

## **MESTRADO EM GESTÃO**

# **O Impacto Do COVID-19 Na Gestão Das Pequenas e Médias Empresas da Região do Grande Porto**

Rita Mateus Braga Rocha Rodrigues

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Março | 2023

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof.  
Doutor Elisete Martins e Carlos Miguel Oliveira apresentada ao  
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova  
de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão,  
conforme o Despacho n.º 8476/2020.



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**O Impacto Do COVID-19 Na Gestão Das Pequenas e Médias Empresas da Região do Grande Porto**

Rita Mateus Braga Rocha Rodrigues

Aprovado em 14/03/2023

Composição do Júri

Presidente

Prof. Dr. José Fernando Neto

Arguente

Prof. Dr. Fernando Oliveira Tavares

Orientador/a

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elisete Martins

Coorientador/a

Prof. Dr. Carlos Miguel Oliveira

Vila Nova de Gaia

2023

---

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais por todo o apoio e motivação que me deram ao longo de todo o meu percurso académico.

Também quero agradecer à minha irmã Sofia pela sua motivação.

Deixo ainda, um obrigado especial para o José Marques pela sua amizade, compreensão, disponibilidade e ajuda prestada na realização deste trabalho.

Também deixo um agradecimento à Prof<sup>a</sup> Elisete Martins e Prof. Carlos Miguel Oliveira pela orientação prestada na elaboração da dissertação.

Por último deixo um reconhecido obrigada à Dr<sup>a</sup> Sofia Castelo, pelos conhecimentos transmitidos, amizade e camaradagem.

---

## Resumo

Nesta dissertação, procura-se investigar o impacto que a recente pandemia de COVID-19 teve sobre as Pequenas e Médias Empresas (PME) que operam na região do grande Porto. Esta questão central e genérica, encontra-se subdividida num vasto conjunto de outros quesitos, que fizeram suscitar o interesse por esta mesma temática. Algumas dessas questões são exploradas no decurso do trabalho. Nomeadamente, se a pandemia foi uma barreira ou uma oportunidade para explorar novos mercados/produtos/canais de distribuição e de que forma a crise pandémica afetou os rendimentos das empresas consideradas, ou até mesmo, se impactou nas medidas de controlo de gestão que as diversas organizações adotaram.

De modo a obter respostas às questões de investigação que são apresentadas, optar-se-á por aplicar uma metodologia quantitativa, suportada por um questionário fechado, baseado em perceções, e pela análise de alguns indicadores económico-financeiros das organizações participantes. Esta opção metodológica foi cirurgicamente ajustada ao momento em que vivemos e, em simultâneo, direcionada às empresas que farão parte da amostra global para o efeito. Tendo em atenção esta importante fase, a constituição da amostra representativa é constituída por cento e duas (102) empresas. Esta decisão valorimétrica sustenta-se no facto de se pretender obter um número relativamente elevado de empresas, de diversos sectores, para serem analisadas.

Para suportar este trabalho empírico, existiu uma preocupação académica irrefutável, partir de uma cuidada e aprofundada revisão de literatura, sobre as temáticas que se revelem associadas e relevantes para a investigação. Nesse sentido, será apresentada uma pesquisa robusta de literatura que se inicia com uma introdução suportada em factos históricos sobre crises económico-financeiras e de saúde pública. Seguidamente contemplou-se uma revisão sustentada em autores de referência bem como a inclusão de um ponto dedicado em exclusivo às PME's nacionais, que serão o alvo de análise. Sequencialmente, neste âmbito, consagra-se a inclusão de um tema dedicado à gestão e ao controlo de gestão. Os resultados apurados revelam que o *layoff* contribuiu para minimizar esse impacto. A pandemia revelou-se um desafio a ser ultrapassado e as empresas expectam recuperar a sua atividade num ano. A nível de GRH ocorreram diversas mudanças, nomeadamente a adoção do teletrabalho. Em termos globais o COVID-19 é uma crise sem precedentes que originou uma diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria e redução da procura. Deste modo, as empresas tiveram de alterar as suas estratégias de gestão com o objetivo de minimizar as consequências negativas advindas desta crise. Palavras-Chave: COVID-19; Crise; Gestão; Pequenas e Médias Empresas; Recursos Humanos

## Abstract

In this dissertation, it seeks to investigate the impact that the recent pandemic of COVID-19 had on national Small and Medium Enterprises (SMEs). Focusing on the question of assessing the shock that the pandemic had on SMEs in various branches and business areas. This central and generic question is subdivided into a wide range of other questions, which raised interest for this very theme. Some of these questions are explored in the course of this paper. Namely, if the pandemic was a barrier or an opportunity to explore new markets/products/distribution channels and in which way the pandemic crisis affected the income of the companies considered, or even, if it impacted the management control measures that the various organizations adopted.

In order to obtain answers to the research questions that are presented, we have chosen to apply a mixed methodology in this study, supported by a closed questionnaire. This methodological option was surgically adjusted to the moment in which we live and, at the same time, directed to the companies that will be part of the global sample for this purpose. Taking into account this important phase, the constitution of the representative sample consists of one hundred and two (102) companies. This valuation decision is based on the fact that it is intended to obtain a relatively large number of companies, from various sectors, to be analyzed.

To support this empirical work, there was an irrefutable academic concern, starting from a careful and thorough literature review, on the themes that are associated and relevant to the research. In this sense, a robust literature search will be presented, beginning with an introduction supported by historical facts about economic-financial and public health crises. This is followed by a review based on reference authors as well as the inclusion of a section dedicated exclusively to national SMEs, which will be the target of analysis. Subsequently, in this scope, a topic dedicated to management and management control was included. The results show that *layoffs* contributed to minimize this impact. The pandemic proved to be a challenge to be overcome and companies expect to recover their activity within a year. At the HRM level several changes occurred, namely the adoption of teleworking. Overall, COVID-19 is an unprecedented crisis that caused a decrease in economic activity, cash flow problems and reduced demand. Thus, companies had to change their management strategies in order to minimize the negative consequences arising from this crisis.

Keywords: COVID-19; Crisis; Management; Human Resources; Small and Medium Enterprises;

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE SIGLAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
1. <b>CRISES ECONÓMICO-FINANCEIRAS E DE SAÚDE PÚBLICA.....</b>	<b>4</b>
2. <b>DA PANDEMIA À CRISE .....</b>	<b>5</b>
3. <b>PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....</b>	<b>6</b>
4. <b>A GESTÃO E O CONTROLO DE GESTÃO .....</b>	<b>7</b>
4.1. <i>Conceito e Funções da Gestão.....</i>	<i>7</i>
4.2. <i>Sistemas de Controlo de Gestão.....</i>	<i>8</i>
4.3. <i>Processo de Controlo de Gestão.....</i>	<i>9</i>
5. <b>A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>13</b>
6. <b>O IMPACTO DO COVID-19 NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
1. <b>OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
2. <b>DETERMINAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO E TIPOS DE PESQUISA ADOTADAS.....</b>	<b>18</b>
3. <b>DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>20</b>

---

4.	RECOLHA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	20
<b>PARTE EMPÍRICA .....</b>		<b>22</b>
1.	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS .....	22
2.	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	23
3.	SETOR DE SERVIÇOS .....	24
3.1.	<i>Análise Sumária e Global do Setor</i> .....	24
3.2.	<i>Análise de Regressões Logísticas Ordiniais – Escalas de Likert</i> .....	30
3.2.1.	Diminuição da Atividade Económica .....	30
3.2.2.	Apoios Financeiros .....	31
3.2.3.	Apoios Não Financeiros .....	32
3.3.	<i>Indicadores de Gestão, Recursos Humanos, Económicos e Financeiros</i> .....	33
4.	SETOR DE PRODUÇÃO .....	35
4.1.	<i>Análise Sumária e Global do Setor</i> .....	35
4.2.	<i>Análise de Regressões Logísticas Ordiniais – Escalas de Likert</i> .....	40
4.2.1.	Diminuição Atividade Económica .....	40
4.2.2.	Apoios Financeiros .....	41
4.2.3.	Apoios Não Financeiros .....	42
4.3.	<i>Indicadores de Gestão, Recursos Humanos, Económicos e Financeiros</i> .....	43
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>		<b>44</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>56</b>
	ANEXO 1 – MENSAGEM DE CORREIO ELETRÓNICO ENVIADA ÀS EMPRESAS QUE COMPÕE A AMOSTRA .....	56



ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO ÀS EMPRESAS QUE COMPÕE A AMOSTRA ..... 57

---

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1- Função Inquirido.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 2- Nível Escolaridade .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 3- Setor de atividade .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 4- Localização das empresas .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 5- Estatísticas Descritivas Layoff e Despedimentos .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 6- Proporções de recurso ao layoff e Despedimentos .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 7- Impacto pandémico.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 8-Diminuição da atividade económica .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 9- Apoios Financeiros .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 10- Apoios não financeiros.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 11- Rácios Serviços .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 12- Estatísticas descritivas layoff e Despedimentos .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 13- Proporções recurso ao layoff e Despedimentos .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 14- Impacto pandémico.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 15- Diminuição da atividade económica .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 16- Apoios financeiros.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 17- Apoios não financeiros.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 18- Rácios Produção .....</b>	<b>43</b>

---

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 - Ciclo do Sistemas de Gestão (Fonte: Adaptado de Kaplan and Norton 2008) .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2 – Sistema de Controlo de Gestão (Fonte: Adaptado de Flamholtz 1996) .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 3 - Nº de Colaboradores .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4 - Dificuldades resultantes da pandemia .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5 - Fatores mais Importantes na gestão interna da Organização .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6 - Dificuldades resultantes da pandemia .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 7 - Fatores importantes na gestão interna da organização .....</b>	<b>39</b>

## Índice de Siglas

**PIB** - Produto Interno Bruto

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**RH** - Recursos Humanos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**SMEs** - Small and Medium Enterprises

## Introdução

Nesta dissertação, procura-se elucidar a temática do impacto pandémico na gestão das PME's nacionais. "Qual o impacto da pandemia na gestão das PME's?", apresenta-se como a questão que se encontra no cerne de todo o trabalho de investigação.

Havendo consciência que, um vasto conjunto de questões de investigação podem ser formuladas, com base nesta questão principal. Assim sendo, decidiu-se versar o estudo em áreas e âmbitos variados, como o impacto na faturação, nos recursos humanos, nos diversos níveis de gestão organizacional, alterações estruturais provocadas pela pandemia, diferenças dos impactos nos diversos setores analisados, entre outros.

O objetivo centra-se em conseguir responder às questões de investigação que se levantam e se consideram relevantes dentro deste tema, por forma a ser possível adicionar um novo contributo para a literatura existente sobre o ramo de gestão. Tendo em conta que a pandemia é um acontecimento novo nos tempos recentes, considera-se que seria interessante agregar à literatura existente um estudo para identificar e caracterizar o impacto da pandemia nas PME's nacionais.

A crise gerada pela pandemia de Covid-19, é totalmente distinta dos outros episódios de crise que ocorreram nas últimas décadas. As possíveis comparações com outras crises mundiais, como a crise financeira de 2008, que teve origem no *subprime* norte-americano, que posteriormente gerou impactos nos mais diversos mercados e economias mundiais, não são possíveis. Esta crise pandémica é um particular desafio para empresas, gestores, investidores e decisores de política pública. Enfrentam-se uma série de novos desafios, que impedem simples comparações com o passado: a) É uma pandemia global; b) Não se limita a países de rendimentos de nível médio-baixo; c) As taxas de juros estavam em mínimos históricos; d) O mundo está muito mais integrado; e) Esta crise gerou *spillover effects* pelas cadeias de abastecimento; f) Há simultaneamente destruição da procura e da oferta (Fernandes, 2020).

O estudo dos impactos nas PME's é de especial relevo uma vez que estas empresas, representam cerca de 99,9% do tecido empresarial português sendo, portanto, da mais elementar importância o seu estudo e conhecimento. As empresas são classificadas de acordo com três critérios: número de trabalhadores, volume de negócios e total do balanço anual. Assim sendo as micro, pequenas e médias empresas são definidas da seguinte forma: a) empregam menos de 250

peessoas; b) têm um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros; c) respeitam o princípio da independência, o que significa que 25% do capital ou dos direitos de voto não devem ser propriedade de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de pequena e média empresa ou de pequena empresa. Todas as que ultrapassam os limites acima definidos, são definidas como grandes empresas. (Tavares, et al., 2015).

Este estudo empírico tem em vista abordar diversos universos da gestão das PME em Portugal, nomeadamente o impacto que a pandemia teve na gestão, desempenho e recursos humanos.

Segundo Lloyd & Aho (2020), a maioria dos autores definem o termo “gestão”, de igual forma, mas com algumas variações entre si, sendo todas elas baseadas na ideia de utilizar recursos para alcançar objetivos.

Mwita (2020), apresenta os RH como o ativo mais importante de uma organização e o desempenho desta encontra-se dependente de como os Recursos Humanos são geridos. A GRH deve, por isso, ser uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do capital humano, com vista a alcançar os objetivos traçados, sendo esta responsável pela contratação, desenvolvimento e manutenção de colaboradores competentes nos respetivos locais de trabalho.

Os objetivos e questões de investigação para esta dissertação e que se procuram responder podem ser resumidas nos seguintes pontos, a) Avaliar o impacto pandémico na gestão das Micro, Pequenas e Médias Empresas Nacionais; b) Verificar se a pandemia foi uma barreira ou uma oportunidade para explorar novos mercados/produtos/canais de distribuição; c) De que forma a crise pandémica afetou os rendimentos das empresas consideradas; d) Avaliar o impacto pandémico nos recursos humanos.

Para a elaboração da parte empírica desta dissertação utiliza-se uma metodologia mista, contendo quer processos metodológicos qualitativos, quer processos metodológicos quantitativos.

Inicialmente e para a obtenção dos dados que servirão de análise para a parte empírica da dissertação, adotou-se um método de pesquisa qualitativa, através da elaboração de um questionário, enviado por via mensagem de correio eletrónico. Serão utilizadas *Escalas de Likert*, isto é, em variáveis ordinais, representado cada valor uma resposta obtida (p.e. o número 1 representa nada sentido e o número 4 alto impacto sentido).

Assim sendo, conseguiu-se obter escalas ordinais que permitem a realização de regressões logísticas ordinais. Posteriormente e com os dados obtidos das empresas que participam no estudo será realizada a análise a um conjunto de rácios económicos, financeiras e de recursos humanos, que consistem na parte quantitativa do processo metodológico.

Considera-se que este estudo se revela útil e pertinente para posterior investigação futura, para investidores, empresários sobre os desempenhos e impactos nos diversos sectores, decisores de política pública com vista a compreender as particularidades deste choque, de forma a responder a possíveis situações similares que ocorram.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma, dividido em cinco partes. Primeiramente irá ser apresentada uma breve revisão de literatura versando temáticas relevantes para o estudo em questão, seguidamente é apresentado o processo metodológico adotado, para na parte seguinte apresentar os resultados obtidos, no ponto seguinte é realizada uma discussão dos resultados obtidos com os de alguns outros autores, no último ponto da dissertação é elaborada uma breve conclusão de todo o trabalho desenvolvido.

## Revisão de Literatura

### 1. Crises Económico-financeiras e de Saúde Pública

Na literatura científica existente foram já apresentadas definições para o termo crise que é etimologicamente oriundo do grego *krísis* e no latim *crísis* e tem origem na história da medicina tratando-se de um momento que define a evolução de uma doença para a sua cura ou para a morte<sup>1</sup>. Em termos económicos, pode-se definir uma crise económica como um ajuste severo nas tendências de crescimento de uma economia, o qual pode ser de curta ou longa duração (Marichal, 2016).

“Uma crise financeira consiste numa amálgama de eventos, incluindo mudanças substanciais no volume de crédito e preços de ativos, graves interrupções na intermediação financeira, nomeadamente na oferta de financiamento externo, problemas de balanço patrimonial elevado e a necessidade de apoio governamental em larga escala. Enquanto, estes eventos podem ser impulsionados por uma variedade de fatores, as crises financeiras muitas vezes são precedidas por *booms* de ativos e de crédito que então se transformam em *busts*” (Claessens & Kose, 2013, p.3). Segundo estes mesmos autores é possível na maioria dos estudos classificar as crises em quatro grupos: a) Crises Monetárias; b) Crises de *Sudden Stop*; c) Crises de Dívida; d) Crises Bancárias (Claessens & Kose, 2013).

