

*Sinopse de economia*  
**Modelos de Negócio e Desempenho das Empresas**

**Luca David Opromolla**  
Banco de Portugal  
CEPR, CESifo, UECE-REM

---

### **Introdução**

**H**á muito tempo que os economistas se interrogam sobre as grandes diferenças de desempenho entre empresas e entre países, tanto em termos de produtividade e quotas de mercado como de participação no mercado de exportação. A literatura sobre organização industrial demonstrou que as diferenças de produtividade são enormes, mesmo quando se comparam empresas que pertencem a setores muito estritos. A literatura sobre o comércio internacional demonstrou que as medidas de desempenho no mercado de exportação diferem também muito de empresa para empresa e de país para país, e estão relacionadas, de modo significativo mas não exclusivo – nos dois sentidos – com diferenças em medidas de produtividade.

O presente artigo articula-se à volta de cinco questões-chave da literatura económica sobre gestores, práticas de gestão, reorganizações de empresas e desempenho das empresas. Em primeiro lugar, constatamos a grande diferença de desempenho entre empresas pertencentes a setores estritos e argumentamos que essa heterogeneidade, a nível da empresa, é relevante para efeitos de política, uma vez que se traduz em grandes diferenças de desempenho a nível nacional e em oportunidades de aprendizagem diferenciada para os trabalhadores.

Em segundo lugar, afirmamos que a investigação económica pode dar respostas concretas à questão de como surgem essas grandes diferenças no desempenho, representando, assim, uma ferramenta fundamental para os decisores políticos. Em terceiro lugar, documentamos a grande heterogeneidade nas práticas de gestão entre empresas e entre países, a frequência e as características das reorganizações das empresas e a transição de gestores entre empresas com um diferente grau de internacionalização.

Em quarto lugar, discutimos a questão fundamental do estabelecimento de uma relação de causa-efeito que vai das práticas de gestão, qualidade dos gestores e organização das empresas para o desempenho das empresas. Por fim, fornecemos uma lista de conclusões relevantes de política.

### **Grandes diferenças no desempenho entre empresas**

Na primeira parte deste artigo, resumimos a evidência existente sobre a heterogeneidade das empresas, comparando as empresas num determinado momento - a distribuição transversal -, seguindo-as ao longo do ciclo de vida e medindo o seu sucesso no mercado de exportação. Os padrões, a nível das empresas, são importantes para entender as diferenças a nível global, tais como as diferenças no rendimento *per capita* entre países e a resiliência dos países às crises internacionais.

*Diferenças transversais na produtividade.* A distribuição transversal de empresas ou fábricas revela que as diferenças em termos de produtividade são enormes: usando dados desagregados sobre indústrias transformadoras americanas de quatro dígitos (por exemplo, "Padarias e Fabricação de Tortilhas" ou "Fabricação de Artigos de Plástico") do *Census of Manufacturers* 1977, Syverson (2004) descobriu que as fábricas no percentil 90 produziam quatro vezes mais do que as fábricas no percentil 10, por funcionário.<sup>1</sup> Apenas cerca de metade dessa diferença de produtividade no trabalho podia ser explicada por inputs diferentes, tais como a intensidade de capital: considerando a produtividade total de fatores em vez da produtividade laboral, os rácios médios de produtividade percentual de 90-10 entre as indústrias são de cerca de 2 para 1 ou 2,7 para 1, dependendo da medida da produtividade total dos fatores utilizados. Essas grandes diferenças de produtividade existem mesmo em bens que são muito homogêneos e para os quais não prevemos diferenças significativas na qualidade: Foster *et al.* (2008) mostram grandes diferenças na produtividade total dos fatores, mesmo nos setores de bens muito homogêneos, como a produção de caixas e blocos de gelo.

