de: redução dos custos; venda cruzada de serviços e produtos e ainda pelo aumento das receitas através da junção de departamentos reduzindo assim a mão-de-obra.

De acordo com Ferreira (2017) defende que alguns dos maiores motivos, motivações e efeitos que se prendem com fusões/aquisições são:

- i. Vantagens fiscais;
- ii. Redistribuição de recursos e meios;
- iii. Extensão dos produtos e mercados.

ii. Dimensão Cisões

Cisões consistem em operações onde a empresa destaca parte do seu património para que ela proceda à constituição de uma ou mais sociedades, ou para fundir com outras empresas já existentes (Lopes, 2015).

A cisão envolve duas ou mais empresas, cujo objetivo é a separação do património societário em partes de forma que este seja integrado em sociedades novas ou sociedades já existentes (Costa et al, 2021).

Existem inúmeras motivações para se proceder a uma cisão, sendo algumas delas:

- i. maximização do valor acionista;
- ii. minimização dos riscos;
- iii. melhoria da subcontratação;
- iv. redução ou redistribuição do endividamento;
- v. atração de novos investidores (Ferreira, 2017).

iii. Dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial

Ferreira (2017), defende que as reestruturações de empresas acontecem sempre que estas não consigam atingir os valores esperados pelo mercado – acionistas, clientes, fornecedores, outros – e pelos seus responsáveis.

De forma a otimizar a eficácia-eficiência, as reestruturações têm sido bastante utilizadas pelas empresas, sendo a estas têm utilizado alguns processos para auxiliar esse procedimento: **reengineering, downsizing, o outsourcing, total quality management e o**

lean six-sigma (Hammer e Champy, 1993; Liker, 2004; Womak e Jones, 2005; Pires, 2007; Karim, 2009; Bouteliger, 2010; Susskind *et al.*, 2018).

No que toca á reengenharia, esta pode dividir-se em:

- i. Reengenharia de processos – promove a realização de projetos ao nível da hierarquia operacional com a finalidade de serem implementadas melhorias significativas no processo;
- ii. Reengenharia de negócios - foca-se em repensar estrategicamente no modo de atuação da empresa e na forma como esta compete e atua no mercado (Ramos, 2012).

O *downsizing* permite que as empresas consigam uma vantagem competitiva através de processos de tomada de decisão rápidos, maior eficiência de comunicação e eliminação de tarefas de baixo valor (Negre, et al., 2017).

O *outsourcing*, inicialmente, consistia na subcontratação exterior de atividades de reduzido valor que tinham pouco contributo para a cadeia de valor da empresa (Mark et al., 2006; Grimpe & Kaiser, 2010). Devido à intensificação da concorrência, as empresas têm vindo a subcontratar outras atividades tais como funções financeiras, gestão de frotas, desenvolvimento e inovação de produtos, entre outras (McIvor, 2018).

O *Lean production* tem como objetivo a eliminação de desperdício e transforma o fluxo do processo mais simples e eficiente, por forma a tornar as unidades empresariais mais ágeis, mais céleres e mais rápidas a responder às necessidades do mercado e do consumidor no âmbito da sua atividade (Liker, 1996; Jasti & Kodali, 2015).

Lean Six Sigma é uma metodologia de aperfeiçoamento empresarial e tem como fim maximizar o valor dos acionistas por via do aperfeiçoamento da qualidade, da rapidez, da satisfação dos clientes e dos custos, conseguindo-o através de uma fusão de ferramentas e dos princípios *lean six sigma* (Laureani & Antony, 2016).

Por fim, é importante referir a gestão da mudança. Esta consiste num conjunto de ferramentas e técnicas indispensáveis para a gestão dos recursos humanos num ambiente de constante transformação a fim de garantir o funcionamento das alterações e que os objetivos da empresa são alcançados nas relações sociais no local de trabalho (Hiatt & Creasey, 2003).

iv. Dimensão Corporate Governance

Segundo Khan (2011), Corporate governance consiste num termo que compreende processos, políticas, leis e instituições que orientam as empresas na sua maneira de agir, administrar e controlar as operações que tem como fim o alcance de objetivos e ainda controlar a relação entre as partes envolvidas, incluindo acionistas e conselho de administração.

A eficiência da aplicação de um programa de *corporate governance* encontra-se relacionada com alguns princípios que estão consolidados na maioria das legislações internacionais, tais como: transparência; equidade; prestação de contas; cumprimento da lei e ética (Lodi, 2000).

v. Dimensão Performance

Nos dias que correm, a velocidade com que as empresas se veem forçadas à mudança é muito elevada. A avaliação da performance é um tema que tem sido objeto de preocupação mais acentuada, com maior ênfase desde os anos 1980 (Gama, 2012).

Eficiência traduz-se numa medida comparativa que expõe o que foi produzido utilizando determinados recursos e o que poderia ser produzido com esses mesmos recursos, isto é, o aproveitamento dos recursos (Cummins & Weiss, 2013; Lacerda, et al., 2021).

Por outro lado, a eficácia diz respeito à melhor forma de alcançar determinado objetivo, mas refere-se principalmente se o objetivo é atingido ou não e se esse objetivo consiste mesmo num objetivo a atingir. A eficácia está relacionada com o “que fazer” e a eficiência com o “como fazer” (Viana, 2010).

3.4. Modelo e Quadro de Hipóteses a Investigar

Neste ponto serão descritas as hipóteses que servirão de alvo à investigação. Estas tiveram por base a revisão de literatura apresentada anteriormente neste documento. As diversas hipóteses têm como fim relacionar as variáveis que integram a Reestruturação Empresarial com a Performance.

H.1. A dimensão Fusões/Aquisições exerce uma influência positiva sobre a Performance.

H.2. A dimensão Cisões exerce uma influência positiva sobre a Performance.

H.3. A dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Performance.

H.4. A dimensão Corporate Governance exerce uma influência positiva sobre a Performance.

CAPÍTULO IV: METOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O quarto capítulo da presente dissertação destina-se a apresentar a metodologia utilizada no presente estudo de investigação. O modelo conceptual a investigar, resulta de uma revisão bibliográfica apresentada anteriormente no presente documento onde são abordados diversos temas relacionados com os processos de reestruturação funcional, mas como também temas relacionados com o binómio eficácia-eficiência empresarial.

A questão central da presente dissertação prende-se com o esclarecimento da relação entre o impacto dos processos de reestruturação funcional com o binómio eficácia-eficiência empresarial.

Desta forma, o presente capítulo divide-se num conjunto de cinco pontos:

- i. Estratégia de investigação;
- ii. Desenho da investigação;
- iii. Desenvolvimento do inquérito;
- iv. Caracterização da população alvo;
- v. Métodos de análises de dados utilizada.

4.1. Estratégia de Investigação

A presente investigação insere-se no conjunto de metodologias de investigação empírico-formais, tais incluem: criar de um leque de hipóteses tendo na sua base a teoria existente; testar esse corpo de hipóteses, confrontando-o com a informação obtida da observação dos fenómenos e, por fim, a elaboração de uma reflexão crítica submetendo a teoria à prova dos factos observados (Ramos, 2012).

De ressaltar que, relativamente às metodologias de carácter empírico atribuem alguma importância à concordância entre a vertente empírica e a teoria, pois tendem a ser descritivas e bastante apoiadas empiricamente (Dahlback, 2003; Ramos, 2012).

Por consequência, as metodologias empírico-formais aliam o rigor do formalismo (por meio da precisão das formulações) e o realismo do empirismo (por meio da conciliação entre a vertente empírica e a teoria) (Dahlback, 2003).

A presente investigação é de carácter quantitativo, pelo que, este género de estudos possibilita, dentro de um universo populacional, verificar opiniões, estratégias, atitudes e reações, através de uma amostra que estatisticamente o represente (Neves, 1996).

Assim, geralmente este género de estudos apresenta um raciocínio dedutivo, em que as regras e os atributos são quantificáveis de acordo com a experiência humana (Polit, Becker & Hungler, 2004).

No entender de alguns investigadores, a aproximação às metodologias quantitativas segue-se em função do tratamento das informações recolhidas através de questionário junto das empresas inquiridas, o que tende a ser mais adequado pois, verificam as hipóteses com base num referencial teórico existente (Sousa, 2000; Cabrita 2006; Novas, 2008; Ramos, 2012).

Sumariamente a estratégia de investigação irá estar alinhada com Ramos (2012), que poderá ser descrita do seguinte modo:

- i. O paradigma teórico é aproximado do realismo;
- ii. A metodologia integra um conjunto de metodologias empírico-formais, tendo uma lógica de investigação de natureza hipotético-dedutiva;
- iii. A investigação é maioritariamente quantitativa;
- iv. A informação é recolhida através da divulgação de um questionário pré-testado produzido para essa finalidade.

4.2. Desenho da Investigação

A presente investigação tem por base uma sequência lógica e clara relativamente às fases que compõem o processo de investigação. O fenómeno objeto de estudo inicia-se com a elaboração de uma questão de partida, para assim o investigador tentar exprimir, o mais exatamente possível, o que procura compreender melhor (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Primeiramente observa-se a fase de exploração, porquanto, impondo ao investigador a responsabilidade de observar a realidade com o propósito de escolher o tema alvo de estudo. Nesta etapa, que assume um papel maioritariamente teórico, leva o investigador a realizar uma pesquisa exaustiva sobre conteúdos relacionados, junto de fontes como artigos científicos, trabalhos académicos e congressos científicos relacionados com as temáticas a investigar (Ramos, 2012).

A etapa da construção corresponde à fase em que o investigador esboça o modelo de análise como também as hipóteses alvo de investigação. Estas teorias podem ser comprovadas ou não na etapa de verificação, por meio de aplicação de diversas técnicas estatísticas tais como análise fatorial, testes estatísticos de hipóteses, entre outros (Ramos, 2012).

Por último, tem-se a etapa da conclusão. Nesta etapa o investigador apresenta as conclusões resultantes da análise dos dados obtidos, expondo as principais implicações para a teoria e para a gestão e ainda expõe as diversas limitações encontradas no decorrer da investigação (Ramos, 2012).

4.3. Desenvolvimento do Inquérito

Para a presente investigação optou-se por realizar uma recolha de dados através da distribuição de um questionário via e-mail. Quando a investigação tenciona a confirmação de um trabalho suportado na literatura e não existe um questionário já feito e adequado à investigação, a construção de um questionário é eficaz (Hill & Hill, 2016).

De ressaltar que, devido a não existir procedimento exato que assegure que os objetivos de medição sejam alcançados com excelência, a utilização de um questionário pode provocar constrangimentos (Aaker et al., 2001).

Segundo Batista et. al (2021), o inquérito por questionário permite auscultar um número considerável de sujeitos face a um determinado fenómeno social devido à possibilidade de quantificar os dados e de se proceder a inferências e a generalizações.

Tal como no início de uma investigação, para a planificação de um inquérito por questionário é também necessário a prévia definição do problema, objetivos, as hipóteses de estudo, o método, a população em estudo e a amostra (Batista et. al, 2021).

Batista et. al (2021) defendem que um questionário estrutura-se em três distintas secções:

- i. Introdução – apresentação do investigador, do tema, dos objetivos e problemática;
- ii. Dados pessoais e profissionais, os dados descritivos - condição formal de fundamentais para a caracterização sociodemográfica da amostra (profissão, idade, cargo ocupado na empresa, entre outros);

- iii. As secções seguintes são constituídas por conjuntos de questões com temo homogéneo com a finalidade de recolher opiniões, perceções, atitudes e/ou expectativas dos inquiridos no que diz respeito ao problema a investigar.