Nas últimas décadas tem-se verificado diversas crises, entre elas a Grande Depressão, a crise hipotecária norte-americana e a mais recente crise da zona euro. Esta última acabou por impactar Portugal de forma bastante negativa, tendo inclusive sido necessário um resgate do fundo monetário internacional. Desde estes acontecimentos e após um período de melhoria económica, em 2020 Portugal e o mundo atravessam uma grande e desconhecida crise derivada da pandemia COVID-19. No dia 2 de março de 2020, Portugal depara-se com a notícia dos dois primeiros casos positivos de COVID-19 em território nacional, este vírus apareceu inicialmente na zona de Wuhan, China. Sensivelmente 2 semanas depois, no dia 18 de março, são decretados o estado de emergência nacional e a consequente obrigatoriedade de confinamento.

---

<sup>1</sup> Informação retirada em 07/12/2020 em: [A etimologia da palavra crise - Ciberdúvidas da Língua Portuguesa \(iscte-iul.pt\)](https://www.iscte-iul.pt/pt/etimologia-da-palavra-crise)



## 2. Da Pandemia à crise

A crise pandémica levou a que no mundo inteiro, inúmeras empresas tivessem de encerrar portas temporariamente (outras de forma definitiva) devido às restrições impostas pelo confinamento obrigatório. O encerramento generalizado, seja por ordem política ou pela quebra na procura, de lojas e negócios em todo o mundo é algo sem precedentes, e estes encerramentos em muitos casos, correm o sério risco de se tornarem permanentes, devido à incapacidade de suportar as despesas contínuas e sobreviver à paralisação. Os impactos sobre pequenas empresas em todo o mundo provavelmente serão graves (Fairlie, 2020).

Como já foi referido anteriormente, nas últimas décadas o mundo assistiu às mais diversas crises económicas e financeiras, contudo foi neste ano de 2020 que um choque praticamente inesperado e totalmente surpreendente abalou mercados e economias mundiais. Dado este choque ter sido originário numa pandemia mundial, torna difícil qualquer tipo de comparação ou semelhança com outros eventos recentes. “Comparações com outras crises mundiais, como a crise financeira de 2008, não são possíveis. Desta vez enfrentam-se uma série de novos desafios, que impedem simples comparações com o passado: a) É uma pandemia global; b) Não se concentra em países de rendimentos de nível médio-baixo; c) As taxas de juros estão em mínimos históricos; d) O mundo está muito mais integrado; e) Esta crise atual está a gerar *spillover effects* pelas cadeias de abastecimento; f) Há simultaneamente destruição de procura e oferta” (Fernandes, 2020, p.1).

Quando se aborda este choque provocado pela pandemia, é impossível dissociar a ideia de uma crise económica e financeira como resultado da paralisação dos mercados.

Algumas projeções do fundo monetário internacional apontam para uma queda de 8 por cento no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, antecipando uma grave crise económica. Algumas empresas que em março fecharam por imposição legislativa, não voltaram a abrir portas por não resistirem a este interregno na atividade, por outro lado para alguns sectores, e, apesar da pandemia, ganharam novas dinâmicas como os centros de desenvolvimento de *software*, serviços digitais, serviços digitais de apoio à indústria financeira e a exportação online<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Informação retirada em 07/08/2022 da Revista Portugal Global nº130: [revista-130-maio.pdf \(portugalglobal.pt\)](https://www.portugalglobal.pt/revista-130-maio.pdf)

“A reconversão da atividade de algumas empresas, que poderão encontrar na produção de Equipamentos de Proteção Individual uma nova área de negócio, a substituição das importações pela produção nacional e a aposta crescente nos canais digitais para a realização de negócios, substituindo a deslocação aos mercados e a participação presencial em feiras e eventos, poderão ser algumas das medidas a adotar pelas empresas para mitigar os efeitos da crise e alcançar a desejada retoma da economia.”<sup>3</sup>

Apesar das consequências trágicas tanto para a saúde pública, como para as diversas economias mundiais, tendo levado ao encerramento de inúmeras empresas, contudo também foi uma “oportunidade” de mudança para outras. Sendo por isso analisado de que forma esta crise pandémica afetou as PME nacionais.

### **3. Pequenas e Médias Empresas**

O interesse pelo espectro das PME nacionais para analisar esta temática do impacto do COVID-19 é suportado pelo facto de este tipo de empresas constituírem a larga maioria das empresas portuguesas.

Na perspetiva de Tavares, *et al.* (2015), baseando-se num trabalho do Instituto Nacional de Estatística (INE), as PME representam cerca de 99,9% do número total de empresas, 57,6% do volume de negócios e empregam 78,1% dos trabalhadores.

“(…) caracteriza as empresas de acordo com três critérios: número de trabalhadores, volume de negócios e total do balanço anual. De acordo com esses critérios, as micro, pequenas e médias empresas são definidas da seguinte forma: a) empregam menos de 250 pessoas; b) têm um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros; c) respeitam o princípio da independência, o que significa que 25% do capital ou dos direitos de voto não devem ser propriedade de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de pequena e média empresa ou de pequena empresa. Por contraponto, a definição de grande empresa abrange todas as que ultrapassam os limites acima definidos.” (Tavares, *et. al*, 2015).

---

<sup>3</sup> Revista Portugal Global nº130 (07/08/2022): [revista-130-maio.pdf \(portugalglobal.pt\)](https://portugalglobal.pt/revista-130-maio.pdf)

## 4. A Gestão e o Controlo de Gestão

Neste ponto, aborda-se as temáticas da gestão e do controlo de gestão apresentando uma breve revisão de literatura.

### 4.1. Conceito e Funções da Gestão

O termo “gestão” pode ser entendido de forma simples, como um processo de coordenação e integração de recursos com vista a alcançar os objetivos estabelecidos, utilizando esses mesmos de forma eficaz e eficiente. Segundo Lloyd e Aho (2020), a maioria dos autores apresentam variações da mesma definição para o termo “gestão”, todas elas baseadas na ideia de utilizar recursos para alcançar objetivos.

Citando Lloyd e Aho (2020), a gestão apresenta essencialmente quatro funções principais, sendo estas as seguintes:

- I. **Planeamento** – Pode ser entendido como o processo de decisão sobre as metas que a organização irá perseguir. Esta decisão inicia-se com uma análise do ambiente, sem esta o gestor não teria base para decidir a direção futura, dando-lhe o contexto um ponto de referência para melhorias, oportunidades e aprendizagens com erros passados. Esta análise deve abranger fatores internos (como a cultura, valores e desempenhos) e fatores externos (ambiente competitivo, regulação jurídica, tecnologia, demografia, entre outros). O passo seguinte consiste em utilizar esta análise para então construir as metas, atividades e objetivos.
- II. **Organização** – Consiste no processo de atribuição dos diversos recursos que a entidade possui para atingir os seus objetivos. O cerne das funções organizadoras, consiste em alavancar os seus recursos para se alinhar com os objetivos determinados previamente.
- III. **Liderança** – Esta função consiste em estimular o elevado desempenho em todos os membros da organização. Sumariamente, pode-se entender esta função como a colocação de todos os membros da organização a bordo do seu plano. Para um gestor desenhar estratégias em torno de motivar, mobilizar e despertar o desejo de contribuir nos colaboradores, é necessário que entenda aquilo que os move.

- IV. Controlo – Esta função diz respeito ao processo de orientar a equipa em direção às metas e objetivos traçados, ou seja, procura avaliar e monitorar o desempenho, efetuando possíveis correções nos planos por forma a alcançar os objetivos traçados.

#### **4.2. Sistemas de Controlo de Gestão**

O termo “controlo de gestão” foi introduzido por Anthony (1965) sendo definido por este, como o processo de assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na persecução dos objetivos da empresa.

Desde as suas formulações iniciais, algumas definições têm vindo a ser apresentadas para o processo de controlo de gestão, entre as quais Jordan *et al.*, (2008) apresentam um conjunto de três definições possíveis para elucidar o controlo de gestão:

- I. O controlo de gestão consiste nas motivações e esforços dos gestores para alcançar os objetivos definidos.
- II. O controlo de gestão é apresentado como um sistema segundo o qual os instrumentos considerados necessários devem estar disponíveis para todos os responsáveis da organização.
- III. O controlo de gestão consiste num conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados, para que seja possível estes atingirem os objetivos estratégicos da organização, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.

Esta última definição segundo os autores apresenta-se como a mais completa e condizente com aquilo que deve ser, na atualidade, um sistema de controlo de gestão. As duas primeiras definições são apresentadas pelos autores como incompletas e desajustadas.

Segundo Carenys (2012), com o desenvolvimento das organizações, o mundo académico tem vindo a reforçar a ideia de responder às necessidades crescentes de controlo organizacional. Tanto académicos como profissionais consideram esta temática de suma importância e bastante ambígua, com a literatura existente a oferecer múltiplas formas de definir e abordar o conceito de controlo, com cada uma dessas definições a adicionar novos pontos de vista à medida que novos elementos são considerados relevantes.

A maioria dos autores, no entanto concordam em destacar o facto de que o controlo de gestão é um processo que os gestores utilizam subjetivamente para influenciar o desempenho e o comportamento das pessoas da organização, de modo a seguir as estratégias e alcançar os seus objetivos de forma eficaz e eficiente, ou, até mesmo, ultrapassá-los. Este processo requer o estabelecimento de normas, tais como, supervisionar o comportamento dos funcionários, medir resultados e avaliar e corrigir os desvios detetados, devendo, por isso, estar ligado a um processo de planeamento e supervisão, para obter um *feedback*, e, conseqüentemente, poder tomar decisões oportunas (Carenys, 2012).

### **4.3. Processo de Controlo de Gestão**

Como referido anteriormente, ao longo dos anos o conceito de controlo de gestão tem sofrido evoluções e alterações consideráveis. Nesse sentido e após uma breve introdução da definição de controlo de gestão, aprofundar-se-á a temática desse processo, realçando com particular interesse o trabalho de dois académicos.

Flamholtz (1996), apresenta as quatro funções do controlo de gestão de forma a motivar as pessoas a adotar um comportamento consistente com os objetivos da organização:

- I. Capacidade de motivar as pessoas a tomar decisões e realizar ações consistentes com os objetivos da organização - Sem sistemas de controlo, as pessoas decidem e agem conforme as suas necessidades, em vez dos objetivos da organização.
- II. Integrar esforços das diferentes partes de uma organização – Mesmo quando as pessoas estão a tentar agir seguindo os melhores interesses das organizações, podem acabar a trabalhar em objetivos cruzados.
- III. Fornecer informações dos resultados das operações e o desempenho das pessoas – Esta informação permite que as organizações avaliem os resultados e ao mesmo tempo permite que as pessoas operem diariamente sem ter todas as suas decisões revistas.
- IV. Facilitar a implementação de planos estratégicos.

Kaplan e Norton (2008), defendem que os sistemas de gestão devem de ajudar a alinhar a estratégia às operações, devendo as organizações procurar esse mesmo alinhamento sob pena de

um subdesempenho. Estes autores apresentam um ciclo que representa de forma bastante clara e resumida as etapas de um sistema de gestão numa organização (Figura 1).

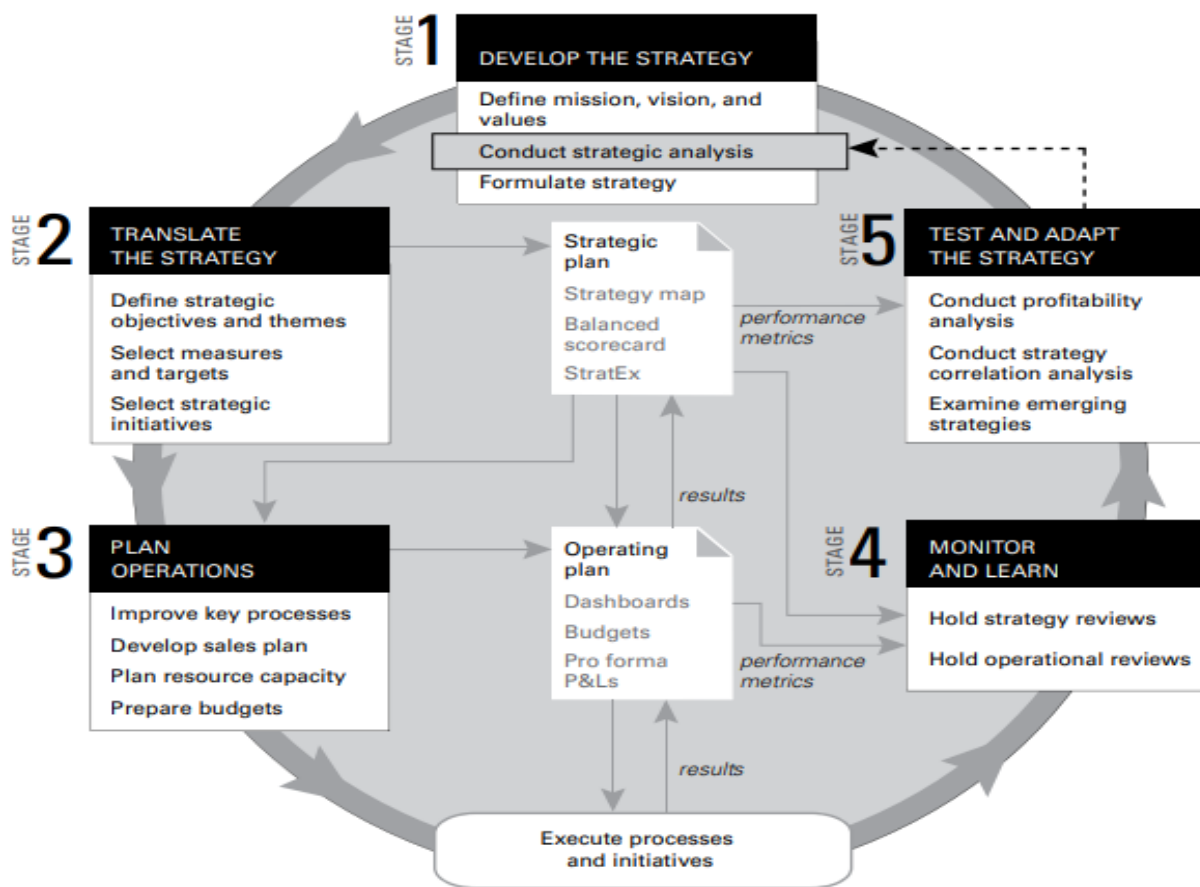


Figura 1 - Ciclo do Sistemas de Gestão (Fonte: Adaptado de Kaplan and Norton 2008)

De acordo com Flamholtz (1996), o processo de controlo de gestão encontra-se dividido em cinco sistemas (Figura 2):

- I. Sistema de Planeamento – Definição de objetivos e metas a alcançar e os meios para o conseguir.

- II. Sistema Operacional – Sistema contínuo para realizar as funções necessárias para as atividades diárias da organização.
- III. Sistema de Mensuração – Processo de medição para analisar o desempenho financeiro e não financeiro.
- IV. Sistema de *Feedback* – Processo de tomar medidas perante a informação recolhida após a mensuração. Existem dois tipos de *feedback*, o *feedback* corretivo que utiliza a informação para ajustar e melhorar e o *feedback* de avaliação, que procura avaliar o sistema operacional e a atribuição de recompensas.
- V. Avaliação e Sistemas de Recompensas – Referem-se aos mecanismos para avaliação do desempenho e atribuição de recompensas.