*Dinâmica do ciclo de vida.* As novas empresas tendem a ser de pequena dimensão e, caso sobrevivam, crescem substancialmente à medida que envelhecem. Hsieh e Klenow (2014) mostram que, nos Estados Unidos, uma

---

1. Na literatura sobre produtividade é feita uma distinção essencial entre produtividade baseada em quantidade (produtividade física ou TFPQ) e produtividade baseada em receitas (ou TFPR). A distinção é crucial, uma vez que a primeira mede a eficácia de uma empresa na transformação de *inputs* e fatores - como o capital, bens intermediários e mão-de-obra - em *outputs*, enquanto a outra mede a eficácia de uma empresa na transformação de *inputs* e fatores em vendas, medindo, portanto, qualquer variação de preço, provavelmente relacionada com margens de lucro, resultante do poder de mercado

fábrica média de 40 anos emprega mais de sete vezes mais trabalhadores do que uma fábrica típica com 5 anos ou menos. De igual modo, Cabral e Mata (2003), utilizando dados do conjunto português de dados combinados empregador-empregado, Quadros de Pessoal, constatam que a dimensão média das empresas portuguesas com pelo menos 30 anos é, pelo menos, sete vezes maior do que a de uma empresa média com 4 anos ou menos.<sup>2</sup> O padrão da dinâmica das empresas em países em desenvolvimento parece ser bem diferente: na Índia e no México, o rácio entre a dimensão das fábricas com 40 anos e com 5 anos ou menos é de apenas 2, o que sugere menos investimentos no rendimento e na qualidade do processo, bem como no acesso a mercados internos e externos.

Uma justificação para essa diferença no crescimento, em termos de dimensão, entre países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento, pode ter a ver com a formação académica. Queiró (2018), utilizando dados relativos a Portugal, constata que apenas os empresários altamente qualificados conseguem realizar atividades inovadoras (por exemplo, novas técnicas de produção, práticas de gestão, design organizacional, melhoramento dos produtos, etc.) suscetíveis de melhorar a produtividade e de estimular o crescimento das empresas. O autor constata que, ao comparar empresas cujos empresários têm, pelo menos, 15 anos de escolaridade, com aquelas cujos empresários têm 6 anos ou menos, as primeiras são 23% maiores no início e 75% maiores decorridos 20 anos.

*Produtividade ou Procura?* Estará o perfil crescente dimensão-idade, observado sobretudo nos países desenvolvidos, associado a uma maior produtividade das empresas (ou fábricas) mais antigas? Foster *et al.* (2016) constatam que a diferença de dimensão entre empresas novas e antigas não está associada a diferenças significativas nas medidas de produtividade física. As empresas jovens são tão produtivas quanto as antigas, mas ainda não criaram uma carteira de clientes significativa. Um artigo recente, Forlani *et al.* (2016), pinta um quadro com mais matizes, apontando para um *trade-off* entre atratividade do produto e a produtividade física. Em Forlani *et al.* (2016) os autores desenvolvem um novo procedimento para avaliar em conjunto a atratividade dos produtos das empresas, a produtividade em função da quantidade e as margens de lucro das empresas, sem impor, contrariamente à

---

2. Cabral e Mata (2003) estimam uma distribuição gama generalizada alargada, uma forma funcional muito flexível que pode incluir distribuições positivamente enviesadas, simétricas ou negativamente enviesadas. Eles comprovam que a distribuição da dimensão das empresas é bastante enviesada positivamente (cauda longa à direita) para as novas empresas, tornando-se mais simétrica - quase se aproximando de uma distribuição log-normal - à medida que as empresas envelhecem

literatura precedente, qualquer correlação entre as três variáveis.<sup>3</sup> Recorrendo a dados belgas a nível de empresa-ano-produto, encontraram uma forte correlação negativa entre a TFPQ e a atratividade do produto. Para explicar essa conclusão, apresentam um exemplo muito claro, baseado na indústria automóvel, em que:

"...há a coexistência de fabricantes (como a Nissan) que produzem muitos carros para uma determinada quantidade de *inputs* ... e fabricantes (como a Mercedes) que produzem muito menos carros para uma determinada quantidade de *inputs* ... Simultaneamente, contudo, a Mercedes produz carros de melhor qualidade... e, por isso, o preço de equilíbrio da Mercedes será mais elevado do que o da Nissan ... a Mercedes e a Nissan enfrentam exigências muito diferentes, o que leva a diferentes preços e a diferentes margens. Ambas as fábricas são rentáveis e geram, provavelmente, uma produtividade muito semelhante em termos de receitas ... No entanto, o seu modelo de negócios é bem diferente..."(Forlani *et al.* (2016))

*Desempenho Exportador* Nos últimos 20 anos, a literatura sobre o comércio internacional focou-se na heterogeneidade das empresas. A participação no mercado de exportação é uma atividade rara e concentrada: apenas 4% das empresas americanas estavam ativas no mercado externo em 2000 e, entre elas, 10% das que estavam no topo representavam 96% das exportações dos E.U.A. (Bernard *et al.* (2007)). O comércio internacional é dominado por empresas muito grandes: a Intel é o maior empregador industrial, tanto no Oregon como no Novo México, e responde por 20% das exportações da Costa Rica (Melitz e Trefler (2012)). Participar quer nos mercados de exportação quer nos de importação é uma tarefa difícil. Em Portugal, a taxa de saída de novos exportadores é especialmente elevada no primeiro ano de existência, uma vez que praticamente um terço deixa os mercados externos. O rácio das exportações por empresa aumenta, em média, cerca de 70 por cento no primeiro ano de coorte, o que significa que aquelas que sobrevivem aumentam fortemente as suas exportações (Amador *et al.* (2017)). Forlani *et al.* (2016) indicam que a linha de demarcação entre empresas que importam e empresas que não o fazem está positivamente associada à escala da empresa – grandes

---

3. A maior parte da literatura sobre a estimação da produtividade baseia-se na chamada "abordagem de variável *proxy*". A principal questão da endogeneidade que o econometrista tem de enfrentar ao estimar uma função de produção é a omissão de variáveis: a empresa observa e toma decisões com base em choques de produtividade que não são observáveis pelo econometrista. Como sugerido em Olley e A. (1996), o econometrista pode recorrer a decisões observáveis da empresa – tais como investimentos - que não impactam diretamente na produtividade e que podem, em determinadas condições, ser usadas como *proxy* para choques de produtividade. Essa abordagem de variável *proxy* foi desenvolvida em Levinsohn e Petrin (2003), Wooldridge (2009), Akerberg *et al.* (2015) e De Loecker *et al.* (2016). Forlani *et al.* (2016) partem da "abordagem de variável *proxy*", introduzindo a heterogeneidade da procura e explorando a equação das receitas e da quantidade

empresas são mais propensas a serem importadoras - à produtividade física das empresas e à atratividade dos seus produtos..

A literatura sobre ganhos do comércio centra-se em três fontes de ganhos: 1) a maior variedade associada ao comércio intraindustrial; 2) ganhos de eficiência na alocação associados à transferência de *inputs* de produção de empresas menos produtivas para empresas mais produtivas; e 3) ganhos de produtividade associados a atividades inovadoras induzidas pelo comércio (Melitz e Trefler (2012)).

Tanto a participação no mercado externo como as fontes de ganhos do comércio podem então ser ligadas às diferenças nas características das empresas.

Uma melhor compreensão das fontes de desempenho das empresas, tanto no mercado interno como no externo, é importante não apenas *per se*, mas também por, pelo menos, duas outras razões: primeiro, as diferenças no desempenho das empresas podem transformar-se em diferenças de desempenho a nível do país; segundo, as diferenças no desempenho das empresas podem traduzir-se em oportunidades diferenciadas de aprendizagem para os seus trabalhadores. Desenvolvemos, seguidamente, os dois aspetos.