Na presente investigação optou-se pela realização de um questionário, denominado “**O Impacto dos Processos de Reestruturação Funcional no Binómio Eficácia-Eficiência Empresarial**”. O instrumento de recolha de dados foi desenvolvido tendo por base objetivos estabelecidos na investigação e no modelo conceptual resultante da revisão bibliográfica.

Após esta fase introdutório onde é exposta a finalidade do questionário, segue-se um primeiro momento em que se visa recolher dados de carácter genérico sobre os inquiridos:

- i. Dimensão da empresa;
- ii. Qual a função do inquirido na instituição;
- iii. Outros.

De seguida, um segundo momento, em que são colocadas questões com a finalidade de recolher informação relativa aos cinco constructos que visam a elaboração de questões com base no modelo que está na base da presente investigação e têm como fim testar o mesmo:

- i. Aquisições/Fusões;
- ii. Cisões;
- iii. Ferramentas de otimização empresarial;
- iv. *Corporate governance*;
- v. Performance empresarial.

Os construtos mencionados possuem dois objetivos, sendo o primeiro, verificar as hipóteses levantadas em momentos anteriores da investigação, e o segundo, por à prova o modelo elaborado com base na revisão de literatura.

As questões que se encontram no questionário são de carácter fechado, isto é, que os inquiridos utilizem uma escala numérica tipo likert a 5 pontos para classificar cada questão. No Quadro 1, é observável a constituição do questionário ao nível do número de questões presentes no mesmo.

Tabela 1
Composição do Questionário

Grupo	Descrição	Nº de Questões
I	Questões Genéricas	4
	Aquisições/Fusões	5
	Cisões	5
II	Ferramentas de Otimização Empresarial	5
	Corporate Governance	5
	Performance Empresarial	10
	Total	34

Nota. Elaboração própria.

O questionário foi submetido a um pré-teste, leia-se, submetida a uma fase piloto, o que permitiu recolher diversas observações e sugestões de melhoria que foram tidas em conta na conceção e formalização da versão final do mesmo, ou seja, permitiu refinar e validar o questionário (Malhotra, 2008).

Quando a versão final do instrumento de recolha ficou concluída, esta foi disponibilizada digitalmente no site **SurveyMonkey**, uma plataforma líder mundial na elaboração de formulários digitais.

O questionário esteve disponível online para o preenchimento por parte das empresas alvo durante um período de dois meses, i.e., entre o dia 30 de Abril de 2024 e 30 de Junho de 2024.

De ressaltar que, para formalizar o pedido de colaboração por parte das empresas alvo, elaborou-se um email onde constava toda a contextualização do presente estudo, o objetivo do questionário, políticas de confidencialidade dos dados e também onde o investigador se mostrou à disposição que qualquer esclarecimento necessário aquando do seu preenchimento.

4.4. Caracterização da População Alvo

A população da presente investigação incorpora empresas nacionais que constituem uma base de dados de 1.000 contactos, registando o nome da cada empresa, email e, não menos importante, o sector de atividade. A base de dados mencionada incorpora empresas dos mais variadíssimos sectores de atividade, ressaltando, ainda, pela sua importância que 20% das

empresas incluídas na base constam na revista Exame 2023 sobre as 500 maiores e melhores empresas a operar em Portugal.

Relativamente ao processo de cálculo da amostra, foi necessário assegurar a expressão da população objeto de análise, mas também o número suficiente de respostas ao questionário viabilizando uma análise estatística correta dos dados. A taxa de resposta a questionários de sustentação à investigação é prevista que varie entre os 10 e 25% (Yun & Trumbo (2000); Koufteros & Marcoulides, 2006).

Para a obtenção de uma análise estatística adequada, Hill e Hill (2016) defendem que é de máxima importância a determinação da amostra mínima por meio da técnica do polegar. Técnica essa que elabora uma estimativa para que consiga efetuar o tratamento estatístico dos dados.

Posto isto, foram estimados 25% do universo total de empresas, resultando num total de 250 questionários enviados. Para a obtenção de conclusões mais fidedignas, foi estipulado o mínimo de 100 questionários recolhidos para a presente investigação.

Tabela 2
Caraterização do Universo e da Amostra

Secção CAE	Designação	Nº Empresas	Amostra Inicial	p_ser<10	10 >= p_ser <50	50 >= p_ser <250	250 >= p_ser
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	31	8	7	1	0	0
B	Indústrias extractivas	7	2	1	1	0	0
C	Indústrias transformadoras	407	102	57	32	12	1
D	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2	1	0	0	0	1
E	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	11	3	2	1	0	0
F	Construção	17	4	2	1	1	0
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	244	61	37	10	10	4
H	Transportes e armazenagem	7	2	0	2	0	0
I	Alojamento, restauração e similares	8	2	1	1	0	0
J	Actividades de informação e de comunicação	86	22	16	3	2	0
K	Actividades financeiras e de seguros	5	1	0	1	0	0
L	Actividades imobiliárias	9	2	2	0	0	0
M	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	125	31	18	6	7	0
N	Actividades administrativas e dos serviços de apoio	21	5	2	1	1	1
P	Educação	2	1	0	0	0	1
Q	Actividades de saúde humana e apoio social	5	1	0	1	0	0
R	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	10	3	1	1	0	0
S	Outras actividades de serviços	3	1	0	0	0	1
Total Geral		1 000	250	146	62	33	9

Nota. Elaboração Própria.

4.5. Métodos de Análise dos Dados Utilizados

A presente etapa da investigação tem como fim a exposição dos métodos de análise estatística selecionados para o tratamento dos dados recolhidos por via dos questionários. A presente investigação é maioritariamente de natureza exploratória pelo que será inevitável a utilização de métodos quantitativos.

A seleção desses métodos é de máxima importância devido a auxiliar o investigador a determinar as técnicas a recorrer no tratamento dos dados recolhidos. Numa primeira fase a investigação assume uma análise descritiva e exploratória dos dados, aplicando técnicas estatísticas da média e desvio padrão, análise de variâncias e correlações, análise de componentes principais, análise fatorial e análise de *clusters*.

A análise dos componentes principais visa a transformação de uma compilação de variáveis correlacionadas num conjunto de variáveis independentes. A análise fatorial é utilizada na investigação de padrões ou relações latentes para um elevado número de variáveis e determinar se é possível a informação ser resumida num conjunto menor de fatores (Marôco, 2018).

Por meio da análise fatorial é exequível a redução do número de dimensões necessárias para a descrição de dados provenientes de um grande número de medidas (Matos & Rodrigues, 2019). A análise de *clusters* visa agrupar variáveis de forma homogênea considerando uma ou mais características comuns (Marôco, 2018).

Numa segunda fase, a investigação procede ao teste de hipóteses formuladas, as quais resultaram da problemática e que suportam o modelo conceptual alvo de investigação. O objetivo é perceber se, estatisticamente, existe a evidência que confirme a influência dos processos de Reestruturação Funcional sobre a Performance da Empresarial.

CAPÍTULO V: ANÁLISE DESCRITIVA E EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Este capítulo tem como fim a apresentação e análise dos dados obtidos através dos questionários enviados às empresas inquiridas que compõem a amostra do presente trabalho de investigação.

O capítulo encontra-se organizado em duas partes, sendo estas:

- i. análise descritiva dos dados obtidos;
- ii. análise exploratória sobre os dados que integram os diferentes elementos do modelo conceptual.

A análise descritiva tem como finalidade a descrição dos dados obtidos, mas, também, delinear, de forma geral, um perfil das empresas que responderam aos questionários. As técnicas estatísticas utilizadas que permitam avaliar os dados por função do número de trabalhadores das empresas e ainda pela função desempenhada (Marôco, 2018).

A análise exploratória tem como fim avaliar as relações entre os dados obtidos, sendo assim necessária a utilização de diversas técnicas estatísticas, tais como a análise de componentes principais, análise fatorial e ainda análise de clusters (Marôco, 2018).

De forma a facilitar a interpretação dos dados expostos ao longo do capítulo, serão expostos os *outputs* mais importantes, todavia, no caderno de anexos serão expostos os *outputs* restantes.

5.1. Análise Descritiva dos dados obtidos

Da amostra inicial constituída por 250 empresas, após melhor receção dos questionários, pelo **SurveyMonkey**, foram obtidas respostas de 110 empresas, as quais foram objeto de validação, i.e., devidamente respondidas, constituindo, assim, a amostra final da presente investigação. Verificou-se assim uma taxa de resposta de 44%.

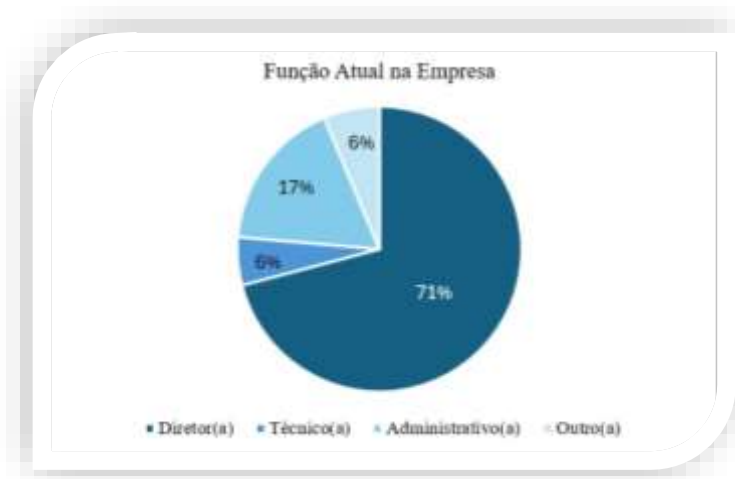
Tabela 3
Caraterização da Amostra Final

Secção CAE	Designação	Amostra Inicial	Amostra Final
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	8	7
B	Indústrias extractivas	2	1
C	Indústrias transformadoras	102	51
D	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	1
E	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	3	0
F	Construção	4	1
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	61	23
H	Transportes e armazenagem	2	0
I	Alojamento, restauração e similares	2	2
J	Actividades de informação e de comunicação	22	5
K	Actividades financeiras e de seguros	1	1
L	Actividades imobiliárias	2	0
M	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	31	13
N	Actividades administrativas e dos serviços de apoio	5	2
P	Educação	1	0
Q	Actividades de saúde humana e apoio social	1	1
R	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3	2
S	Outras actividades de serviços	1	0
Total Geral		250	110

Nota. Elaboração própria.

É observável que cerca de 71% (n=78) dos questionários foram respondidos por colaboradores que desempenham a função de Diretor(a), seguindo-se da função Administrativo(a) que possui uma expressão de 17% (n=19). As funções de Técnico(a) e Outro(a) apresentam uma expressão muito semelhante, ambas com cerca de 6% (n=7) e (n=6) respetivamente.

Figura 8
Distribuição por Função Desempenhada



Nota. Elaboração própria.

No ano de 2022, das empresas existentes em Portugal, as micro, pequenas e médias empresas (PME) representavam 99,9% das sociedades no sector não financeiro.

Segundo o Guia do Utilizador relativo à definição de PME da Comissão da União Europeia (2020), para uma empresa ser considerada uma PME tem de ter em conta os seguintes critérios:

- i. Ter menos de 250 efetivos;
- ii. Volume de negócios anual inferior ou igual a 50 milhões de euros ou balanço anual não exceda 43 milhões de euros.

