



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Competitividade Empresarial Portuguesa

Ricardo Jorge Santos Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Leandro Ferreira Pereira, Professor Auxiliar c/Agregação

ISCTE Business School

Abril, 2022

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Competitividade Empresarial Portuguesa

Ricardo Jorge Santos Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Leandro Ferreira Pereira, Professor Auxiliar c/Agregação

ISCTE Business School

Abril, 2022

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado em gestão é fruto da contribuição de diversas pessoas, sem as quais, direta ou indiretamente, a realização da mesma não teria sido possível.

Deste modo, quero começar por agradecer aos meus pais que sempre investiram em mim e me apoiaram nas minhas decisões e convicções de continuar estudos, na medida em que nunca deixaram de acreditar nas minhas capacidades e competências.

Seguidamente ao meu orientador Doutor Leandro Ferreira Pereira por todo o seu apoio, dedicação e disponibilidade ao longo da elaboração desta dissertação.

Posteriormente, quero agradecer ao Iscte pela oportunidade de ingressar e realizar este curso que será uma mais-valia para o meu futuro, igualmente pela excelente qualidade educativa que ostenta e presta aos seus alunos com professores altamente qualificados, capacitados e preparados para ajudar sempre que possível.

Por fim, mas não menos importante à minha namorada e aos meus familiares, especialmente os meus avós pela ajuda e incentivo incondicional, como também a todos os colegas e amigos, que de alguma forma contribuíram e ajudaram na realização da mesma.

A todos estes, um bem hajam!

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL PORTUGUESA

RESUMO

O estudo da competitividade empresarial portuguesa surge com a necessidade de combater a carência de informação científica e de estudos que abordem a temática da competitividade em Portugal, que por sua vez, tragam mais-valias a par de eventuais recomendações destinadas a melhorar a competitividade de Portugal e das suas empresas. Assim sendo, a metodologia visa responder às questões de investigação, através da utilização de um conjunto de sessenta e sete entrevistas já efetuadas, a empresários, altas figuras públicas e pessoas de renome a nível nacional, deste modo a análise qualitativa dos dados secundários, permitiu retirar diversas indicações e ilações no sentido de responder às questões em estudo. Posto isto, foram alcançadas algumas descobertas cruciais. Nesta perspetiva, o futuro competitivo de Portugal depende de todos os portugueses e estrangeiros que apostam em Portugal, na medida em que são estes que têm a audácia de arriscar e investir na criação e construção das demais empresas capazes de elevar a competitividade empresarial portuguesa.

Palavras-chave: Competitividade Empresarial; Competitividade Económica; Competitividade Portuguesa.

Classificação JEL: M1, M21, O3

PORTUGUESE BUSINESS COMPETITIVENESS

ABSTRACT

The study of Portuguese business competitiveness arises from the need to combat the lack of scientific information and studies that address the issue of competitiveness in Portugal, which bring added value along with possible recommendations aimed at improving competitiveness of Portugal and its companies. Therefore, the methodology aims to answer the research questions, using a set of sixty-seven interviews already carried out, with entrepreneurs, high public figures, and people of national renown, in this way the qualitative analysis of the secondary data, allowed to extract several indications and conclusions to answer the questions under study. That said, some crucial discoveries have been made. In this perspective, Portugal's competitive future depends on all portuguese and foreigners who bet on Portugal, insofar as they are the ones who have the audacity to take risks and invest in the creation and construction of other companies capable of raising portuguese business competitiveness.

Keywords: Business Competitiveness; Economic Competitiveness; Portuguese Competitiveness.

JEL Codes: M1, M21, O3

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA | 3 |
| 1.1. Competitividade Empresarial | 3 |
| 1.2. Competitividade Económica | 7 |
| 1.3. Competitividade de Portugal | 8 |
| 1.4. Análise Crítica | 12 |
| CAPÍTULO II – METODOLOGIA | 15 |
| 2.1. Objetivos da Investigação | 15 |
| CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS | 17 |
| 3.1. Análise de Conteúdo | 17 |
| 3.1.1. Frequência de Palavras | 18 |
| 3.1.2. Associação de Palavras | 22 |
| 3.1.3. Bigramas e Trigramas | 31 |
| 3.1.4. Correlação de Texto e Mapeamento Mental | 33 |
| 3.1.5. Text Clustering | 35 |
| CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 39 |
| CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 43 |
| 5.1. Conclusões e Recomendações | 43 |
| 5.2. Limitações do Estudo | 44 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |
| ANEXOS | 49 |
| Anexo A – Índice de Competitividade Portuguesa | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1.1. – Índice de Competitividade Portuguesa | 9 |
| Figura 1.2. – Ranking de Competitividade Portuguesa..... | 10 |
| Figura 3.1. – Nuvem de Palavras | 19 |
| Figura 3.2. – Rede da Associação da Palavra “Competitiveness” | 23 |
| Figura 3.3. – Rede da Associação da Palavra “Business” | 25 |
| Figura 3.4. – Rede da Associação da Palavra “Portuguese” | 27 |
| Figura 3.5. – Rede da Associação da Palavra “Future” | 29 |
| Figura 3.6. – Análise de Correspondência de Palavras | 30 |
| Figura 3.7. – Correlação de Texto e Mapeamento Mental..... | 34 |
| Figura 3.8. – Text Clustering | 37 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1.1. – Quadro Conceptual..... | 13 |
| Tabela 2.1. – Instrumentos e Objetivos da Pesquisa | 15 |
| Tabela 3.1. – Género | 17 |
| Tabela 3.2. – Lista de Frequência de Palavras | 18 |
| Tabela 3.3. – Stop Words | 21 |
| Tabela 3.4. – Competitiveness Word Association | 22 |
| Tabela 3.5. – Business Word Association..... | 24 |
| Tabela 3.6. – Portuguese Word Association | 26 |
| Tabela 3.7. – Future Word Association..... | 28 |
| Tabela 3.8. – Bigramas..... | 31 |
| Tabela 3.9. – Trigramas..... | 32 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 3.1. – Distribuição por Profissão dos Entrevistados | 17 |
|---|----|

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

| | | |
|-----|---|---|
| CEO | – | <i>Chief Executive Officer</i> / Diretor Executivo; |
| EE | – | Ecossistemas Empreendedores; |
| ICG | – | Índice de Competitividade Global; |
| IMD | – | <i>Institute for Management Development</i> ; |
| I&D | – | Investigação e Desenvolvimento; |
| IDE | – | Investimento Direto Estrangeiro; |
| PME | – | Pequenas e Médias Empresas; |
| PRR | – | Plano de Recuperação e Resiliência; |
| RQ | – | Pergunta de Investigação / Questão de Pesquisa; |
| TI | – | Tecnologias de Informação; |
| UE | – | União Europeia; |
| WEF | – | <i>World Economic Forum</i> . |

INTRODUÇÃO

Para iniciar este projeto é de referir que a competitividade é um termo cada vez mais utilizado, que por sua vez, pode ser analisado a nível da empresa ou a nível de todo o país (Horvathova & Mokrisova, 2020). A nível da empresa, a competitividade pode ser definida “*como a capacidade de uma empresa competir, com outras entidades no mercado, que ofereçam um produto similar ou satisfaçam necessidades semelhantes*” (Zagoršeková et al., 2017:2409).

Assim sendo, é de mencionar que não existe apenas uma definição de competitividade, onde Nicolau (2005:74) define a competitividade empresarial “*como a capacidade de formar lucratividade, fazendo-o tão bem ou melhor que os concorrentes*”. Deste modo, o problema de investigação é a competitividade empresarial portuguesa, que surge na necessidade de combater a escassa informação científica e estudos que abordem a temática da competitividade em Portugal, que por sua vez, venham a trazer mais-valias em conjunto com possíveis recomendações, que visam melhorar a capacidade competitiva de Portugal e das suas empresas.

Face ao referido anteriormente, este estudo tem como interesse principal, a investigação da atual e futura situação competitiva das empresas portuguesas, bem como a competitividade do mercado português dita pelos nossos empresários nacionais e demais figuras públicas. Tendo em conta, que Portugal é um país com diversas limitações, nomeadamente em termos de tamanho, entre outras, facilmente se compreende a necessidade de estudar o que poderá ser o futuro de Portugal, em matéria de competitividade e como o mesmo pode se articular de modo a ser cada vez mais competitivo, na medida em que seja possível ultrapassar e/ou contornar as suas limitações e por esta via conseguir que as empresas portuguesas se torem mais competitivas. Contudo, Shaulska & Kovalenko (2021) referem que não existe uma estratégia competitiva que seja ideal para todos os negócios/empresas, sendo que, cada empresa deve ter em consideração a escala das suas atividades e a sua posição na indústria em que se insere.

Posto isto, será apresentada uma breve revisão de literatura repartida em três partes. Tendo como primeira parte da revisão a competitividade empresarial onde é aludido sobre o seu conceito e suas particularidades, já na segunda parte é referido sobre a competitividade económica e para finalizar esta secção a terceira parte é sobre a competitividade de Portugal. Ainda dentro do capítulo anterior, ou seja, no fim da revisão de literatura é apresentado uma análise crítica, que fala de um modo geral, dos conceitos retratados na revisão previamente apresentada.

Posteriormente, segue o capítulo da metodologia, que em termos muito simples, explica como irá decorrer a ordem de trabalhos, assim como os métodos e meios a utilizar para alcançar os objetivos propostos, com a apresentação dos instrumentos e objetivos da pesquisa, em formato de tabela, que através desta é exposto de um modo muito simples e claro as questões-chave, como também as questões de pesquisa. Sendo que, estas últimas são constituídas através das lacunas existentes num determinado conjunto de artigos científicos selecionados e analisados na revisão de literatura.

Depois, segue a análise de dados, onde será abordado a parte prática da presente dissertação, com a exploração das demais ferramentas de mineração de texto, indispensáveis à produção e construção dos diversos conjuntos de *output's* necessários, que permitirão alcançar e determinar inúmeras indicações e recomendações para a competitividade empresarial portuguesa.

Seguidamente, sucede a discussão de resultados, que terá como objetivo examinar e esclarecer os resultados alcançados, com a exposição dos demais conjuntos de hipóteses de resposta às perguntas de investigação.

Por fim, existirá uma breve conclusão, com o intuito de realçar os pontos a reter com esta dissertação, tal como, as possíveis recomendações de investigação futura e as respetivas limitações do estudo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Competitividade Empresarial

Hoje em dia, a competitividade é um termo muito utilizado e para Horvathova & Mokrisova (2020) este pode ser analisado em dois níveis: a nível da empresa ou a nível de todo o país. Isto é, a nível micro (competitividade empresarial) ou macro (competitividade económica). Tendo em conta, que a competitividade é o pacote mutuamente dependente de dez pilares: (1) produto; (2) capital humano; (3) *networks*; (4) mercado doméstico; (5) estratégia; (6) *marketing*; (7) tomada de decisão; (8) tecnologia; (9) internacionalização; e (10) presença online. Que permitem a uma empresa competir efetivamente com outras empresas e atender clientes com bens e/ou serviços de valor (Lafuente et al., 2020).

Segundo Shaulska & Kovalenko (2021), a competitividade de uma empresa é uma componente essencial de uma economia de mercado, que garante a capacidade de uma entidade em se ajustar às condições de mercado e de manter um forte posicionamento de mercado a longo prazo.

Portanto, as empresas para se tornarem mais competitivas, têm que ser capazes de se adaptar face a sua envolvente. Deste modo, ainda Shaulska & Kovalenko (2021), refere que o método para avaliar a competitividade das organizações comerciais, passa também por avaliar a competitividade dos produtos/serviços, sendo que, esta tem impacto direto na anterior. Em termos muito simples, a competitividade do produto/serviço pode ser medida, pela diferença entre o preço pago pelo consumidor e o custo de produção do produto/serviço, tendo em conta, que quanto maior for essa diferença, maior será a competitividade do produto e/ou serviço, que por consequência, implica diretamente na competitividade da empresa. Posto isto, para as empresas competirem com sucesso no mercado é necessário ter: (1) custos baixos; as (2) tecnologias mais recentes; (3) colaboradores altamente qualificados; (4) serviço logístico organizado; (5) controlo de qualidade de produtos/serviços; (6) implementação de *merchandising* que visa aumentar o lucro das mesmas; e a (7) implementação de um processo técnico e comercial de alta qualidade. Existindo também, a necessidade de melhorar o nível de competitividade em todas as fases do ciclo de vida de uma empresa, ou seja, isto permite identificar quase todas as ameaças dos concorrentes em tempo útil, deficiências existentes e desenvolver medidas corretivas, bem como determinar a sua eficiência e eficácia (Shaulska & Kovalenko, 2021).

Já para Horvathova & Mokrisova (2020), asseguram que qualquer empresa com interesse em desenvolver e aumentar a competitividade, deve primeiramente, avaliar a sua situação atual em termos da sua saúde financeira e *performance*, a fim de melhorar a sua posição competitiva. A organização, deve se focar nos processos internos e no aumento dos potenciais negócios, eficiência e desempenho.

Para além, de que Abuzyarova (2017) aconselha a utilização dos seguintes critérios para avaliar a competitividade: (1) indicadores da atividade produtiva e do trabalho da empresa; (2) indicadores de competitividade do produto e da atividade de marketing; (3) índice da situação financeira da empresa; e a (4) participação de mercado ocupada pela empresa, que visa refletir o impacto dos fatores externos da competitividade.

Tendo em conta, que as organizações estão cada vez mais preocupadas com questões ambientais, surge o investimento de capital em tecnologias de informação verde, que por sua vez, é um processo contínuo, que além de melhorar a competitividade empresarial, também pode reforçar a imagem verde dos negócios, garantindo por esta via a sustentabilidade do(s) negócio(s). Deste modo, é necessário situar um foco de longo prazo na influência das atividades verdes na competitividade empresarial (Chuang & Huang, 2018). Posto isto, Chuang & Huang (2018) acreditam que o desempenho ambiental tem um efeito positivo na competitividade empresarial, com base no estudo que desenvolveram, contudo é de referir que ainda não há junto da comunidade científica mais evidências que tal seja verdade.

Sendo que, a “...*transparência e sustentabilidade corporativa, baseado em eficiência económica, equilíbrio ambiental, justiça social e corporate governance, afetam a movimentação dos ativos, vendas e liquidez corrente. Pontos que são essenciais para uma empresa manter-se competitiva no mercado e atrair bons investidores...*”(De Carvalho et al., 2019:126). Para além disto, as ações de *corporate governance*, ambientais e sociais melhoram a competitividade empresarial, na medida que atua de forma positiva sobre a imagem e os indicadores financeiros das empresas (De Carvalho et al., 2019). Desta forma é possível atrair mais e novos investidores que assumam posturas de interesse sobre aspetos éticos e/ou sustentáveis e socialmente responsáveis.

Em Ecossistemas Empreendedores (EE) fracos ou frágeis, são enfrentadas diversas complexidades para implementar estratégias que visam o aumento da competitividade com eficácia (Lafuente et al., 2021). É possível que, em situações onde EE estão consolidados, o *stock* de recursos disponíveis para as entidades é superior, para além de que a competitividade empresarial está conectada a estratégias que privilegiam esses recursos mais ligados à fonte de vantagem competitiva empresarial (Lafuente et al., 2021). Por outro lado, em contextos com

um Ecossistema Empreendedor subdesenvolvido, a capacidade das empresas para implementarem estratégias de aumento de competitividade seria afetada pela fraca disponibilidade de recursos-chave e, conseqüentemente, essas estratégias seriam não produzir os resultados desejados em termos de níveis superiores de competitividade (Lafuente et al., 2021).

Muitas vezes é tido como pensamento, que as entidades mais competitivas escolhem campos da competição que são mais adequados aos clientes, do que os campos selecionados pelas empresas menos competitivas, o que na realidade não é verdade, porque de acordo com o estudo de Contador et al. (2010), os campos de competição utilizados pelas empresas mais competitivas, não são melhores, nem mais adequados, do que os utilizados pelas menos competitivas, bem como as estratégias seguidas pelas mais competitivas não diferem muito das estratégias adotadas pelas menos competitivas, sendo que, essa diferença não ultrapassa o nível de significância dos 5% entre os campos de competição de ambas (Contador et al., 2010).