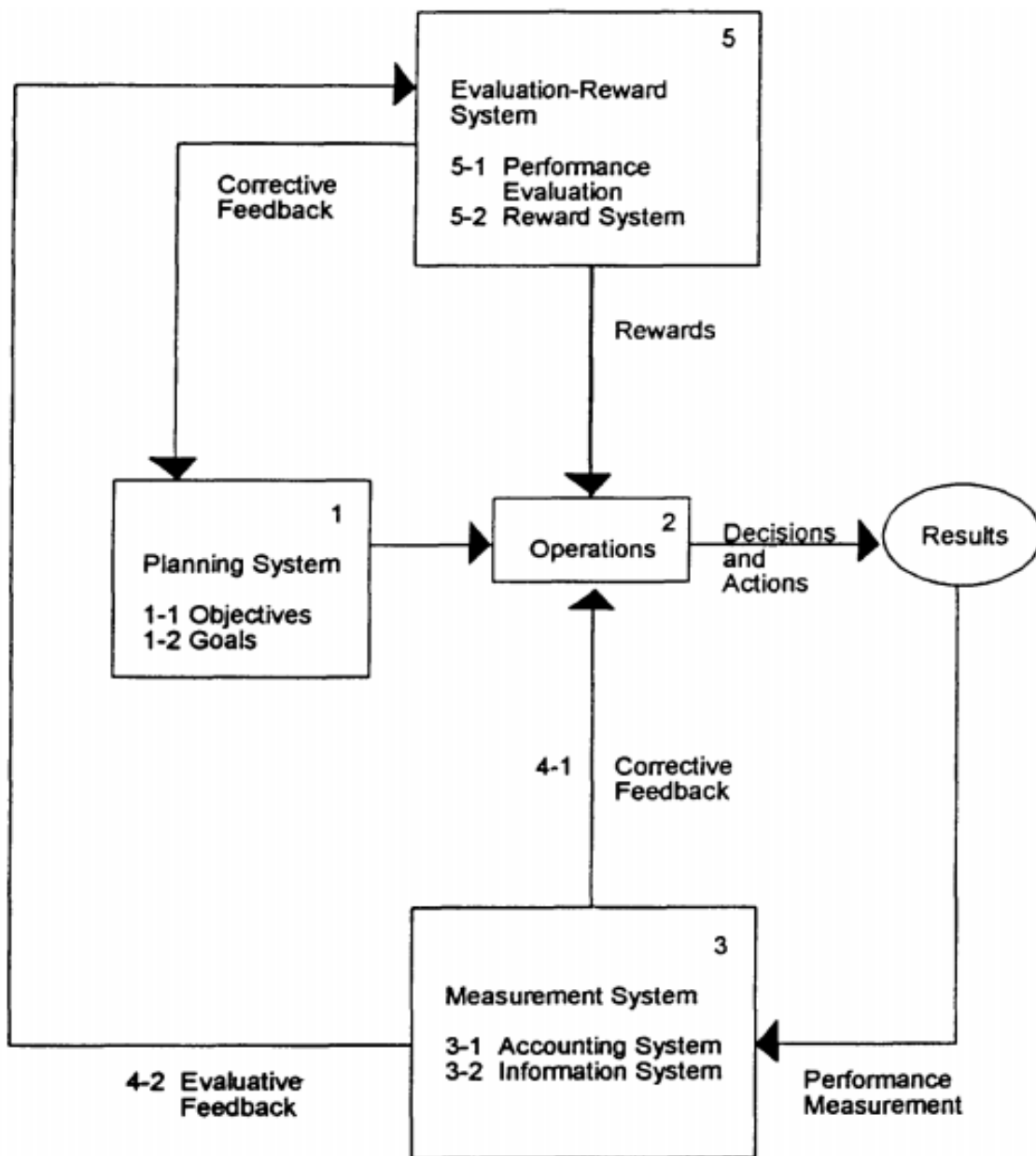


Figura 2 – Sistema de Controlo de Gestão (Fonte: Adaptado de Flamholtz 1996)



## 5. A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem evidenciado uma constante evolução ao longo do tempo (Velo, 2008). Atualmente, os Recursos Humanos (RH) são o ativo mais importante de uma organização, sendo determinante para o sucesso da mesma (Mwita, 2020).

Versando a temática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) serão abordados alguns temas, nomeadamente, no que concerne à evolução que a GRH sofreu nos últimos anos, bem como algumas definições que se consideram relevantes para a sustentação deste tema. Igualmente, será tratado o impacto que a pandemia de COVID-19 gerou na GRH.

Ao longo dos anos, a GRH foi sofrendo diversas evoluções até atingir o devido reconhecimento. As denominações GRH, Gestão de Pessoal e Função de RH são, por vezes, utilizadas indiscriminadamente, sem qualquer distinção entre si, para designar a natureza e o âmbito de atividade da GRH numa organização, contudo possuem significados bastante distintos (Velo, 2008).

Parafraseando Velo (2008), a função de RH possui dois significados distintos, pode existir como uma atividade que surge para responder a necessidades organizacionais ou, pode existir como uma atividade departamental. Esta função pode inclusive ser definida em quatro modelos diferentes: i) Modelo Normativo- A função de RH define-se como o processo de selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir os colaboradores para que estes se sintam satisfeitos e alcancem bons desempenhos; ii) Modelo Descritivo Funcional- A função de RH é definida como reguladora das relações de trabalho e assume que as metas da organização bem como os meios para as alcançar estão sujeitas a negociação; iii) Modelo de Avaliação Crítica- Este modelo, consiste numa visão radical da função de RH, sugerindo que o empregador tem um poder superior a todos os outros, existindo a função de RH para apoiar a gestão a atingir os seus objetivos através do esforço dos colaboradores; iv) Modelo Comportamental- Caracteriza a função de RH como uma função menor, atribuída aqueles a quem se pretende punir, com reduzida capacidade de intervenção sendo suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas sem credibilidade, sendo percecionada como um serviço e não como um fator de produção;

No que respeita à distinção entre a Gestão de Pessoal e a GRH, esta tem sido abordada e reflete a evolução que o conceito de GRH tem sofrido nos últimos anos. A gestão de pessoal assenta

na perspetiva de que gerir pessoas é essencialmente controlar custos, sendo vista como mais um dos recursos da organização e que deve ser realizada considerando a estratégia e a evolução da organização e ao custo mais baixo com maior rentabilidade. Já a GRH resulta essencialmente das mudanças ocorridas na década de 70 com a maior competitividade existente nos mercados internacionais, perspetivando a gestão do capital humano das organizações como um recurso estratégico dotado de capacidade de inovação e criatividade. Segundo esta perspetiva, as empresas ao investir nas pessoas, procuram garantir o seu envolvimento e lealdade, retendo-as na organização dado serem um elemento único, permitindo as organizações enfrentar a grande competitividade que se criou desde essa altura (Veloso, 2008).

Conforme Mwita (2020), os RH são o ativo mais importante de uma organização e o desempenho desta encontra-se dependente de como os Recursos Humanos são geridos. A GRH deve, por isso, ser uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do capital humano, com vista a alcançar os objetivos traçados, sendo esta responsável pela contratação, desenvolvimento e manutenção de colaboradores competentes nos respetivos locais de trabalho.

Nos últimos tempos o mundo foi confrontado com uma situação inesperada, o aparecimento da pandemia provocada pelo vírus da COVID-19. Praticamente todos os quadrantes da sociedade moderna foram afetados por esta situação, entre os quais se encontram as organizações empresariais e, conseqüentemente, os seus RH que têm sido (e possivelmente continuarão a ser) afetados por esta crise de saúde pública e a conseqüente crise económica e financeira.

Tal como indicou Vnoučková (2020), a situação vivida pela pandemia de COVID-19, impactou de forma significativa as diversas áreas da vida profissional, levando inclusive a um aumento generalizado dos *home offices* e do trabalho remoto. Diversos outros impactos afetaram e continuarão a afetar as organizações no futuro, seja no caso de surgir um novo vírus ou uma nova vaga, pelo que estas devem estar preparadas para responder rapidamente com os devidos planos de ação. Este autor apresenta ainda um vasto conjunto de alterações nas práticas de recursos humanos, que necessitam de ser considerados: a) Diferentes condições de trabalhos; b) Gestão à distância e novas competências dos gestores; c) Estabelecer planos para gestão de crises; d) Adaptar o trabalho em equipa e o uso de novas tecnologias; e) Meios digitais para as práticas de recursos humanos; f) Formação para os colaboradores à distância ou em micro equipas; g) Adotar abordagens diferentes consoante a geração; h) Reforçar a segurança no uso de tecnologias; i) Alguns colaboradores que por via das funções que exercem, não seja possível realizar trabalho remoto podem correr o risco de perder o emprego, redução de salários ou necessidade de

requalificação; j) Adaptar a comunicação e a construção de relações entre colaboradores; k) Assegurar a segurança dos trabalhadores e da sua saúde; l) Preparar para possíveis flutuações nos colaboradores e alterações na estrutura de colaboradores, quando adoecem; m) Atenção para os aspetos psicológicos.

A aposta nos meios digitais nas organizações permite o aumento da literacia informática, a partilha, acesso e armazenamento de informação e até a possibilidade de formação *online* para desenvolvimento de novas competências. O teletrabalho pode inclusive auxiliar os colaboradores a balancear a sua vida pessoal e profissional (Vnoučková, 2020).

Mwita (2020) afirma que, sendo a COVID-19 um tipo de crise diferente de todos os outros, as estratégias para lidar com esta também devem ser diferentes de todas as outras. Uma das alterações prende-se com a formação administrada aos funcionários pelas organizações, sendo na atualidade praticamente todas em formato *online*, o que pode ser negativo para as entidades, uma vez que as formações permitem às organizações aprimorar o desempenho dos seus colaboradores e as formações *online* podem não ser tão eficazes como na forma presencial e, em algumas profissões, são mesmo impraticáveis. Um outro aspeto revelado pelo autor está relacionado com o desempenho organizacional e individual dos colaboradores, uma das prioridades de qualquer empresa. Um sistema de gestão de desempenho adequado e corretamente implementado permite uma correta avaliação e conseqüente melhoria no desempenho quer individual, quer organizacional em relação aos objetivos e estratégias predefinidas. Embora evitar avaliações de desempenho em tempos de crise possa parecer benéfico, dado que durante estes períodos as pessoas preferem não ser avaliadas e a crise pode por si só afetar negativamente o desempenho dos funcionários, devido ao *stress* que pode causar. Contudo quando abandonadas as avaliações de desempenho das organizações incorrem no risco de perda de dados críticos sobre o desempenho dos negócios num período em que os líderes organizacionais necessitam de tomar decisões particularmente difíceis, o que poderia inclusive levar a decisões com resultados negativos para a organização e um aumento na rotatividade nos funcionários de alto-desempenho que deixam de receber o reconhecimento e oportunidades merecidas. No que respeita aos benefícios atribuídos aos colaboradores, embora seja prática comum a sua redução em tempos de crise, estes podem ser usados para motivar os colaboradores a obter um desempenho superior.

A pandemia de COVID-19 criou um ambiente particularmente desafiante para os RH, além da questão já referida anteriormente relativa à mudança para o regime de teletrabalho, os autores focam igualmente um desafio bastante relevante na gestão dos recursos humanos em tempos de

pandemia, a ligação entre vida pessoal e profissional. Com o aumento exponencial de colaboradores em trabalho remoto a partir de casa, delimitar uma linha de separação entre trabalho e vida familiar torna-se bastante dificultada, em especial para os colaboradores com filhos menores, que com o encerramento de escolas e creches necessitam de maior atenção, o que dificulta ainda mais delimitar as esferas pessoais e profissionais. Contudo esta problemática não é exclusiva dos trabalhadores com filhos menores, os colaboradores sem filhos ou solteiros não estão imunes a possíveis consequências negativas na alteração do trabalho, segundo os autores correm maior risco de solidão, sentimento de falta de propósito e efeitos negativos no bem-estar (Carnevale e Hatak, 2020).

A dificuldade que pode emergir relacionada com a separação entre a vida pessoal e profissional no trabalho remoto, é um dos principais pontos que demonstra que o teletrabalho não é benéfico para todos os funcionários e em alguns casos a mistura de negócios e vida pessoal pode mesmo afetar o bem-estar a longo prazo. Nos resultados do seu trabalho empírico Gigauri (2020), concluiu que enquanto uma parte dos colaboradores pretende regressar ao trabalho presencial o mais rápido possível, outros preferem continuar a desenvolver as suas atividades de forma remota. Isto significa, que as novas políticas de recursos humanos, não podem descurar este facto e devem permitir que os trabalhadores possam escolher o seu modo de trabalho. Desta forma deverá ser desenvolvido juntamente com a GRH um modelo híbrido, de modo a adotar processos à distância, assim como novos processos de recrutamento e desenvolvimento de espaços de escritórios digitais.

## **6. O Impacto do COVID-19 nas Pequenas e Médias Empresas**

A atual pandemia COVID-19 afetou inúmeras empresas, forçando, deste modo, ao seu encerramento temporário e em alguns casos mais alarmantes, o seu encerramento definitivo. Determinados setores foram mais fustigados do que outros, contudo de forma geral, a necessidade de afastamento social e as condicionantes de saúde pública, originaram um abrandamento da economia. Conforme o estudo de Fairlie (2020), a pandemia foi impactante a nível global. Numa análise inicial relativa aos impactos pandémicos nas pequenas empresas norte americanas, em abril de 2020 registou-se uma descida de 22% na atividade comercial, por outro lado as empresas afro-americanas registaram uma queda de 41% da atividade comercial, a nível dos empresários latinos a sua atividade baixou 32%, e, por último os asiáticos apresentaram uma queda de 26%. Através desta pequena análise é possível constatar que os empresários imigrantes foram os mais afetados nas suas atividades económicas, podendo, deste modo sofrer graves perdas económicas futuras.

A pandemia COVID-19 obrigou a impor restrições de deslocação a nível mundial e o seu controlo severo. Na economia da Malásia, o setor das PME's foi um dos mais afetados. O encerramento dos negócios originou a redução da rentabilidade global (Fabeil *et al*, 2020).

Mais recentemente, um estudo sobre o impacto pandémico em empresas de diversos setores da economia romena, tendo por base uma amostra de 218 empresas de diferentes setores de negócios, alvo de análise durante o período compreendido entre 30 de junho de 2019 e 30 de junho de 2020, foi possível aferir que o mercado decresceu 37.43% durante o período de análise. Contudo as empresas da área da agricultura, comércio, construção, investigação e desenvolvimento de tecnologias da informação, transportes e armazenamento revelaram um melhor desempenho financeiro (Violeta, 2021).

O impacto que a pandemia de COVID-19 gerou nos mais diversos mercados e setores da economia é bastante notório. Uma das principais problemáticas comuns a variadíssimos negócios reside nas interrupções das cadeias de abastecimento. Em virtude do impacto pandémico e consequente necessidade de isolamento social por uma questão de saúde pública, diversos negócios tiveram de encerrar temporariamente a sua atividade, em diversos países. Assim sendo, e tendo em conta o isolamento social imposto tanto a procura, como a atividade económica abrandou e uma das consequências negativas foi o impacto impactou nas cadeias de abastecimento, que condicionou o comércio global.

Analisando Kalogiannidis (2020), este sucedido levou a uma mudança das medidas políticas com o objetivo de diminuir os efeitos causados pela pandemia. As entidades inicialmente registaram uma quebra abrupta na procura, o que originou uma consequente queda acentuada das suas vendas. O mundo testemunhou a maior queda no número de negócios ativos, a cadeia de abastecimento foi afetada devido a isso e, como resultado, afetou o comércio mundial. A pesquisa mostra que o impacto da pandemia nas pequenas empresas e nos funcionários mudou as políticas gerais de negócios que enfrentam um desequilíbrio económico.

---

## Metodologia

Como referido inicialmente, o alvo de estudo são as PME's e qual o impacto que a recente crise de saúde pública mundial (COVID-19) teve na sua gestão. Com vista à obtenção das conclusões posteriormente aferidas, adotou-se a metodologia que em seguida se apresenta:

### 1. Objetivos de Investigação

Os objetivos de investigação, podem ser definidos como aquilo que se pretende atingir com determinada pesquisa, respondendo às questões de investigação que suportam o interesse em determinada matéria e se procuram elucidar e responder.

Posto isto, os objetivos desta dissertação são:

- I. Avaliar o impacto pandémico na gestão das Micro, Pequenas e Médias Empresas Nacionais;
- II. Verificar se a pandemia foi uma barreira ou uma oportunidade para explorar novos mercados/produtos/canais de distribuição;
- III. De que forma a crise pandémica afetou os rendimentos das empresas consideradas;
- IV. Avaliar o impacto pandémico nos recursos humanos;

### 2. Determinação do Método de Estudo e Tipos de Pesquisa Adotadas

A nível metodológico pode-se dividir as metodologias de pesquisa em dois grupos, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Segundo Neves (1996), as pesquisas em ciências sociais têm sido marcadas por estudos que valorizam a aplicação de metodologias quantitativas para descrever e explicar fenómenos. Contudo, nas últimas décadas as metodologias qualitativas têm-se afirmado como outra forma promissora de investigação, tendo ganho especial destaque em áreas como a Psicologia e Gestão.