Ainda tendo como base o guia acima descrito, é possível as empresas sejam classificadas como:

- i. Microempresas, é definida como uma empresa que emprega menos de dez pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- ii. Pequenas empresas, é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- iii. Média empresa, é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e que tem ou um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros, ou um balanço anual não superior a 43 milhões de euros.

Relativamente ao parâmetro “Número de Trabalhadores”, através dos dados obtidos é observável que o questionário teve uma maior afluência por parte de micro, pequenas e médias empresas (PME), pois cerca de 48% (n=53) das empresas inquiridas possui “menos de 10 trabalhadores” seguindo-se as empresas que possuem “entre 10 e 49 trabalhadores” com uma expressão de 36% (n=40), as empresas que possuem “entre 50 e 250 trabalhadores” com uma expressão de 14% (n=16).

Por fim, as empresas que possuem “mais de 250 trabalhadores” possuem uma expressão de 2% (n=2).

Figura 9

Distribuição por Número de Trabalhadores



Nota. Elaboração própria.

5.2. Análise Exploratória dos Dados Obtidos

O presente ponto destina-se ao estudo dos demais elementos estruturais que integram o modelo conceptual teórico da investigação. O primeiro constructo a ser alvo de estudo é o referente à Reestruturação Empresarial que, por sua vez, é composto pelas seguintes dimensões: Fusões/Aquisições (fa), Cisões (c), Ferramentas de Otimização Empresarial (foe) e *Corporate Governance* (cg). O segundo e último constructo a ser alvo de estudo é referente à Performance, numa perspetiva agregada: financeira (pf) e não financeira (pnf).

O estudo levou a que fosse aplicada a análise de fatores e componentes principais (AFCP), numa primeira fase sobre as dimensões que compõem as Reestruturação Empresarial, com o fim de averiguar a existência ou não de correlações entre as variáveis. O objetivo forçava a que fosse instituída uma solução a quatro fatores – imposta pela revisão teórica – que permitisse espelhar as quatro dimensões que integram a variável Reestruturações Empresariais.

A primeira extração revelou-se desadequada, tendo em conta a vertente teórica do modelo, o que levou a uma nova extração fatorial e a um processo de otimização através da exclusão de três itens: um da estrutura Fusões/Aquisições (fa_ep), um da estrutura Ferramentas de Otimização Empresarial (foe_ddo) e o último da estrutura *Corporate*

Governance (cg_pinsg). Obteve-se assim uma solução ligeiramente distinta da original, tanto no que toca ao peso das suas componentes como também no que diz respeito à composição das suas dimensões. Assim, a estrutura final ficou mais aproximada da estrutura teórica inicial, preservando-se os restantes itens que a integram.

5.2.1. Dimensão da Reestruturação Empresarial

A Reestruturação Empresarial foi analisada em função de dezassete itens que apresentam os seguintes valores médios e desvios padrão.

Tabela 4

Análise dos Itens da Reestruturação Empresarial

	Itens	$\bar{X}$	S
1	fa_enm	4,34	0,805
2	fa_rc	3,64	1,081
3	fa_rre	3,99	0,883
4	fa_vf	3,77	1,081
5	c_mva	3,46	1,186
6	c_mr	3,80	1,039
7	c_mns	3,48	1,073
8	c_rre	3,65	1,105
9	c_anl	3,64	1,155
10	foe_dnft	4,24	0,867
11	foe_arne	4,43	0,71
12	foe_ssee	3,45	0,954
13	foe_ffaf	4,21	0,779
14	cg_rpag	4,22	0,892
15	cg_eodnp	4,16	0,748
16	cg_prci	4,01	0,784
17	co_aral	4,11	0,805

Nota. Elaboração própria.

Como é observável na Tabela 3, os itens 11 “foe_arne”, 1 “fa_enm” e 10 “foe_dnft” registam os valores mais elevados no que diz respeito à média. Desta forma, é possível afirmar que estas itens possuem uma maior influencia no processo de tomada de decisão no que concerne à Reestruturação Empresarial.

Contrariamente, os elementos 7 “c_mns”; 5 “c_mva” e 12 “foe_ssee” registam os menores valores médios, pelo que é possível entender que a sua influência sobre as Reestruturações empresariais será menor.

Posteriormente foi realizada a análise de fatores e componentes principais à dimensão Reestruturação Empresarial, como também foi realizada a rotação *varimax*. A análise fatorial consiste numa técnica estatística que simplifica a informação e tem como fim representar as relações de um grupo de variáveis através de um número menor de características.

Sendo que a análise fatorial apenas considera como satisfatórios, itens superiores a 0,40. No que diz respeito à rotação *varimax* tem como fim atingir uma estrutura fatorial onde uma das variáveis originais se relaciona mais com um fator em prejuízo dos restantes (Marôco, 2018).

Foi efetuado o teste de esfericidade de Bartlett, de forma a ser possível analisar a matriz de correlações e também a adequação da análise fatorial. Para a presente investigação, o valor do Teste de Bartlett é $p=0$ ($p<0,005$), o que nos permite concluir que o modelo é válido e que faz sentido a aplicação da técnica de análise fatorial de forma a ser definida uma estrutura fatorial para a escala Reestruturação Empresarial.

Foi também realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), em que foi obtido o valor de $KMO=0,802$. Marôco (2018), afirma que existe uma escala de avaliação para os valores de KMO:

- i. Menores que 0,50 são inaceitáveis;
- ii. Entre 0,5 e 0,6 são valores maus;
- iii. Entre 0,6 e 0,7 são valores medíocres;
- iv. Entre 0,7 e 0,8 são valores médios;
- v. Entre 0,8 e 0,9 são valores bons;
- vi. Entre 0,9 e 1,0 são valores excelentes.

Desta forma, é possível concluir que o grau de correlação é bom entre as variáveis e é possível prosseguir com a análise estatística.

De forma a medir o número mínimo de fatores utilizou-se o critério de kaiser que determina que se deve reter apenas os fatores com valores próprios superiores a 1. Como referido anteriormente, o objetivo forçava a que fosse instituída uma solução a quatro fatores – imposta pela revisão teórica – que permitisse espelhar as quatro dimensões que integram a variável Reestruturações Empresariais.

Tabela 5
Estrutura Fatorial: Reestruturação Empresarial

Itens		Cisões	Corporate Governance	Ferramentas de Otimização Empresarial	Fusões/Aquisições
1	fa_enm	-	-	-	0,504
2	fa_rc	-	-	-	0,533
3	fa_rre	-	-	-	0,790
4	fa_vf	-	-	-	0,790
5	c_mva	0,737	-	-	-
6	c_mr	0,723	-	-	-
7	c_mns	0,598	-	-	-
8	c_rre	0,680	-	-	-
9	c_ani	0,763	-	-	-
10	foe_dnft	-	-	0,647	-
11	foe_arne	-	-	0,629	-
12	foe_ssee	-	-	0,760	-
13	foe_ffaf	-	-	0,662	-
14	cg_rpag	-	0,728	-	-
15	cg_eodnp	-	0,827	-	-
16	cg_prci	-	0,748	-	-
17	co_aral	-	0,638	-	-
Variância Explicada (59,58%)		29,99%	13,62%	8,95%	7,02%
Alpha de Cronbach		0,801	0,821	0,725	0,645

Nota. Elaboração própria.

O valor da variância explicada nos quatro fatores é de 59,58%, pelo que significa que podemos interpretar mais de 50% da informação. O primeiro fator, denominado como “Cisões” é formado por cinco itens (itens 5, 6, 7, 8 e 9) e explica 29,99% da variância. O fator denominado como “Corporate Governance” é formado por quatro itens (itens 14, 15, 16 e 17) e explica 13,62% da variância.

O fator “Ferramentas de Otimização Empresarial” é incorpora quatro itens (itens 10, 11, 12 e 13) e explica 8,95% da variância. Por fim, o último fator denominado como “Fusões/Aquisições” integra quatro itens (itens 1, 2, 3 e 4) e explica 7,02% da variância.

Como referido anteriormente, a primeira extração revelou-se desadequada tendo em conta a vertente teórica do modelo, o que levou a uma nova extração fatorial e a um processo de otimização através da exclusão de três itens: um da estrutura Fusões/Aquisições (fa_ep), um da estrutura Ferramentas de Otimização Empresarial (foe_ddo) e o último da estrutura Corporate Governance (cg_pinsg).

O fator “Cisões” foi o que contribui de forma mais significativa para explicar a necessidade de recorrer a um Reestruturação Empresarial e o fator que contribui de forma mais reduzida foi “Fusões/Aquisições”.

Foi também elaborada uma análise no que toca à consistência das respostas do questionário, pelo que se utilizou a análise do *Alpha de Cronbach*. A análise de *Alpha de Cronbach* é utilizada quando é necessário avaliar a consistência de um conjunto de variáveis. De ressaltar que o *Alpha de Cronbach* pode variar entre 0 e 1, tendo em conta que:

- i. Menor que 0,6 considera-se que a consistência é inadmissível;
- ii. Entre 0,6 e 0,7 considera-se que a consistência é fraca;
- iii. Entre 0,7 e 0,8 considera-se que a consistência é razoável;
- iv. Entre 0,8 e 0,9 considera-se que a consistência é boa;
- v. Superior a 0,9 considera-se que a consistência é muito boa (Pestana & Gageiro, 2014).

Assim sendo, é observável que os fatores “Cisões” e “*Corporate Governance*” possuem uma muito boa consistência, o fator “Ferramentas de Otimização Empresarial” possui uma consistência razoável e por fim, o fator “Fusões/Aquisições” possui uma consistência fraca.

Com os fatores determinados, realizou-se a análise de *clusters* que distribuiu a base dos dados das empresas que responderam ao questionário, em conjuntos homogêneos, evidenciando um conjunto de características comuns (Ramos, 2012).

De maneira a chegar ao número de *clusters* mais apropriado foi por via de dendograma, que consiste num diagrama específico que organiza determinados fatores e variáveis (Marôco, 2018).

Para a presente investigação, uma solução de quatro grupos foi a mais apropriada, pela distribuição uniformizada das observações da amostra pelos grupos:

Tabela 6*Valores Médios dos Clusters por Fator: Reestruturação Empresarial*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Observações	10	39	37	24
Fatores da Reestruturação Empresarial				
F1. Cisões	-1,611	0,488	0,227	-0,470
F2. Corporate Governance	0,685	-0,235	-0,211	0,421
F3. Ferramentas de Otimização Empresarial	1,232	0,389	0,091	-1,287
F4. Fusões/Aquisições	0,220	0,767	-0,950	0,127

Nota. Elaboração própria.

Da solução a quatro grupos, é o grupo 2 que engloba maior quantidade de empresas, composto por 39 organizações. É observável que as empresas que compõem este grupo tendem a valorizar as dimensões “Cisões” (0,488) e “Fusões/Aquisições” (0,767) tendo em conta com os valores médios obtidos.

O grupo 3 é composto por 37 empresas, em que, através dos valores médios obtidos é observável que as empresas que o compõem têm maior tendência a valorizar a dimensão “Cisões” (0,227).

O grupo 4 é composto por 24 empresas e através dos valores médios obtido, podemos verificar que têm tendência para apenas valorizar a dimensão “*Corporate Governance*” (0,421).

Por fim, o grupo 1 é aquele que engloba menor quantidade de empresas, sendo composto por apenas 10 organizações. Através dos valores médios obtidos, é observável que as empresas que integram este grupo têm tendência para valorizar, sobretudo, a dimensão “*Ferramentas de Otimização Empresarial*” (1.232).