*Efeitos agregados.* Grandes diferenças no desempenho entre empresas podem traduzir-se em grandes diferenças no desempenho entre países. Com base em evidência obtida sobre o perfil dimensão-idade mais acentuado nas fábricas nos EUA, em comparação com as do México e da Índia, Hsieh e Klenow (2014) constataram que, nos modelos simples de equilíbrio geral, a diferença na dinâmica do ciclo de vida poderia reduzir a produtividade global da fabricação na ordem dos 25 por cento, na Índia e no México, relativamente aos Estados Unidos.

Caliendo *et al.* (2015a) mostram que a reorganização das empresas está intimamente ligada à produtividade das mesmas e representa mais de 100% da evolução global da produtividade das empresas em expansão e em redução de pessoal. Não reestruturar para crescer poderá resultar, portanto, na incapacidade de explorar as melhorias de produtividade disponíveis, o que implicaria que as empresas continuassem pequenas, de forma ineficaz, como se constatou em alguns países em desenvolvimento (Hsieh e Klenow (2014)). As diferenças de produtividade a nível global são de interesse primordial para os decisores de política: Hall e Jones (1999) e Jones e Romer (2010) demonstram como as grandes diferenças de produtividade entre países são responsáveis por uma parte substancial das diferenças no rendimento médio *per capita*; Dias *et al.* (2018) demonstram que a heterogeneidade da produtividade entre as empresas pode ter um efeito de limpeza em tempos de crise financeira. Utilizando dados a nível de empresas portuguesas para os setores da indústria transformadora e para os de serviços, constataram que (i) as crises reduziam a probabilidade de sobrevivência tanto das empresas com baixa como com alta produtividade, mas mais do que proporcionalmente para

as primeiras; (ii) a reafecção de recursos melhorou entre as empresas que sobreviveram.

*Empresas diferentes oferecem diferentes oportunidades de aprendizagem.* As diferenças nas taxas de crescimento das empresas podem também refletir diferenças nas oportunidades de formação para os seus trabalhadores. Lagakos *et al.* (2018) mostram uma tendência no mercado de trabalho que se equipara à documentada por Hsieh e Klenow (2014).<sup>4</sup> : o perfil salário-experiência – o retorno sobre a experiência do trabalhador – é, em média, duas vezes mais acentuado em países ricos do que em países pobres. Os seus resultados são consistentes com uma menor aprendizagem ao longo do ciclo de vida, e de maiores atritos de pesquisa nos mercados de trabalho, em países pobres, impedindo os trabalhadores de progredir na carreira.

Mion *et al.* (2018) aprofundam este tema e sugerem que parte da relação pode ser explicada pelas diferentes características das empresas, em países ricos e em países pobres. Eles demonstram que – e explicam porquê – o perfil salário-experiência em empresas internacionalmente ativas é bastante mais acentuado do que em empresas nacionais. Na sua amostra de empresas portuguesas, os jovens quadros que mudam de empresa e são contratados por empresas nacionais têm 20% de probabilidade de se mudarem para empresas internacionalmente ativas. Pelo contrário, os que já trabalham em empresas internacionalmente ativas têm 60% de probabilidade de se mudarem para empresas nacionais. Os salários de gestores contratados por empresas internacionalmente ativas sobem muito mais depressa do que os de gestores equiparáveis contratados por empresas nacionais. Várias razões poderão explicar o aumento mais rápido dos salários dos gestores que trabalham em empresas internacionalmente ativas: estas podem apoiar-se mais em políticas de remuneração baseadas no desempenho, contratar gestores com mais formação académica ou com maior poder de negociação, ou podem oferecer um regime salarial progressivo, com um salário inicial mais baixo, ou ainda remunerar mais a longevidade na empresa. Por fim, as empresas ativas internacionalmente podem simplesmente ser maiores do que as empresas nacionais e, como tal, fazer mais investimentos ou inovações que causem um crescimento salarial mais rápido. Mion *et al.* (2018) mostram que o perfil experiência-salário mais marcado, em empresas internacionalmente ativas, resiste a todas essas explicações, e sugerem que a participação no mercado internacional, seja por via de exportações, de importações ou do status de multinacional, oferece mais oportunidades de aprendizagem aos gestores. Distinguir a experiência em empresas internacionais da experiência em empresas nacionais é crucial para avaliar a "qualidade" de um gestor.