Um investigador dispõe de diversas e possíveis ferramentas para a realização do seu trabalho. No entanto é de superior importância que se tenha o devido cuidado na seleção do método mais indicado e apropriado para o tipo e estudo, estratégia e paradigma assumido. Como já foi previamente referido, é necessário determinar o tipo de metodologia a seguir, qualitativa ou

quantitativa. Convém enfatizar que apesar de serem abordagens metodológicas opostas, não são obrigatoriamente exclusivas, pelo que podem coexistir num determinado trabalho de investigação.

Na perspetiva de Rodrigues (2011) podemos distinguir os métodos qualitativos e quantitativos da seguinte forma:

- I. Uma abordagem quantitativa utilizará técnicas relacionadas com o tratamento de um grande número de variáveis e de observações, realizado uma análise focada para procurar padrões no relacionamento das variáveis ou relações de causalidade entre uma variável dependente e várias variáveis independentes.
- II. Uma abordagem qualitativa procura utilizar técnicas que lhe permitam ter uma perceção mais completa de uma realidade mais restrita. Este paradigma de investigação pretende absorver ao máximo os valores, crenças e processos do fator social em análise, de maneira a dotar o investigador da visão e perspetiva necessárias para avaliar o assunto que pretende estudar.

Independentemente da estratégia de investigação adotada (qualitativa ou quantitativa) a questão que se impõe a este nível, consiste em saber qual o melhor tratamento que se pode dar às hipóteses definidas, que tipo de informação recolher, que técnicas usar e como testar essas hipóteses (Rodrigues, 2011).

Teixeira (2011), sustenta que se pode classificar a pesquisa qualitativa em cinco tipos distintos:

- I. Genérico ou Básico, consiste na descrição, interpretação e entendimento de padrões recorrentes;
- II. Etnográfica, foca-se no estudo da cultura, crenças, valores, atitudes e estruturas de um grupo-alvo de estudo;
- III. Fenomenológica, descreve a essência ou estrutura básica de um fenómeno utilizando dados e experiências de quem participa e investiga o fenómeno;
- IV. *Grounded Theory*, consiste na construção de uma teoria a partir de dados baseados na realidade. O investigador forma uma versão teórica utilizando a mesma para explicar a realidade, gerando um esquema de referência para a ação.
- V. Estudo de caso, frequentemente utilizado em estudos organizacionais, é uma estratégia de pesquisa que tem em vista examinar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto. Através do estudo aprofundado e exaustivo de um ou

vários casos, de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado do mesmo, possibilitando uma melhor compreensão da generalidade dos casos.

Com vista à elaboração do estudo em questão, optou-se por seguir um método de pesquisa com uma componente quantitativa.

### **3. Determinação da Amostra**

Com base no tipo de metodologia seguida, procurou-se obter uma amostra de cem PME's nacionais, uma decisão valorimétrica sólida para a constituição da amostra. Foi uma preocupação inicial a obtenção de um número relevante de empresas dos sectores que serão analisados. Esta decisão permite aprofundar o estudo em diversas vertentes como por exemplo, avaliar claramente e confrontar os impactos do COVID-19 em diversas empresas de dois sectores de atividade, serviços e produção, comparando as empresas dentro do mesmo sector e verificar as diferenças entre os ambos.

A amostra é composta por um conjunto de cento e duas empresas da região do grande Porto, a quem foi distribuído via mensagem de correio eletrónico, um questionário estruturado com vinte e duas perguntas.

Dentro do universo de respostas obtidas (102 empresas nacionais), é possível seccionar as empresas em dois blocos, Setor de Serviços (88 empresas) e Setor de Produção (14 empresas). Como as condicionantes e impactos decorrentes da pandemia são forçosamente distintos entre estes dois universos, decidiu-se realizar uma análise individual para cada uma delas.

### **4. Recolha, Tratamento e Análise dos Dados**

Como já foi referido previamente, para a elaboração da parte empírica desta dissertação seguiu-se uma metodologia mista, utilizando quer processos metodológicos qualitativos, quer processos metodológicos quantitativos. Inicialmente e para a obtenção dos dados que servirão de análise para a parte empírica da dissertação, adotou-se um método de pesquisa qualitativa, através da elaboração de um questionário, enviado por via mensagem de correio eletrónico.

Para a recolha dos dados de questionário utilizou-se a ferramenta *Microsoft Forms*. Numa fase inicial obteve-se 109 respostas, contudo duas dessas respostas foram nulas devido à falta de nomeação empresarial, posteriormente, e devido à temática analisada versar sobre as PME's,



apenas 102 empresas cumprem este requisito primordial, pelo que amostra é composta por este número de entidades. As empresas que não foram consideradas são os Correios de Portugal (CTT), a Câmara Municipal de Matosinhos, a Corticeira Amorim e duas empresas que se encontravam encerradas desde 2015.

Com base nestes dados obtidos na fase anterior, procedeu-se ao seu tratamento e posterior análise, utilizando para o efeito a ferramentas digital *Microsoft Office Excel* e o *Software* de análise estatístico *Jamovi*. Para o tratamento dos dados primeiramente transformou-se as *Escalas de Likert* utilizadas no questionário para níveis numéricos, isto é, em variáveis ordinais, representado cada valor uma resposta obtida (p.e. o número 1 representa nada sentido e o número 4 alto impacto). Seguidamente renomeou-se as variáveis relativas às funções desempenhadas na empresa por Administração, Gestão Funcional e Gestão Operacional. Mais tarde procedeu-se ao tratamento dos dados e criação de variáveis ordinais e nominais.

Assim sendo, conseguiu-se obter escalas ordinais que permitem a realização de regressões logísticas ordinais, com vista a analisar as Escalas de *Likert* presentes no questionário. Esta análise utiliza escalas ordinais, bem como a análise de um conjunto de rácios económicos, financeiras e de recursos humanos, consistem na parte quantitativa do processo metodológico. Conforme será possível aprofundar mais adiante na análise dos resultados obtidos.

## Parte Empírica

Com base na metodologia apresentada anteriormente, procedeu-se à análise empírica dos resultados. Numa primeira fase apresenta-se uma breve caracterização dos inquiridos, seguido de uma apresentação das entidades alvos do estudo. Posteriormente analisar-se-á as empresas inquiridas em cada um dos setores, produção e serviços, culminando com uma comparação entre ambos os setores.

### 1. Caracterização dos Inquiridos

Inicialmente procedeu-se à análise dos inquiridos, indagando qual a sua função na empresa.

**Tabela 1- Função Inquirido**

Nível	Contagem	Proporção
Administração	56	0.5490
Gestão operacional	5	0.0490
Gestão área funcional	41	0.4020

$\chi^2$ do Ajustamento		
$\chi^2$	Gl	p
40.4	2	< .001

Através da análise da Tabela 1, é possível constatar que 56 dos inquiridos pertence à administração o que corresponde a 54.90%, no que concerne à Gestão Operacional é passível aferir que 5 dos inquiridos estão enquadrados nesta categoria, o que representa 4,90%, por fim 41 dos inquiridos desempenham funções de Gestão na área funcional, o que configura 40,20%.

**Tabela 2- Nível Escolaridade**

Nível	Contagem	Proporção
Ensino Básico	2	0.0196
Ensino Secundário	33	0.3235
Ensino Superior	67	0.6569

$\chi^2$ do Ajustamento		
$\chi^2$	gl	P
62.2	2	< .001

No que respeita ao nível de escolaridade (Tabela 2) verifica-se que 2 dos inquiridos possuem o nível de ensino básico, o que corresponde a 1,96%, por sua vez, 33 dos inquiridos possuem o ensino secundário, o que reflete 32,35%, e, por último, 67 dos inquiridos possuem o ensino superior, o que revela um valor de 65,69%.

## 2. Caracterização das Empresas

*Tabela 3- Setor de atividade*

Nível	Contagem	Proporção
Produção	14	0.137
Serviços	88	0.863

$\chi^2$ do Ajustamento		
$\chi^2$	gl	P
53.7	1	< .001

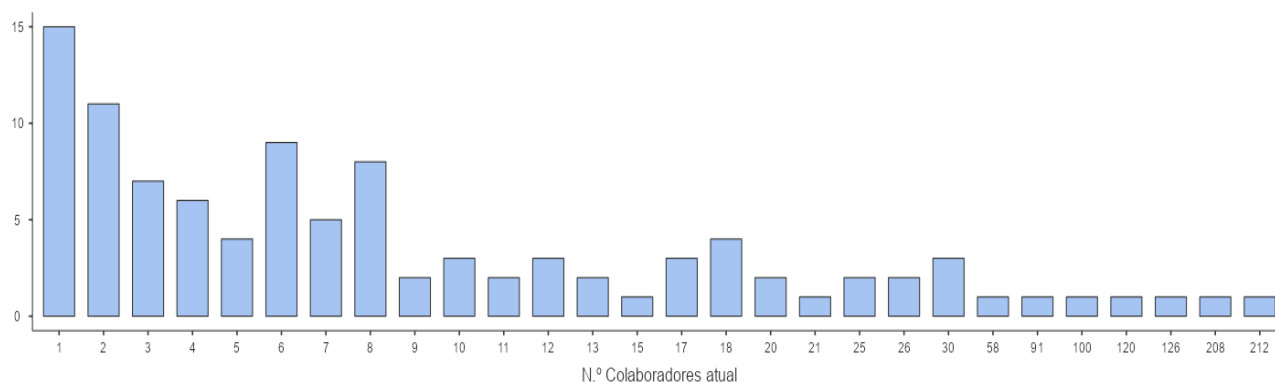
A nível do setor de atividade (Tabela 3), 14 das empresas inquiridas pertencem ao setor da Produção, o que representa 13,70%, por outro lado 88 das empresas inquiridas estão integradas no setor dos serviços, revelando uma percentagem de 86,30%.

*Tabela 4- Localização das empresas*

Nível	Contagem	Proporção
Norte	100	0.9804
Sul	2	0.0196

$\chi^2$ do Ajustamento		
$\chi^2$	gl	P
94.2	1	< .001

Relativamente à localização das empresas inquiridas, 100 localizam-se no Norte, o que representa 98,04%, e apenas 2 das empresas inquiridas estão localizadas no Sul, o que perfaz 1,96% (Tabela 4).



**Figura 3 - N.º de Colaboradores**

No que respeita ao número de colaboradores que as empresas inquiridas possuem, é possível na análise da Figura 3, constatar que existe uma elevada dispersão, sendo que o número de colaboradores mais observado é apenas de um ou dois.

### 3. Setor de Serviços

#### 3.1. Análise Sumária e Global do Setor

O setor de serviços, como apresentado anteriormente, representa a vasta maioria das observações registadas (86,30%). O *layoff* simplificado foi uma das medidas adotadas com o intuito de minimizar o impacto causado pelo Covid-19, deste modo foram implementadas diversas medidas com o objetivo de apoiar as empresas e os trabalhadores, pretendendo, deste modo atenuar os efeitos adversos da crise empresarial (Santos, 2021).

**Tabela 5- Estatísticas Descritivas Layoff e Despedimentos**

	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Quantos colaboradores foram colocados em <i>layoff</i> durante a pandemia em 2020?	3.874	7.44	0	45
Quantos colaboradores foram colocados em <i>layoff</i> durante a pandemia em 2021?	3.805	10.42	0	91
Qual a percentagem de colaboradores que foram colocados em teletrabalho?	9.816	24.88	0	100
Quantos colaboradores foram desvinculados em 2020?	0.782	1.32	0	6
Quantos colaboradores foram desvinculados em 2021?	0.575	1.05	0	4

Como é possível aferir na Tabela 5 a média do número de colaboradores colocados em *layoff* durante a pandemia foi similar tanto em 2020 como em 2021, contudo é importante referir que em 2021 a média foi ligeiramente inferior do que em 2020. Isto é, em 2020 a média registada é de 3.874 e em 2021 é de 3.805 colaboradores.

Também é possível constatar que a percentagem média de colaboradores que foram colocados em teletrabalho foi de 9.816%.

No que respeita aos colaboradores desvinculados é possível verificar que em 2020 foi indubitavelmente superior a 2021, apresentando respetivamente os seguintes valores médios 0.782 e 0.575.

**Tabela 6- Proporções de recurso ao *layoff* e Despedimentos**

	Nível	Contagem	Proporção	P
<b>A sua empresa recorreu ao <i>layoff</i> durante a pandemia iniciada em 2020?</b>	Não	37	0.420	0.165
	Sim	51	0.580	0.165
<b>Em virtude do impacto pandémico, houve despedimentos em 2020?</b>	Não	61	0.693	< .001
	Sim	27	0.307	< .001
<b>Em virtude do impacto pandémico, houve despedimentos em 2021?</b>	Não	64	0.727	< .001
	Sim	24	0.273	< .001

Através da análise da Tabela 6 é possível constatar que o número de empresas que recorreu ao *layoff* durante 2020 foi superior às que não recorreram, sendo que 51 empresas adotaram esta medida e apenas 37 não adotaram.

No que respeita aos despedimentos em 2020, maioritariamente das empresas inquiridas não despediram colaboradores, ou seja, 61 empresas afirmam que não tiveram a necessidade de despedimento e apenas 27 tiveram essa necessidade. Já em 2021 este resultado também é análogo, sendo que 64 empresas não despediram colaboradores e apenas 24 empresas despediram. Este fenómeno poderá ser explicado pela adaptabilidade das diferentes áreas de negócios à nova conjuntura económica, ajustando-se para cativar os clientes nacionais. Também poderá ser explicado pela adoção do *layoff*, que permitiu a continuidade do negócio.

**Tabela 7- Impacto pandémico**

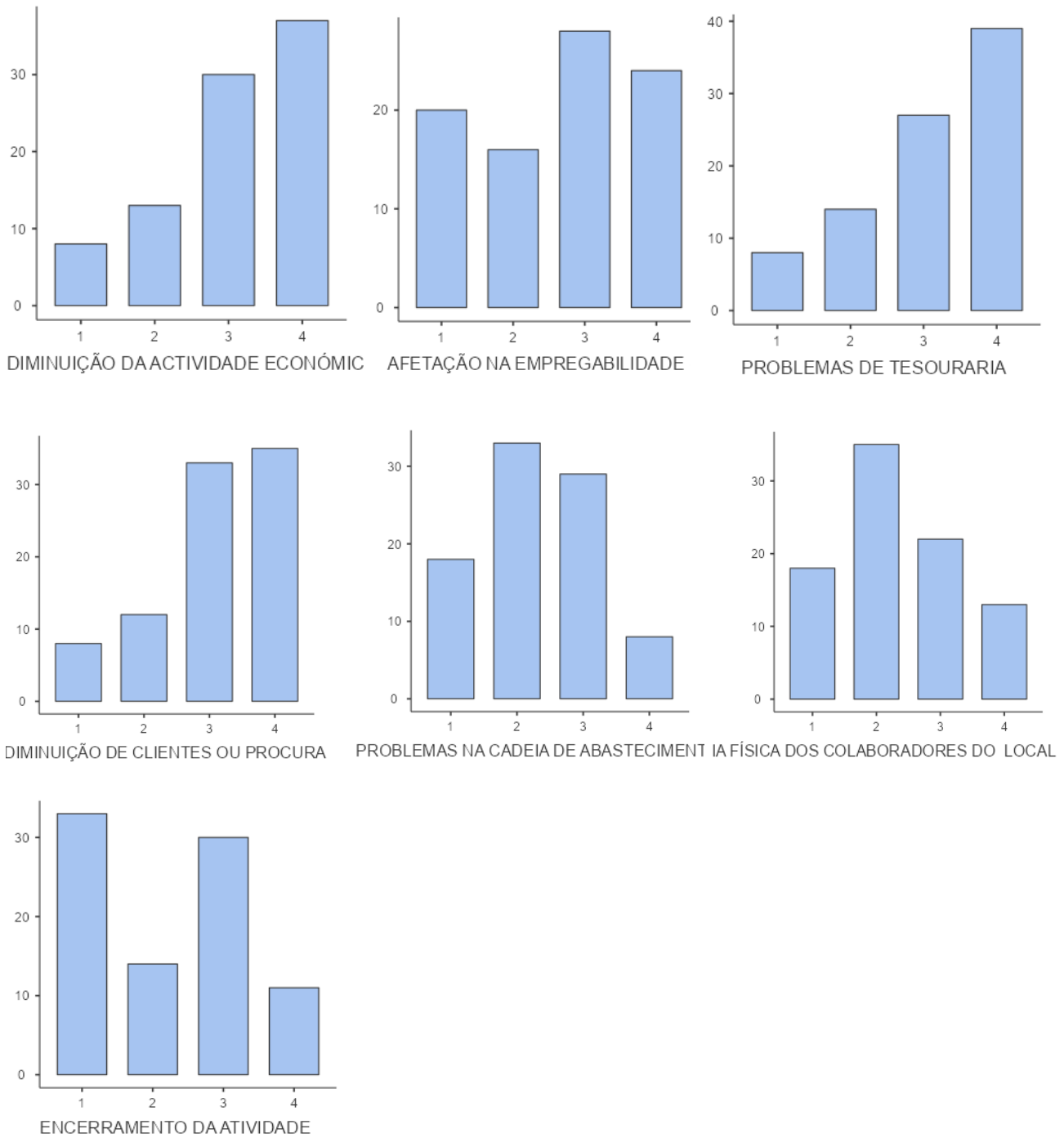
	Nível	Contagem	Proporção	P
<b>A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2020? Durante quanto tempo?</b>	Não Encerrou	43	0.489	0.915
	Sim. Até 3 meses	34	0.386	0.042
	Sim. Entre 3 e 6 meses	11	0.125	< .001
<b>A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2021? Durante quanto tempo?</b>	Não Encerrou	44	0.500	1.000
	Sim. Até 3 meses	35	0.398	0.069
	Sim. Entre 3 e 6 meses	9	0.102	< .001
<b>O impacto pandémico revelou-se...</b>	Um Obstáculo a ultrapassar	56	0.636	0.014
	Uma Oportunidade para reinventar	32	0.364	0.014
<b>Em quanto tempo espera recuperar a empresa no ponto em que estava na altura de pré-pandemia?</b>	+3 Anos	4	0.045	< .001
	1 Ano	37	0.420	0.165
	2 Anos	28	0.318	< .001
	3 Anos	19	0.216	< .001