Gulski (2012) menciona que diferentes estilos da gestão do conhecimento, podem alterar a competitividade empresarial, assim sendo, o dito autor refere que o estilo de gestão do conhecimento é uma categoria agregada, que caracteriza o curso dos processos de aprendizagem nas empresas. Na qual, as que fazem mais frequentemente uso de vários métodos de aprendizagem organizacional (variantes fortes), alcançam ganhos muito melhores em termos de competitividade, do que as empresas que usam esses métodos com menos regularidade (variantes fracas).

A inteligência competitiva tomada a nível de uma organização, deve inevitavelmente destacar o papel da orientação empreendedora na determinação da vantagem competitiva. Posto isto, a inteligência competitiva empresarial é um cruzamento entre a inteligência competitiva e a orientação empreendedora de determinadas decisões ofensivas, induzidas pela empresa, materializadas por um esforço claro em I&D (Tarek et al., 2019). Desta forma, é possível por um lado, haver uma maior transferência de conhecimento tecnológico, com base numa busca contínua por novas oportunidades de mercado (ex.: nichos) e por outro lado a capacidade de tomar decisões defensivas integradas na salvaguarda de ativos de informação e gestão de riscos.

Portanto, a inteligência competitiva empresarial é um fator decisivo na determinação das vantagens competitivas e da sobrevivência da empresa num ambiente global altamente competitivo (Tarek et al., 2019). Tendo em atenção, que o *business intelligence* é uma resposta a uma necessidade imediata de informações, enquanto a inteligência competitiva empresarial é antes uma resposta a uma decisão estratégica que exige uma análise mais minuciosa e profunda das informações recolhidas (Tarek et al., 2019). Por esta via, o processo de inteligência

competitiva empresarial é mais longo, focado, globalizado e essencialmente mais economicamente eficiente do que o *business intelligence* (Tarek et al., 2019).

Seguindo a tendência crescente de internacionalização, as empresas multinacionais com diversas atividades, podem expandir as atividades por diversos locais (cidades/países). Capacidades como o conhecimento e a inovação são os principais determinantes da competitividade das empresas, onde a criação de conhecimento e inovação, com base na mesma são grandes fontes de vantagem competitiva, com maior força para as empresas multinacionais que têm recursos para internalizar os benefícios da distribuição geográfica das suas atividades (Momaya, 2016).

Com base no estudo de Albuquerque Filho et al. (2020), sobre o efeito da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial, incidida nos seguintes países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, este obteve como resultado que os “...indicadores de internacionalização e os de inovação não exercem influência sobre a competitividade...”(Albuquerque Filho et al., 2020:11). Com isto, segundo o mesmo e face aos resultados que alcançou, não há uma relação de influência de relevo da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial.

Porém Yamova et al. (2018), refere que o uso em grande escala de operações de inovações na economia, está se tornando uma das principais fontes de competitividade e crescimento económico sustentável. Onde a inovação, se tornou uma condição fundamental para o desenvolvimento dos principais setores da economia.

Num mundo de mudanças constantes, para uma organização se adaptar é importante permanecer flexível por meio de processos e produtos/serviços inovadores, na qual a integração eficiente da inovação no dia a dia das atividades das empresas é crucial para assegurar uma vantagem competitiva (Ignatov, 2018).

A ligação entre inovação e competitividade empresarial pode ser convenientemente justificada, dado que as maiores capacidades inovadoras permitem que as empresas respondam a mudanças de mercado de uma forma mais eficaz, na qual é possível obter resultados de desempenho financeiro mais admiráveis (Sukumar et al., 2020).

Sendo que, do ponto de vista do desempenho financeiro, existem vários indicadores para medir a competitividade empresarial, tanto indicadores financeiros quanto indicadores não financeiros. Contudo, uma vez que o desempenho financeiro empresarial pode ser influenciado por muitos indicadores, a observação longitudinal é necessária. Logo, o estado financeiro pode não representar totalmente a competitividade empresarial (Chuang & Huang, 2015).

1.2. Competitividade Económica

Na análise e previsão da competitividade, é importante referir os determinantes da competitividade económica. Deste modo, para Pengfei & Haibo (2017) a competitividade económica é capacidade de um país em criar riqueza e promover o bem-estar nacional. Assim sendo, a competitividade económica pode ser repartida por três níveis: *input* (fator de ambiente), processo (indústrias) e *output* (valor e riqueza) (Pengfei & Haibo, 2017).

As finanças, talento e ciência, educação e tecnologia são os fatores principais da competitividade, o sistema industrial e a qualidade das empresas são igualmente pilares da competitividade, como também os custos das empresas e a procura de mercado são fatores básicos de competitividade, na medida que o custo do negócio é uma subtração da criação de riqueza e bem-estar, a dimensão e o nível da procura do mercado são inconstantes e essa mudança depende da própria criação de riqueza (Pengfei & Haibo, 2017). O ambiente cultural, as infraestruturas, a conectividade global e a competência governamental são fatores ambientais que determinam a competitividade, na qual o governo é o principal interveniente, administrador e prestador de serviços públicos para a atividade económica e social (Pengfei & Haibo, 2017).

No entanto, o nível de atividade empresarial depende do nível de desenvolvimento económico, bem como as características de competitividade dos países variam de acordo com o seu estado de desenvolvimento económico (Rostami et al., 2019). Ainda que a estabilidade macroeconómica por si só não possa aumentar a produtividade de um país, é reconhecido que a desordenação macroeconómica prejudica a economia (Rostami et al., 2019).

Para que a economia seja competitiva, deve ser produtiva. A produtividade é muitas vezes referida como um dos fatores mais importantes de crescimento económico. No entanto, uma economia competitiva requer também que o crescimento económico seja sustentável e inclusivo (Zagoršeková et al., 2017).

Portanto, o nível de competitividade de um país pode determinar o potencial de crescimento específico do sistema económico. Os diferentes fatores incorporados na competitividade nacional provam ser as bases estruturais subjacentes a um crescimento verdadeiramente sustentável. Essas dimensões podem conduzir as estratégias associadas e políticas implementadas no que diz respeito ao aumento da competitividade (Rontos et al., 2020).

Segundo Ignatov (2018), a inovação aplicada leva ao crescimento da competitividade agregada de uma economia que determina um desenvolvimento significativo a médio prazo. Nestas circunstâncias, os governos devem fornecer um ambiente empresarial estável minimizando as suas interferências nos mercados. Na medida que o potencial de inovação

económica é capaz de aumentar a competitividade da sociedade, enquanto a burocratização excessiva reduz a eficiência do setor empresarial.

O capital intelectual é considerado por diversos investigadores como uma das fontes mais preponderantes para criar vantagens competitivas, na medida que a utilização de vantagens competitivas dos campos humanos, organizações e ciberespaços, de igual modo a vantagem competitiva derivada do cliente ou do capital da relação, pretendem criar competitividade económica (Zohdi et al., 2020).

Com base no Índice de Competitividade Global (ICG), Rostami et al. (2019) refere que o índice de competitividade de um país é descrito através de doze pilares, repartidos através de três grupos, sendo o primeiro relacionado com os requisitos básicos das infraestruturas, instituições, estabilidade macroeconómica, saúde e educação primária. O segundo grupo representa os fatores e recursos de eficiência, incluindo maior educação, eficiência do mercado de produto e trabalho, desenvolvimento mercado financeiro, prontidão tecnológica e tamanho do mercado. O terceiro grupo compreende fatores de inovação e sofisticação de negócios.

De acordo com (Knežević et al., 2020), o pilar das instituições é um dos principais e mais importantes pilares da competitividade global. Onde segundo o mesmo autor, considera que, nos requisitos básicos de competitividade de uma economia, as instituições detenham um impacto igual aos outros pilares do mesmo grupo (Knežević et al., 2020).

Na qual, uma infraestrutura ampla e eficiente é crucial para garantir o funcionamento eficaz de uma economia. Além de ser um fator essencial na determinação da localização da atividade económica que colabora no desenvolvimento de um país (Rostami et al., 2019).

1.3. Competitividade de Portugal

Quando se fala da Competitividade de Portugal é importante primeiramente referir a posição portuguesa no Índice de Competitividade Global (ICG) determinado pelo *World Economic Forum* (WEF), deste modo, Portugal no ano de 2019 foi classificado na 34ª posição de um conjunto de 141 países (Schwab, 2019), da qual é avaliado uma combinação de diversos fatores nomeadamente através dos doze pilares referidos no ponto anterior e apresentados no anexo A e igualmente na figura 1.1.

Já o *Institute for Management Development* (IMD) de acordo com os seus estudos baseados em quatro áreas, sendo elas o desenvolvimento económico, eficiência do governo, infraestruturas e eficiência dos negócios determinaram que Portugal classificou-se na 39ª posição no ano de 2019, de uma análise de 64 economias (países) no *The IMD World*

Competitiveness Ranking. Sendo que, em 2021 ficou classificado na 36ª posição segundo o mesmo instituto (*IMD World Competitiveness Online*, 2021).

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 34th/140

Performance Overview Key ◇ Previous edition △ High-income group average □ Europe and North America average 2019



Figura 1.1. - Índice de Competitividade Portuguesa 2019

Fonte: Relatório do Índice de Competitividade Global 2019, pág.470

Uma melhoria significativa com a subida de três posições face a 2019, pelo facto do aumento da eficiência dos negócios, como é visível na figura 1.2, bem como pelo agravamento das posições de outros países, nomeadamente Espanha que trocou literalmente de posições com Portugal variando em razão inversa.

Numa pequena economia aberta como a de Portugal, fatores de crescimento microeconómico de longo prazo são especialmente importantes para aumentar a produtividade e melhorar a competitividade das empresas portuguesas ao pretender implementar políticas económicas, a fim de acelerar o crescimento económico e aumentar o bem-estar da população. E é por isso que, os desequilíbrios macroeconómicos de curto prazo podem ser retificados com medidas dolorosas de ajuste temporárias, mas serão recorrentes se a convergência do crescimento não for retomada (Alves et al., 2019).

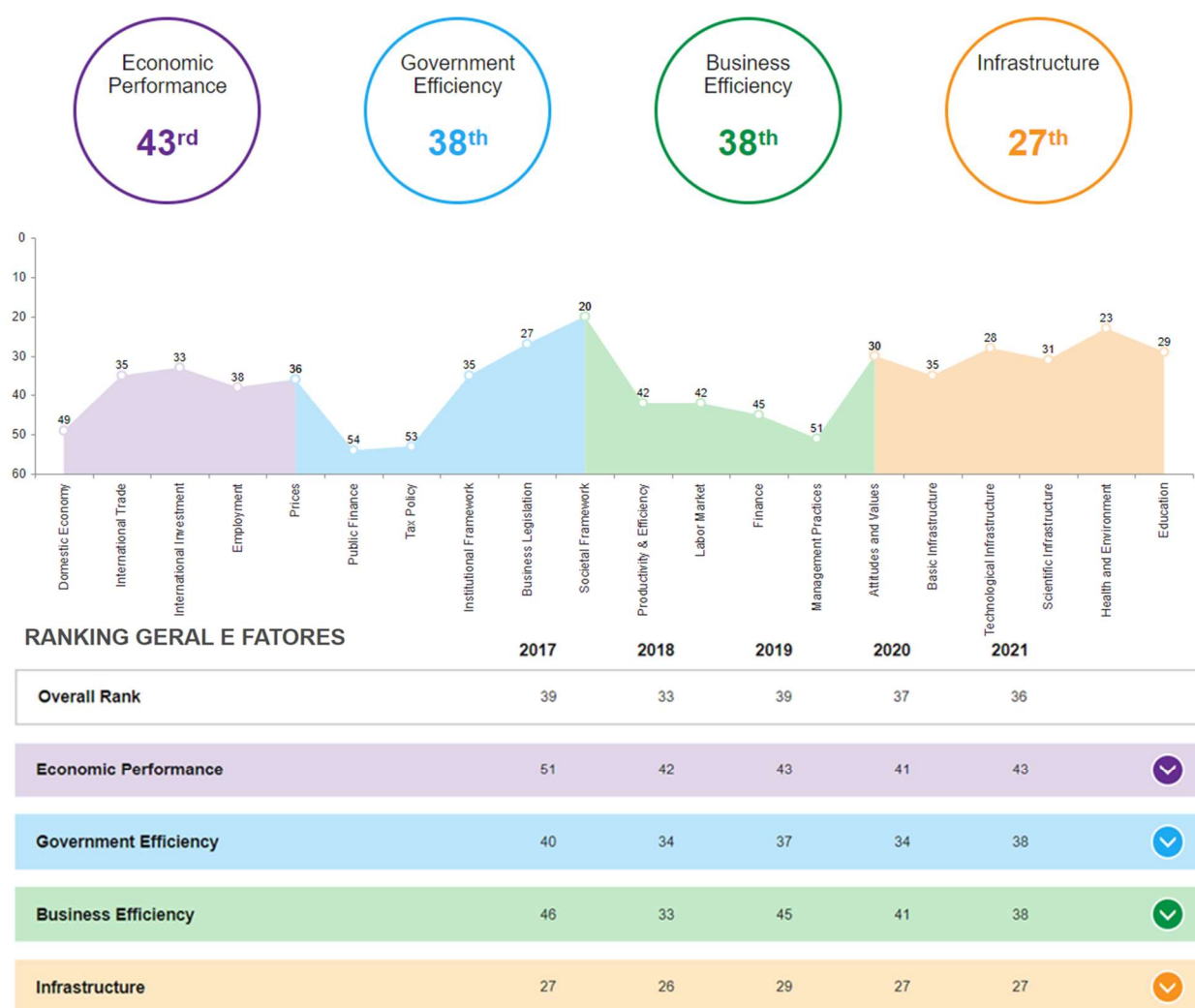


Figura 1.2. - Ranking de Competitividade Portuguesa

Fonte: IMD World Competitiveness Online

Com base nos últimos vinte anos Blanchard & Portugal (2017), defendem que Portugal passou por diversos períodos denominados por um “...boom, uma queda, uma parada repentina e agora uma recuperação...” (Blanchard & Portugal, 2017:165). Sendo que o período de recuperação anteriormente referido é sempre colocado em causa, por influência e consequência da pandemia que afetou todo o mundo através do vírus SARS-CoV-2, mais conhecido como Covid-19, que agravou o quadro económico português e que por esta via provocou uma crise, na medida que diversas empresas viram-se obrigadas a fechar atividade. De forma que Boikova et al. (2021) refere que o surto do coronavírus conduziu a um desempenho económico instável, alta volatilidade de mercado, incerteza e desafios nunca antes experienciados, que afetaram toda a economia mundial, com maior impacto nas Pequenas e Médias Empresas (PME), que normalmente lutam com a rentabilidade e liquidez.

Portanto problemas como o desemprego, dívida (pública e privada), falta de investimento, níveis de produção abaixo da sua capacidade potencial, assim como excesso de carga fiscal, entre muitos outros fatores que levam a perda de competitividade de Portugal, essencialmente em termos económicos é o reflexo de medidas passadas e presentes que definem o futuro económico e competitivo de Portugal.

Ao comparar Portugal com os demais membros da União Europeia (UE) é possível verificar diferentes resultados de competitividade nas economias da UE, que por sua vez, referem-se a dissemelhanças em fatores de competitividade que determinam a capacidade de um país para alcançar o crescimento sustentado e melhorar o bem-estar económico (Boikova et al., 2021).

Tendo em conta que Portugal historicamente ficou e continua a ficar de fora da industrialização da Europa (Lopes & Simões, 2020). É necessário melhorar os mecanismos de atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), na qual Lopes & Simões (2020) afirmam que o IDE, em geral desempenha claramente um papel positivo na modernização da sociedade portuguesa, na colaboração para a mudança estrutural em Portugal, bem como para o desenvolvimento das indústrias e a apreciação das capacidades das empresas portuguesas.

O turismo é um dos setores mais críticos para Portugal, como também para muitos outros países, na medida que é um dos setores que mais cresce e favorece o desenvolvimento de outros com o qual está direta ou indiretamente relacionado (Martínez-gonzález et al., 2021).