---

4. O autor agradece a Verónica Rappoport (<http://personal.lse.ac.uk/rappoport/>) por sinalizar este paralelismo

Mion *et al.* (2018) demonstram que a experiência internacional ajuda a explicar as variações na distribuição transversal dos salários numa magnitude comparável à conjugação de variáveis habituais ao nível do indivíduo, tais como a experiência, a formação académica e a duração do emprego.

### **Como pode a investigação económica ajudar**

Tendo em conta a heterogeneidade das empresas em termos de produtividade, quota de mercado e desempenho dos mercados externos, parece crucial adotar uma perspetiva micro para melhor entender a razão por que algumas empresas, e portanto alguns setores e países, são mais eficazes e se desenvolvem mais rapidamente do que outras.

Existem inúmeros artigos sobre "reorganização de empresas", gestores e práticas de gestão, na imprensa especializada em gestão e negócios, bem como na literatura universitária sobre gestão. Esses artigos fornecem uma evidência pontual dos fatores determinantes e das consequências da reestruturação de empresas e das práticas de gestão, bem como do impacto dos gestores. Embora certamente úteis e interessantes, eles são frequentemente *case studies* que não se baseiam na recolha sistemática de dados empíricos e, portanto, não possuem rigor econométrico, não podendo ser utilizados para testar uma teoria internamente consistente. É, por isso, difícil tirar conclusões que não estejam ligadas a uma empresa ou a um episódio específico e, por vezes, não é cientificamente possível entender não só a magnitude, mas também o sentido dos efeitos. Consequentemente, não é possível tirar ensinamentos úteis para a política pública.

Uma linha recente da literatura económica utiliza dados transversais e de painel a nível da empresa para estudar como os gestores, as práticas de gestão e as reestruturações de empresas afetam o desempenho destas, e qual a importância desses efeitos no setor ou no país. A importância desses estudos depende da qualidade dos dados utilizados, da estratégia de identificação e da ligação a teorias económicas. Por vezes, é cientificamente possível tirar partido da presença de uma relação causa-efeito entre a qualidade dos gestores, das práticas de gestão e das reestruturações de empresas, por um lado, e as medidas de desempenho das empresas, tais como a produtividade baseada em receitas e a quantidade ou o desempenho dos mercados de exportação, por outro. É também possível avaliar corretamente a força de tal efeito. Finalmente, quando uma abordagem estrutural é adotada, é também possível avaliar, no âmbito de uma teoria económica, os efeitos de políticas alternativas destinadas a melhorar o desempenho das empresas e dos países.

De forma a concretizar o acima referido, é necessário medir as diferenças, entre empresas e países, em termos de qualidade dos gestores, práticas de gestão e da ocorrência de reestruturações de empresas, bem como as diferenças em termos de desempenho das empresas, o que coloca dois grandes desafios:

primeiro, é necessário ter acesso a informações detalhadas sobre as empresas e os seus trabalhadores, durante longos períodos de tempo. Segundo, é necessário estabelecer umnexo causal - uma relação de causa-efeito - entre as diferenças na qualidade dos gestores, nas práticas de gestão, nas organizações de empresas, por um lado, e as diferenças de produtividade das empresas ou do desempenho do mercado, por outro. Embora este último desafio seja frequentemente uma questão de criatividade dos investigadores, o primeiro é uma questão de disponibilidade de dados. Portugal é um bom exemplo de um país onde os investigadores têm acesso a microdados de elevada qualidade, o que lhes permite, potencialmente, fazer pesquisas que podem ser úteis para fins de política, ou seja, para melhorar o desempenho do país e o bem-estar dos seus habitantes. Conjuntos de microdados como os *Quadros de Pessoal*, the *Informação Empresarial Simplificada*, the *Inquérito Anual à Produção Industrial*, and the *Microdados do Comércio Internacional*, que fornecem informações detalhadas sobre as características das empresas e do seu desempenho nos mercados interno e externo, são recursos preciosos para todo o país. Tal como acontece com ensaios clínicos de novos medicamentos, as teorias económicas e os testes econométricos podem tirar partido de microdados detalhados para a prestação de informações importantes sobre os efeitos potenciais de políticas económicas específicas, assim como para avaliar políticas existentes.