Através da observação da Tabela 7 é possível afirmar que 43 empresas (48.90%) não encerraram temporariamente o negócio, durante algum período em 2020, 34 empresas (38.60%) encerraram até 3 meses e 11 empresas (12.50%) encerraram entre 3 a 6 meses.

Em 2021 44 empresas (50.00%) não encerraram temporariamente o seu negócio, 35 (39.80%) encerraram até 3 meses e 9 empresas (10.20%) encerraram entre 3 a 6 meses.

A nível do impacto pandémico revelou-se para a generalidade das empresas inquiridas um obstáculo a ultrapassar (63.60%) e apenas para 36.40% uma oportunidade para reinventar.

No que respeita ao tempo que as empresas esperam recuperar para atingirem o ponto em que se encontravam na pré pandemia, 37 empresas (42.20%) afirmam que preveem atingir esse nível em 1 ano, 28 empresas (31.80%), pretendem atingir esse ponto em 2 anos, 19 empresas (21.60%) tencionam recuperar em 3 anos e apenas 4 empresas (4,50%) planeiam recuperar em mais de 3 anos.



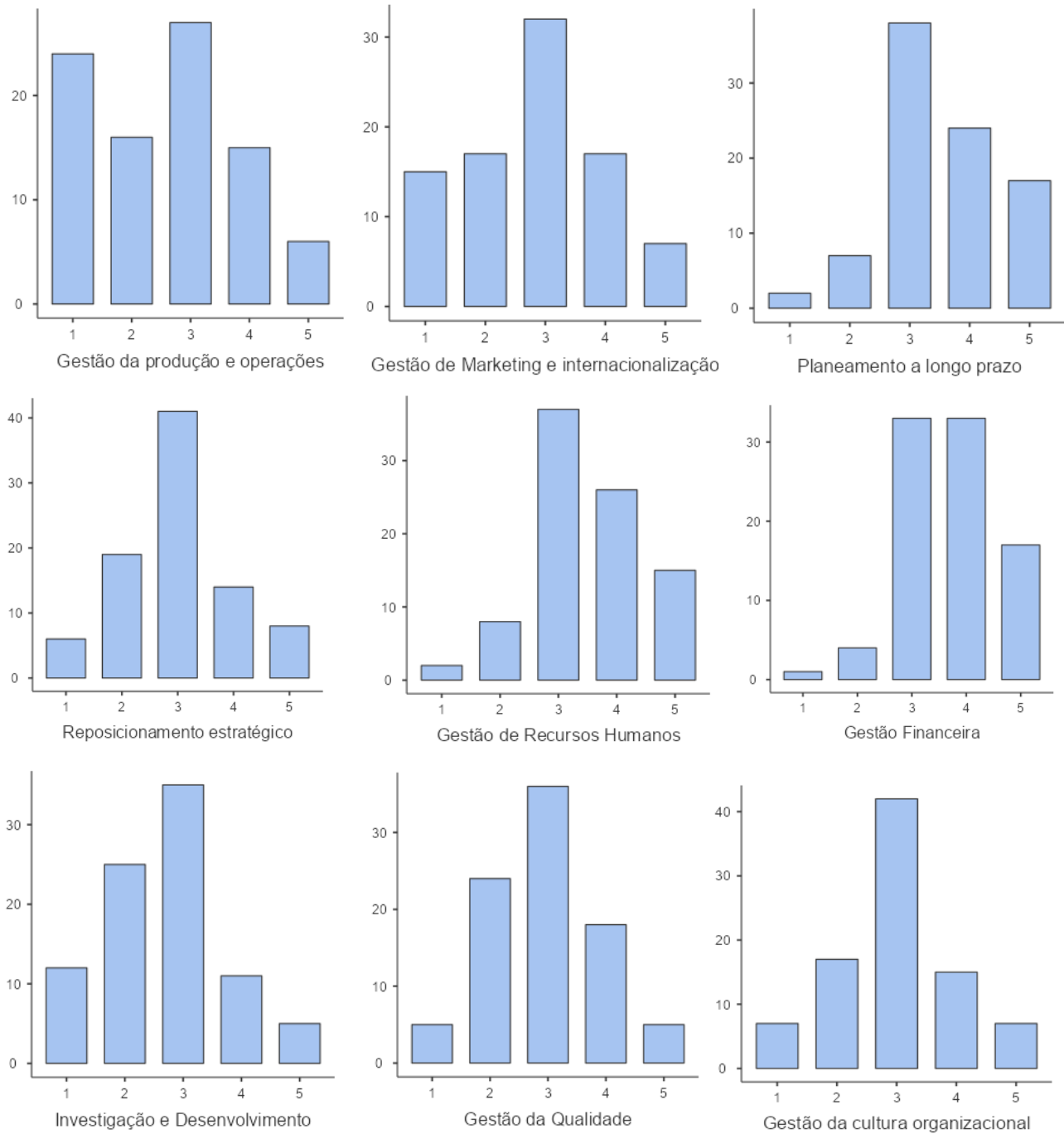
**Figura 4 - Dificuldades resultantes da pandemia**

Ao analisar as dificuldades que a pandemia representou (Figura 4), é possível inferir que a principal dificuldade pandémica revelou-se ser os problemas de tesouraria e problemas de abastecimento.

Segundo Mentzer, *et al.*, (2007) e Wang, *et al.*, (2015) a gestão da cadeia de abastecimento é fundamental para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes e contempla a gestão das atividades relacionadas com a empresa, com o intuito de maximizar o valor do produto. Contudo com a pandemia houve uma enorme imprevisibilidade no que respeita aos intervenientes do canal da cadeia de abastecimento, dificultando, deste modo todo o processo.

Através da Figura 4 é possível avaliar as dificuldades resultantes da pandemia, ou seja, a forma como afetou a atividade. Através de uma análise global é possível aferir que as seguintes rúbricas revelaram um alto impacto, diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria, diminuição da procura. Por sua vez, a afetação na empregabilidade revelou um médio impacto. Seguidamente, os problemas na cadeia de abastecimento classificaram-se como baixo impacto. Por fim, o encerramento da atividade foi classificado maioritariamente como não sentido ou como médio impacto, este resultado poderá ser explicado conforme o negócio que é analisado.





**Figura 5 - Fatores mais Importantes na gestão interna da Organização**

Com a análise global da Figura 5 é possível verificar que a gestão de produção e operações apesar de em termos absolutos ter sido considerada como importante, também há determinadas empresas inquiridas que a consideraram nada importante, este resultado está relacionado com o tipo de empresa que foi inquirida.

A gestão de *marketing*, o planeamento de longo prazo, o reposicionamento estratégico, a gestão de recursos humanos, a gestão financeira, a investigação e desenvolvimento, a gestão da qualidade e a gestão da cultura organizacional, foram consideradas como importantes na sua globalidade. (Oliveira, 2014). Estes resultados estão relacionados com o desempenho organizacional, sendo os mais valorizados e adotados pelas empresas inquiridas como ferramentas para combater o impacto pandémico.

### 3.2. Análise de Regressões Logísticas Ordinais – Escalas de Likert

Para a realização de uma análise mais completa e relevante dos dados anteriormente obtidos, elaborou-se um conjunto de modelos de regressão logística ordinal, com vista a analisar as *Escalas de Likert* respetivas.

#### 3.2.1. Diminuição da Atividade Económica

Neste ponto irá ser analisado que variáveis justificam a diminuição da atividade económica em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (1) :

$$DAE_i = \beta_1 + \beta_2 Afet_i + \beta_3 Tes_i + \beta_4 Cli_i + \beta_5 Abast_i + \beta_6 Colab_i + \beta_7 Ativ_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Onde,  $DAE_i$  é a diminuição da atividade económica;  $Afet_i$  exprime a afetação na empregabilidade;  $Tes_i$  representa problemas de tesouraria;  $Cli_i$  consiste na diminuição de clientes e da procura;  $Abast_i$  corresponde aos problemas na cadeia de abastecimento;  $Colab_i$  representa a ausência física dos colaboradores do local de trabalho e  $Ativ_i$  simboliza o encerramento de atividade.

**Tabela 8-Diminuição da atividade económica**

Medidas de Ajustamento do Modelo				Teste ao Modelo Global		
Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>cs</sub>	χ <sup>2</sup>	gl	P
1	105	123	0.513	111	6	< .001

**Nota: A variável dependente 'DIMINUIÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA' tem a seguinte ordem: 1 | 2 | 3 | 4**

Coeficientes do modelo - DIMINUIÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA						
Intervalo de Confiança a 95%						
Preditor	Estimativas	Lim. Inferior	Lim. Superior	Erro-padrão	Z	P
AFETAÇÃO NA EMPREGABILIDADE	1.2047	0.382	2.087	0.431	2.795	0.005
PROBLEMAS DE TESOURARIA	0.4916	-0.243	1.220	0.367	1.341	0.180
DIMINUIÇÃO DE CLIENTES OU PROCURA	2.4720	1.560	3.495	0.490	5.046	< .001
PROBLEMAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	0.1944	-0.490	0.880	0.347	0.560	0.575
AUSÊNCIA FÍSICA DOS COLABORADORES DO LOCAL DE TRABALHO	-0.2387	-0.848	0.351	0.303	-0.787	0.431
ENCERRAMENTO DA ATIVIDADE	-0.0651	-0.807	0.659	0.371	-0.176	0.861

Considerando uma significância estatística de 5%, é possível observar que o *p-value* é inferior a 0.05, deste modo conclui-se pela significância estatística do modelo, que há pelo menos uma variável independente com significância estatística, isto é, com capacidade explicativa da variável dependente.

Através da análise da Tabela 8, é possível aferir que a afetação na empregabilidade, a diminuição dos clientes e procura justificam a diminuição da atividade económica, isto é, estão diretamente relacionados com a diminuição da atividade económica segundo a amostra.

### 3.2.2. Apoios Financeiros

Neste ponto irá ser analisado que medidas influenciaram os apoios financeiros em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (2) :

$$Apoio_i = \beta_1 + \beta_2 Ada_i + \beta_3 Layoff_i + \beta_4 Credit_i + \beta_5 Apoiar_i + \beta_6 Ret_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Onde,  $Apoio_i$  é os apoios financeiros;  $Ada_i$  exprime a medida Adaptar;  $Layoff_i$  representa o *Layoff* simplificado;  $Credit_i$  consiste nas linhas de crédito;  $Apoiari$  corresponde à medida Apoiar;  $Ret_i$  representa a medida de incentivos à retoma.

**Tabela 9- Apoios Financeiros**

Medidas de Ajustamento do Modelo				Teste ao Modelo Global		
Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>CS</sub>	χ <sup>2</sup>	gl	P
1	18.0	32.0	0.406	12.3	5	0.031

Nota. A variável dependente 'Apoios financeiros - Transformar 2 (2)' tem a seguinte ordem: 1 | 2 | 3

Coeficientes do modelo - Apoios financeiros				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
ADAPTAR	-49.92	1.02	-48.863	< .001
LAYOFF SIMPLIFICADO	1.53	1.00	1.523	0.128
LINHAS DE CRÉDITO	-3.08	1.78	-1.729	0.084
APOIAR	24.70	1.33	18.539	< .001
INCENTIVO À RETOMA	-1.04	1.04	-0.995	0.320

Considerando uma significância estatística de 95%, é possível observar que o *p-value* é inferior a 0.05, deste modo conclui-se pela significância estatística do modelo, que há pelo menos uma variável independente com significância estatística, isto é, com capacidade explicativa da variável dependente. Através da análise da Tabela 9 é possível verificar que apenas os apoios financeiros ADAPTAR e o APOIAR influenciaram os apoios financeiros de acordo com a amostra analisada.

### 3.2.3. Apoios Não Financeiros

Neste ponto irá ser analisado que medidas influenciaram os apoios não financeiros em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (3) :

$$Apoio_i = \beta_1 + \beta_2 Emp_i + \beta_3 Iapmei_i + \beta_4 Web_i + \beta_5 Fiscais_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Onde,  $Apoio_i$  é os apoios não financeiros;  $Emp_i$  exprime a medida Linha de Apoio ao Empresário;  $Iapmei_i$  representa o Apoio à Certificação do IAPMEI;  $Web_i$  consiste nos Webinars do IAPMEI;  $Fiscais_i$  corresponde às medidas fiscais.

**Tabela 10- Apoios não financeiros**

Medidas de Ajustamento do Modelo				Teste ao Modelo Global		
Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>CS</sub>	χ <sup>2</sup>	gl	p
1	166	180	0.0683	12.2	5	0.032

**Nota.** A variável dependente 'Apoios não financeiros - Transformar 2 (2)' tem a seguinte ordem: 1 | 2 | 3

Coeficientes do modelo - Apoios não financeiros				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
LINHA DE APOIO AO EMPRESÁRIO	-0.2750	0.251	-1.094	0.274
APOIO À CERTIFICAÇÃO IAPMEI	0.0368	0.324	0.113	0.910
WEBINARS DO IAPMEI	-0.3381	0.381	-0.888	0.375
MEDIDAS FISCAIS	0.3320	0.190	1.746	0.081

Considerando uma significância estatística de 95%, é possível observar que o *p-value* é inferior a 0.05, deste modo conclui-se pela significância estatística do modelo, que há pelo menos uma variável independente com significância estática, isto é, com capacidade explicativa da variável dependente.

Com a observação da Tabela 10 conclui-se que nenhuma variável tem significância estatística, na medida em que os *p-values* obtidos são superiores a 0.05, deste modo não influenciam os apoios não financeiros.