5.2.2. Dimensão da Performance

Esta dimensão foi alvo de análise tendo em conta os dez itens que a compõem. Na tabela seguinte é observável a média e o desvio padrão obtido para cada item.

Tabela 7*Análise dos Itens da Performance*

	Itens	$\bar{X}$	S
1	pnf_crhq	4,35	0,783
2	pnf_ucvd	4,22	0,771
3	pnf_amqd	4,45	0,658
4	pnf_cnc	4,55	0,725
5	pnf_inp	4,33	0,814
6	pf_ddcp	4,36	0,787
7	pf_ani	3,61	1,093
8	pf_rcup	4,26	0,786
9	pf_acc	4,26	0,809
10	pf_acnt	4,12	0,832

Nota. Elaboração própria.

Os itens 4 “pnf_cnc” e 3 “pnf_amqd” apresentam maiores valores médios, o que significa que possuem uma maior influência sobre a Performance. Todavia, os itens 7 “pf_ani” e 10 “pf_acnt” são os que possuem menor influência sobre a dimensão performance, pois registam as médias mais baixas.

Com o objetivo de verificar se existem correlações entre as variáveis, foi efetuada a análise de fatores e componentes principais, como também a rotação *varimax*.

Na análise fatorial à dimensão Performance foi obtido um KMO=0,836 o que é considerado um bom valor.

No teste de esfericidade de Bartlett o valor obtido foi $p=0$, pelo que se conclui que os itens encontram-se bastante correlacionados. Tendo por base o modelo conceptual da presente investigação, esta dimensão é uma variável manifesta pelo que, realizou-se a análise de componentes principais com a existência de apenas um fator, o que explica uma variância total dos dados de 47,36%.

Posteriormente, foi realizada a análise do *Alpha de Cronbach* aos itens que integram a dimensão em estudo, pelo que, foi obtido um valor de 0,836, o que significa que a consistência entre os diversos itens é boa.

Tabela 8

Estrutura Fatorial: Performance

Itens		Performance
1	pnf_crhq	0,554
2	pnf_ucvd	0,628
3	pnf_amqd	0,679
4	pnf_cnc	0,627
5	pnf_inp	0,488
6	pf_ddcp	0,751
7	pf_ani	0,417
8	pf_rcup	0,733
9	pf_acc	0,762
10	pf_acnt	0,722

Variância Explicada (47,36%)

Alpha de Cronbach 0,836

Nota. Elaboração própria.

Posteriormente, foi efetuada a análise de clusters ao fator Performance com o fim de entender se existem ou não grupos que privilegiam o presente fator. A análise de clusters levou a uma seleção a 4 fatores.

Tabela 9

Valores Médios dos Clusters por Fator: Performance

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Observações	36	10	36	28
Fatores da Performance				
F1. Performance	1,079	-2,229	0,190	-0,836

Nota. Elaboração própria.

Os resultados obtidos sugerem que os grupos 1 e 3, ambos constituídos por 36 empresas, tendem a valorizar este fator.

5.2.3. Análise de Hipóteses

Neste ponto do presente estudo, serão alvo de análise as hipóteses de investigação que foram formuladas após a realização da revisão de literatura e que são o suporte ao modelo conceptual. De forma que todas as hipóteses enunciadas no Capítulo III, do presente documento, foram efetuados diversos testes de associação entre os itens que integram as dimensões Reestruturação Empresarial e Performance.

Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados segundo a teoria de Labovitz (1970), teoria essa que explica que no tratamento das variáveis ordinárias, estas têm de ser tratadas como variáveis de intervalo de forma que a análise não perca o poder explicativo. Na aplicação de testes de normalidade, com o intuito de observar se um grupo de dados de uma variável segue uma distribuição normal, reduzindo o risco de não normalidade, o investigador, decidiu aplicar os princípios do teorema do limite central.

O teorema do limite central demonstra que quanto maior for a amostra alvo de análise, a probabilidade de os dados seguirem uma distribuição normal é maior. Logo, com o aumento do tamanho da amostra alvo de análise existe uma redução dos riscos de não normalidade e assim existe um incremento da robustez da análise (Tabachnick & Fidell, 2007).

A presente investigação tem como objetivo responder às hipóteses formuladas com base na revisão de literatura que foram anteriormente enunciadas no Capítulo III do presente documento. Desta forma foi aplicado o teste de regressão linear múltipla.

H.1. A dimensão Fusões/Aquisições exerce uma influência positiva sobre a Performance.

Com a aplicação da técnica de regressão linear simples pode verificar-se as seguintes variáveis: $\beta = 0,267$; $t=2,876$; $p=0,005$ pelo que possui um efeito positivo significativo sobre a Performance ($p<0,05$).

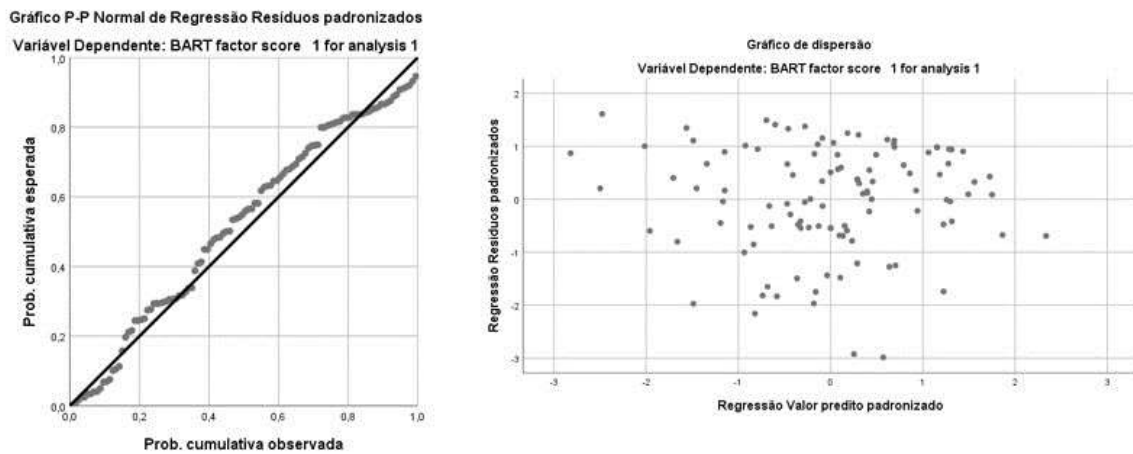
O r^2 apresenta um valor de 0,071, demonstrando assim que 7,1% de variância no que diz respeito ao grau de influência da variável. A restante percentagem pode ser explicada ou outros fatores.

O R quadrado ajustado consiste num método para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo. O valor de R^2 varia entre 0 e 1, onde o $R^2=0$ significa que o modelo não se ajusta aos dados e $R^2=1$ significa que o ajustamento do modelo atingiu a perfeição (Marôco, 2018).

Field (2009), defende que os valores considerados normais do *Durbin Watson* são entre 1 e 3. Desta forma, pressuposto relativo à independência de erros, foi confirmado através dessa estatística ($d=1,892$).

Figura 10

Avaliação dos Pressupostos de Regressão Linear



Nota. Elaboração própria.

Na tabela seguinte são observáveis os resultados obtidos da regressão linear realizada para a hipótese 1.

Tabela 10

Resultados da Regressão Linear para Fusões/Aquisições

Variáveis	β	Erro Padrão	Valor t
(Constante)	-	0,098	0,000
Fusões	0,267	0,098	2,876
F=8,272	R=0,267	R ² =0,071	R ² a=0,063

Nota. Elaboração própria.

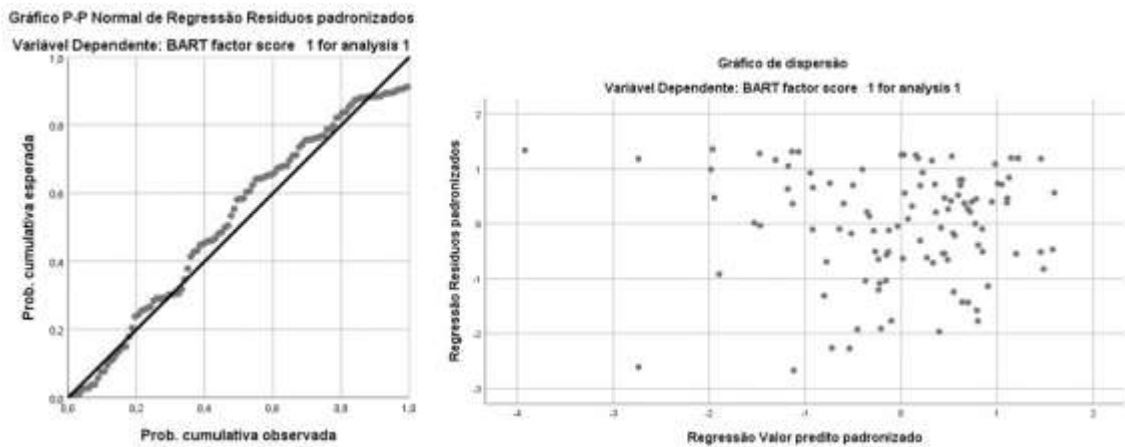
H.2. A dimensão Cisões exerce uma influência positiva sobre a Performance.

Com a aplicação da técnica de regressão linear simples pode verificar-se as seguintes variáveis: $\beta = 0,051$; $t=0,534$; $p=0,594$ pelo que esta hipótese é rejeitada ($p<0,05$).

O r^2 apresenta um valor de 0,003, demonstrando assim que 0,3% de variância no que diz respeito ao grau de influência da variável. A restante percentagem pode ser explicada ou outros fatores. O pressuposto relativo à independência de erros, foi confirmado através da estatística de *Durbin Watson* ($d=2,016$).

Figura 11

Avaliação dos Pressupostos de Regressão Linear



Nota. Elaboração própria.

Na tabela seguinte são observáveis os resultados obtidos da regressão linear realizada para a hipótese 2.

Tabela 11

Resultados da Regressão Linear para Cisões

Variáveis	β	Erro Padrão	Valor t
(Constante)	-	0,101	0,000
Cisões	0,051	0,102	0,534
F=0,286	R=0,51	R ² =0,003	R ² a= -0,007

Nota. Elaboração própria.

H.3. A dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Performance.

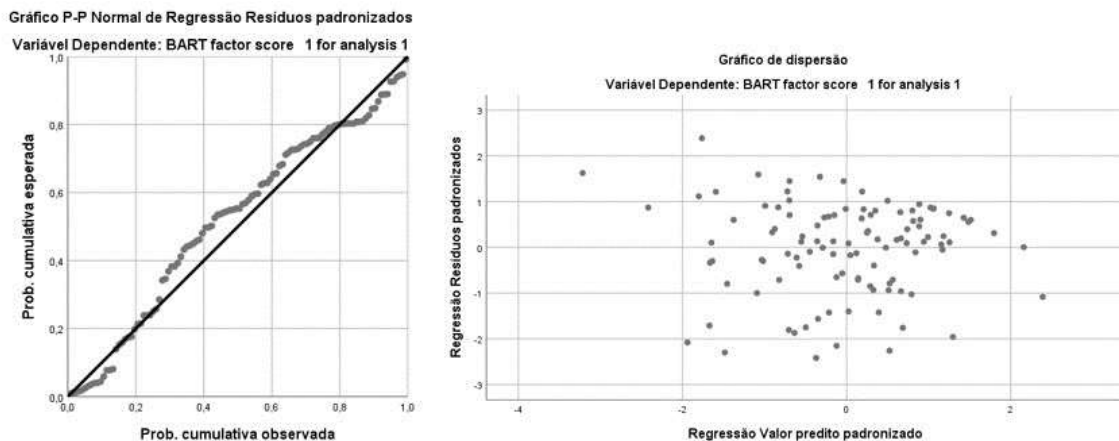
Com a aplicação da técnica de regressão linear simples pode verificar-se as seguintes variáveis: $\beta = 0,480$; $t=5,691$; $p=0$ pelo que possui um efeito positivo significativo sobre a Performance ($p<0,05$).