Para além de que o turismo tem sido uma mais-valia na recuperação do país após um período prolongado de crise económica e social, de tal forma que o setor do turismo é composto por muitas PME's, que realizam uma infinidade de atividades chave para o desenvolvimento económico e social de Portugal (Martínez-gonzález et al., 2021). Deste modo, “*o Turismo em Portugal representa mais de 25% do PIB e tem crescido desde 2011 em mais de 10% ao ano e contribui com mais de 15% para o emprego no país*” (Martínez-gonzález et al., 2021:5). Além disto, como consequência da expansão e da acomodação local nas cidades, os imóveis e os preços das rendas aumentaram, forçando residentes a se mudarem dos grandes centros urbanos, de tal modo que Portugal implementou uma *Estratégia de Turismo de 2027* que consiste em promover o desenvolvimento sustentável, na medida que o objetivo é posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis (Martínez-gonzález et al., 2021). Entre os seus pilares, o impulso para a economia destaca-se ao aumentar a competitividade do setor turístico, apesar da importância do turismo e da sua competitividade turística em Portugal, que por sua vez, têm sido pouco estudados segundo Martínez-gonzález et al. (2021).

1.4. Análise Crítica

Tendo em conta, que a competitividade empresarial é um termo multidimensional e que muito se tem falado sobre esta temática, nomeadamente em matéria, de como as empresas podem ser mais competitivas e de que forma, podem se adaptar e reajustar para se tornarem ainda mais competitivas, assim sendo e de acordo com vários autores referenciados anteriormente, defendem que termos como inovação, ecossistemas empreendedores, inteligência competitiva, internacionalização, sustentabilidade, responsabilidade social, entre muitos outros, podem afetar de alguma forma a competitividade empresarial. Contudo, nem todos os autores concordam com os termos anteriormente referidos, como fatores que contribuem para a competitividade, alguns alegam falta de confirmação científica para que possam com algum grau de certeza defender tal constatação. Outros, por estudos realizados que na sua amostra não conseguiram detetar uma relação entre determinados termos mencionados, com a competitividade empresarial.

Deste modo é fundamental analisar e perceber como a competitividade empresarial é uma peça crucial no desenvolvimento de um negócio.

Para além de que, a competitividade económica é considerada a fonte de riqueza e promoção do bem-estar da população, posto isto, é possível verificar que em Portugal existem diversos fatores que travam o desenvolvimento económico, que por sua vez retrai a capacidade competitiva da economia portuguesa. Assim sendo, as condições existentes em termos de capacidades e mais valias, que poderiam ser utilizadas de forma a criarem vantagens competitivas, muitas das vezes são mal aproveitadas ou simplesmente desperdiçadas.

De facto, Portugal é um país pequeno em termos de área/tamanho, como igualmente detém outras limitações, nomeadamente ser um país onde a burocracia e os impostos são claramente um obstáculo de peso ao desenvolvimento económico e empresarial.

Posto isto, a competitividade de Portugal varia ao longo do tempo, mas a verdade é que nunca atinge assim grandes patamares, por tudo aquilo que já foi referido anteriormente. Para além da crise que Portugal atravessa, a mesma agravou-se pelas consequências da pandemia do Covid-19, que atingiu não só Portugal, mas todo o Mundo. Onde as capacidades portuguesas já apresentavam diversas fragilidades, que pioraram com os confinamentos e com o fecho das atividades empresariais e por consequência o colapso da economia. Este período, na qual as empresas foram obrigadas a permanecer de portas fechadas fez com que a economia recuasse e por esta via resultasse na perda de competitividade de Portugal.

Face a tudo o que foi referido previamente, surge a necessidade de estudar e aprofundar a temática sobre a competitividade empresarial portuguesa, deste modo, colaborando com a comunidade científica na procura por uma ou mais hipóteses de soluções à problemática da competitividade empresarial portuguesa.

Tabela 1.1. – Quadro Conceptual

| Autor, Ano | Principais Tópicos (Pesquisa Atual) | Principais Problemas (Pesquisa Futura) |
|----------------------------|---|--|
| (Lafuente et al., 2020) | Avalia o efeito de tanto a competitividade quanto a configuração do sistema de competitividade sobre o desempenho. | Fortalecer a robustez do índice de competitividade em outras indústrias, e em empresas públicas que estão expostas a pressões do mercado externo e cujos gerentes tendem a priorizar os lucros de curto prazo sobre objetivos estratégicos de longo prazo. |
| (Abuzyarova, 2017) | A adoção de medidas efetivas destinadas a melhorar a competitividade empresarial requer a disponibilidade de uma ferramenta objetiva para sua determinação; A escolha do método de avaliação da competitividade empresarial da empresa torna-se a decisão mais importante, pois a avaliação deve ser abrangente e precisa, informações quantitativas e qualitativas objetivas e, ao mesmo tempo, não deve exigir um investimento significativo de tempo e dinheiro. | O problema de melhorar a competitividade empresarial da organização está intimamente ligado metodologicamente à sua avaliação porque é um ponto de referência na tomada de decisões sobre fortalecimento das posições de mercado da entidade económica e, ao mesmo tempo, indica a eficácia das atividades em andamento. |
| (Chuang & Huang, 2018) | Este estudo tem como objetivo examinar a influência da responsabilidade social corporativa ambiental e as consequências do efeito do capital da tecnologia de informação verde no desempenho ambiental e na competitividade empresarial. | Sugerem a realização de estudos longitudinais para entender a relação entre o desempenho ambiental e competitividade empresarial. |
| (De Carvalho et al., 2019) | Avaliar a sustentabilidade corporativa de forma comparativa entre uma amostra de 19 empresas que são sociedades anónimas do Brasil. | Análise da competitividade empresarial, atingindo um ponto de fusão entre o financeiro, o social e o ambiental, tanto na imagem quanto na efetiva performance da empresa. |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| (Lafuente et al., 2021) | Este estudo avalia a relação entre o EE e a competitividade empresarial. | Trabalhos futuros devem examinar como as intervenções políticas afetam a funcionalidade e a evolução de EE's. |
| (Yamova et al., 2018) | O estudo testa um dos métodos de avaliação e fornece uma compreensão crítica da possibilidade de obter estimativas adequadas do nível de competitividade de uma empresa em relação às realidades da economia industrial contemporânea. | O artigo refere que futuras avaliações da competitividade das empresas exigiram fatores a serem incluídos em índices integrais para acompanhar o ritmo da economia industrial. Esses fatores implicam a inovação e o potencial de I&D que são os principais componentes que permitem o desenvolvimento dos principais setores de uma economia. |
| (Sukumar et al., 2020) | Este artigo visa fornecer uma investigação empírica completa da potencial ligação entre inovações corporativas e competitividade empresarial no contexto da indústria de TI do Reino Unido. | O contexto deste artigo foi limitado às empresas de TI no Reino Unido. Por isso, estudos futuros podem aplicar a mesma análise em diferentes contextos, tal como em outros setores. |
| (Boikova et al., 2021) | O estudo em questão abrange uma abordagem holística para competitividade e o crescimento económico revelando os fatores que determinam e contribuem para o crescimento das economias europeias, como também identifica clusters de países da UE. | Considerando a importância da digitalização para a competitividade de todos os setores atualmente é sugerido a análise dos fatores do índice de digitalização e o seu efeito individual sobre a competitividade dos países europeus. |
| (Lopes & Simões, 2020) | Este artigo analisa o impacto do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) nas empresas de Portugal durante um período de trezentos anos, onde este desenvolve uma estrutura dos tipos de <i>spillovers</i> de conhecimento, com base no comportamento e nas interações entre investidores estrangeiros e locais. | Este estudo sugere uma nova estrutura, para ajudar a refinar futuras análises, de modo a identificar com precisão o impacto dos transbordamentos de conhecimento do IDE nos países a longo prazo. |

Fonte: Elaboração do autor com base nos artigos científicos.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1. Objetivos da Investigação

Para a elaboração da presente dissertação, foi feita uma revisão de literatura, que teve como principal interesse conhecer o que já foi estudado por outros investigadores e que resultados essas pessoas obtiveram, bem como as conclusões que os mesmos conseguiram chegar através dos seus estudos, dentro desta grande área que é a competitividade empresarial.

Deste modo, o principal objetivo do presente estudo é conseguir responder às perguntas de investigação, através da elaboração de um conjunto de hipóteses com as conclusões e os resultados alcançados, que por esta via consigam de algum modo responder às questões colocadas na tabela 2.1, que apresenta de forma clara os instrumentos e objetivos da pesquisa.

Tabela 2.1. – Instrumentos e Objetivos da Pesquisa

| Questões-chave de Pesquisa: | | | |
|--|----------------------------|--|--|
| O que poderá ser o futuro da competitividade de Portugal? | | | |
| Como as empresas portuguesas podem ser mais competitivas? | | | |
| Principais Questões | (Autor, Ano) | Questão de Pesquisa | Objetivo da Pesquisa |
| Digitalização e o seu efeito individual sobre a competitividade dos países europeus. | (Boikova et al., 2021) | Face à crise que Portugal atravessa, agravada com a pandemia, que impacto a digitalização apresenta na competitividade empresarial portuguesa? | Perceber junto dos entrevistados de que forma e se a aposta no digital trouxe vantagem competitiva para as suas organizações. |
| Gerentes tendem a priorizar os lucros de curto prazo sobre objetivos estratégicos de longo prazo. | (Lafuente et al., 2020) | As empresas portuguesas podem traçar o seu futuro competitivo se adotarem uma política que privilegia a aposta no curto prazo? | Estudar as indicações dos entrevistados, no sentido de compreender se este método, para os mesmos é viável de maneira a fortalecer a capacidade competitiva das suas instituições. |
| Análise da competitividade empresarial com um ponto de fusão entre o financeiro, o social e o ambiental. | (De Carvalho et al., 2019) | Como a competitividade empresarial portuguesa poderá se aproximar deste ponto de fusão? | Compreender as indicações dos entrevistados, no sentido de perceber a forma ou a possibilidade de alcançar este ponto de fusão. |

| | | | |
|---|--------------------|---|--|
| O problema de melhorar a competitividade empresarial está ligado metodologicamente à sua avaliação. | (Abuzyarova, 2017) | Será o problema da competitividade empresarial portuguesa a metodologia da sua avaliação? | Através do conjunto de respostas, será aferido se o dito problema é associado a uma metodologia de avaliação ou o problema é maior e mais complexo que o referido. |
|---|--------------------|---|--|

Fonte: Elaboração do autor com base nos artigos científicos.

De forma a ir de encontro com os objetivos definidos, a metodologia a utilizar passa pela análise qualitativa dos dados secundários, compreendidos através de um conjunto de 67 entrevistas já efetuadas, a altas figuras públicas e pessoas de renome a nível nacional.

Posto isto, será feito um reaproveitamento desse conjunto de entrevistas para fazer a dita análise qualitativa, onde as mesmas serão introduzidas no programa “*KH Coder*” de maneira a ser possível construir infográficos, ou seja, gráficos informativos que irão exibir por exemplo as palavras mais pronunciadas, através da frequência de palavras, assim como a associação de palavras que permite perceber a conjugação e a relação das mesmas com outras, os bigramas e trigramas que são imprescindíveis no sentido de perceber quais são as duas ou três palavras que são frequentemente mais utilizadas em conjunto, entre outras técnicas de mineração de texto nomeadamente a correlação, o mapeamento mental e o agrupamento de texto que serão fundamentais no sentido de melhor explorar e enriquecer a análise, como também fazer com que posteriormente a essa constituição dos gráficos e das tabelas seja possível retirar ilações, a fim de responder aos objetivos e questões de investigação, aliados aos fundamentos da base teórica.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS

3.1. Análise de Conteúdo

De modo a dar início ao desenvolvimento prático da presente dissertação é relevante perceber e analisar os dados secundários em estudo, assim sendo, o mesmo incide sobre um conjunto de sessenta e sete entrevistas, como já foi referido no capítulo da metodologia, dos quais 22% dos entrevistados são do género feminino e os restantes 78% são do género masculino.

Tabela 3.1. – Género

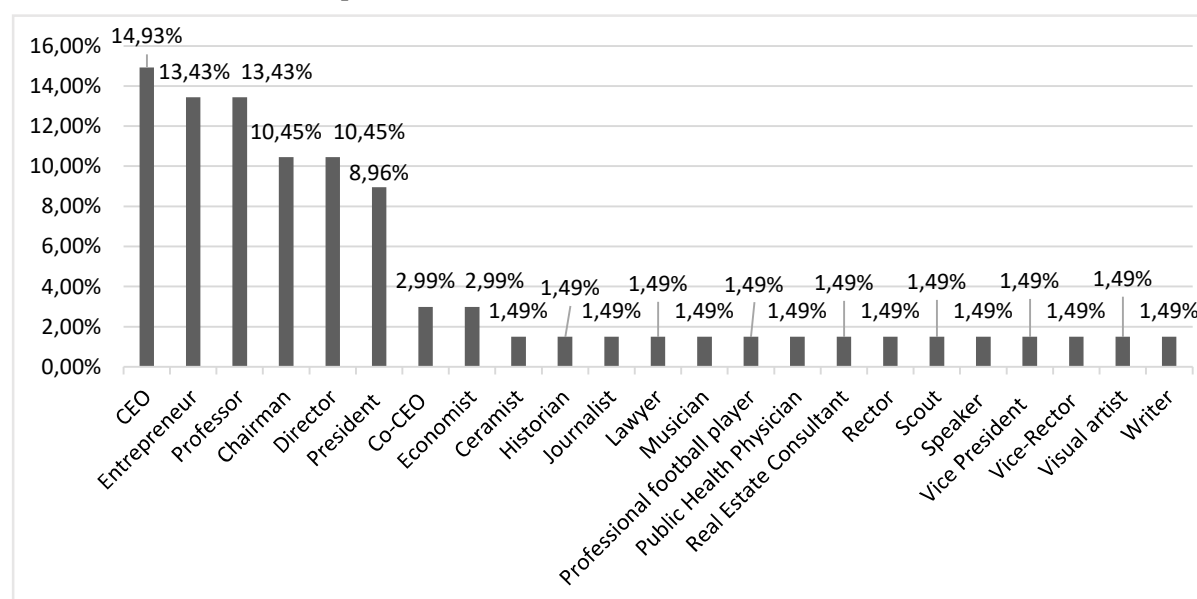
| | |
|-----------|-----|
| Feminino | 22% |
| Masculino | 78% |

Fonte: Elaboração do autor.

No gráfico que se segue é representado a distribuição das profissões dos sessenta e sete entrevistados, deste modo é possível verificar que 14,93% são *Chief Executive Officers* (CEO's), logo, todos os entrevistados detêm um elevado conhecimento e experiência na temática em estudo. Posto isto, é de referir que atendendo aos cargos desempenhados e aos desafios a que os entrevistados estão sujeitos diariamente, ninguém melhor que eles próprios conseguem determinar os problemas das suas empresas, bem como os problemas de Portugal.

Face ao referido, o gráfico 3.1 permite atestar a fiabilidade das indicações dos entrevistados para questões presentes e de futuro para melhorar a competitividade empresarial portuguesa.

Gráfico 3.1. – Distribuição por Profissão dos Entrevistados.



Fonte: Elaboração do autor.

3.1.1. Frequência de Palavras

No seguimento da análise de dados e com o auxílio do programa *KH Coder*, foi possível determinar a lista de frequência de palavras e através da utilização do *WordClouds*, representar a mesma frequência em formato de nuvem de palavras, ilustrado na figura 3.1, onde a palavra mais pronunciada pelas altas figuras públicas e demais empresários nacionais, foi “Portugal”, com isto entendesse, que há uma grande vontade de promover um ambiente de melhoria da vida económica, financeira e social deste país, por parte dos mesmos. Para além de que, a temática proposta aos entrevistados foi no seu geral sobre Portugal, com isto também se entende que esta grande incidência sobre a palavra anteriormente referida, tendencialmente advém das questões efetuadas aos ditos entrevistados.

A lista de frequência de palavras é particularmente interessante ao permitir visualizar facilmente as palavras mais utilizadas pelos entrevistados, e com isso poder retirar ilações sobre as suas ideias de pensamento, bem como esta lista é crucial para alavancar um conjunto de possíveis considerações.