### 3.3. Indicadores de Gestão, Recursos Humanos, Económicos e Financeiros

**Tabela 11- Rácios Serviços**

Rácios Serviços	2019	2020	Variação	%
<b>Solvabilidade</b>	1,350330243	2,633698485	1,283368	95,04%
<b>Autonomia Financeira</b>	-1,27041594	0,355108374	1,625524	127,95%
<b>Rentabilidade das vendas</b>	-0,07609987	0,201437093	0,277537	364,70%
<b>Rentabilidade dos capitais próprios</b>	-0,07284563	0,050484022	0,12333	169,30%
<b>Margem EBITDA</b>	0,011675493	0,316250604	0,304575	2608,67%
<b>Fundo de Maneio</b>	258098,5358	248140,1537	-9958,38	-3,86%
<b>Nº Médio de Colaboradores</b>	17	18	1	5,88%
<b>Custos com o pessoal €</b>	380312,6737	409501,6872	29189,01	7,68%
<b>Endividamento %</b>	228,5535	64,06596429	-164,488	-164,49%

Através da análise atenta da Tabela 11 é possível verificar que a capacidade da empresa solver as suas dívidas aumentou em 2020 em 1.295, a participação do Capital Próprio no financiamento da empresa também aumentou em 2020 em 1.618. A rentabilidade das vendas também foi superior em 2020, comparativamente a 2019, isto significa que o lucro obtido por cada unidade monetária vendida apresenta uma variação positiva de 0,286. A rentabilidade dos capitais próprios também apresenta um aumento significativo de 0.132.

A margem EBITDA tem como principal objetivo demonstrar a perspetiva de rentabilidade da empresa sem afetação dos financiamentos, das amortizações e provisões e impostos sobre lucros, também é possível apurar que ocorreu um aumento de 0.3239. Por outro lado, o fundo de maneio revela um decréscimo de 9841.22.

No que concerne ao número de colaboradores, em 2020, em média as empresas contrataram mais um colaborador e, conseqüentemente, o custo com o pessoal também aumentou. O endividamento sofreu uma clara diminuição de 162.55%.

## 4. Setor de Produção

### 4.1. Análise Sumária e Global do Setor

**Tabela 12- Estatísticas descritivas layoff e Despedimentos**

	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Quantos colaboradores foram colocados em <i>layoff</i> durante a pandemia em 2020?	2.786	5.77	0	20
Quantos colaboradores foram colocados em <i>layoff</i> durante a pandemia em 2021?	2.786	5.77	0	20
Qual a percentagem de colaboradores que foram colocados em teletrabalho?	8.643	26.83	0	100
Quantos colaboradores foram desvinculados em 2020?	0.000	0.00	0	0
Quantos colaboradores foram desvinculados em 2021?	0.571	2.14	0	8

Como é possível aferir na Tabela 12 a média do número de colaboradores colocados em *layoff* durante a pandemia foi igual tanto em 2020 como em 2021, com uma média de 2.786 colaboradores.

Também é possível constatar que a percentagem média de colaboradores que foram colocados em teletrabalho foi de 8.643%.

No que respeita aos colaboradores desvinculados é possível verificar que em 2020 não houve despedimentos, mas em 2021 apresenta um valor médio de 0.571.

**Tabela 13- Proporções recurso ao layoff e Despedimentos**

	Nível	Contagem	Proporção	P
A sua empresa recorreu ao <i>layoff</i> durante a pandemia iniciada em 2020?	Não	10	0.714	0.180
	Sim	4	0.286	0.180
Em virtude do impacto pandémico, houve despedimentos em 2020?	Não	14	1.000	< .001
Em virtude do impacto pandémico, houve despedimentos em 2021?	Não	13	0.929	0.002
	Sim	1	0.071	0.002

Através da análise da Tabela 13 é possível constatar que o número de empresas que não recorreram ao *layoff* durante 2020 foi superior às que recorreram, sendo que 10 empresas não adotaram esta medida e apenas 4.

No que respeita aos despedimentos em 2020, a totalidade das empresas inquiridas não despediram colaboradores, ou seja, 14 empresas afirmam que não tiveram a necessidade de

despedimento. Já em 2021 este resultado também é análogo, sendo que 13 empresas não despediram colaboradores e apenas 1 empresa despediu. Este fenómeno poderá ser explicado pela adaptabilidade das diferentes áreas de negócios à nova conjuntura económica, ajustando-se para cativar os clientes nacionais. Também poderá ser explicado pela adoção do *layoff*, que permitiu a continuidade do negócio.

**Tabela 14- Impacto pandémico**

	Nível	Contagem	Proporção	P
<b>A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2020? Durante quanto tempo?</b>	Não Encerrou	9	0.643	0.424
	Sim. Até 3 meses	5	0.357	0.424
<b>A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2021? Durante quanto tempo?</b>	Não Encerrou	10	0.714	0.180
	Sim. Até 3 meses	4	0.286	0.180
<b>O impacto pandémico revelou-se...</b>	Um Obstáculo a ultrapassar	8	0.571	0.791
	Uma Oportunidade para reinventar	6	0.429	0.791
<b>Em quanto tempo espera recuperar a empresa no ponto em que estava na altura de pré-pandemia?</b>	1 Ano	5	0.357	0.424
	2 Anos	5	0.357	0.424
	3 Anos	4	0.286	0.180

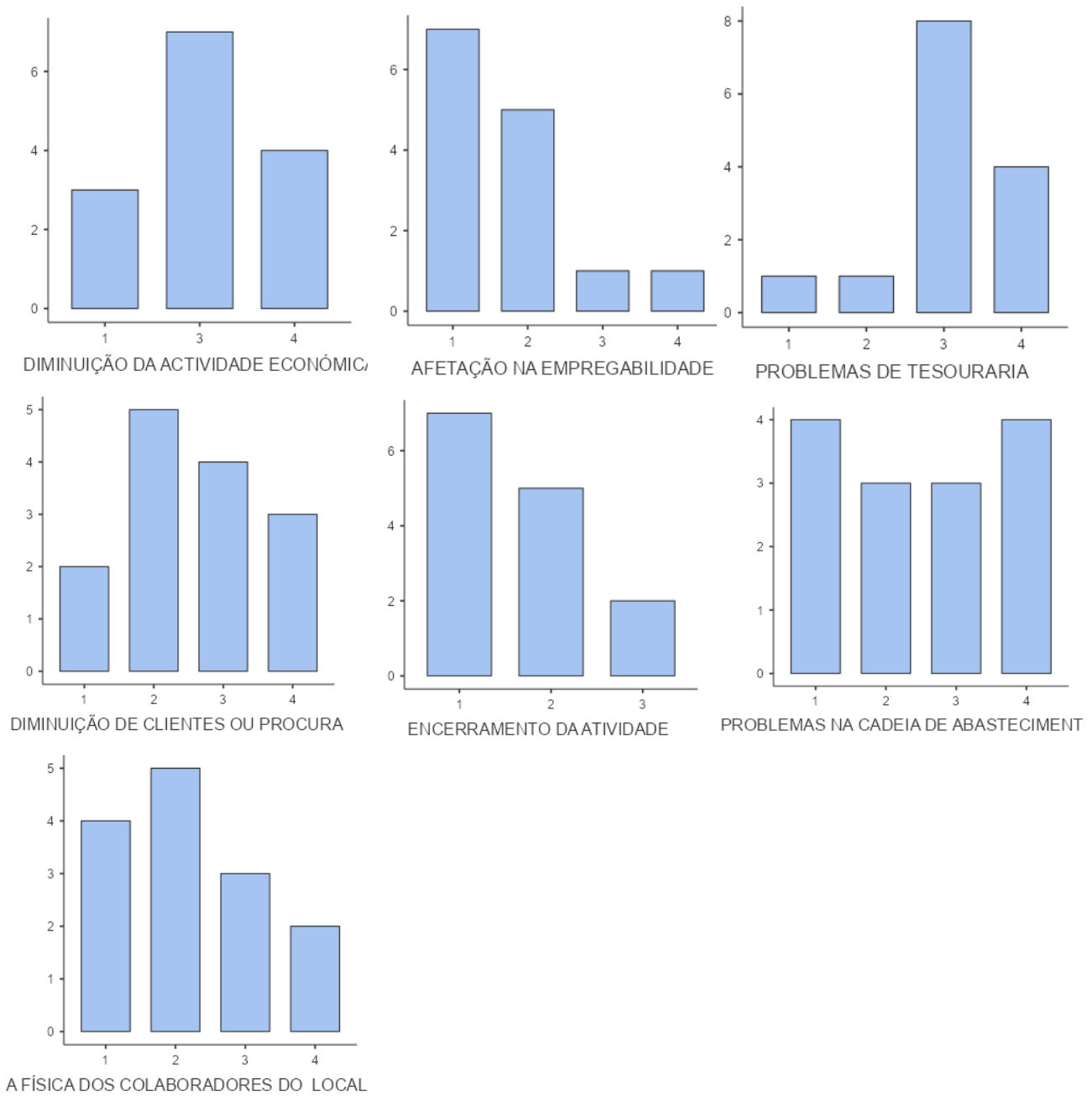
Através da observação da Tabela 14 é possível afirmar que 9 empresas (64.30%) não encerraram temporariamente o negócio, durante algum período em 2020, 5 empresas (35.70%) encerraram até 3 meses.

Em 2021 10 empresas (71.40%) não encerraram temporariamente o seu negócio, 4 (28.60%) encerraram até 3 meses.

A nível do impacto pandémico revelou-se para a generalidade das empresas inquiridas um obstáculo a ultrapassar (57.10%) e para 42.90% uma oportunidade para reinventar.

No que respeita ao tempo que as empresas esperam recuperar para atingirem o ponto em que se encontravam na pré pandemia, 5 empresas (35.70%) afirmam que preveem atingir esse nível em 1 ano, 5 empresas (35.70%), pretendem atingir esse ponto em 2 anos, 4 empresas (28.60%) tencionam recuperar em 3 anos.

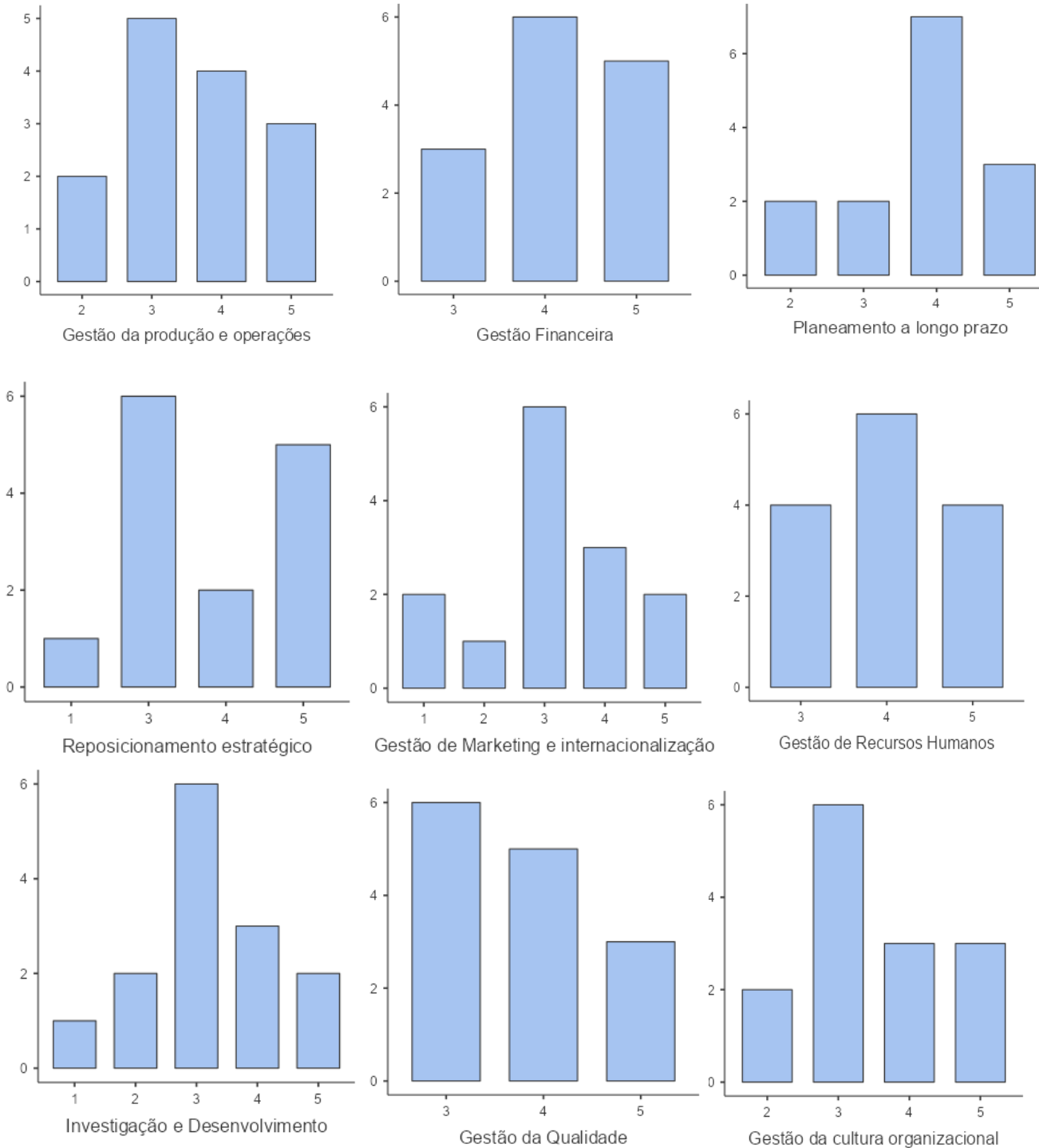




**Figura 6 - Dificuldades resultantes da pandemia**

---

Através da Figura 6 é possível avaliar as dificuldades resultantes da pandemia, ou seja, a forma como afetou a atividade. Através de uma análise global é possível aferir a diminuição da atividade económica teve um médio impacto. A afetação na empregabilidade foi considerada não sentida. Por sua vez os problemas de tesouraria foram considerados na sua globalidade como médio impacto. A diminuição dos clientes ou da procura teve baixo impacto. Seguidamente a rúbrica problemas na cadeia de abastecimento foi considerada de forma análoga como não sentida ou com alto impacto. A ausência física dos trabalhadores do local de trabalho é avaliada como baixo impacto. E, por fim, o encerramento da atividade foi considerado, pela maioria das empresas inquiridas como não sentido.



**Figura 7 - Fatores importantes na gestão interna da organização**

Com a análise global da Figura 7 é possível verificar que nenhuma rúbrica foi considerada, na sua globalidade, como nada importante nem como ligeiramente importante.

Por sua vez, a gestão das operações, a gestão de marketing, o reposicionamento estratégico, a gestão da qualidade e a gestão da cultura organizacional são consideradas importantes.

O planeamento de longo prazo, a gestão de recursos humanos e a gestão financeira são considerados como muito importantes.

## 4.2. Análise de Regressões Logísticas Ordinais – Escalas de Likert

Para a realização de uma análise mais completa e relevante dos dados anteriormente obtidos, elaborou-se um conjunto de modelos de regressão logística ordinal, com vista a analisar as Escalas de Likert respetivas.

### 4.2.1. Diminuição Atividade Económica

Neste ponto irá ser analisado que variáveis justificam a diminuição da atividade económica em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (4) :

$$DAE_i = \beta_1 + \beta_2 Afet_i + \beta_3 Tes_i + \beta_4 Cli_i + \beta_5 Abast_i + \beta_6 Colab_i + \beta_7 Ativ_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Onde,  $DAE_i$  é a diminuição da atividade económica;  $Afet_i$  exprime a afetação na empregabilidade;  $Tes_i$  representa problemas de tesouraria;  $Cli_i$  consiste na diminuição de clientes e da procura;  $Abast_i$  corresponde aos problemas na cadeia de abastecimento;  $Colab_i$  representa a ausência física dos colaboradores do local de trabalho e  $Ativ_i$  simboliza o encerramento de atividade.

**Tabela 15- Diminuição da atividade económica**

Medidas de Ajustamento do Modelo				Teste ao Modelo Global		
Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>CS</sub>	χ <sup>2</sup>	gl	P
1	18.7	32.7	0.354	10.3	5	0.068

**Nota. A variável dependente 'DIMINUIÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA' tem a seguinte ordem: 1 | 3 | 4**

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	Z	P
AUSÊNCIA FÍSICA DOS COLABORADORES DO LOCAL DE TRABALHO	-0.561	0.790	-0.711	0.477
DIMINUIÇÃO DE CLIENTES OU PROCURA	0.243	0.800	0.303	0.762
ENCERRAMENTO DA ATIVIDADE	0.632	1.132	0.559	0.576
PROBLEMAS DE TESOURARIA	2.754	1.445	1.906	0.057
AFETAÇÃO NA EMPREGABILIDADE	-0.862	0.820	-1.052	0.293

Considerando uma significância estatística de 95%, é possível observar que o *p-value* é superior a 0.05, deste modo conclui-se que não possui significância estatística o modelo (Tabela 15).