O r^2 apresenta um valor de 0,231, demonstrando assim 23,1% de variância no que diz respeito ao grau de influência da variável. A restante percentagem pode ser explicada ou outros fatores.

O pressuposto relativo à independência de erros, foi confirmado através da estatística de *Durbin Watson* ($d=2,292$).

Figura 12

Avaliação dos Pressupostos de Regressão Linear



Nota. Elaboração própria.

Na tabela seguinte são observáveis os resultados obtidos da regressão linear realizada para a hipótese 3.

Tabela 12*Resultados da Regressão Linear para Ferramentas de Otimização Empresarial*

Variáveis	β	Erro Padrão	Valor t
(Constante)	-	0,089	0,000
Ferramentas de Otimização Empresarial	0,48	0,089	5,691
F=32,389	R=0,480	R ² =0,231	R ² a=0,224

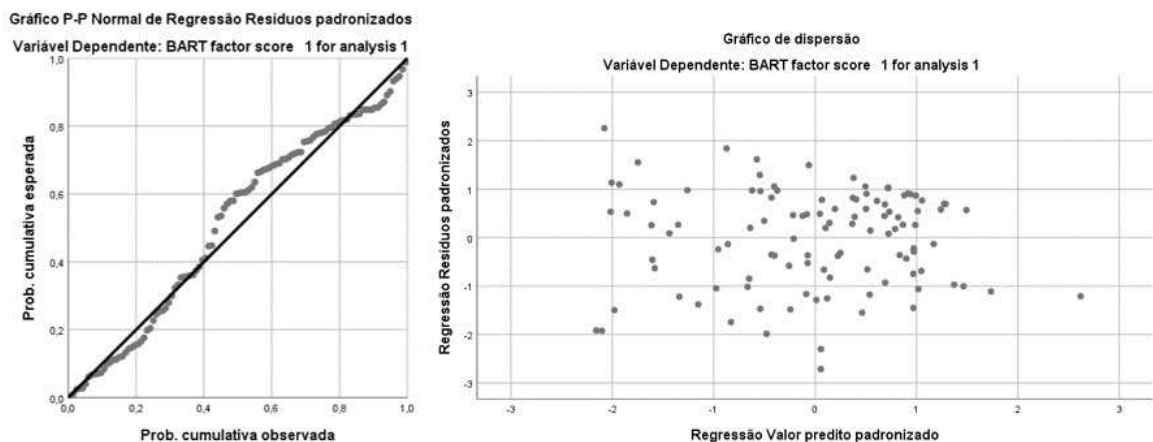
Nota. Elaboração própria.

H.4. A dimensão Corporate Governance exerce uma influência positiva sobre a Performance.

Com a aplicação da técnica de regressão linear simples pode verificar-se as seguintes variáveis: $\beta = 0,515$; $t=6,237$; $p=0$ pelo que possui um efeito positivo significativo sobre a Performance ($p<0,05$).

O r^2 apresenta um valor de 0,265 demonstrando assim 26,5% de variância no que diz respeito ao grau de influência da variável. A restante percentagem pode ser explicada ou outros fatores.

O pressuposto relativo à independência de erros, foi confirmado através da estatística de Durbin Watson ($d=1,861$).

Figura 13*Avaliação dos Pressupostos de Regressão Linear*

Nota. Elaboração própria.

Na tabela seguinte são observáveis os resultados obtidos da regressão linear realizada para a hipótese 4.

Tabela 13

Resultados da Regressão Linear para Corporate Governance

Variáveis	β	Erro Padrão	Valor t
(Constante)	-	0,087	0,000
<i>Corporate Governance</i>	0,515	0,087	6,237
F=38,900	R=0,515	R ² =0,265	R ² a=0,258

Nota. Elaboração própria.

5.2.4. Avaliação das Hipóteses

Através dos resultados provenientes da realização de análises estatísticas às hipóteses formuladas, é possível verificar parte da relação de causalidade que tem por base verificar se: A Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Performance.

É possível verificar que os fatores que compõem a dimensão Reestruturações Empresariais, apenas as Fusões/Aquisições, Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance* exercem influências positivas sobre a Performance, tal não se verifica no fator Cisões.

Tabela 14

Quadro Resumo das Hipóteses

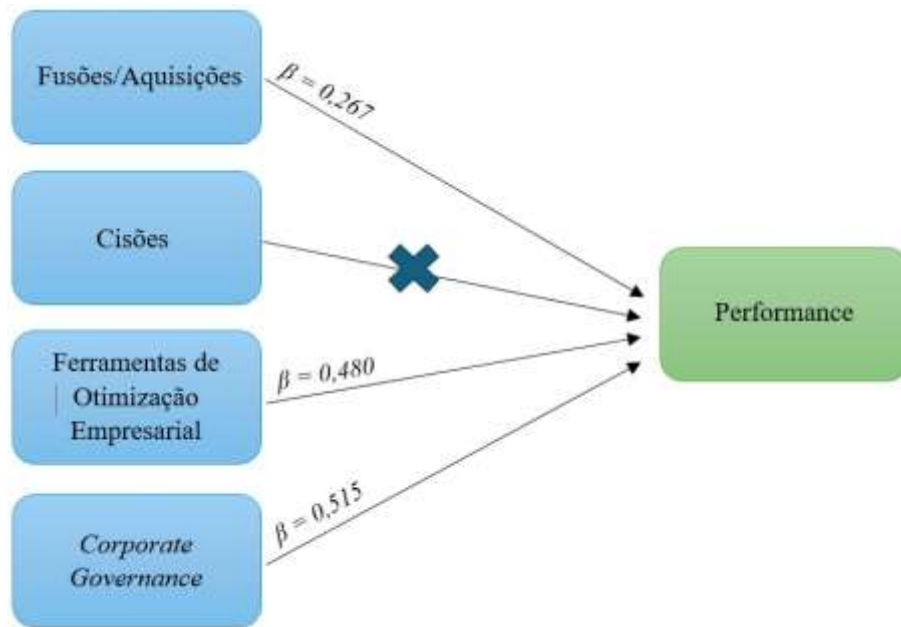
Hipóteses	Variáveis Independentes	Variável Dependente	Decisão
1	Fusões/Aquisições	Performance	Aceite
2	Cisões		Rejeitada
3	Ferramentas de Otimização Empresarial		Aceite
4	Corporate Governance		Aceite

Nota. Elaboração própria.

A figura seguinte representa o modelo conceptual final para a Reestruturação Empresarial com base nos resultados após tratamento estatístico dos dados. O modelo inclui as relações causais estatisticamente significativas e os coeficientes padronizados correspondentes.

Figura 14

Modelo Conceptual Final



Nota. Elaboração própria.

5.2.5. Conclusões Sumárias

A presente investigação teve como finalidade principal verificar a existência ou não de influência positiva da Reestruturação Empresarial na Performance, tendo assim sido formalizadas quatro hipóteses. A realização de testes estatísticos permitiu verificar que apenas a maioria das hipóteses formuladas possuem significância estatística para sustentar a teoria.

A contribuição da Reestruturação Empresarial para a Performance é deste modo evidente através de **Fusões/Aquisições**, **Ferramentas de Otimização Empresarial** e **Corporate Governance**.

Todavia, não é evidente o efeito positivo das Cisões na Performance. Os testes realizados permitiram verificar que não existe significância estatística que permita validar a hipótese respetiva.

CAPÍTULO VI – PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. Introdução

Ao longo da presente investigação colocou-se em evidência a relação entre as variáveis que integram a Reestruturação Empresarial, que foram identificadas aquando da revisão literária com a dimensão Performance. Dessa forma foi elaborado um modelo que serviu como base ao estudo.

Numa fase inicial serão apresentadas as conclusões a reter com base nos resultados obtidos através do tratamento estatístico dos dados recolhidos, posteriormente, serão evidenciadas as limitações ao estudo e ainda sugestões para pesquisas futuras.

6.2. Principais Conclusões

O conceito de Reestruturação Empresarial permanece em constante evolução, e é de ressalvar que os processos de Reestruturação são implementados de uma forma abrangente.

A finalidade da presente investigação tem por base confirmar, ou não, quatro questões levantada aquando da realização da revisão de literatura. Assim sendo, as hipóteses formuladas visavam verificar a existência de relações entre: Fusões/Aquisições; Cisões; Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance*.

Através dos resultados provenientes da análise exploratória presente no capítulo anterior, é possível concluir que a maioria das hipóteses é confirmada, pois foi demonstrada a existência de casualidade entre as variáveis Fusões/Aquisições; Ferramentas de Otimização Empresarial e *Corporate Governance* com a variável Performance.

Para testar as hipóteses apresentadas recorreu-se à regressão linear simples que permite efetuar uma avaliação da relação funcional entre a variável dependente e uma variável independente.

Hipótese 1: A dimensão Fusões/Aquisições exerce uma influência positiva sobre a Performance.

O processo de estimação veio confirmar a existência de um efeito positivo e estatisticamente significativo entre as Fusões/Aquisições e a Performance, isto é, os resultados confirmam a hipótese formulada.

Considerando a implementação de Fusões/Aquisições nas empresas, estas possuem impacto na performance da mesma pois possibilitam a existência de vantagens fiscais; redistribuição de recursos e meios; extensão dos produtos e mercados, entre outros.

Hipótese 2: A dimensão Cisões exerce uma influência positiva sobre a Performance.

Como referido no capítulo anterior, não foi possível verificar a existência de uma influência positiva da variável Cisões na variável Performance, em discordância com a literatura relacionada com o tema.

Tendo em conta que os dados recolhidos foram provenientes de micro, pequenas e médias empresas (PME) do sector empresarial português, mostra que possivelmente o processo de cisão ainda não foi implementado de uma forma massiva nesse tecido empresarial.

Hipótese 3: A dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Performance.

O tratamento estatístico dos dados obtidos demonstrou a existência de influência positiva e uma relação estatisticamente relevante entre a dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial e a dimensão Performance.

Desta forma, é possível afirmar que a implementação de diversos procedimentos como a reengenharia, *downsizing*, *outsourcing*, *lean production*, entre outros são benéficos no que toca à performance empresarial.

Hipótese 4: A dimensão Corporate Governance exerce uma influência positiva sobre a Performance.

Os resultados provenientes do tratamento estatístico dos dados vieram demonstrar a existência de um efeito positivo e estatisticamente significativo entre *Corporate Governance*

e a Performance. Comprovando assim que as boas práticas de administração/gerência da empresa levam a que a mesma consiga alcançar mais facilmente os seus objetivos.

6.3. Contributos do estudo

Os contributos extraídos da presente investigação são visíveis tanto para a ciência em gestão, mas como também para os órgão de decisão e gestão empresarial. O contributo para a ciência em gestão provém da originalidade do modelo desenvolvido, o qual inclui diversas relações causa-efeito assumindo uma inovadora perspectiva de analisar a dimensão Reestruturações Empresarias.