Tabela 3.2. – Lista de Frequência de Palavras.

| N | Word | POS/Conj. | Frequency |
|----|----------|------------|-----------|
| 1 | PORTUGAL | ProperNoun | 508 |
| 2 | country | Noun | 498 |
| 3 | company | Noun | 402 |
| 4 | sector | Noun | 379 |
| 5 | economy | Noun | 297 |
| 6 | economic | Adj | 280 |
| 7 | new | Adj | 278 |
| 8 | make | Verb | 260 |
| 9 | crisis | Noun | 245 |
| 10 | time | Noun | 240 |
| 11 | create | Verb | 233 |
| 12 | business | Noun | 223 |
| 13 | people | Noun | 217 |
| 14 | pandemic | Noun | 211 |
| 15 | year | Noun | 206 |
| 16 | market | Noun | 204 |
| 17 | public | Adj | 203 |

| | | | |
|----|-------------|------|-----|
| 18 | growth | Noun | 200 |
| 19 | portuguese | Adj | 195 |
| 20 | investment | Noun | 191 |
| 21 | need | Verb | 187 |
| 22 | social | Adj | 186 |
| 23 | world | Noun | 183 |
| 24 | state | Noun | 158 |
| 25 | value | Noun | 156 |
| 26 | service | Noun | 152 |
| 27 | development | Noun | 145 |
| 28 | innovation | Noun | 142 |

a mais pronunciada, logicamente esta advém dessa. Portanto, o termo país remete a Portugal, que por sua vez, remete também aos problemas do segundo. Relativamente a palavra “*company*” (empresa) é facilmente perceptível que as mesmas são as entidades principais para que um país possa girar e andar para frente, face ao referido, as empresas são as organizações capazes de gerar riqueza para o país com o pagamento de impostos, de salários aos seus trabalhadores, em que esses indivíduos irão gastar esses rendimentos na economia e desta forma rodar um ciclo económico. Além de que, é com os impostos arrecadados pelo estado, que torna possível haver um conjunto de organismos públicos, nomeadamente segurança, educação, sistema nacional de saúde, entre outros. Contudo, a elevada tributação, faz com que grandes empresas mudem a sua sede social de Portugal para outros países, de modo a ter uma tributação mais economicamente mais favorável, que por esta via, Portugal perde competitividade empresarial ao ter um conjunto mais pequeno de empresas, como igualmente perde, pelo medo que existe por parte das microempresas em faturar, para não perder um certo tipo de isenções ou obter um considerável aumento de impostos. Isto claramente é um travão ao aumento e crescimento da competitividade, mas é algo que acontece neste país, que não deveria acontecer, em que, quem mais fatura, feitas as contas no fim, pode vir a ter menos rendimento do que tinha, caso não tivesse aceitado o trabalho.

Relativamente a palavra “*investment*” (investimento), é claramente uma das principais necessidades de Portugal, ou seja, é necessário ser capaz de atrair mais investimento, assim como criar condições para essa atração, na medida que Lopes & Simões (2020) referem que o IDE, em geral desempenha evidentemente um papel positivo na modernização da sociedade portuguesa, na colaboração para a mudança estrutural em Portugal, bem como para o desenvolvimento das indústrias e a valorização das capacidades das empresas portuguesas. Posto isto, o investimento traz consigo um conjunto de fatores positivos que melhoram a sociedade, como também a competitividade empresarial portuguesa.

No que toca a palavra “*crisis*” (crise), esta surge através da evidência de que Portugal atravessa uma grave crise com um agravamento por parte da pandemia causada pelo SARS-CoV-2. Quando os entrevistados mencionam a palavra crise, esta advém inequivocamente pelo facto de a mesma pertencer a uma palavra do conjunto de questões efetuadas, desta forma, o referido termo para além de indicar a situação atual do país também faz luz a um grande problema que Portugal terá que ultrapassar.

Agora, ao conjugar o pequeno conjunto de palavras seleccionadas, é legítimo fazer o exercício de cruzar ideias ao criar eventuais linhas de pensamento. Assim sendo, como possível linha de pensamento pode-se entender, que para conseguir criar condições, de maneira a tirar o

país da crise, será necessário haver investimento público e/ou privado para a criação de novas empresas de forma a produzir riqueza e com isso alavancar a economia portuguesa através dos demais setores de atividade, que por consequência, aumentará também a competitividade empresarial portuguesa.

Tabela 3.3. – Stop Words

| Stop Words | | | | | |
|------------|-------|-------|---------|--------|------------|
| be | ‘ve | did | way | go | allows |
| is | it | doing | ways | going | allowing |
| i | not | also | other | went | allowed |
| you | n’t | who | take | goes | continue |
| are | they | what | taking | gone | continuing |
| we | II | more | taken | most | continues |
| I | their | its | takes | given | continued |
| our | them | % | took | give | |
| us | that | so | very | giving | come |
| has | which | even | many | gives | coming |
| have | do | my | how | gave | comes |
| had | does | — | already | such | came |
| having | done | only | where | allow | |

Fonte: Elaboração do autor.

Para a elaboração da lista de frequência de palavras apresentadas anteriormente na tabela 3.2, foi necessário travar um conjunto de palavras que serviram de ponte linguística por parte dos entrevistados e que por esta via, viriam a inviabilizar e/ou distorcer a análise, tendo em conta a frequência de utilização das mesmas. Assim sendo, no quadro acima é apresentado o conjunto de palavras bloqueadas. Sendo que a grande maioria deste conjunto são verbos que auxiliaram a ligação entre o universo de palavras presente no texto das entrevistas, com as demais, de forma a criar um contexto, bem como um fio condutor no discurso dos entrevistados.

Com o bloqueio das palavras apresentadas na tabela 3.3, permite analisar as palavras que mais interessam para a presente análise, na medida em que as ditas *stop words* detinham um elevado impacto negativo na obtenção dos resultados.

3.1.2. Associação de Palavras

De forma a dar continuidade e melhor compreender a análise, a associação de palavras visa interligar uma palavra com outras associadas mais frequentes. Esta é uma ferramenta muito interessante para criar uma ligação entre conceitos e ideias.

Primeiramente, é relevante explicar o conteúdo de cada tabela que será apresentada daqui em diante. Na primeira coluna, é possível verificar as palavras que estão mais associadas à palavra procurada, que no caso da tabela 3.4 a palavra procurada é “*Competitiveness*”. A coluna chamada *unconditional* identifica o número de vezes que a palavra foi usada nas entrevistas. A coluna *conditional* refere-se ao número de vezes que a palavra foi associada à palavra pesquisada e finalmente a última coluna chamada *jaccard* refere-se a um coeficiente que não tem relevância para a presente investigação.

Tabela 3.4. – Competitiveness Word Association (Associação da Palavra Competitividade).

| Competitiveness | | | | | |
|-----------------|---------------|------|---------------|-------------|---------|
| Result: | | | | | |
| N | Word | POS | Unconditional | Conditional | Jaccard |
| 1 | increase | Verb | 114 (0.010) | 13 (0.213) | 13.0000 |
| 2 | company | Noun | 394 (0.035) | 6 (0.098) | 6.0000 |
| 3 | strengthen | Verb | 61 (0.005) | 6 (0.098) | 6.0000 |
| 4 | business | Noun | 221 (0.020) | 5 (0.082) | 5.0000 |
| 5 | productivity | Noun | 77 (0.007) | 5 (0.082) | 5.0000 |
| 6 | factor | Noun | 59 (0.005) | 4 (0.066) | 4.0000 |
| 7 | international | Adj | 66 (0.006) | 4 (0.066) | 4.0000 |
| 8 | base | Verb | 86 (0.008) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 9 | condition | Noun | 94 (0.008) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 10 | consequently | Adv | 15 (0.001) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 11 | development | Noun | 142 (0.013) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 12 | economy | Noun | 284 (0.025) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 13 | export | Noun | 67 (0.006) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 14 | market | Noun | 199 (0.018) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 15 | need | Verb | 182 (0.016) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 16 | technology | Noun | 116 (0.010) | 3 (0.049) | 3.0000 |
| 17 | accelerate | Verb | 40 (0.004) | 2 (0.033) | 2.0000 |
| 18 | again | Adv | 42 (0.004) | 2 (0.033) | 2.0000 |

| | | | | | |
|----|-----------|------|-------------|-----------|--------|
| 19 | challenge | Noun | 90 (0.008) | 2 (0.033) | 2.0000 |
| 20 | digital | Adj | 110 (0.010) | 2 (0.033) | 2.0000 |

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3.

Ao identificar as três palavras mais populares interligadas à competitividade, identifica-se “*increase*” (aumentar), “*company*” (empresa) e “*strengthen*” (fortalecer). Isto pode ser entendido com uma forte indicação de que os entrevistados insistem que para poder aumentar a competitividade será necessário fortalecer a capacidade competitiva das empresas. Por outro lado, ao analisar as palavras individualmente, a associação obtida é a seguinte: aumentar a competitividade, competitividade da empresa e fortalecimento da competitividade.

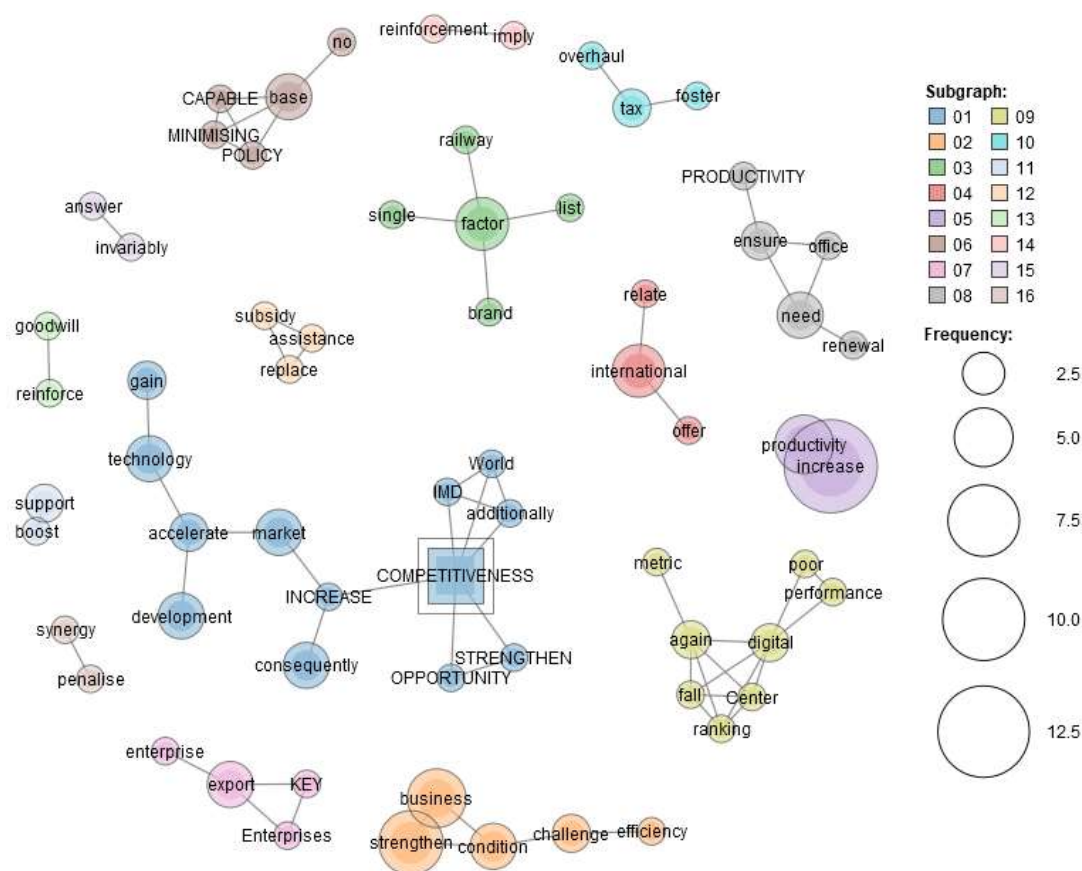


Figura 3.2. – Rede da Associação da Palavra “*Competitiveness*”.

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3.

Na figura 3.2 é representado a rede da associação da palavra competitividade, através dos dezasseis subgráficos, onde é possível verificar também o nível de frequência da associação, segundo o tamanho das circunferências, ou seja, quanto maior for as mesmas, maior será a sua relação com a palavra competitividade. Posto isto, o primeiro subgráfico detém a maior rede,

que ao consolidar e acrescentar ao que foi referido no parágrafo anterior, constata-se o aparecimento do termo oportunidade e de outros termos associados a palavra aumentar, tais como, ganho, tecnologia, aceleração, desenvolvimento, mercado e consequentemente. Com base nestas últimas palavras é interessante relacionar estas com a palavra aumentar, que equivocadamente, está associada ao termo principal, que é a competitividade. Assim sendo, com o ganho corrente em tecnologia, ou seja, face a aceleração do desenvolvimento de ferramentas tecnológicas que permitem o surgimento de oportunidades que venham a favorecer o mercado e por consequência permita haver um aumento da competitividade empresarial. Segundo a mesma lógica e de forma a possibilitar o aumento da competitividade o subgráfico que maior frequência faz ao termo competitividade é o número cinco, que evidencia efetivamente o que Portugal precisa para poder aumentar consistentemente a sua capacidade competitiva. Que é nada mais, do que aumentar a sua produtividade. Com isto, entende-se que grande parte dos entrevistados reconhece a plena necessidade de aumentar a produtividade de forma a igualmente aumentar a competitividade empresarial portuguesa.

Seguidamente, na tabela 3.5 é exibido o conjunto de palavras associadas à palavra empresarial, sendo que, as três palavras que apresentaram a maior associação foram as seguintes: “*fabric*” (fábrica), “*model*” (modelo) e “*innovation*” (inovação).

Tabela 3.5. – Business Word Association (Associação da Palavra Empresarial).

| Business | | | | | |
|-----------------|--------------|------------|----------------------|--------------------|----------------|
| Result: | | | | | |
| N | Word | POS | Unconditional | Conditional | Jaccard |
| 1 | fabric | Noun | 24 (0.002) | 14 (0.062) | 0.0593 |
| 2 | model | Noun | 88 (0.008) | 17 (0.075) | 0.0572 |
| 3 | innovation | Noun | 139 (0.012) | 17 (0.075) | 0.0489 |
| 4 | strategy | Noun | 92 (0.008) | 10 (0.044) | 0.0325 |
| 5 | new | Adj | 269 (0.024) | 14 (0.062) | 0.0291 |
| 6 | environment | Noun | 36 (0.003) | 7 (0.031) | 0.0275 |
| 7 | large | Adj | 55 (0.005) | 7 (0.031) | 0.0255 |
| 8 | create | Verb | 231 (0.020) | 11 (0.049) | 0.0247 |
| 9 | activity | Noun | 117 (0.010) | 7 (0.031) | 0.0208 |
| 10 | entrepreneur | Noun | 72 (0.006) | 6 (0.027) | 0.0205 |
| 11 | product | Noun | 122 (0.011) | 7 (0.031) | 0.0205 |
| 12 | process | Noun | 133 (0.012) | 7 (0.031) | 0.0199 |
| 13 | company | Noun | 394 (0.035) | 12 (0.053) | 0.0197 |

Quanto ao mapa de rede da associação da palavra empresarial representado na figura 3.3 ao contrário do mapa de rede representado na figura 3.2, este apresenta uma rede mais conectada, ou seja, este mapa de rede apresenta um maior número de ligações, assim como um maior número de palavras com mais frequência, que por sua vez junta três e dois subgráficos, sendo esses os subgráficos número um, dois, três e sete e os subgráficos número quatro e cinco respetivamente.