#### 4.2.2. Apoios Financeiros

Neste ponto irá ser analisado que medidas influenciaram os apoios financeiros em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (5) :

$$Apoio_i = \beta_1 + \beta_2 Ada_i + \beta_3 Layoff_i + \beta_4 Credit_i + \beta_5 Apoiar_i + \beta_6 Ret_i + \varepsilon_i \quad (5)$$

Onde,  $Apoio_i$  é os apoios financeiros;  $Ada_i$  exprime a medida Adaptar;  $Layoff_i$  representa o *Layoff* simplificado;  $Credit_i$  consiste nas linhas de crédito;  $Apoiari$  corresponde à medida Apoiar;  $Ret_i$  representa a medida de incentivos à retoma.

**Tabela 16- Apoios financeiros**

Medidas de Ajustamento do Modelo				Teste ao Modelo Global		
Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>CS</sub>	χ <sup>2</sup>	gl	P
1	152	168	0.169	31.0	6	< .001

Nota. A variável dependente 'Apoios financeiros - Transformar 2 (2)' tem a seguinte ordem: 1 | 2 | 3

Coeficientes do modelo - Apoios financeiros				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	Z	P
APOIAR	0.2849	0.255	1.116	0.264
ADAPTAR	0.3103	0.333	0.931	0.352
INCENTIVO À RETOMA	0.7237	0.293	2.473	0.013
REQUALIFICAR	0.2523	0.349	0.724	0.469
LINHAS DE CRÉDITO	-0.0863	0.248	-0.348	0.728
LAYOFF SIMPLIFICADO	0.1772	0.222	0.797	0.425

Considerando uma significância estatística de 95%, é possível observar que o *p-value* é inferior a 0.05, deste modo conclui-se pela significância estatística do modelo, que há pelo menos uma variável independente com significância estatística, isto é, com capacidade explicativa da variável dependente.

Através da análise da Tabela 16 é possível verificar que apenas o incentivo à retoma influencia os apoios financeiros de acordo com a amostra analisada.

### 4.2.3. Apoios Não Financeiros

Neste ponto irá ser analisado que medidas influenciaram os apoios não financeiros em decurso do impacto pandémico. O modelo considerado é dado pela seguinte equação (6) :

$$Apoio_i = \beta_1 + \beta_2 Emp_i + \beta_3 Iapmei_i + \beta_4 Web_i + \varepsilon_i \quad (6)$$

Onde, *Apoio<sub>i</sub>* é os apoios não financeiros; *Emp<sub>i</sub>* exprime a medida Linha de Apoio ao Empresário; *Iapmei<sub>i</sub>* representa o Apoio à Certificação do Iapmei; *Web<sub>i</sub>* consiste nos Webinars do Iapmei.

**Tabela 17- Apoios não financeiros**

**Medidas de Ajustamento do Modelo**

Modelo	Desviância	AIC	R <sup>2</sup> <sub>CS</sub>	Teste ao Modelo Global		
				χ <sup>2</sup>	gl	p
1	24.8	36.8	0.165	4.90	4	0.297

**Nota. A variável dependente 'Apoios não financeiros - Transformar 2 (2)' tem a seguinte ordem: 1 | 2 | 3**

Coeficientes do modelo - Apoios não financeiros				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
LINHA DE APOIO AO EMPRESÁRIO	-0.4140	0.946	-0.4378	0.662
APOIO À CERTIFICAÇÃO IAPMEI	0.9536	0.811	1.1761	0.240
WEBINARS DO IAPMEI	-2.1315	1.609	-1.3246	0.185

Considerando uma significância estatística de 95%, é possível observar que o *p-value* é superior a 0.05, deste modo não tem significância estatística do modelo.

Com a observação da Tabela 17 conclui-se que nenhuma variável tem significância estatística, na medida em que os *p-values* obtidos são superiores a 0.05, deste modo não influenciam os apoios não financeiros.

### 4.3. Indicadores de Gestão, Recursos Humanos, Económicos e Financeiros

**Tabela 18- Rácios Produção**

Rácios Produção	2019	2020	Variação	%
<b>Solvabilidade</b>	1,046563003	1,195975605	0,149412602	14,28%
<b>Autonomia Financeira</b>	0,32025126	0,382082733	0,061831473	19,31%
<b>Rentabilidade das vendas</b>	0,016982959	-0,001766786	-0,018749745	-110,40%
<b>Rentabilidade dos capitais próprios</b>	0,547242871	-0,850946137	-1,398189008	-255,50%
<b>Margem EBITDA</b>	0,064135	0,050986425	-0,013148575	-20,50%
<b>Fundo de Maneio (€)</b>	345773,2184	253632,5133	-92140,70507	-26,65%
<b>Nº Médio de Colaboradores</b>	11	11	0	0%
<b>Custos com o pessoal (€)</b>	186501,1486	179665,3529	-6835,795714	-3,67%
<b>Endividamento (%)</b>	67,9745	61,79128571	-6,183214286	-6,18%

Através da análise atenta da Tabela 18 é possível verificar que a capacidade da empresa solver as suas dívidas aumentou em 2020 em 0.1494, a participação do Capital Próprio no financiamento da empresa aumentou ligeiramente em 2020 em 0.061.

A rentabilidade das vendas evidencia um decréscimo em 2020, comparativamente a 2019, isto significa que o lucro obtido por cada unidade monetária vendida apresenta uma variação negativa de -0.0187. As rentabilidades dos capitais próprios também apresentam um decréscimo significativo de -1.398.

A margem EBITDA tem como principal objetivo demonstrar a perspetiva de rentabilidade da empresa sem afetação dos financiamentos, das amortizações e provisões e impostos sobre lucros, também é possível apurar que ocorreu uma diminuição de -0.013.

Por outro lado, o fundo de maneio revela um decréscimo de -92140.

No que concerne ao número de colaboradores manteve-se o mesmo em 2019 e 2020. Contudo o custo com o pessoal sofreu um ligeiro aumento. O endividamento sofreu uma clara diminuição de 6.1832%.

---

## Resultados e Discussão

O âmbito deste estudo consiste em analisar os impactos da pandemia covid 19 na gestão das PME's em Portugal, nomeadamente em 3 áreas, nomeadamente na Gestão RH, na Gestão das Organizações (apoios financeiros e não financeiros) e nos impactos económicos e financeiros.

Os resultados obtidos no decurso deste estudo demonstram que no setor dos serviços, no que respeita à gestão RH é possível concluir que nº de colaboradores colocados em *layoff* foi similar em 2020 e 2021, a percentagem dos colaboradores colocados em teletrabalho foi 9.816%. A nível de colaboradores desvinculados conclui-se que em 2020 foi superior a 2021.

A maioria das empresas inquiridas recorreram a *layoff*, e como resultados as empresas tanto em 2020 como em 2021 não despediram colaboradores.

O número médio de colaboradores aumentou em 1 colaborador em 2020 face a 2019 e consequentemente, os custos médios com o pessoal também aumentaram em 7.68%.

As conclusões apresentadas estão em linha com um estudo de Santos (2021), que teve como intuito identificar como o departamento de RH das organizações foi afetado pela pandemia, e comparar as práticas de Gestão RH no Brasil e em Portugal. Adotaram uma metodologia qualitativa, realizaram entrevistas a profissionais de GRH de empresas brasileiras e portuguesas. Tiveram como resultado que a GRH em ambos o país foi duramente impactado pelas restrições causadas pela pandemia. As principais mudanças foram a digitalização dos processos no departamento do pessoal, nas etapas de recrutamento e seleção, formações à distância e a adoção do teletrabalho.

A nível da Gestão das empresas no setor dos serviços é possível verificar que a maioria das empresas inquiridas afirmam não terem encerrado a sua atividade tanto em 2020 como em 2021, e que o impacto pandémico revelou-se um obstáculo a ultrapassar. Também esperam recuperar a sua atividade em um ano, para o nível em que se encontravam na altura de pré pandemia.

As dificuldades resultantes da pandemia demonstram que a diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria e diminuição da procura revelaram um alto impacto. A afetação da empregabilidade revelou médio impacto. Por sua vez os problemas na cadeia de abastecimento apresentam baixo impacto e o encerramento da atividade foi classificada como não sentida ou com médio impacto.



As análises dos fatores considerados importantes na gestão interna da organização revelaram que a gestão de produção e operações revela uma díspar importância, sendo classificada como importante e como nada importante.

A gestão de marketing, o planeamento de longo prazo, o reposicionamento estratégico, a gestão de recursos humanos, a gestão financeira, a investigação e desenvolvimento, a gestão da qualidade e gestão da cultura organizacional foram consideradas como importantes, pela maioria das empresas inquiridas.

A afetação na empregabilidade, a diminuição dos clientes e procura justifica a diminuição da atividade económica apresentando uma significância estatística.

Estes resultados estão de acordo com os obtidos por Ribeiro (2021), que num estudo sobre o impacto da pandemia nas PME portuguesas, utilizou uma metodologia quantitativa aplicando um questionário a 415 empresas de modo a entender o tipo de gestão de topo, para relacionar a gestão efetuada durante a crise com as medidas de apoio mais relevantes e as preocupações. Nesta pesquisa concluíram que as medidas moratórias e o *layoff* simplificado contribuíram para minimizar o cenário em 2020. Também determinaram que a gestão da primeira vaga pandémica teve menos impactos negativos, comparativamente à segunda vaga, pois 65% dos inquiridos consideraram que as medidas do governo para apoiar as empresas foram inadequadas. Os setores mais afetados foram aqueles que não foi possível recorrer ao teletrabalho, e as áreas encerradas por imposição legal. Para 37% dos inquiridos em novembro e dezembro de 2020 utilizar os apoios são uma alta prioridade e 34% consideram que irão necessitar de um ano para recuperar.

Um outro estudo de Du *et al.*, (2022) também corroboram os resultados apresentados. Este trabalho explorara o tema das PME na china, que foram fortemente atingidas pelo Covid-19, com foco no longo prazo do bloqueio causado pela pandemia, questionaram 313 pessoas que responderam que o Covid-19 teve uma influência significativa negativa no lucro, gestão operacional, bem como impacto negativo económico e financeiro. Foi concluído que o financiamento externo foi importante para o desenvolvimento tecnológico.

No que concerne aos apoios financeiros o ADAPTAR e o APOIAR apresentam significância estatística, influenciando, deste modo, esta rúbrica. Já no que diz respeito aos apoios não financeiros não houve nenhum que influenciasse diretamente esta rúbrica, na medida em que não houve significância estatística.

A nível dos indicadores económicos e financeiros no setor dos serviços é possível concluir que o rácio solvabilidade aumentou em 2020 face a 2019 em 95.04%. A autonomia financeira também aumentou em 2020 face a 2019. A rentabilidade das vendas também revela um aumento. As rentabilidades dos capitais próprios também sofreram um aumento positivo em 2020 face a 2019. A margem EBITDA também aumentou em 2608.67%. A percentagem de endividamento diminuiu em 2020 face em 2019 em -164.49%.

Estes resultados estão em concordância com o estudo realizado por Martins (2021) onde é aferida a relação entre a rentabilidade e o crescimento das PME portuguesas dos setores da indústria e do comércio e serviços. Recolhendo uma base de dados de 6403 PME para um período entre 2010 e 2019. Concluiu que a rentabilidade tem uma influência positiva e estatisticamente significativa no crescimento das PME portuguesas, bem como a dimensão da empresa tem um impacto positivo e significativo com o rácio do endividamento e a tangibilidade dos ativos com o seu crescimento. Todavia, existe uma influência negativa no que concerne à idade e o crescimento da PME. Também os resultados do modelo OLS constataram um impacto negativo entre a crise financeira portuguesa no crescimento das PME.

Os resultados obtidos no decurso deste estudo demonstram que no setor da produção, no que respeita à gestão RH é possível concluir que nº de colaboradores colocados em *layoff* foi similar em 2020 e 2021, a percentagem dos colaboradores colocados em teletrabalho foi 8.643%. A nível de colaboradores desvinculados conclui-se que em 2020 não houve despedimentos e em 2021 houve.

A maioria das empresas inquiridas não recorreram a *layoff*, mas também não despediram colaboradores.

O número médio de colaboradores não sofreu alterações, contudo os custos médios com o pessoal diminuíram em 2020 face a 2019 em 3.67%.

A nível da Gestão das empresas no setor da produção é possível verificar que a maioria das empresas inquiridas afirmam não terem encerrado a sua atividade tanto em 2020 como em 2021, e que o impacto pandémico revelou-se um obstáculo a ultrapassar. Também esperam recuperar a sua atividade em um ano ou dois anos, para o nível em que se encontravam na altura de pré pandemia.

No que concerne às dificuldades resultantes da pandemia é possível verificar que a diminuição da atividade económica, os problemas de tesouraria foram classificados como médio impacto. A

diminuição dos clientes ou da procura e a ausência física dos trabalhadores no local de trabalho foram consideradas como baixo impacto. A afetação a empregabilidade e o encerramento da atividade foram considerada como não sentida. Por outro lado, os problemas na cadeia de abastecimento foram divergentes, por uma parte das empresas inquiridas foi considerada como não sentida, e por outras empresas como alto impacto.

No que respeita aos fatores importantes na gestão interna da organização no setor da produção, a gestão de marketing, o reposicionamento estratégico, a gestão da qualidade e a gestão da cultura organizacional foram considerados como importantes. O planeamento de longo prazo, a gestão de recursos humanos e a gestão financeira são considerados como muito importantes.

As conclusões apresentadas são sustentadas num estudo de Torres (2021), versando sobre o impacto da pandemia COVID-19 na estratégia de negócio e operações das PME em Portugal e no Brasil. O principal objetivo deste estudo visa compreender como as atividades são realizadas na definição de estratégia de negócio e estratégia de operações. Adotaram uma metodologia qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos demonstram que todas as empresas entrevistadas consideram fundamental a elaboração de uma estratégia de negócio e de operações. As empresas tiveram que alterar as suas estratégias e a pandemia revelou-se um desafio e originou a necessidade de reestruturas a estratégia de negócio de modo a minimizar o impacto negativos nas vendas.

Relativamente aos apoios financeiros o incentivo à retoma tem significância estatística, isto é, influencia esta variável.

A nível dos indicadores económicos e financeiros a solvabilidade aumentou em 2020 face a 2019, com uma percentagem de 14.28. A autonomia financeira também aumentou em 2020 face a 2019 em 19.31%. A rentabilidade das vendas decresceu abruptamente em 2020 face a 2019, em -110.40%. As rentabilidades dos capitais próprios também diminuíram em 2020 face a 2019 em 255.50%. A margem EBITDA decresceu em 2020 em 20.50%. Por outro lado, o endividamento diminuiu em 2020 face a 2019 em -6.18%.

Os resultados apresentados estão em conformidade com o estudo de Engidaw (2022), cujo principal objetivo foi demonstrar os desafios das PME durante a pandemia, nos países em desenvolvimento, nomeadamente na Etiópia. Utilizou a metodologia qualitativa e quantitativa. O resultado apurado revelou que a globalidade das empresas (PME e grandes empresas), estão a

vivenciar uma crise sem precedentes, que impactou o volume de negócios e consequentemente a empregabilidade.

---

## Conclusão

A pandemia é um evento sem antecedentes pelo que se considera interessante agregar à literatura existente um estudo para identificar e caracterizar o impacto da pandemia nas PME's nacionais. Considera-se que este estudo se revela útil e pertinente para investigação futura.

A partir de uma cuidada e aprofundada revisão de literatura, sobre as temáticas que se revelem associadas e relevantes para a investigação. Efetuou-se uma pesquisa robusta de literatura que se inicia com uma introdução suportada em factos históricos sobre crises económico-financeiras e de saúde pública. Seguidamente contemplou-se uma revisão sustentada em autores de referência bem como a inclusão de um ponto dedicado em exclusivo às PME's nacionais. Sequencialmente, neste âmbito, consagra-se a inclusão de um tema dedicado à gestão e ao controlo de gestão.

Em termos globais o COVID-19 é uma crise sem precedentes que originou uma diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria e redução da procura. Deste modo, as empresas tiveram de alterar as suas estratégias de gestão com o objetivo de minimizar as consequências negativas advindas desta crise.