Como exposto em capítulos anteriores, o modelo engloba um conjunto de relações entres as dimensões Reestruturação Empresarial e Performance de maneira a dar resposta à principal questão do presente processo de investigação.

Relativamente às empresas, a presente investigação contribui com a confirmação parcial do efeito positivo entre as dimensões estudadas. No domínio prático, permite aos gestores um incremento do seu conhecimento acerca das variáveis que compõem a Reestruturação Empresarial e em como esta tem impacto no Binómio Eficácia-Eficiência (Performance).

O presente estudo, garante assim, o desenvolvimento de questões científicas e metodológicas e assume também um meio ponderação e de sustentação aos gestores/administradores e órgãos de tomada de decisão relativamente ao desenvolvimento da Reestruturação Empresarial nas empresas em Portugal.

6.4. Limitações da Investigação

Uma das limitações observadas no decorrer da presente investigação foi a aderência ao questionário pois embora o número de respostas tenha sido suficiente para realizar uma investigação, vem aqui sugerir uma moderação na implicação dos resultados obtidos. Desta forma ressalva-se a dificuldades do investigador na obtenção de respostas válidas.

Não foi possível a confirmação integral do modelo conceptual através da análise exploratória dos dados. Contrariamente à literatura não foi possível confirmar estatisticamente a relação entre a dimensão Cisões e a dimensão Performance.

6.5. Sugestões para Futuras Investigações

As oportunidades de investigação decorrem das limitações já enunciadas anteriormente no presente documento. Uma perspetiva poderá prender-se com a aplicação do modelo desenvolvido apenas a um sector de atividade económica, de maneira a evidenciar o seu comportamento nesses sectores e compará-los. Mais, por outro lado, aplicar uma análise fatorial confirmatório com recurso a modelos de equações estruturais. De ressaltar a importância de (re)testar a hipótese que foi rejeitada.

Uma outra perspetiva de investigação poderia passar por aplicar o estudo numa só empresa portuguesa, tipo estudo de caso ou, porque não, um caso de estudo, que seja líder no seu sector de atividade, por meio da aplicação de uma metodologia de carácter qualitativo de forma a verificar uma visão mais operacional do objeto em estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., Kumer, D., & George S. (2001). *Pesquisa de marketing*. Atlas.
- Alam, A., & Khan, S. (2014). Strategic Management: Managing Mergers & Acquisitions. *International Journal of BRIC Business Research*, 3(1), 1–10.
- Albert, J. & Marcella, J. (1995). *Outsourcing, Downsizing and Reengineering: Internal Control Implications*. The Institute of Internal Auditors.
- Almashhadani, H. A., & Almashhadani, M. (2022). An overview of recent developments in corporate governance. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(5), 39-44.
- Almeida, P. & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 4, 905-917.
- Antunes, S. M. G. (2012). A Mudança organizacional e a Gestão da Mudança. *Secretariado: ser competitivo em Organizações de Futuro. Atas das Jornadas*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 9-120.
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*, 2, 13-36.
- Bauer, P. W., Berger, A. N., Ferrier, G. D., & Humphrey, D. B. (1998). Consistency conditions for regulatory analysis of financial institutions: a comparison of frontier efficiency methods. *Journal of Economics and Business*, 50(2), 85-114.
- Bhankaraully, S. (2018). Contested Firm Governance, Institutions and the Undertaking of Corporate Restructuring Practices in Germany. *Economic and Industrial Democracy*.
- Boutelier, S. (2010). *Conceptualizing Global Environmental Consultancy Firms as Actors in Global Environmental Governance (Unpublished master's thesis)*. University of Leuven, Belgium.
- Bowman, E. & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*. 14 (1), 5-14.
- Budhwar, P. & Khatri, N. (2001). Comparative human resource management in Britain and India: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), pp. 800–826.

- Cabrita, M. (2006). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português* (Tese de Doutoramento). Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*, 1.ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Castrillón, M. A. G. (2021). The concept of corporate governance. *Revista Visión de Futuro* (Vol. 25), 178-194.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria da administração*. 4ªed. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. 3ª edição. Makron books.
- Child, J. e Rodrigues, S. (2003). Repairing the Breach of Trust in Corporate Governance, *Birmingham Business School*, April.
- Clayman, M. R., Fridson, M. S., & Troughton, G. H. (2012). *Corporate finance: a practical approach* (Vol. 42). John Wiley & Sons.
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. 2ª ed. New York: Springer.
- Comissão Europeia (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. União Europeia. [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia,-2020\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-(Comissao-Europeia,-2020).pdf.aspx)
- Cordeiro, A. M. (2011). *Direito das Sociedades, tomo I - Parte Geral*. 3.ª ed. Almedina.
- Correia, A. (2003). *A Flexibilidade nas Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, L. M. D. P. M., Quintas, P. D. C., & Ferreira, R. M. Z. (2021). O impacto da simplificação dos regimes das fusões e cisões societárias. *Revista Jurídica*, 1(63), 542-575.
- Cummins, J. D & Weiss, M. A. (2013). *Analyzing firm performance in the insurance industry using frontier efficiency and productivity methods*. In *Handbook of insurance* (pp. 795-861). Springer New York.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 1(2), 22-30.
- Damodaran, A. (2008). *Handbook of Finance*. In F.J. Fabozzi (Ed.), *Acquisitions and Takeovers*. John Wiley & Sons, Inc
- Daft, R. L. (1999). *Teoria e Projeto das Organizações*. 6ª edição. LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

- Dahlback, N. (2003). “If Cognitive Science is Multidisciplinary, Which are the Discipline? - Cognitive Science as Three Methodological Cultures”, *Proceedings of the European Conference on Cognitive Science*, 10-12.
- da Silva, S. F., Gaio, M. C., Sanches, S., José, H., Henriques, M. F., & Gouveia, M. J. (2021). Gestão do processo de mudança nas organizações de saúde: revisão narrativa da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 483-504.
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
- dos Santos, T. A., Calegario, C. L. L., & de Melo Carvalho, F. (2018). Fusões e aquisições na Indústria Manufatureira: uma análise econométrica das companhias de capital aberto. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 102-119.
- Elias, R. (2011). *Concentrações empresariais: Regime Contabilístico-Fiscal da Cisão Fusão*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Técnica de Lisboa.
- Estrada, R. J. S., & de Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planeamento estratégico à mudança. *Revista de ciências da administração*, 9(19), 147-178.
- Ferreira, D. (2017). *Fusões, Aquisições, Cisões e Outras Reestruturações de empresas: Abordagem Estratégica e Organizacional – Volume 1*. Rei dos Livros.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3. Sage Publications Ltd. Londres.
- Føursund, F. R. (2017a). Economic interpretations of DEA. *Socio Economic Planning Sciences*.
- França, V. C. L. & Neto, A. A. (2009). Eficiência Operacional e Estratégica: Percepção de Gestores de Empresas no Mercado Brasileiro. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-13.
- Furtado, J. H. P. (2004). *Curso de Direito das Sociedades*. 5.^a edição revista e atualizada com a colaboração de Nelson Rocha. Almedina.
- Gama, A. P. (2012). *Performance Empresarial Conceito, abordagens e métodos de avaliação*. Porto Editora.
- Gaughan, P. A. (2017). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings* (7th ed.). Wiley.
- George, M., Rowlands, D. & Kastle, B. (2004). *What is Lean Six Sigma? McGraw-Hill Professional*.
- George, M. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. McGraw-Hill Professional.

- Gibbs, P. A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 51-68.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic management journal*, 38(5), 1121-1133.
- Grinpe, C. & Kaiser, U. (2010). Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing. *Journal of Management Studies*, Vº 47, pp. 1483-1509.
- Guthrie, J. & Datta, D. (2008). Dumb and Dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. 19 (1), 1-186.
- Hallqvist, B. (2000). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: O conselho de administração. *Revista de Administração*, Vol. 35, Nº 2, pp. 72-76.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- Hernandez, J. M. D. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45
- Hexsel, A. E., & Henkin, H. (2003). Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(3), 254-259.
- Hiatt, J. M., Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). Investigação por questionário. 2a edição. *Edições Sílabo*, 52-58.
- Ilhéu, F. (2009). A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China. *Edições Almedina*.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2022). *Empresas nascidas em 2022 empregam cerca de 266 mil pessoas - Destaque Informação à Comunicação Social*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Jasti, N. V. K., & Kodali, R. (2015). Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research*, 53(3), 867-885.
- Karim, S. (2009). Business Unit Reorganization and Innovation in New Markets. *Management Science*. 55 (7).

- Karim, S. (2009). Business Unit Reorganization and Innovation in New Markets. *Management Science*, 55 (7).
- Khan, H. (2011). A literature review of corporate governance. In *International Conference on E-business, management, and Economics* (Vol. 25, pp. 1-5). Singapore: IACSIT Press.
- Kotter, J., e Schlesinger, L. (2013). Choosing Strategies for Change. *Harvard business review*, 1-11.
- Koufteros, X. & Marcoulides, G. (2006). Product development practices and performance: a structural equation modelling-based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 286-307.
- Labovitz, S. (1970). The assignment of numbers to rank order categories. *The American Sociological Review*, 35 (3), 515-524.
- Lacerda, D. P., Piran, F. S. & Camargo, L. F. R. (2021). *Análise e gestão da eficiência. Aplicação em sistemas produtivos de bens e serviços*. Folio Digital.
- Laureani, A., & Antony, J. (2016). Leadership—a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 502-523.
- Liker, J. K. 1996. *Becoming Lean*. New York: Free Press.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw- Hill.
- Lodi, J. (2000). *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro, Campus.
- Lopes, C. (2017). *Consolidação de Contas*. 3a edição. Edições Sílabo.
- Lopes, P. C. B., Stadler, C. C., & Kovalesski, J. L. (2003). Gestão da mudança organizacional. *Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes-ATIVIDADES ENCERRADAS*, 11(1).
- Mações, M. A. R. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional*. Actual Almedina.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Maciel, M. C. F., & Silva, W. B. D. (2011). Lean six sigma: uma metodologia de gestão para otimizar de processos. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-12.
- Malhotra, N. (2008). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, 4. Ed., Bookman.

- Manea, D. (2013). LEAN production—concept and benefits. *Review of General Management*, (17 (1)), 164-171.
- Mark, P., Kelvin, D., & Bonifaz, C. (2006). *The outsourcing handbook- how to implement a successful outsourcing process*. United States: Kogan Page Limited.
- Marôco, J. (2018). *Análise de estatística com o SPSS statistics*. 18ª ed. Pêro Pinheiro. Report Number
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. Enap.
- Mclvor, R. (2018). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management*. 5 (1), 22-36.
- Mishra, A., & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*. 33 (2), 261-279.
- Moreira, J. M., Gonçalves, H., & Oliveira, G. A. (2004). Corporate governance em Portugal. In *XII Conferência Anual de Ética, Economia, Dirección-Ética y Finanzas* (Vol. 3).
- Negre, E., Verdier, M., Cho, C., & Patten, D. (2017). Disclosure strategies and investor reasons to downsizing annoucements: a legitimacy perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*. 36 (3), 239-257.
- Neiva, E. R., & Paz, M. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37.
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1(3).
- Novas, J. (2008). *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual: Elementos Integradores e Contributos para uma Gestão Estratégica das Organizações* (Tese de Doutoramento) Universidade de Évora, Évora.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Ozcelik, Y. (2010). Do business process reengineering projects payoff: Evidence from the United States. *International Journal of Project Management*. Fairfield University, Dolan School of Business, USA.
- Pestana, H. & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª ed. Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-775-2.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.