Com isto, obtém-se uma maior interligação entre conceitos, das quais, destaca-se as palavras que mais frequência apresentaram, sendo essas: “*model*” (modelo), “*company*” (empresa) e “*strategy*” (estratégia). Assim sendo, os entrevistados mencionaram diversas vezes os termos citados anteriormente ao longo de todo o decurso das suas entrevistas, relacionando-os com a temática empresarial. Apesar dos termos não serem os que apresentaram a maior associação, todavia são os mais pronunciados. Deste modo, entende-se que os entrevistados acreditam que para poder salvar e melhorar a competitividade portuguesa, bem como, proteger a sua economia de crises, a estratégia também passa pela implementação de mais e melhores modelos de negócio que visam o desenvolvimento empresarial.

Relativamente, à associação da palavra “*portuguese*” (portuguesa), obtém-se a relação de todos os dados qualitativos em estudo, com Portugal. Deste modo, as palavras que exibiram maior associação foram as seguintes: “*economy*” (economia), “*company*” (empresa) e “*people*” (pessoas) como é apresentado na tabela 3.6.

Tabela 3.6. – Portuguese Word Association (Associação da Palavra Portuguesa).

| Portuguese | | | | | |
|------------|---------------|------------|---------------|-------------|---------|
| Result: | | | | | |
| N | Word | POS | Unconditional | Conditional | Jaccard |
| 1 | economy | Noun | 284 (0.025) | 26 (0.095) | 0.0488 |
| 2 | company | Noun | 394 (0.035) | 27 (0.098) | 0.0421 |
| 3 | people | Noun | 213 (0.019) | 16 (0.058) | 0.0339 |
| 4 | brand | Noun | 119 (0.011) | 11 (0.040) | 0.0287 |
| 5 | society | Noun | 93 (0.008) | 10 (0.036) | 0.0279 |
| 6 | STATE | ProperNoun | 38 (0.003) | 7 (0.025) | 0.0229 |
| 7 | product | Noun | 122 (0.011) | 8 (0.029) | 0.0206 |
| 8 | qualification | Noun | 25 (0.002) | 6 (0.022) | 0.0204 |
| 9 | sector | Noun | 368 (0.033) | 12 (0.044) | 0.0190 |
| 10 | language | Noun | 13 (0.001) | 5 (0.018) | 0.0177 |
| 11 | entrepreneur | Noun | 72 (0.006) | 6 (0.022) | 0.0176 |

Através da figura 3.4 consegue-se visualizar a rede de associação da palavra portuguesa, que curiosamente esta está ligada à palavra impostos, com isto, os entrevistados relacionam Portugal a impostos. Assim sendo, a conotação dos entrevistados sobre Portugal é de ser um país altamente tributário, ou seja, cobra muitos impostos às suas empresas e população, da qual afasta a possibilidade de haver um valor mais elevado em termos de investimento para a criação de empresas, porque quem investe gosta de ser ressarcido o mais rapidamente possível, contudo o nível de tributação praticado em Portugal é de tal forma elevado, que torna o *payback* num valor mais longínquo.

Por último, a associação da palavra “*future*” (futuro) surge na necessidade de relacionar as opiniões dos entrevistados com o futuro da competitividade empresarial portuguesa, que por esta via, torna possível conhecer mais sobre quais são as indicações de futuro por parte dos mesmos. Deste modo, destaca-se as três palavras que revelaram maior associação, sendo essas: “*near*” (próximo), “*generation*” (geração) e “*prospects*” (perspetivas).

Tabela 3.7. – Future Word Association (Associação da Palavra Futuro).

| Future | | | | | |
|----------------|-------------|------------|----------------------|--------------------|----------------|
| Result: | | | | | |
| N | Word | POS | Unconditional | Conditional | Jaccard |
| 1 | near | Adj | 7 (0.001) | 7 (0.045) | 0.0449 |
| 2 | generation | Noun | 47 (0.004) | 7 (0.045) | 0.0357 |
| 3 | prospects | Noun | 8 (0.001) | 4 (0.026) | 0.0250 |
| 4 | work | Noun | 104 (0.009) | 5 (0.032) | 0.0196 |
| 5 | think | Verb | 63 (0.006) | 4 (0.026) | 0.0186 |
| 6 | project | Noun | 68 (0.006) | 4 (0.026) | 0.0182 |
| 7 | start | Verb | 68 (0.006) | 4 (0.026) | 0.0182 |
| 8 | vital | Adj | 12 (0.001) | 3 (0.019) | 0.0182 |
| 9 | crisis | Noun | 238 (0.021) | 7 (0.045) | 0.0181 |
| 10 | better | Adj | 70 (0.006) | 4 (0.026) | 0.0180 |
| 11 | leave | Verb | 70 (0.006) | 4 (0.026) | 0.0180 |
| 12 | path | Noun | 74 (0.007) | 4 (0.026) | 0.0177 |
| 13 | prepare | Verb | 19 (0.002) | 3 (0.019) | 0.0174 |
| 14 | order | Noun | 79 (0.007) | 4 (0.026) | 0.0173 |
| 15 | great | Adj | 80 (0.007) | 4 (0.026) | 0.0172 |
| 16 | basis | Noun | 22 (0.002) | 3 (0.019) | 0.0171 |
| 17 | PORTUGAL | ProperNoun | 507 (0.045) | 11 (0.071) | 0.0169 |

| | | | | | |
|----|------------|------|------------|-----------|--------|
| 18 | challenge | Noun | 90 (0.008) | 4 (0.026) | 0.0165 |
| 19 | strategy | Noun | 92 (0.008) | 4 (0.026) | 0.0164 |
| 20 | themselves | PRP | 45 (0.004) | 3 (0.019) | 0.0152 |

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3.

Atendendo a estas palavras, o futuro próximo de Portugal deverá passar essencialmente pela estratégia de combate e trabalho árduo, de forma a criar melhores perspetivas para as próximas gerações. Para isso, é vital que Portugal se prepare para os demais desafios que daí venham a ocorrer, nomeadamente crises económicas, políticas e sociais. Assim sendo, o caminho a seguir não será fácil, mas necessário. Onde o pensamento e o planeamento de projetos são fulcrais na medida que projetam cenários e deste modo permita resolver o conjunto de problemas com eventuais hipóteses de resolução.

Seguidamente é apresentado através da figura 3.5 o mapa da rede da associação da palavra futuro.

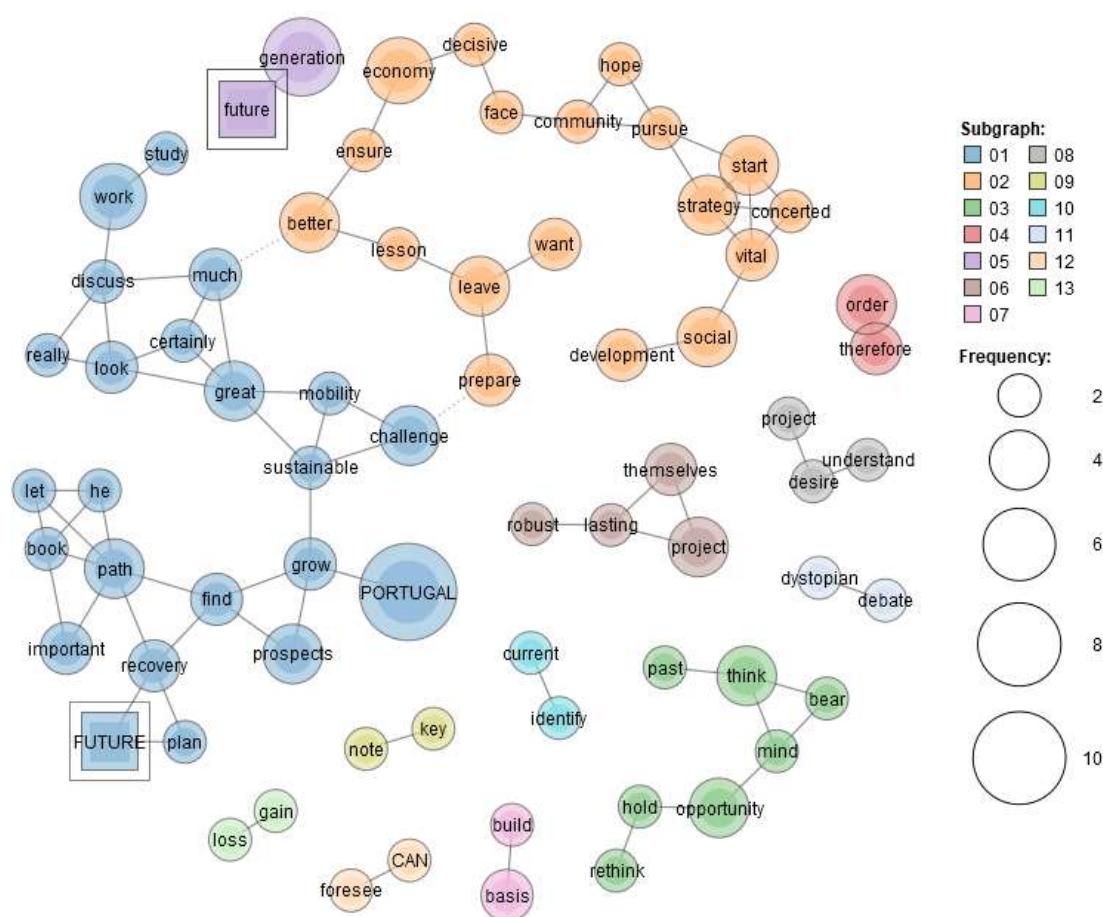


Figura 3.5. – Rede da Associação da Palavra “Future”.

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3.

Face a isto, ao analisar o mesmo é de fácil visualização dois quadrados com a referida palavra no centro, onde estes indicam explicitamente a relação de associação, que no caso do subgráfico número cinco a relação de futuro é exclusiva com a geração, desta forma, uma vez mais indica a ênfase e a preocupação dos entrevistados com as gerações futuras. Quanto ao outro quadrado, da qual pertence ao subgráfico número um, esse representa uma rede maior, mas que por outro lado, este liga às palavras plano e recuperação, que por sua vez, subentende-se que é o mesmo que dizer plano de recuperação e resiliência mais conhecido por PRR. Este PRR é nada mais do que um plano de aplicação de fundos europeus, que segundo os resultados compreende-se que os entrevistados veem este plano como um meio que virá melhorar o futuro de Portugal com aplicação do investimento em diversos organismos e áreas de atividade da sociedade.

Assim sendo, a associação de palavras possibilita compreender a frequência das palavras por segmentos, já na figura 3.6 aferimos uma interpretação geral das palavras apresentadas.

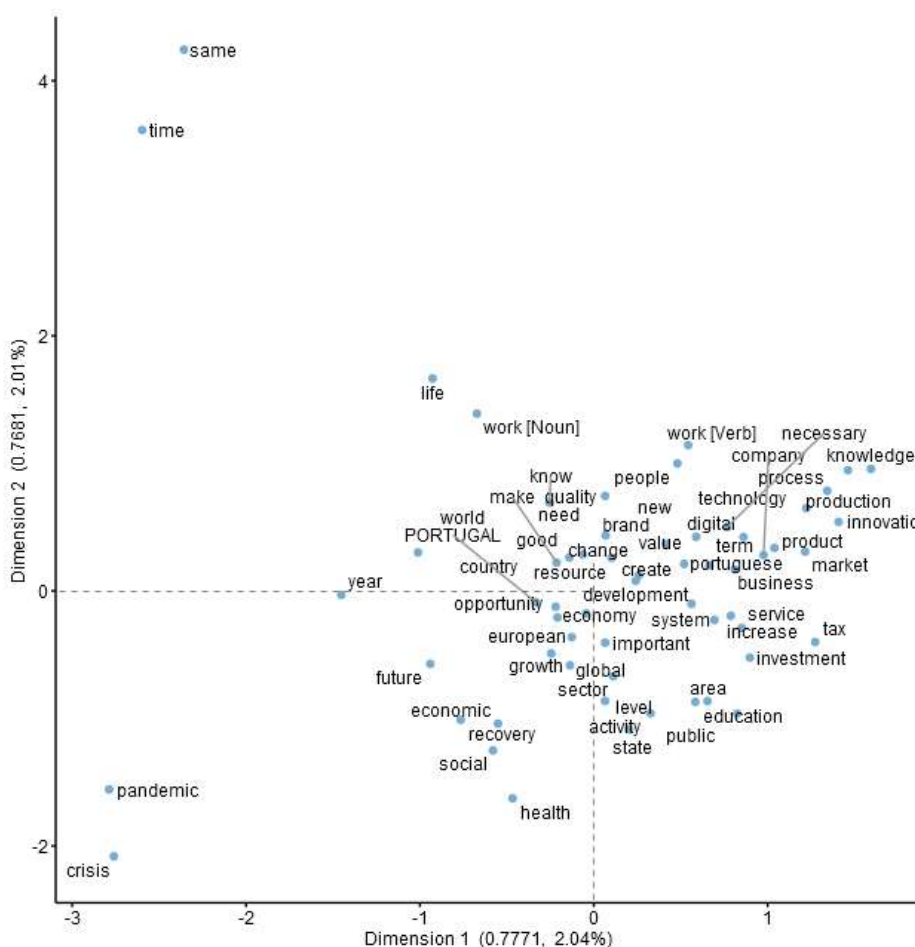


Figura 3.6. – Análise de Correspondência de Palavras

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3

Embora seja pertinente analisar palavras específicas e associações de palavras individualmente, a figura 3.6 permite uma visão geral de todo o assunto em análise, onde é legítimo analisar vários aspetos ao mesmo tempo. Deste modo, ao analisar a referida figura, em formato de gráfico, verifica-se que os termos presentes no dito cujo, não são diferentes das palavras que já foram apresentados nas tabelas de associação de palavras retratadas e abordadas anteriormente. Contudo ao dispor desta visão geral é interessante falar das palavras que estão mais fora da aglomeração de palavras, que são as seguintes: “*pandemic*”, “*crisis*”, “*same*” e “*time*”. Com estes termos subentende-se o pensamento dos entrevistados ao indicar estes como fatores incontrolláveis, ou seja, não é possível deter total controlo sobre estes, o que faz com que pandemias e crises que surgem simultaneamente desempenham um elevado impacto na economia, igualmente na sociedade. Assim, a conjugação destas palavras resultam em diversas sugestões por parte dos entrevistados em propostas de fortalecimento da economia, bem como da capacidade competitiva das empresas de modo a se protegerem para futuras crises.

3.1.3. Bigramas e Trigramas

Os bigramas e os trigramas são uma excelente ferramenta de análise de conteúdo, que permite verificar um vasto conjunto de multipalavras, das quais torna possível tirar ilações, muita das vezes, melhor do que ao analisar cada palavra individualmente. Assim sendo, antes de analisar a tabela 3.8 é de referir que a maioria dos bigramas com elevada frequência, referem-se a pontes linguísticas supracitadas diversas vezes pelos demais entrevistados, deste modo, palavras como “*of the*”, “*in the*”, “*to the*”, “*and the*”, “*for the*”, “*on the*”, “*with the*”, entre muitas outras, advêm precisamente pelo referido anteriormente. Que por sua vez, foram bloqueadas, atendendo a que as mesmas não trazem consigo mais-valias para a presente investigação.

Tabela 3.8. – Bigramas

| No. | N-Gram | Frequency |
|-----|----------------|-----------|
| 1 | in portugal | 151 |
| 2 | the portuguese | 150 |
| 3 | the pandemic | 141 |
| 4 | the country | 134 |
| 5 | the state | 120 |
| 6 | the world | 119 |
| 7 | the economy | 107 |

| | | |
|----|-----------------|----|
| 8 | the european | 92 |
| 9 | the future | 86 |
| 10 | to create | 66 |
| 11 | development of | 62 |
| 12 | our country | 61 |
| 13 | a country | 61 |
| 14 | companies and | 60 |
| 15 | the crisis | 59 |
| 16 | the development | 59 |
| 17 | the first | 57 |
| 18 | continue to | 54 |
| 19 | creation of | 53 |
| 20 | recovery and | 53 |

Fonte: Elaboração do autor com base no N-Gram generator.

Contudo é relevante referir que há termos como “*in Portugal*”, “*the portuguese*”, “*the economy*”, “*development of*”, “*the future*”, “*the crisis*”, entre outros, que torna possível entender uma hipótese de linha de pensamento, sendo essa a indicação que os empresários e demais figuras públicas de renome a nível nacional entrevistados, consideram que é tempo de mudança com a necessidade iminente de todos os portugueses trabalharem no sentido de preparar Portugal para o futuro, como também atuar nas demais áreas de forma a tornar Portugal mais forte e resistente a crises económicas e sociais.