Neste estudo procurou-se analisar o impacto pandémico em 3 áreas, nomeadamente na Gestão RH, na Gestão das Organizações (apoios financeiros e não financeiros) e nos impactos económicos e financeiros.

Os resultados obtidos no decurso deste estudo demonstram que no setor dos serviços, no que respeita à gestão RH é possível concluir que a maioria das empresas inquiridas recorreram a *layoff* e o nº de colaboradores colocados em *layoff* foi similar em 2020 e 2021, e a nível de colaboradores desvinculados conclui-se que em 2020 foi superior a 2021.

O número médio de colaboradores aumentou em 1 colaborador em 2020 face a 2019 e consequentemente, os custos médios com o pessoal também aumentaram em 7.68%.

A nível da Gestão das empresas no setor dos serviços é possível verificar que a maioria das empresas inquiridas afirmam não terem encerrado a sua atividade tanto em 2020 como em 2021, e que o impacto pandémico revelou-se um obstáculo a ultrapassar. Também esperam recuperar a sua atividade em um ano, para o nível em que se encontravam na altura de pré pandemia.

As dificuldades resultantes da pandemia demonstram que a diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria e diminuição da procura revelaram um alto impacto. A afetação da empregabilidade revelou médio impacto. Por sua vez os problemas na cadeia de abastecimento apresentam baixo impacto e o encerramento da atividade foi classificada como não sentida ou com médio impacto.

As análises dos fatores considerados importantes na gestão interna da organização revelaram que a gestão de produção e operações revela uma díspar importância, sendo classificada como importante e como nada importante. A gestão de marketing, o planeamento de longo prazo, o reposicionamento estratégico, a gestão de recursos humanos, a gestão financeira, a investigação e desenvolvimento, a gestão da qualidade e gestão da cultura organizacional foram consideradas como importantes, pela maioria das empresas inquiridas.

Das regressões logísticas ordinais realizadas é possível concluir que a afetação na empregabilidade, a diminuição dos clientes e procura justificam a diminuição da atividade económica apresentando uma significância estatística. No que concerne aos apoios financeiros o ADAPTAR e o APOIAR apresentam significância estatística, influenciando, deste modo, esta rúbrica. Já no que diz respeito aos apoios não financeiros não houve nenhum que influenciasse diretamente esta rúbrica, na medida em que não houve significância estatística.

A nível dos indicadores económicos e financeiros no setor dos serviços é possível concluir que o rácio solvabilidade aumentou em 2020 face a 2019 em 95.04%. A autonomia financeira também aumentou em 2020 face a 2019. A rentabilidade das vendas também revela um aumento. As rentabilidades dos capitais próprios também sofreram um aumento positivo em 2020 face a 2019. A margem EBITDA também aumentou em 2608.67%. A percentagem de endividamento diminuiu em 2020 face em 2019 em -164.49%.

Os resultados obtidos no decurso deste estudo demonstram que no setor da produção, no que respeita à gestão RH é possível concluir que a maioria das empresas inquiridas não recorreram a *layoff*, mas também não despediram colaboradores, sendo a percentagem dos colaboradores colocados em teletrabalho foi 8.643%. O número médio de colaboradores não sofreu alterações, contudo os custos médios com o pessoal diminuíram em 2020 face a 2019 em 3.67%.

A nível da Gestão das empresas no setor da produção é possível verificar que a maioria das empresas inquiridas afirmam não terem encerrado a sua atividade tanto em 2020 como em 2021, e

que o impacto pandémico revelou-se um obstáculo a ultrapassar. Também esperam recuperar a sua atividade em um ano ou dois anos, para o nível em que se encontravam na altura de pré pandemia.

No que concerne às dificuldades resultantes da pandemia é possível verificar que a diminuição da atividade económica, os problemas de tesouraria foram classificados como médio impacto. A diminuição dos clientes ou da procura e a ausência física dos trabalhadores no local de trabalho foram consideradas como baixo impacto. A afetação na empregabilidade e o encerramento da atividade foram consideradas como não sentidas. Por outro lado, os problemas na cadeia de abastecimento foram divergentes, por uma parte das empresas inquiridas foi considerada como não sentida, e por outras empresas como alto impacto.

No que respeita aos fatores importantes na gestão interna da organização no setor da produção, a gestão de marketing, o reposicionamento estratégico, a gestão da qualidade e a gestão da cultura organizacional foram considerados como importantes. O planeamento de longo prazo, a gestão de recursos humanos e a gestão financeira são considerados como muito importantes.

Das regressões logísticas ordinais é possível concluir que, relativamente aos apoios financeiros o incentivo à retoma tem significância estatística, isto é, influencia esta variável.

A nível dos indicadores económicos e financeiros a solvabilidade aumentou em 2020 face a 2019, com uma percentagem de 14.28. A autonomia financeira também aumentou em 2020 face a 2019 em 19.31%. A rentabilidade das vendas decresceu abruptamente em 2020 face a 2019, em -110.40%. As rentabilidades dos capitais próprios também diminuíram em 2020 face a 2019 em 255.50%. A margem EBITDA decresceu em 2020 em 20.50%. Por outro lado, o endividamento diminuiu em 2020 face a 2019 em -6.18%.

Em suma, os resultados apurados revelam que o *layoff* contribuiu para minimizar esse impacto. A pandemia revelou-se um desafio a ser ultrapassado e as empresas expectam recuperar a sua atividade num ano. A nível de GRH ocorreram diversas mudanças, nomeadamente a adoção do teletrabalho. Em termos globais o COVID-19 é uma crise sem precedentes que originou uma diminuição da atividade económica, problemas de tesouraria e redução da procura. Deste modo, as empresas tiveram de alterar as suas estratégias de gestão com o objetivo de minimizar as consequências negativas advindas desta crise.

Considera-se que este estudo se revela útil e pertinente para posterior investigação futura, para investidores, empresários sobre os desempenhos e impactos nos diversos sectores, decisores de política pública com vista a compreender as particularidades deste choque, de forma a responder a possíveis situações similares que ocorram.



## Referências Bibliográficas

- Anthony, R.** (1965), "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis". Division of Research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration, Boston.
- Carenys, J.** (2012). "Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy*". *Management and Social Science*, Vol.1, Nº.1, p. 1-18.
- Carnevale, J. & Hatak, I.** (2020). "Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management." *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Claessens, S. & Kose, A.** (2013). "Financial Crises Explanations, Types, and Implications," IMF Working Papers 2013/028. *International Monetary Fund*.
- Craveiro, M.C.** (2007). "Formação em contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância". [Tese de Doutoramento em Estudos da Criança, Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho]. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/7085>
- Du, L., Razzaq, A. & Waqas, M.** (2022). "The impact of COVID-19 on small- and medium-sized enterprises (SMEs): empirical evidence for green economic implications". *Environ Sci Pollut Res* **30**, 1540–1561 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22221-7>
- Engidaw, A.E.** (2022). "Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia". *J Innov Entrep* **11**, 1 (2022). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00191-3>
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H. & Langgat, J.** (2020). "The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy". *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.2, 837-844.
- Fairlie, R. W.** (2020). "The Impact of COVID-19 on Small Business Owners: Continued Losses and the Partial Rebound in May 2020". NBER Working Paper No. w27462.
- Fairlie, R. W.** (2020). "The Impact of COVID-19 on Small Business Owners: The First Three Months after Social-Distancing Restrictions". National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138, <http://www.nber.org/papers/w27462>.
- Fernandes, N.** (2020). "Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy". IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E.
- Flamholtz, E.** (1996), "Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications". December 1996, *European Management Journal* Vol.14, Nº 6, p.596- 611.

**Gigauri, I.** (2020). “Effects of COVID-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance.” *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).

**Jordan, H., Neves J. & Rodrigues, J.** (2008), “O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores”. 8ª Edição Lisboa: Áreas Editora.

**Kalogiannidis, S.** (2020). “Covid Impact on Small Business”. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 6(12), 387 to 391. <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol06-i12/257>

**Kaplan, R. & Norton, D.** (2008). “Mastering the management system”. *Harvard business review*. 86. 62-77, 136.

**Lloyd, R. & Aho, W.** (2020), "The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles". *Management Open Educational Resources*. 1.

**Mamede, R. P., Pereira, M. & Simões, A.** (2020): Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, OIT, Portugal.

**Marichal, C.** (2016). “Nova História das Grandes Crises Financeiras: Uma perspectiva global, 1873-2008”. Rio de Janeiro/Fundación Getulio Vargas, Brasil.

**Martins, C.** (2021). “A relação crescimento-rentabilidade nas PME portuguesas: um estudo nos setores da indústria e do comércio e serviços”. [Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19559>

**Mentzer, J. T & et al.,** (2007). “*Handbook of Global Supply Chain Management.*” Thousand Oaks: Sage Publications, California.

**Mwita, K. M.** (2020). “Effects of corona virus pandemic (COVID-19) on selected human resource management practices in Tanzania.” *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-259.

**Neves, J.** (1996). “Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades.” Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nº 3.

**Oliveira, C.M.** (2014). Gerindo recursos, construindo capacidade, criando valor nos processos de internacionalização das empresas nacionais: aplicação do setor exportador do calçado. Porto: REMIT – Tese de Doutoramento / Phd Thesis – Universidade Portucalense. Obtido de <http://hdl.handle.net/11328/955>

**Ribeiro, R.** (2021) “A pandemia e as PME portuguesas: o impacto e a gestão da crise em 2020”. [Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Disponível em: <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/12136>

**Rodrigues, M.** (2011). “O tratamento e análise de dados”. In *Silvestre, H. & Araújo, J. Cap. IX de Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora. p. 179-230. ISBN 9789725923290

**Santos, A. B. P. V. F.** (2021). “O impacto fiscal do lay off simplificado em Portugal”. [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/24810>

**Santos, S.** (2021). “Impactos da pandemia COVID-19 na gestão de recursos humanos: comparativo Brasil e Portugal: um estudo exploratório”. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho]. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/76455>

**Tavares, F., Pacheco, L. & Almeida, E.** (2015). “Financiamento das pequenas e médias empresas: análise das empresas do distrito do Porto em Portugal”. *Revista de Administração, São Paulo (RAUSP)*. v.50, nº2, p.254-267.

**Teixeira, E. B.** (2011). “A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais.” *Desenvolvimento Em Questão*, 1(2), 177–201. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>

**Torres, P.** (2021). “Impacto da pandemia COVID-19 na estratégia de negócio e operações das PMEs em Portugal e Brasil”. [Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa]. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/36907>

**Veloso, A.** (2008). “O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional.” Obtido em 20 do 03 de 2021, de: <http://hdl.handle.net/1822/7703>

**Violeta, A. M., Safta, I. L., Vaidean, V., Mureşan, G. M. & Borlea, N.** (2021). “The impact of covid-19 on financial management: evidence from Romania”. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 1-26. 10.1080/1331677X.2021.1922090.

**Vnoučková, L.** (2020). “Impact of COVID-19 on human resource management.” *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21.

**Wang, Y., Wallace, S.W., Shen, B. & Choi, T.** (2015). “Service supply chain management: A review of operational models”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 247, No. 3.

## Anexos

### **Anexo 1 – Mensagem de Correio eletrónico enviada às empresas que compõe a amostra**

Caro/a Gestor/a:

Antes de mais, agradeço às empresas que já responderam ao presente questionário e às que responderão, colaborando com o estudo e investigação desenvolvidas.

Venho pedir a vossa generosa colaboração para responder a um questionário, condição imprescindível para a realização da dissertação de mestrado em Gestão no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA), com a orientação científica da Prof. Dra. Elisete Martins e do Prof. Dr. Carlos Miguel Oliveira.

Esta investigação versa a temática seguinte "*O impacto do Covid-19 na Gestão das PME'S em Portugal*". O presente questionário destina-se a ser respondido pelos proprietários/sócios da empresa e pelos responsáveis pelas finanças, contabilidade, planeamento estratégico ou gestão das entidades. A sua participação é fundamental, totalmente autónoma e estima-se que a resposta ao questionário não demore mais do que **10 minutos (aproximadamente)**.

O questionário é anónimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins exclusivamente académicos. Os dados serão tratados de forma agrupada e global, pelo que não haverá nunca uma divulgação individualizada.

## Anexo 2 – Questionário distribuído às empresas que compõe a amostra

### Inquirido

1. Qual a sua função na organização

Introduza a sua resposta

2. Qual o nível de escolaridade que possui?

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

### Caracterização da Empresa

3. Indique o nome da sua organização

Introduza a sua resposta

4. Quantos colaboradores possui atualmente a sua empresa?

Introduza a sua resposta

---

## Questões sobre o Impacto do Covid-19

5. A sua empresa recorreu ao layoff durante a pandemia iniciada em 2020?

Sim

Não

6. Quantos colaboradores foram colocados em layoff durante a pandemia em 2020?

Introduza a sua resposta

7. Quantos colaboradores foram colocados em layoff durante a pandemia em 2021?

Introduza a sua resposta

8. Qual a percentagem de colaboradores que foram colocados em teletrabalho?

Introduza a sua resposta

9. Em virtude do impacto pandemico, houve despedimentos em 2020?

Sim

Não

10. Em virtude do impacto pandémico, houve despedimentos em 2021?

- Sim
- Não

11. Quantos colaboradores foram desvinculados em 2020?

Introduza a sua resposta

12. Quantos colaboradores foram desvinculados em 2021?

Introduza a sua resposta

13. Como classifica os seguintes obstáculos na sua empresa, resultantes do impacto pandémico em 2020?

	NÃO SENTIDO	BAIXO IMPACTO	MÉDIO IMPACTO	ALTO IMPACTO
DIMINUIÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AFETAÇÃO NA EMPREGABILIDADE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROBLEMAS DE TESOURARIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIMINUIÇÃO DE CLIENTES OU PROCURA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROBLEMAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AUSÊNCIA FÍSICA DOS COLABORADORES DO LOCAL DE TRABALHO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ENCERRAMENTO DA ACTIVIDADE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



---

14. A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2020? Durante quanto tempo?

- Não Encerrou
- Sim. Até 3 meses
- Sim. Entre 3 e 6 meses
- Sim. Entre 9 e 12 meses
- Sim. Mais de 12 meses

15. A sua empresa encerrou temporariamente o negócio, durante algum período do ano de 2021? Durante quanto tempo?

- Não Encerrou
- Sim. Até 3 meses
- Sim. Entre 3 e 6 meses
- Sim. Entre 9 e 12 meses
- Sim. Mais de 12 meses

16. O impacto pandémico revelou-se...

- Uma Oportunidade para reinventar
- Um Obstáculo a ultrapassar

17. Em virtude da pandemia Covid-19 como considera os apoios disponibilizados pelo governo?

	Insuficientes	Suficientes	Adequados	Elevados
Apoios financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoios não financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Como classifica os incentivos financeiros que recebeu do governo, na resposta ao impacto pandémico?

	Não Recebi / Não me Candidatei	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM
APOIAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADAPTAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INCENTIVO À RETOMA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REQUALIFICAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LINHAS DE CREDITO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAYOFF SIMPLIFICADO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Como classifica as ações não-financeiras disponibilizadas pelo governo, na resposta ao impacto pandémico?

	Não Utilizei / Não Conhecia	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM
LINHA DE APOIO AO EMPRESÁRIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APOIO À CERTIFICAÇÃO DO IAPMEI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WEBINARS DO IAPMEI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MEDIDAS FISCAIS - DISPENSA/SUPENSÃO/ISENÇÃO/PRORROGAÇÃO DE ALGUMAS OBRIGAÇÕES FISCAIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Quais as principais dificuldades resultantes da COVID-19 que a sua empresa enfrenta na atualidade?

- Problemas de Tesouraria
- Trabalhadores Ausentes do Posto de Trabalho
- Problemas na Cadeia de Abastecimento
- Diminuição da Procura
- Dificuldade no recrutamento

21. Em quanto tempo espera recuperar a empresa no ponto em que estava na altura de pré-pandemia?

- 1 Ano
- 2 Anos
- 3 Anos
- +3 Anos

22. Quais os factores mais importantes na gestão interna da organização para combater/ultrapassar a pandemia?

	NADA IMPORTANTE	LIGEIRAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE
Gestão da cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reposicionamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Marketing e internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão da produção e operações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>