- Pires, A. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3º. Ed. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal.
- Polit, D. & Beck, Hungler, B. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. 5ª ed. Artmed, Porto Alegre.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais: trajectos*. 4ª ed. Editora Gravidia.
- Ramos, P. (2012). *Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial: Principais Tendências e Impactos no Processo Produtivo, na Cadeia de Valor e no Modelo Organizativo e Funcional das Empresas*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora.
- Robalo, A. (1995). Eficácia e eficiência organizacionais. *Revista Portuguesa de GESTÃO*. 105-116.
- Rodrigues, S. C. (2023). Restructuring: Analysis of the impact of the acquisition process on company performance: an overview. *European Journal of Applied Business Management*, 9(1), 29-50.
- Rodrigues, S. C. & Peres, C. J. (2023). Reestruturação: O Impacto dos processos de aquisição no desempenho das empresas numa perspectiva de reestruturação. *Jornal Europeu de Negócios e Gestão Aplicados*, 9(1).
- Román, J., Pereira, P. A., & Ribeiro, C. (2019). Empowerment estructural: potendiendo la capacidade inovadora de las organizaciones. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 55-80.
- Scherer, A. e Palazzo, G. (2004). Towards a Political Conception of Corporate Responsibility-Business and Society Seen From a Habermasian Perspective, Zurich, Lousane, December.
- Silva, A., Vitorino, A., Alves, C., Cunha, J., & Monteiro, M. A. (2006). Livro branco sobre corporate governance em Portugal. *Instituto Português de Corporate Governance*, 191.
- Sousa, A. (2000). *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu* (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora.

- Susskind, A., Moore, O., & Kacmar, K. (2018). Organizational downsizing: how communications network connect with employee performance. *Cornell Hospitality Report*. 18 (4), 3-12.
- Tabachnick, G. & Fidel, S. (2007). *Using multivariate statistic*. Allyn and Bacon. New York.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Womack, P., Jones, T., & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Macmillan.
- Viana, C. (2010). O Princípio da eficiência: A eficiente eficácia da administração pública. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto, VII especial*, 301-311
- Womack, J., & Jones, D. (2005). *Lean solutions*. London: Simon and Schuster.
- Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463-477.
- Yun, G., Trumbo, C. (2000). Comparative response to a survey executed by post, e-mail & web form. *Journal of Computer Mediated Communication*. 6 (1).

ANEXOS

A – 1. Envio do Questionário

A – 1.1. Questionário

O Impacto dos Processos de Reestruturação Funcional no Binómio Eficácia-Eficiência Empresarial

Garantimos a confidencialidade absoluta dos dados para o efeito.

O presente questionário incorpora um trabalho de investigação do âmbito do mestrado em Gestão de Empresas na Universidade ISLA Santarém, subordinado ao tema "O Impacto dos Processos de Reestruturação Empresarial no Binómio Eficácia-Eficiência Empresarial".

1. Número de trabalhadores *

☐ Menos de 10 trabalhadores

☐ Entre 10 a 49 trabalhadores

☐ Entre 50 a 250 trabalhadores

☐ Mais de 250 trabalhadores

2. Função atual na empresa *

☐ Diretor(a)

☐ Técnico(a)

☐ Administrativo(a)

☐ Outro(a)

3. Setor de atividade

4. Considere os seguintes pontos sobre fusões/aquisições:
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante) *

	1	2	3	4	5
Entrada em novos mercados	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de custos (ex: departamentos privativos)	☐	☐	☐	☐	☐
Extensão dos produtos e mercados	☐	☐	☐	☐	☐
Redistribuição de recursos de forma estratégica	☐	☐	☐	☐	☐
Vantagens fiscais	☐	☐	☐	☐	☐

5. Considere os seguintes pontos sobre cisões:
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante) *

	1	2	3	4	5
Maximização do valor acionista	☐	☐	☐	☐	☐
Minimização dos riscos	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria ao nível da subcontratação	☐	☐	☐	☐	☐
Redução ou redistribuição do endividamento	☐	☐	☐	☐	☐
Atração de novos investidores	☐	☐	☐	☐	☐

6. Considere os seguintes pontos sobre ferramentas de otimização empresarial:
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante) *

	1	2	3	4	5
Disponibilização de novas ferramentas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Ajuste de recursos às necessidades da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Subcontratação de serviços externos para a empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Diminuição de despesas operacionais	☐	☐	☐	☐	☐
Facilitar a flexibilidade e agilidade funcional	☐	☐	☐	☐	☐

7. Considere os seguintes pontos sobre governança corporativa:
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante) *

	1	2	3	4	5
Reconhecimento por parte da administração/gerência	☐	☐	☐	☐	☐
Existência de oportunidades de desenvolvimento a nível pessoal (formação e educação)	☐	☐	☐	☐	☐
Promoção da resolução de conflitos interdepartamentais	☐	☐	☐	☐	☐
Agilizar/facilitar as relações de autoridade e liderança	☐	☐	☐	☐	☐
Promoção da implementação de novos sistemas de governança	☐	☐	☐	☐	☐

8. Perguntas sobre desempenho financeiro, nível não financeiro e nível financeiro:
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante) *

	1	2	3	4	5
Contratação de recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐
Utilização de canais de vendas interessantes	☐	☐	☐	☐	☐
Apostar em materiais de qualidade no desenvolvimento do produto/serviço	☐	☐	☐	☐	☐
Compreensão das necessidades do cliente (serviço)	☐	☐	☐	☐	☐
Investigação de novos produtos (inovação)	☐	☐	☐	☐	☐
Diminuição do "tempo morto" e do "desperdício" no ciclo produtivo	☐	☐	☐	☐	☐

Atração de novos investidores/parceiros económicos (ex: valor p/ o accionista)	☐	☐	☐	☐	☐
Redução dos custos unitários de produção (ex: trabalho, produção)	☐	☐	☐	☐	☐
Aprimorar o controle sobre os custos (ex: prever, monitorar)	☐	☐	☐	☐	☐
Adequar os custos ao nível da tarefa (ex: custo da tarefa)	☐	☐	☐	☐	☐

Terminar

1/1

A – 1.2. Email Enviado

Verónica Fidalgo

Pedido de Colaboração

Ex.mos(mas) Senhores(as)

Para efeitos de conclusão da minha dissertação de mestrado em gestão de empresas cujo objetivo visa avaliar o impacto das reestruturações empresariais na eficácia organizacional. Venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento de um pequeno questionário, disponível em <https://survs.com/survey/iimn6opjll/m55ixixbsw> o qual não ocupará mais de 4 minutos do seu tempo.

A participação da sua empresa é da máxima importância para o sucesso da investigação em curso, pelo que bastará um elemento da empresa, da administração ou autorizado pela mesma, responda ao questionário de acordo com as instruções constantes no mesmo.

As informações recolhidas são inteiramente confidenciais e a análise dos dados é realizada de forma agregada, isto é, as conclusões serão divulgadas de forma genérica, impossibilitando na identificação das respostas individuais.

Os resultados do trabalho de investigação serão fornecidos, após defesa pública, a todas as empresas que manifestem esse interesse para o e-mail: veronica.fidalgo@hotmail.com

Grata pela sua atenção, apresento-lhe os meus melhores cumprimentos,

Verónica Fidalgo

A – 2. Análise Fatorial

A - 2.1. Análise de Componentes Principais da Dimensão Reestruturação Empresarial

A – 2.1.1. Teste de Kaiser – Mayer – Olkin e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,802
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	660,126
	gl	136
	Sig.	,000

A – 2.1.2. Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
fa_enm	1,000	,365
fa_rc	1,000	,367
fa_rre	1,000	,718
fa_vf	1,000	,665
c_mva	1,000	,637
c_mr	1,000	,668
c_mns	1,000	,659
c_rre	1,000	,607
c_ani	1,000	,630
foe_dnft	1,000	,501
foe_arne	1,000	,546
foe_ssee	1,000	,592
foe_ffaf	1,000	,536
cg_rpag	1,000	,572
cg_eodnp	1,000	,716
cg_prci	1,000	,762
cg_aral	1,000	,588

Método de Extração: análise de Componente Principal.

A – 2.1.3. Variância Total Explicada

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,098	29,985	29,985	5,098	29,985	29,985	2,681	15,770	15,770
2	2,316	13,622	43,607	2,316	13,622	43,607	2,634	15,496	31,266
3	1,521	8,947	52,555	1,521	8,947	52,555	2,470	14,529	45,794
4	1,194	7,021	59,576	1,194	7,021	59,576	2,343	13,781	59,576
5	,929	5,467	65,043						
6	,850	5,002	70,045						
7	,772	4,543	74,588						
8	,662	3,894	78,482						
9	,636	3,739	82,221						
10	,554	3,256	85,477						
11	,484	2,845	88,322						
12	,450	2,646	90,969						
13	,395	2,326	93,294						
14	,337	1,980	95,274						
15	,317	1,864	97,138						
16	,289	1,700	98,838						
17	,198	1,162	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

A – 2.1.4. Rotação Varimax

Matriz de componente rotativa^a

	Componente			
	1	2	3	4
fa_enm	,146	,294	,052	,504
fa_rc	,269	-,100	,014	,533
fa_rre	,131	,019	,277	,790
fa_vf	-,067	,188	,015	,790
c_mva	,737	-,075	,286	,075
c_mr	,723	,220	-,223	,218
c_mns	,598	,154	-,031	,526
c_rre	,680	,044	,233	,298
c_ani	,763	,141	,151	-,071
foe_dnft	,038	,267	,647	,101
foe_arne	,219	,311	,629	-,075
foe_ssee	,033	,096	,760	,061
foe_ffaf	,137	,210	,662	,185
cg_rpag	,078	,728	,188	,020
cg_eodnp	,098	,827	,118	,097
cg_prci	,105	,748	,357	,252
cg_aral	,035	,638	,416	,077

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

A – 2.1.5. Análise da Consistência Interna das Dimensões da Escala Reestruturação Empresarial

A – 2.1.5.1. Fusões/Aquisições

A – 2.1.5.1.1. Estatísticas de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,645	,657	4

A – 2.1.5.1.2. Matriz de Correlação entre os itens

Matriz de correlações entre itens

	fa_enm	fa_rc	fa_rre	fa_vf
fa_enm	1,000	,184	,405	,258
fa_rc	,184	1,000	,371	,219
fa_rre	,405	,371	1,000	,507
fa_vf	,258	,219	,507	1,000

A – 2.1.5.2. *Cisões*

A – 2.1.5.2.1. *Estatísticas de Confiabilidade*

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,801	,802	5

A – 2.1.5.2.2. *Matriz de Correlação entre os itens*

Matriz de correlações entre itens

	c_mva	c_mr	c_mns	c_rre	c_ani
c_mva	1,000	,389	,349	,518	,479
c_mr	,389	1,000	,557	,393	,398
c_mns	,349	,557	1,000	,524	,417
c_rre	,518	,393	,524	1,000	,459
c_ani	,479	,398	,417	,459	1,000

A – 2.1.5.3. *Ferramentas de Otimização Empresarial*

A – 2.1.5.3.1. *Estatísticas de Confiabilidade*

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,725	,734	4

A – 2.1.5.3.2. Matriz de Correlação entre os itens

Matriz de correlações entre itens

	foe_dnft	foe_arne	foe_ssee	foe_ffaf
foe_dnft	1,000	,491	,302	,429
foe_arne	,491	1,000	,415	,401
foe_ssee	,302	,415	1,000	,414
foe_ffaf	,429	,401	,414	1,000