Na tabela 3.9 que se segue é apresentado os trigramas que fornecem informação crucial para a análise de forma semelhante aos bigramas, com a particularidade de acrescentar mais uma palavra do que os bigramas.

Tabela 3.9. – Trigramas

| No. | N-Gram | Frequency |
|-----|--------------------|-----------|
| 1 | the development of | 50 |
| 2 | of the portuguese | 49 |
| 3 | of the economy | 44 |
| 4 | in the world | 42 |
| 5 | of the pandemic | 36 |
| 6 | the creation of | 35 |
| 7 | of the country | 32 |
| 8 | the same time | 32 |

| | | |
|----|-------------------------|----|
| 9 | the european union | 32 |
| 10 | the portuguese economy | 31 |
| 11 | recovery and resilience | 29 |
| 12 | economic and social | 29 |
| 13 | for the future | 28 |
| 14 | it is important | 28 |
| 15 | in recent years | 25 |
| 16 | and resilience plan | 25 |
| 17 | know how to | 23 |
| 18 | of the state | 23 |
| 19 | the recovery and | 23 |
| 20 | take advantage of | 22 |

Fonte: Elaboração do autor com base no N-Gram generator.

Posto isto, os trigramas também são na sua maioria pontes de ligação ao conteúdo que os entrevistados transmitiram através das suas narrativas, que por sua vez também foram bloqueados, de forma a não prejudicar a análise. Porém é de destacar algumas palavras que indicam hipóteses de linhas de pensamento, que por esta via, poderão ajudar na resolução do problema em causa, sendo elas as seguintes: *“the development of”*, *“of the portuguese”*, *“of the economy”*, *“in the world”*, *“the creation of”*, *“of the country”*, *“the european union”* e *“for the future”*.

Com base nestas palavras, pode-se criar a linha de pensamento, ao compreender que como já foi referido ao longo de toda esta análise, o futuro de Portugal está de alguma forma na mão dos portugueses, através das tomadas de decisão presentes que influenciam direta ou indiretamente o futuro de Portugal. Com isto, compreende-se a indicação da importância da criação de empresas que venham desenvolver a economia portuguesa, ao criar riqueza para o país, bem como, maximizar o aproveitamento dos benefícios atribuídos pela UE, de forma a tornar Portugal mais competitivo a nível Mundial.

3.1.4. Correlação de Texto e Mapeamento Mental

Depois de introduzir o conteúdo da entrevista integralmente no *KH Coder*, o mapa mental resultante pode ser examinado abaixo na figura 3.7. Neste diagrama é possível observar e estudar a relação entre os conceitos e as linhas de pensamento apresentadas pelos empresários nacionais e demais figuras públicas entrevistados. Primeiramente é de referir que o diagrama é

dividido em pequenos subgráficos, que representam claramente as perguntas feitas na entrevista. Contudo também é fácil constatar a relação de envolvimento das questões umas com as outras.

Figura 3.7. – Correlação de Texto e Mapeamento Mental.

Portanto, os subgráficos serão analisados individualmente, permitindo então uma comparação final e interligação. No subgráfico número um é verificável a relação à questão colocada na entrevista, sendo essa, a de como Portugal pode recuperar e onde o mesmo deve apostar para sair desta crise? Atendendo a esta questão é interessante destacar a ideia de que Portugal necessita de criar valor. Nomeadamente através da criação de novas empresas, assim como também, a criação e consolidação da importância das “marcas” como fator diferenciador e de representação da sua própria imagem, que ao conjugar todos estes e outros fatores é pretendido que essas companhias contribuam positivamente para a economia.

essa, que sectores e atividades devem orientar as várias apostas e como implementar concretamente as ideias para estes sectores de atividade? Posto isto, é imprescindível a realização de vários investimentos em áreas supra representadas.

Para finalizar, os subgráficos números quatro, cinco e seis, dizem respeito à última questão colocada, que era, como vê o papel do sector(es) a que está ligado na recuperação e em que circunstâncias? Assim é apontado termos que aludem aos próximos desafios do ponto de vista dos entrevistados, especialmente a inovação, tecnologia, conhecimento, entre outras.

3.1.5. Text Clustering

O *text clustering* (agrupamento de texto) é uma das técnicas de mineração de texto mais importantes. Agrupar um texto pode desempenhar um papel extremamente relevante para uma adequada organização de documentos, sumarização, extração de tópicos e recuperação de informações (Yan et al., 2019). Esta técnica será utilizada como última ferramenta para o capítulo de análise de dados.

Ao constatar a figura 3.8 é perceptível visualizar os demais *clusters*, através dos *output's* (a) e (b), onde verifica-se o agrupamento das várias palavras. Sendo que, uma das vantagens mais interessantes do agrupamento de texto é que o mesmo permite relacionar todos os temas e entender as ligações entre si. Logo, no primeiro *cluster* do *output* (a) a contar de cima para baixo, encontram-se as palavras “*social*”, “*growth*” e “*economic*”. Que por esta via é indicado o agrupamento de texto que reforça a necessidade de um crescimento nas áreas económicas e sociais.

Seguidamente obtêm-se o segundo *cluster* constituído apenas pelas palavras “*time*” e “*same*”. Sendo este, um agrupamento de texto que sugere o tempo de atuação das demais medidas recomendadas pelos entrevistados, ou seja, estas palavras resultam dos textos das entrevistas de forma agrupada e organizada, que por sua vez transmite a preocupação do tempo de atuação de cada medida em que as mesmas devem ser aplicadas.

Posteriormente o terceiro *cluster* apresenta as seguintes palavras: “*service*”, “*product*”, “*life*” e “*quality*”. Face a estas palavras, a linha de pensamento poderá ser entendida como um meio para tornar Portugal mais competitivo não só em termos empresariais como também em termos de qualidade de vida dos seus habitantes, ao melhorar as condições, bem como a qualidade dos bens e serviços prestados ou presentes em Portugal através dos demais agentes económicos.

Como quarto *cluster* é obtido um conjunto maior de palavras, sendo essas as seguintes: “*business*”, “*innovation*”, “*technology*”, “*digital*”, “*process*”, “*change*”, “*knowledge*” e “*production*”. Quanto a este agrupamento de texto é fácil perceber através das palavras supramencionadas que é um *cluster* com diversas palavras de relevo para a presente análise, que ao conjugar as mesmas de forma a criar a tão pretendida linha de pensamento, destas é possível indicar várias linhas. Mas uma possível linha é compreender que para aumentar a competitividade empresarial portuguesa é necessário apostar em duas frentes, uma é o presente, a outra é o futuro, contudo o futuro é o resultado de tomadas de decisão presentes. Dito isto, a aposta tem de ser no “*agora*”, com o aumento do conhecimento de forma a compreender que para melhorar a competitividade portuguesas é preciso mudar e investir em novas empresas ao inovar a forma como se faz comércio, na transformação digital, com novas tecnologias que tornem cada vez mais os processos produtivos mais eficientes e eficazes. Contudo é necessário que Portugal siga rigorosamente estas indicações, bem como aproveitar os financiamentos externos (por exemplo PRR) para incentivar os particulares a expandir as suas empresas, ou ajudar no sentido de aumentar o leque de empresas a trabalhar em determinado(s) sector(es) de forma a criar rivalidade no(s) mesmo(s) e por esta via melhorar a capacidade competitiva, não só nas empresas nacionais, mas como também, fazer com que as nacionais tenham a capacidade através das demais ferramentas para fazer frente às internacionais e multinacionais.

No que diz respeito ao quinto *cluster*, este é constituído pelas palavras “*tax*”, “*system*”, “*health*”, “*public*”, “*state*”, “*area*”, “*investment*”, “*make*”, “*education*” e “*resource*”. Tendo em conta, as palavras anteriormente mencionadas é de referir que este agrupamento de texto alberga um conjunto que aponta vários problemas de Portugal, nomeadamente aos problemas de tributação excessiva, um sistema nacional de saúde deficitário, a máquina do Estado pesada, ineficiente e pouco eficaz. Porém este *cluster* também indica pontos de melhoria ou de aposta, posto isto, o investimento na área da educação, do próprio estado e entre outras que porventura venham a gerir os recursos de Portugal de forma mais eficiente e ponderada.

Para finalizar o *output* (a) e iniciar o *output* (b) é apresentado o sexto *cluster* através das seguintes palavras “*value*”, “*create*”, “*company*”, “*need*”, “*economy*”, “*portuguese*”, “*sector*” e “*activity*”. Neste agrupamento é interessante destacar a ideia que para criar valor para as empresas, como para a economia portuguesa é necessário fortalecer os demais setores de atividade. Por outras palavras, a criação de valor é fundamental, na medida em que, as empresas possam atuar de forma independente e consistentemente nos vários sectores de atividade, onde toda a economia só tem a ganhar com isso.

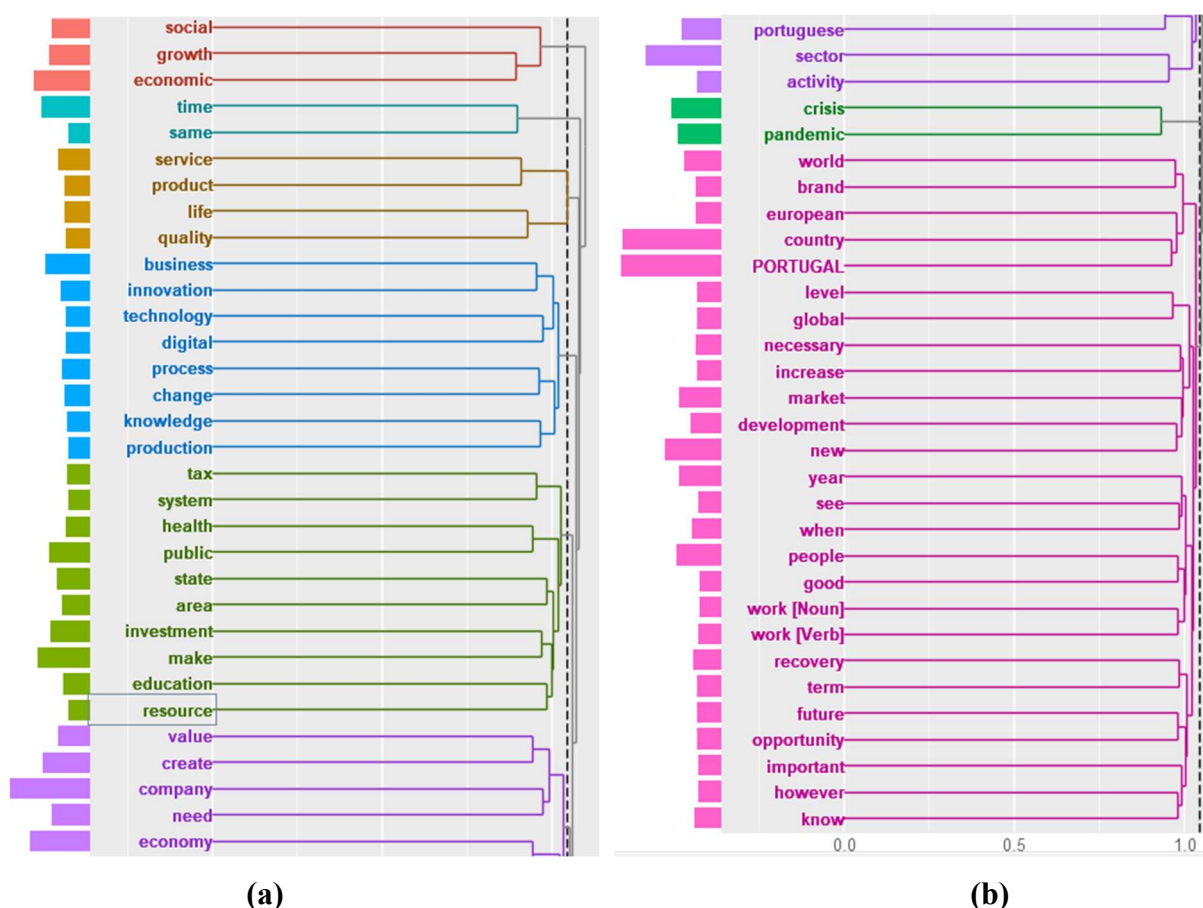


Figura 3.8. – *Text Clustering.* (a) *Output da parte superior.* (b) *Output da parte inferior.*

Fonte: Elaboração do autor com base no KH Coder 3.

Ao analisar o sétimo *cluster* encontram-se as palavras “*crisis*” e “*pandemic*”. Com estas duas é pertinente compreender que as mesmas advêm das perguntas efetuadas na entrevista, de modo que o agrupamento destas surge na necessidade de responder a essa questão. Assim sendo, como as referidas palavras entendesse que Portugal já estaria a recuperar da crise, mas como o aparecimento do Covid-19, este afetou em demasia a economia, que inevitavelmente causou uma grande crise e agravou as condições competitivas das empresas onde as mesmas tiveram que se reinventar para que conseguissem aguentar a atividade sem que tivessem que fechar as mesmas. Contudo nem todas as empresas tiveram esta capacidade, da qual resultou o encerramento destas causando um aumento do desemprego e assim a perda de competitividade empresarial portuguesa. Deste modo, é extremamente importante que as empresas que conseguiram sobreviver e os futuros negócios a abrir atividade, tenham a consciência de que o fortalecimento das suas estruturas contra eventuais crises futuras é crucial, de forma que estas crises tenham um impacto minimizado.

Por último, obtemos o oitavo *cluster*, que por sua vez é o maior agrupamento de texto, que face a sua dimensão apenas será mencionado a linha de pensamento com base nas palavras apresentadas no *output* (b). Portanto, neste último agrupamento de texto, verifica-se a sua universalidade face aos outros *clusters*, ou seja, neste é abordado tópicos que direta e/ou indiretamente afetam a relação com os demais. Assim, resta referir que a relação entre os vários ramos faz com que seja possível entender que Portugal tem de se reestruturar de forma a desenvolver a sua economia de modo a que o país se torne economicamente mais forte e por consequência venha a aumentar a competitividade empresarial portuguesa, mas para isso é necessário trabalhar arduamente no sentido de elevar a sua capacidade, bem como dar condições para que as empresas possam desenvolver a sua atividade de forma eficiente, eficaz e com sustentabilidade, visando a boa rotatividade da economia portuguesa, salvaguardando o futuro ao apostar nas mais diversas tecnologias que permitem, ser não só mais eficiente, como também permita entregar o mais diverso conjunto de bens e serviços com qualidade.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados com o conjunto de hipóteses de resposta às perguntas de investigação alcançados, serão explorados e apresentados neste capítulo. Deste modo, o mesmo será iniciado pela abordagem em termos gerais.

Assim sendo, o estudo da competitividade empresarial portuguesa surge na necessidade de estudar e investigar mais sobre este tema de modo a criar um conjunto de hipóteses de solução, bem como, dar um contributo no sentido de constituir mais conteúdo e informação científica sobre a competitividade de Portugal, tal que, este contributo para a literatura seja capaz de esclarecer questões pertinentes sobre o que poderá ser o futuro da competitividade empresarial portuguesa e algumas das suas particularidades.

Posto isto, temos duas questões-chave, com o objetivo de servir de impulso para o estudo do presente tema, que de igual modo, permitiram alcançar as restantes perguntas. Face ao referido, como perguntas de investigação (RQ), já apresentadas no segundo capítulo desta dissertação são as seguintes:

RQ1: Face à crise que Portugal atravessa, agravada com a pandemia, que impacto a digitalização apresenta na competitividade empresarial portuguesa?