A – 2.1.5.4. Corporate Governance

A – 2.1.5.4.1. Estatísticas de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,821	,825	4

A – 2.1.5.4.2. Matriz de Correlação entre os itens

Matriz de correlações entre itens

	cg_rpag	cg_eodnp	cg_prcl	cg_aral
cg_rpag	1,000	,551	,535	,388
cg_eodnp	,551	1,000	,639	,457
cg_prcl	,535	,639	1,000	,681
cg_aral	,388	,457	,681	1,000

A - 2.2. Análise de Componentes Principais da Dimensão Performance

A – 2.2.1. Teste de Kaiser – Mayer – Olkin e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,836
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	461,341
	gl	45
	Sig.	,000

A – 2.2.2. Comunalidades

Comunalidades

	Inicial	Extração
pnf_crhq	,356	,307
pnf_ucvd	,443	,395
pnf_amqd	,540	,461
pnf_cnc	,497	,393
pnf_inp	,358	,238
pf_ddcp	,554	,565
pf_ani	,345	,174
pf_rcup	,574	,538
pf_acc	,635	,580
pf_acnt	,538	,521

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

A – 2.2.3. Variância Explicada

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,737	47,369	47,369	4,171	41,712	41,712
2	1,228	12,275	59,644			
3	,838	8,382	68,026			
4	,710	7,100	75,126			
5	,569	5,693	80,819			
6	,535	5,354	86,173			
7	,504	5,044	91,216			
8	,374	3,742	94,958			
9	,296	2,958	97,916			
10	,208	2,084	100,000			

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

A – 2.2.4. Rotação dos Fatores

**Matriz dos
fatores^a**

	Fator 1
pnf_crhq	,554
pnf_ucvd	,628
pnf_amqd	,679
pnf_cnc	,627
pnf_inp	,488
pf_ddcp	,751
pf_ani	,417
pf_rcup	,733
pf_acc	,762
pf_acnt	,722

Método de Extração:
máxima
Verossimilhança.

a. 1 fatores
extraídos. 4
iterações
necessárias.

A – 2.2.5. Análise da Consistência Interna das Dimensões da Escala Performance

A – 2.2.5.1. Estatísticas de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,866	,874	10

A – 2.1.5.2. Matriz de Correlação entre os itens

Matriz de correlações entre itens

	pnf_crhq	pnf_ucvd	pnf_amqd	pnf_cnc	pnf_inp	pf_ddcp	pf_ani	pf_rcup	pf_acc	pf_acnt
pnf_crhq	1,000	,406	,286	,376	,325	,420	,352	,462	,376	,345
pnf_ucvd	,406	1,000	,566	,360	,426	,428	,407	,419	,378	,446
pnf_amqd	,286	,566	1,000	,525	,479	,446	,347	,498	,467	,423
pnf_cnc	,376	,360	,525	1,000	,301	,534	,121	,325	,550	,409
pnf_inp	,325	,426	,479	,301	1,000	,357	,434	,323	,216	,281
pf_ddcp	,420	,428	,446	,534	,357	1,000	,188	,585	,583	,578
pf_ani	,352	,407	,347	,121	,434	,188	1,000	,356	,190	,324
pf_rcup	,462	,419	,498	,325	,323	,585	,356	1,000	,625	,499
pf_acc	,376	,378	,467	,550	,216	,583	,190	,625	1,000	,662
pf_acnt	,345	,446	,423	,409	,281	,578	,324	,499	,662	1,000

A – 3. Análise de Clusters

A – 3.1. Análise de Clusters da dimensão Reestruturação Empresarial

A – 3.1.1. Centros de Clusters Finais

Centros do cluster finais

	Cluster			
	1	2	3	4
BART factor score 1 for analysis 3	-1,61098	,48754	,22655	-,47028
BART factor score 2 for analysis 3	,68501	-,23466	-,21097	,42115
BART factor score 3 for analysis 3	1,23183	,38913	,09143	-1,28654
BART factor score 4 for analysis 3	,22030	,76691	-,95006	,12665

A – 3.1.2. ANOVA

ANOVA

	Cluster		Erro		Z	Sig.
	Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
BART factor score 1 for analysis 3	14,143	3	,628	106	22,520	,000
BART factor score 2 for analysis 3	4,248	3	,908	106	4,678	,004
BART factor score 3 for analysis 3	20,371	3	,452	106	45,093	,000
BART factor score 4 for analysis 3	19,068	3	,489	106	39,024	,000

Os Testes-F devem ser usados apenas para finalidades descritivas porque os cluster foram escolhidos para maximizar as diferenças entre os casos em clusters diferentes. Os níveis de significância observados não estão corrigidos para isso e, dessa forma, não podem ser interpretados como testes da hipótese de que as médias de cluster são iguais.

A – 3.2. Análise de *Clusters* da dimensão Reestruturação Empresarial

A – 3.2.1. *Centros de Clusters Finais*

Centros do cluster finais

	Cluster			
	1	2	3	4
BART factor score 1 for analysis 1	1,07949	-2,22915	,18962	-,83559

A – 3.2.2. ANOVA

ANOVA

	Cluster		Erro		Z	Sig.
	Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
BART factor score 1 for analysis 1	37,495	3	,095	106	395,411	,000

Os Testes-F devem ser usados apenas para finalidades descritivas porque os cluster foram escolhidos para maximizar as diferenças entre os casos em clusters diferentes. Os níveis de significância observados não estão corrigidos para isso e, dessa forma, não podem ser interpretados como testes da hipótese de que as médias de cluster são iguais.

A – 4. Testes de Hipóteses

A – 4.1. Teste de Hipótese 1

A dimensão Fusões/Aquisições exerce uma influência positiva sobre a Performance.

A – 4.1.1. Resumo do Modelo

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2		
1	,267 ^a	,071	,063	1,02658970	,071	8,272	1	108	,005	1,892

a. Preditores: (Constante), BART factor score 4 for analysis 3

b. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.1.2. Coeficientes

Coeficientes ^a								
Modelo	Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro	Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	-2,694E-18	,098		,000	1,000	-,194	,194
	BART factor score 4 for analysis 3	,283	,098	,267	2,876	,005	,088	,478

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.1.3. Estatísticas de Resíduos

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-,7973599	,6603068	,0000000	,28281408	110
Erro Valor previsto	-2,819	2,335	,000	1,000	110
Erro padrão do valor previsto	,098	,294	,132	,041	110
Valor previsto ajustado	-,8769795	,7049181	-,0022056	,28842600	110
Resíduo	-3,06592298	1,65316105	,00000000	1,02186972	110
Erro Resíduo	-2,987	1,610	,000	,995	110
Resíduos Resíduo	-3,005	1,666	,001	1,004	110
de Estud.	-3,10339594	1,76877987	,00220556	1,03954773	110
Resíduos de Estud.	-3,124	1,680	-,003	1,014	110
Mahal. Distância	,000	7,949	,991	1,433	110
Distância de Cook	,000	,097	,009	,014	110
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,073	,009	,013	110

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.2. Teste de Hipótese 2

A dimensão Cisões exerce uma influência positiva sobre a Performance.

A – 4.2.1. Resumo do Modelo

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2		
1	,051 ^a	,003	-,007	1,06377519	,003	,286	1	108	,594	2,016

a. Preditores: (Constante), BART factor score 1 for analysis 3

b. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.2.2. Coeficientes

Coeficientes ^a								
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro					Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	5,340E-17	,101		,000	1,000	-,201	,201
	BART factor score 1 for analysis 3	,054	,102	,051	,534	,594	-,148	,256

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.2.3. Estatísticas de Resíduos

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-,2134512	,0868924	,0000000	,05445823	110
Erro Valor previsto	-3,920	1,596	,000	1,000	110
Erro padrão do valor previsto	,101	,412	,136	,046	110
Valor previsto ajustado	-,4640684	,1072948	-,0030192	,07243083	110
Resíduo	-2,84368634	1,44006252	,00000000	1,05888424	110
Erro Resíduo	-2,673	1,354	,000	,995	110
Resíduos Resíduo	-2,722	1,448	,001	1,007	110
de Estud.	-3,01455545	1,67040336	,00301923	1,08480914	110
Resíduos de Estud.	-2,807	1,455	-,002	1,016	110
Mahal. Distância	,000	15,363	,991	1,871	110
Distância de Cook	,000	,312	,013	,035	110
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,141	,009	,017	110

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.3. Teste de Hipótese 3

A dimensão Ferramentas de Otimização Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Performance.

A – 4.3.1. Resumo do Modelo

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,480 ^a	,231	,224	,93426269	,231	32,389	1	108	,000	2,292

a. Preditores: (Constante), BART factor score 3 for analysis 3

b. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.3.2. Coeficientes

Coeficientes ^a								
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95,0% Intervalo de Confiança para B	
Modelo		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	1,285E-16	,089		,000	1,000	-,177	,177
	BART factor score 3 for analysis 3	,509	,089	,480	5,691	,000	,332	,687

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.2.3. Estatísticas de Resíduos

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-1,6385463	1,2170628	,0000000	,50927647	110
Erro Valor previsto	-3,217	2,390	,000	1,000	110
Erro padrão do valor previsto	,089	,301	,121	,036	110
Valor previsto ajustado	-1,8150229	1,2833836	-,0017972	,51539114	110
Resíduo	-2,25865912	2,23104644	,00000000	,92996721	110
Erro Resíduo	-2,418	2,388	,000	,995	110
Resíduos Resíduo	-2,430	2,434	,001	1,006	110
de Estud.	-2,28230405	2,31824541	,00179720	,95036173	110
Resíduos de Estud.	-2,488	2,492	-,002	1,015	110
Mahal. Distância	,000	10,352	,991	1,467	110
Distância de Cook	,000	,171	,011	,024	110
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,095	,009	,013	110

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.4. Teste de Hipótese 4

A dimensão *Corporate Governance* exerce uma influência positiva sobre a Performance.

A – 4.4.1. Resumo do Modelo

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança F	df1	df2		
1	,515 ^a	,265	,258	,91332400	,265	38,900	1	108	,000	1,861

a. Preditores: (Constante), BART factor score 2 for analysis 3

b. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.4.2. Coeficientes

Coeficientes ^a								
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		
	B	Erro Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior	
1	(Constante)	3,798E-17	,087	,000	1,000	-,173	,173	
	BART factor score 2 for analysis 3	,546	,087	,515	6,237	,372	,719	

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1

A – 4.4.3. Estatísticas de Resíduos

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-1,1780895	1,4282392	,0000000	,54561311	110
Erro Valor previsto	-2,159	2,618	,000	1,000	110
Erro padrão do valor previsto	,087	,245	,118	,034	110
Valor previsto ajustado	-1,2401977	1,5139052	,0005960	,54832347	110
Resíduo	-2,47812366	2,06266093	,00000000	,90912478	110
Erro Resíduo	-2,713	2,258	,000	,995	110
Resíduos Resíduo	-2,726	2,316	,000	1,006	110
de Estud.	-2,50092888	2,16838026	-,00059604	,92885230	110
Resíduos de Estud.	-2,812	2,364	-,002	1,014	110
Mahal. Distância	,000	6,852	,991	1,276	110
Distância de Cook	,000	,137	,011	,021	110
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,063	,009	,012	110

a. Variável Dependente: BART factor score 1 for analysis 1