Verifica-se que ao longo da análise de dados, termos como digital e tecnologia faz parte do vocabulário recorrente por parte dos entrevistados, deste modo é fácil compreender que a maioria dos mesmos face às limitações impostas, no combate à pandemia causada pelo Covid - 19, criou junto dos empresários nacionais a sensibilização da importância da aposta na digitalização das suas empresas nos demais sectores de atividade como fator crucial de competitividade, esta aposta foi e continua a ser decisiva para a viabilidade das inúmeras empresas, na medida em que permitiu haver vendas, ou em termos mais claros, entrada de *cash flow* (dinheiro). Contudo a digitalização ou a implementação de novas tecnologias, não têm o mesmo impacto em todos os sectores de atividade, ou seja, um maior investimento em tecnologia não representa em termos diretos um ganho em igual proporção a nível de produção, vendas, etc. Por outras palavras, o investimento em novas tecnologias de informação e comunicação, de facto contribui positivamente para a melhoria da eficiência e da eficácia da organização, tal como defendem Lafuente et al. (2020), Shaulska & Kovalenko (2021), Pengfei & Haibo (2017), entre outros, que a tecnologia é uma peça fulcral para a melhoria da

competitividade empresarial, mas consoante o ramo de negócio da entidade a variação entre o montante despendido e o real ganho é diferente.

RQ2: As empresas portuguesas podem traçar o seu futuro competitivo se adotarem uma política que privilegia a aposta no curto prazo?

A aposta no curto prazo é tão ou mais importante do que a de longo prazo, tendo em conta, que se as organizações não conseguirem cumprir/pagar com os seus compromissos imediatos, a probabilidade de haver futuro para estas organizações é próximo de zero ou mesmo nula, pelo facto de a única razão das empresas abrirem insolvência e consequentemente a falência é simplesmente pela falta de dinheiro. Posto isto, é fundamental salvaguardar a capacidade das empresas em termos de curto prazo, bem como as mesmas têm de ter a aptidão de investir em medidas de longo prazo sustentáveis, de modo a poder dispor de capacidade, ferramentas e meios de forma a ter um futuro fortemente mais competitivo. Assim como, Shaulska & Kovalenko (2021) referem que as empresas ao conseguirem manter um forte posicionamento de mercado a longo prazo, garantem uma boa capacidade competitiva.

Desta forma é de salientar que são as medidas de decisão imediatas e de curto prazo, que projetam o futuro da organização. Além que, as tomadas de decisão presentes definem o curto, médio e longo prazo, agora cabe aos decisores perceber qual é o efeito temporal que desejam com a aplicação das medidas. Depois de tudo isto, o curto prazo é sem dúvida um período onde todos os decisores querem apostar, na medida em que, pretendem obter e apresentar resultados o mais rápido possível, contudo não é exequível construir um futuro sólido, sustentável e mais competitivo com medidas de atuação de efeito iminente.

RQ3: Como a competitividade empresarial portuguesa poderá se aproximar do ponto de fusão?

O ponto de fusão é a conjugação entre o financeiro, o social e o ambiental. Desta maneira, este ponto de fusão pode ser interpretado como o ponto onde se atinge a sustentabilidade.

Posto isto, Chuang & Huang (2018) refere que o desempenho ambiental tem um efeito positivo na competitividade empresarial, de igual modo, De Carvalho et al. (2019) refere que as ações ambientais e sociais melhoram a competitividade empresarial, de forma que atua de maneira positiva sobre a imagem e os indicadores financeiros das organizações. Assim sendo, as empresas portuguesas podem se aproximar a este ponto de fusão, com a tomada de decisões conscientes segundo a perspetiva da sustentabilidade na medida em que será possível, preparar e trabalhar o presente para melhorar o futuro. Sendo que, segundo os resultados obtidos,

verifica-se que os entrevistados indicam a necessidade de contribuir positivamente para o crescimento económico e social, no ponto onde por exemplo a redução de desperdícios, reaproveitamento dos mesmos, entre outras medidas, permitem cooperar para chegar ao dito ponto de fusão, tornando as organizações mais eficientes. Tendo vantagens claras em termos financeiros, por despende menos dinheiro na aquisição de matéria-prima ao reduzir a quantidade necessária, como também a nível ambiental e social.

RQ4: Será o problema da competitividade empresarial portuguesa a metodologia da sua avaliação?

De facto, há diversas metodologias de avaliação da competitividade empresarial, onde cada instituto ou organização de avaliação mede a competitividade segundo os seus parâmetros. Logo, as economias são comparadas em termos de *rankings*, onde nem sempre reflete a verdadeira realidade da competitividade empresarial, todavia representa a sua aproximação a mesma. Com isto, o objetivo não é apontar defeitos aos modelos de avaliação, mas a realidade é que os modelos necessitam de ser cada vez mais integrados, como Yamova et al. (2018) já vem a apontar essa necessidade, no sentido de as próprias metodologias acompanharem o ritmo industrial da economia, contudo é notório que é um trabalho muito difícil de implementar face a sua amplitude e quantidade de dados a íntegra/confrontar. Além do referido, Horvathova & Mokrisova (2020) garantem que qualquer organização que pretenda desenvolver e fortalecer a sua competitividade, deve avaliar a sua situação atual.

Portanto, o problema da competitividade empresarial é distinto pelos diversos sectores de atividade. Por outro lado, Abuzyarova (2017) menciona que, uma má avaliação da competitividade da empresa pode fazer com que a mesma tome más decisões, prejudicando significativamente a sua capacidade competitiva. Contudo, o mesmo problema não deve ser atribuído à metodologia de avaliação, atendendo que a mesma apenas espelha os demais indicadores necessários à avaliação da competitividade.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

5.1. Conclusões e Recomendações

A competitividade empresarial portuguesa, necessita de diversas medidas, no sentido de trabalhar o presente de modo a construir um futuro mais competitivo, por esta via, o atual estudo veio esclarecer questões relativamente pertinentes.

Assim sendo, como resposta às questões-chave é de referir que o futuro competitivo de Portugal depende de todos os portugueses e estrangeiros que pretendam apostar em Portugal, na medida em que são estes que têm a capacidade de arriscar e investir na criação e construção das demais empresas capazes de elevar a competitividade empresarial portuguesa. Para que as empresas possam ser mais competitivas, o estado não deve adotar medidas danosas para as mesmas, nomeadamente com aumentos de impostos. De igual modo, será necessário seguir uma estratégia de consolidação das entidades, com especial atenção no crescimento sustentado. Onde as mesmas devem ser produtivas de forma eficiente, mantendo bem claro as suas ambições e objetivos futuros.

Posto isto, não é possível indicar uma solução de melhoria da competitividade transversal a todos os sectores de atividade, como já vem a referir Shaulska & Kovalenko (2021). Mas o aperfeiçoamento da eficiência dos processos, seja com recurso a novas tecnologias ou inovações, com certeza irá fortalecer a capacidade competitiva.

Relativamente às descobertas, a primeira refere que a transformação digital, tal como a adoção de novas tecnologias de informação e comunicação, são consideradas pelos empresários nacionais e demais figuras públicas como fatores cruciais à viabilidade das suas organizações. Quanto à segunda, as medidas de curto-prazo são relevantes, mas o impacto das ações presentes que visam projetar frutos no futuro tendencialmente serão mais apreciadas a médio e longo prazo. No que toca à terceira, as empresas portuguesas devem se aproximar ao ponto de fusão, com a tomada de decisões conscientes segundo ótica da sustentabilidade. Por fim, a quarta indica que a competitividade empresarial portuguesa tem inúmeros problemas, contudo não é a metodologia de avaliação o maior dos problemas da mesma. Esses problemas podem ser atenuados ao aceitar a necessidade de mudar e investir em novas empresas que inovem a forma como se faz comércio, na transformação digital, com novas tecnologias que tornem cada vez mais os processos produtivos eficientes e eficazes.

Por fim, o contributo teórico e prático desta dissertação é evidentemente pertinente, de maneira que, ao longo de toda a exposição do estudo, este trouxe consigo diversas indicações com meios e formas de erguer a competitividade empresarial portuguesa. De igual modo, este estudo confirmou teorias como a de Shaulska & Kovalenko (2021) acima proferida, a de Lopes & Simões (2020) ao referir que o IDE contribui na sua maioria positivamente para a competitividade empresarial, entre outras teorias com menor significância. Para além, do valor teórico e prático acrescentado com os respetivos resultados alcançados.

Como futuras linhas de pesquisa é sugerido o estudo da competitividade empresarial em outros países, seguindo a mesma metodologia ou aplicar as entrevistas através de dados primários. Outra linha poderá ser investigar a competitividade empresarial em um determinado sector de atividade.

5.2. Limitações do Estudo

As limitações do desenvolvimento da presente investigação, recaiu sobre diversos pontos. Inicialmente, começou pela abrangência do conceito da competitividade empresarial, onde foi desafiante manter o foco no objetivo principal, sem desviar para outras questões. A próxima limitação, surge no número de entrevistados, ou seja, o tamanho da amostra e sobre as entrevistas, atendendo que as mesmas já estavam previamente recolhidas, não tendo a possibilidade de acrescentar uma ou outra questão, na medida em que estas entrevistas foram utilizadas no sentido de extrair todo o sumo possível, ao abordar a temática da competitividade empresarial portuguesa.

Posto isto, no capítulo da análise de dados uma grande limitação deu-se com os resultados do programa “*KH Coder*”, ao não serem tão detalhados quanto o desejado, gerando uma maior dificuldade no aprofundamento da análise. Onde inúmeros aspetos interessantes referidos nas entrevistas, não foram refletidos diretamente nos gráficos, tabelas e diagramas apresentados, pelo facto dessas palavras terem uma baixa frequência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuzyarova, M. I. (2017). Methodological approaches to ensure the competitiveness of organizations. *A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 11(2). www.jbrmr.com
- Albuquerque Filho, A. R., Freire, M. M. A., de Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2020). Influência da Internacionalização e da Inovação na Competitividade Empresarial. *Internext*, 15(1), 01. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.521>
- Alves, R. P., Costa, L. F., & Hoernig, S. (2019). Special issue on economic policy in Portugal: innovation, competitiveness, and internationalisation. Editors' introduction. In *Portuguese Economic Journal* (Vol. 18, Issue 3, pp. 125–126). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s10258-019-00164-1>
- Blanchard, O., & Portugal, P. (2017). Boom, slump, sudden stops, recovery, and policy options. Portugal and the Euro. *Portuguese Economic Journal*, 16(3), 149–168. <https://doi.org/10.1007/s10258-017-0139-8>
- Boikova, T., Zeverte-Rivza, S., Rivza, P., & Rivza, B. (2021). The Determinants and Effects of Competitiveness: The Role of Digitalization in the European Economies. *Sustainability*, 13(21), 11689. <https://doi.org/10.3390/su132111689>
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2015). Effects of Business Greening and Green IT Capital on Business Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 221–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2094-y>
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 991–1009. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Contador, J. C., Rimoli, C. A., & Luiz Contador, J. (2010). Condicionantes da Competitividade Empresarial. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte*, 9(1), 95–113.
- De Carvalho, J. R. M., Chim-Miki, A. F., da Silva, C. C., & de Araujo Carvalho, E. K. M. (2019). Análisis Multicriterio de la Competitividad Empresarial bajo triple perspectiva: Financiera, Gobernanza Corporativa y Sostenibilidad Multicriteria Analysis of Business Competitiveness by triple perspective: Financial, corporate governance and sustainability. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 13(2), 116–131. <https://doi.org/10.3232/GCG.2019.V13.N2.06>
- Gulski, B. (2012). Knowledge-Management Styles and Changes in Enterprise Competitiveness. *Organization and Management*, 2011(5 (148)). <https://doi.org/10.2478/v10166-011-0004-4>
- Horvathova, J., & Mokrisova, M. (2020). Business competitiveness, its financial and economic parameters. *Montenegrin Journal of Economics*, 16(1), 139–153. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.9>
- Ignatov, A. (2018). Analysing European economic competitiveness through the prism of economic innovation. *European Competition Journal*, 14(2–3), 248–277. <https://doi.org/10.1080/17441056.2018.1499273>
- IMD World Competitiveness Online. (2021). Institute for Management Development. <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/PT/wcy>
- Knežević, V., Ivković, D., & Penjišević, A. (2020). Institutional economics and economic development. *Ekonomika*, 66(3), 81–94. <https://doi.org/10.5937/ekonomika2003081k>
- Lafuente, E., Alonso-Ubieta, S., Leiva, J. C., & Mora-Esquível, R. (2021). Strategic priorities and competitiveness of businesses operating in different entrepreneurial ecosystems: a

- benefit of the doubt (BOD) analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 27(5), 1351–1377. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2020-0425>
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555–578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Lopes, T. S., & Simões, V. C. (2020). Foreign investment in Portugal and knowledge spillovers: From the Methuen Treaty to the 21st century. *Business History*, 62(7), 1079–1106. <https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1386177>
- Martínez-gonzález, J. A., Díaz-padilla, V. T., & Parra-lópez, E. (2021). Study of the tourism competitiveness model of the world economic forum using rasch's mathematical model: The case of portugal. *Sustainability (Switzerland)*, 13(13). <https://doi.org/10.3390/su13137169>
- Momaya, K. S. (2016). City clusters and break-out in corporate competitiveness: Patterns and perspectives focusing on innovation capabilities and India. *Competitiveness Review*, 26(4), 415–434. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2014-0021>
- Nicolau, I. (2005, April). Competitividade na indústria portuguesa de curtumes: desafios e mudanças locais no último meio século. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 74–85. <http://hdl.handle.net/10071/1420>
- Pengfei, N., & Haibo, W. (2017). Economic Competitiveness of China and the US: Comparison, Dynamic Change and Global Position*. *China Economist*, 12(4), 2–31. <https://doi.org/10.19602/j.chinaeconomist.2017.04.01>
- Rontos, K., Syrmali, M. E., Vavouras, I., & Salvati, L. (2020). Corruption and economic competitiveness: What greece can tell us. *Portuguese Journal of Social Science*, 19(1), 97–123. https://doi.org/10.1386/pjss_00022_1
- Rostami, N., Khyareh, M. M., & Mazhari, R. (2019). Competitiveness, entrepreneurship, and economic performance: Evidence from factor-, efficiency-, and innovation-driven countries. *Economic Annals*, 64(221), 33–64. <https://doi.org/10.2298/EKA1921033R>
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. In *World Economic Forum*. www.weforum.org/gcr.
- Shaulska, L., & Kovalenko, S. (2021). Strategic Enterprise Competitiveness Management Under Global Challenges. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 20, Issue 4).
- Sukumar, A., Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., & Dutta, D. K. (2020). The potential link between corporate innovations and corporate competitiveness: evidence from IT firms in the UK. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 965–983. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0590>
- Tarek, B. H., Zouhayer, M., & Adel, G. (2019). Entrepreneurial Competitive Intelligence Between Uppsala Model and Born Global Theories in the Case of North African SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(2), 734–755. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0489-6>
- Yamova, O., Maramygin, M., Sharova, I., Nesterenko, J., & Sobina, N. (2018). Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy. In *European Research Studies Journal: Vol. XXI* (Issue 2).
- Yan, D., Li, K., & Ye, J. (2019). Correlation analysis of short text based on network model. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 531, 121728. <https://doi.org/10.1016/J.PHYSA.2019.121728>
- Zagoršková, N., Čiefová, M., & Čambalíková, A. (2017). Competitiveness and economic growth in the European Union. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8(8), 2408–2418. [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8\(30\).11](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8(30).11)

Zohdi, M. H., Shafiee, M., & Fath, F. E. (2020). Modeling the effects of intellectual capital components on the economic competitiveness and assessing its consequences using a fuzzy cognitive map. *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*, 7(4), 313–328. <https://doi.org/10.22105/JARIE.2020.235457.1174>

ANEXOS

Anexo A – Índice de Competitividade Portuguesa (*World Economic Forum*)



Figura A.1. - Índice de Competitividade Portuguesa

Fonte: Relatório do Índice de Competitividade Global 2019, pág.470

Portugal

34th/141



| Index Component | Value | Score * | Rank/141 | Best Performer |
|---|-----------|---------------|-----------|--------------------|
|  1st pillar: Institutions 0–100 | - | 64.5 ↑ | 30 | Finland |
| Security 0–100 | - | 90.9 ↑ | 14 | Finland |
| 1.01 Organized crime 1–7 (best) | 6.1 | 84.5 ↑ | 9 | Finland |
| 1.02 Homicide rate per 100,000 pop. | 0.7 | 99.3 ↓ | 20 | Multiple (14) |
| 1.03 Terrorism incidence 0 (very high) -100 (no incidence) | 100.0 | 100.0 = | 1 | Multiple (25) |
| 1.04 Reliability of police services 1–7 (best) | 5.8 | 79.7 ↑ | 22 | Finland |
| Social capital 0–100 | - | 55.5 ↑ | 41 | New Zealand |
| 1.05 Social capital 0–100 (best) | 55.5 | 55.5 ↑ | 37 | New Zealand |
| Checks and balances 0–100 | - | 62.0 ↓ | 27 | Finland |
| 1.06 Budget transparency 0–100 (best) | 66 | 66.0 | 20 | Multiple (2) |
| 1.07 Judicial independence 1–7 (best) | 4.5 | 58.8 ↓ | 43 | Finland |
| 1.08 Efficiency of legal framework in challenging regulations 1–7 (best) | 3.1 | 35.6 ↑ | 83 | Finland |
| 1.09 Freedom of the press 0–100 (worst) | 12.6 | 87.4 ↑ | 12 | Norway |
| Public-sector performance 0–100 | - | 52.6 ↑ | 61 | Singapore |
| 1.10 Burden of government regulation 1–7 (best) | 3.1 | 34.8 ↑ | 96 | Singapore |
| 1.11 Efficiency of legal framework in settling disputes 1–7 (best) | 3.0 | 33.0 ↑ | 113 | Singapore |
| 1.12 E-Participation 0–1 (best) | 0.90 | 89.9 = | 30 | Multiple (3) |
| Transparency 0–100 | - | 64.0 ↑ | 28 | Denmark |
| 1.13 Incidence of corruption 0–100 (best) | 64.0 | 64.0 ↑ | 28 | Denmark |
| Property rights 0–100 | - | 66.9 ↓ | 39 | Finland |
| 1.14 Property rights 1–7 (best) | 4.9 | 65.4 ↓ | 44 | Finland |
| 1.15 Intellectual property protection 1–7 (best) | 5.1 | 68.6 ↓ | 32 | Finland |
| 1.16 Quality of land administration 0–30 (best) | 20.0 | 66.7 ↓ | 47 | Multiple (5) |
| Corporate governance 0–100 | - | 58.6 ↑ | 77 | New Zealand |
| 1.17 Strength of auditing and accounting standards 1–7 (best) | 4.3 | 55.7 ↑ | 91 | Finland |
| 1.18 Conflict of interest regulation 0–10 (best) | 6.0 | 60.0 = | 53 | Kenya |
| 1.19 Shareholder governance 0–10 (best) | 6.0 | 60.0 = | 64 | Kazakhstan |
| Future orientation of government 0–100 | - | 65.7 | 27 | Luxembourg |
| 1.20 Government ensuring policy stability 1–7 (best) | 4.0 | 50.6 | 63 | Switzerland |
| 1.21 Government's responsiveness to change 1–7 (best) | 3.9 | 48.3 | 57 | Singapore |
| 1.22 Legal framework's adaptability to digital business models 1–7 (best) | 3.7 | 45.8 | 58 | United States |
| 1.23 Government long-term vision 1–7 (best) | 3.2 | 36.7 | 98 | Singapore |
| 1.24 Energy efficiency regulation 0–100 (best) | 83.5 | 83.5 | 9 | Italy |
| 1.25 Renewable energy regulation 0–100 (best) | 78.4 | 78.4 | 18 | Germany |
| 1.26 Environment-related treaties in force count (out of 29) | 28 | 96.6 | 7 | Multiple (6) |
|  2nd pillar: Infrastructure 0–100 | - | 83.6 ↑ | 21 | Singapore |
| Transport infrastructure 0–100 | - | 71.2 ↑ | 21 | Singapore |
| 2.01 Road connectivity 0–100 (best) | 94.2 | 94.2 ↑ | 14 | Multiple (3) |
| 2.02 Quality of road infrastructure 1–7 (best) | 6.0 | 83.2 ↓ | 8 | Singapore |
| 2.03 Railroad density km/1,000 km ² | 27.8 | 69.5 ↑ | 31 | Multiple (24) |
| 2.04 Efficiency of train services 1–7 (best) | 4.2 | 54.0 ↓ | 32 | Japan |
| 2.05 Airport connectivity score | 174,511.4 | 72.0 = | 30 | Multiple (8) |
| 2.06 Efficiency of air transport services 1–7 (best) | 5.0 | 67.2 ↓ | 49 | Singapore |
| 2.07 Liner shipping connectivity 0–100 (best) | 65.1 | 65.1 ↑ | 22 | Multiple (5) |
| 2.08 Efficiency of seaport services 1–7 (best) | 4.9 | 64.6 ↓ | 36 | Singapore |
| Utility infrastructure 0–100 | - | 96.0 ↑ | 25 | Iceland |
| 2.09 Electricity access % of population | 100.0 | 100.0 = | 2 | Multiple (67) |
| 2.10 Electricity supply quality % of output | 8.8 | 95.0 ↑ | 50 | Multiple (10) |
| 2.11 Exposure to unsafe drinking water % of population | 1.1 | 100.0 = | 23 | Multiple (28) |
| 2.12 Reliability of water supply 1–7 (best) | 6.3 | 88.9 ↑ | 25 | Iceland |

Figura A.2. - Índice de Competitividade Portuguesa

Fonte: Relatório do Índice de Competitividade Global 2019, pág.471











| Index Component | Value | Score * | Rank/141 | Best Performer |
|--|-------|---------------|-----------|----------------------|
|  3rd pillar: ICT adoption 0–100 | - | 71.2 ↑ | 34 | Korea, Rep. |
| 3.01 Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 pop. | 115.6 | 96.4 ↑ | 74 | Multiple (63) |
| 3.02 Mobile-broadband subscriptions per 100 pop. | 73.8 | N/Apl. | 73 | United Arab Emirates |
| 3.03 Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop. | 36.9 | 73.8 ↑ | 16 | Switzerland |
| 3.04 Fibre internet subscriptions per 100 pop. | 13.4 | N/Apl. | 19 | Korea, Rep. |
| 3.05 Internet users % of adult population | 74.7 | 74.7 ↑ | 54 | Qatar |
|  4th pillar: Macroeconomic stability 0–100 | - | 85.0 = | 62 | Multiple (33) |
| 4.01 Inflation % | 1.4 | 100.0 = | 1 | Multiple (88) |
| 4.02 Debt dynamics 0–100 (best) | 70.0 | 70.0 = | 62 | Multiple (34) |
|  5th pillar: Health 0–100 | - | 94.2 ↓ | 22 | Multiple (4) |
| 5.01 Healthy life expectancy years | 70.1 | 94.2 ↓ | 21 | Multiple (4) |
|  6th pillar: Skills 0–100 | - | 70.0 ↑ | 43 | Switzerland |
| Current workforce 0–100 | - | 59.3 ↑ | 62 | Switzerland |
| 6.01 Mean years of schooling years | 9.2 | 61.3 ↑ | 75 | Germany |
| Skills of current workforce 0–100 | - | 57.4 ↓ | 42 | Switzerland |
| 6.02 Extent of staff training 1–7 (best) | 4.1 | 50.9 ↓ | 62 | Switzerland |
| 6.03 Quality of vocational training 1–7 (best) | 4.3 | 55.3 ↓ | 53 | Switzerland |
| 6.04 Skillset of graduates 1–7 (best) | 4.8 | 62.5 ↓ | 27 | Switzerland |
| 6.05 Digital skills among active population 1–7 (best) | 4.5 | 58.7 ↓ | 51 | Finland |
| 6.06 Ease of finding skilled employees 1–7 (best) | 4.6 | 59.5 ↓ | 44 | United States |
| Future workforce 0–100 | - | 80.7 ↓ | 27 | Denmark |
| 6.07 School life expectancy years | 16.3 | 90.5 = | 28 | Multiple (11) |
| Skills of future workforce 0–100 | - | 70.8 ↓ | 33 | Denmark |
| 6.08 Critical thinking in teaching 1–7 (best) | 3.9 | 48.6 ↓ | 41 | Finland |
| 6.09 Pupil-to-teacher ratio in primary education ratio | 12.8 | 93.1 ↑ | 31 | Multiple (5) |
|  7th pillar: Product market 0–100 | - | 59.7 ↓ | 39 | Hong Kong SAR |
| Domestic competition 0–100 | - | 56.6 ↓ | 49 | Hong Kong SAR |
| 7.01 Distortive effect of taxes and subsidies on competition 1–7 (best) | 3.7 | 45.4 ↓ | 71 | Singapore |
| 7.02 Extent of market dominance 1–7 (best) | 4.0 | 50.2 ↓ | 49 | Switzerland |
| 7.03 Competition in services 1–7 (best) | 5.4 | 74.1 ↑ | 21 | Hong Kong SAR |
| Trade openness 0–100 | - | 62.9 ↓ | 39 | Singapore |
| 7.04 Prevalence of non-tariff barriers 1–7 (best) | 5.4 | 73.4 ↑ | 6 | Singapore |
| 7.05 Trade tariffs % | 1.12 | 92.5 ↑ | 7 | Hong Kong SAR |
| 7.06 Complexity of tariffs 1–7 (best) | 2.9 | 31.6 ↓ | 113 | Hong Kong SAR |
| 7.07 Border clearance efficiency 1–5 (best) | 3.2 | 54.3 = | 35 | Germany |
|  8th pillar: Labour market 0–100 | - | 63.2 ↓ | 49 | Singapore |
| Flexibility 0–100 | - | 60.0 ↓ | 51 | Singapore |
| 8.01 Redundancy costs weeks of salary | 17.0 | 72.9 = | 77 | Multiple (8) |
| 8.02 Hiring and firing practices 1–7 (best) | 3.1 | 35.1 ↓ | 121 | Hong Kong SAR |
| 8.03 Cooperation in labour-employer relations 1–7 (best) | 4.5 | 58.8 ↓ | 61 | Singapore |
| 8.04 Flexibility of wage determination 1–7 (best) | 4.6 | 60.5 ↓ | 98 | Estonia |
| 8.05 Active labour market policies 1–7 (best) | 4.0 | 50.8 ↓ | 43 | Switzerland |
| 8.06 Workers' rights 0–100 (best) | 90.0 | 90.0 ↓ | 14 | Multiple (2) |
| 8.07 Ease of hiring foreign labour 1–7 (best) | 4.9 | 65.7 ↓ | 13 | Albania |
| 8.08 Internal labour mobility 1–7 (best) | 3.8 | 46.1 ↓ | 120 | United States |
| Meritocracy and incentivization 0–100 | - | 66.4 ↓ | 53 | Denmark |
| 8.09 Reliance on professional management 1–7 (best) | 4.3 | 54.4 ↓ | 73 | Finland |
| 8.10 Pay and productivity 1–7 (best) | 3.7 | 44.8 ↓ | 88 | Hong Kong SAR |
| 8.11 Ratio of wage and salaried female workers to male workers % | 0.94 | 92.4 ↓ | 18 | Multiple (4) |
| 8.12 Labour tax rate % | 26.8 | 73.9 = | 115 | Multiple (24) |

Figura A.3. - Índice de Competitividade Portuguesa

Fonte: Relatório do Índice de Competitividade Global 2019, pág.472

| Index Component | Value | Score * | Rank/141 | Best Performer |
|---|----------|---------------|------------|----------------------|
|  9th pillar: Financial system 0–100 | - | 70.0 ↑ | 39 | Hong Kong SAR |
| Depth 0–100 | - | 63.7 ↑ | 29 | United States |
| 9.01 Domestic credit to private sector % GDP | 111.9 | 100.0 = | 23 | Multiple (30) |
| 9.02 Financing of SMEs 1–7 (best) | 3.9 | 47.5 ↑ | 77 | Finland |
| 9.03 Venture capital availability 1–7 (best) | 3.4 | 40.6 ↑ | 50 | United States |
| 9.04 Market capitalization % GDP | 30.9 | 30.9 ↑ | 60 | Multiple (15) |
| 9.05 Insurance premium volume to GDP | 6.0 | 99.4 ↓ | 18 | Multiple (17) |
| Stability 0–100 | - | 78.0 ↑ | 124 | Finland |
| 9.06 Soundness of banks 1–7 (best) | 3.7 | 45.0 ↑ | 125 | Finland |
| 9.07 Non-performing loans % of gross total loans | 13.3 | 74.2 ↓ | 121 | Multiple (3) |
| 9.08 Credit gap % | -24.5 | 100.0 = | 1 | Multiple (98) |
| 9.09 Banks' regulatory capital ratio % of total risk-weighted assets | 13.6 | 92.8 ↑ | 123 | Multiple (74) |
|  10th pillar: Market size 0–100 | - | 60.5 ↑ | 51 | China |
| 10.01 Gross domestic product PPP \$ billions | 293 | N/Apl. | 52 | China |
| 10.02 Imports of goods and services % GDP | 44.7 | N/Apl. | 67 | Hong Kong SAR |
|  11th pillar: Business dynamism 0–100 | - | 69.7 ↑ | 28 | United States |
| Administrative requirements 0–100 | - | 88.3 ↓ | 15 | United States |
| 11.01 Cost of starting a business % of GNI per capita | 2.0 | 99.0 ↑ | 43 | Multiple (2) |
| 11.02 Time to start a business days | 6.5 | 94.0 ↓ | 39 | New Zealand |
| 11.03 Insolvency recovery rate cents to the dollar | 64.5 | 69.4 ↑ | 36 | Japan |
| 11.04 Insolvency regulatory framework 0–16 (best) | 14.5 | 90.6 = | 7 | Multiple (6) |
| Entrepreneurial culture 0–100 | - | 51.2 ↑ | 62 | Israel |
| 11.05 Attitudes towards entrepreneurial risk 1–7 (best) | 3.8 | 47.2 ↑ | 87 | Israel |
| 11.06 Willingness to delegate authority 1–7 (best) | 4.2 | 53.5 ↓ | 80 | Denmark |
| 11.07 Growth of innovative companies 1–7 (best) | 4.4 | 56.4 ↑ | 43 | Israel |
| 11.08 Companies embracing disruptive ideas 1–7 (best) | 3.8 | 47.5 ↑ | 51 | Israel |
|  12th pillar: Innovation capability 0–100 | - | 53.7 ↑ | 31 | Germany |
| Interaction and diversity 0–100 | - | 49.2 ↑ | 35 | Singapore |
| 12.01 Diversity of workforce 1–7 (best) | 4.8 | 62.7 ↓ | 45 | Singapore |
| 12.02 State of cluster development 1–7 (best) | 4.3 | 54.6 ↑ | 37 | Italy |
| 12.03 International co-inventions per million pop. | 1.55 | 28.7 ↑ | 38 | Multiple (5) |
| 12.04 Multi-stakeholder collaboration 1–7 (best) | 4.0 | 50.6 ↑ | 42 | Israel |
| Research and development 0–100 | - | 49.7 ↑ | 34 | Japan |
| 12.05 Scientific publications score | 417.3 | 89.4 ↑ | 31 | Multiple (9) |
| 12.06 Patent applications per million pop. | 12.97 | 48.5 ↑ | 33 | Multiple (8) |
| 12.07 R&D expenditures % GDP | 1.3 | 42.2 ↓ | 28 | Multiple (7) |
| 12.08 Research institutions prominence 0–100 (best) | 0.07 | 18.8 ↓ | 27 | Multiple (7) |
| Commercialization 0–100 | - | 70.7 ↑ | 27 | Luxembourg |
| 12.09 Buyer sophistication 1–7 (best) | 3.9 | 47.6 ↑ | 47 | Korea, Rep. |
| 12.10 Trademark applications per million pop. | 6,121.03 | 93.8 ↑ | 19 | Multiple (7) |

* Scores are on a 0 to 100 scale, where 100 represents the optimal situation or 'frontier'. Arrows indicate the direction of the change in score from the previous edition, if available.

Note: For detailed methodology, definitions, sources, and periods, visit <http://gcr.weforum.org/>

Figura A.4. - Índice de Competitividade Portuguesa
Fonte: Relatório do Índice de Competitividade Global 2019, pág.473