### **Práticas de gestão, competências dos gestores, organização das empresas enquanto impulsionadores do desempenho das empresas**

#### *Práticas de gestão e desempenho das empresas*

*Medição de diferenças em práticas de gestão.* Medir a qualidade das práticas de gestão entre empresas e países não é um processo fácil. Bloom e Van Reenen (2007) desenvolvem uma nova metodologia para a medição da qualidade das práticas de gestão, numa amostra representativa de cerca de 6.000 empresas, em muitos países e setores. Eles classificam 18 práticas de gestão, abrangendo três grandes áreas: acompanhamento, objetivos e incentivos. Estudantes de MBA entrevistam diretores de fábrica, de acordo com uma abordagem "double-blind" (em dupla ocultação), concebida para reduzir eventuais enviesamentos: os gestores não são informados de que vão ser pontuados e os entrevistadores não recebem qualquer informação prévia sobre o desempenho da empresa. Os autores criam uma amostragem aleatória de empresas de média dimensão, que empregam entre 100 e 5.000 trabalhadores. Essas empresas são suficientemente grandes para que as práticas de gestão sejam importantes, e são pequenas o suficiente para não serem do conhecimento dos entrevistadores, pelo que o risco de ideias preconcebidas é mínimo. Bloom e Van Reenen (2010) resumem os resultados. Ao comparar os padrões

de gestão entre países, constataram que a maior pontuação em gestão cabe aos Estados Unidos, seguidos pela Alemanha, Japão, Suécia e Canadá, e depois por um bloco de países da Europa Central (França, Itália, Irlanda, Estados Unidos). Reino Unido e Polónia) e a Austrália. No fundo da lista encontram-se os países do sul da Europa, como a Grécia e Portugal, bem como países em desenvolvimento, como seja o Brasil, a China e a Índia. Ao dividir a pontuação global por categorias gerais de acompanhamento, objetivos e incentivos, os EUA apresentam a maior pontuação, em termos de incentivos, enquanto a Suécia e a Alemanha lideram nas categorias de objetivos e de acompanhamento. A explicação de tais classificações poderia estar numa regulamentação relativamente mais leve no mercado de trabalho nos EUA, que permite às empresas promover trabalhadores com elevado desempenho e despedir os que apresentam um desempenho insatisfatório. Na análise da distribuição por países das pontuações sobre gestão, a respeito das empresas, fica claro que a principal diferença entre os países de topo e os demais reside na maior presença de empresas com fraco desempenho neste último grupo: países como a Grécia e Portugal, por exemplo, apresentam uma cauda mais espessa de empresas mal geridas, o que pode ser explicado pela existência de um elevado número de empresas familiares.<sup>5</sup> Bloom e Van Reenen (2010) mostram que as empresas familiares geridas por um CEO membro da família caracterizam-se por uma distribuição de práticas de gestão com uma larga cauda na distribuição de empresas mal geridas. Pelo contrário, as empresas familiares com um CEO externo apresentam uma distribuição de práticas de gestão muito semelhante à de empresas com acionistas dispersos - a categoria de propriedade mais comum nos Estados Unidos.

*Melhores práticas de gestão estão na origem de melhores desempenhos das empresas?* Bloom e Van Reenen (2010) demonstram que a forma como medem a qualidade das práticas de gestão está positivamente correlacionada com uma série de medidas do desempenho das empresas, tais como a produtividade do trabalho (vendas por empregado), a rentabilidade do capital aplicado, o q de Tobin (a relação entre o valor de mercado das ações da empresa e o seu capital), a taxa de crescimento das vendas e a sobrevivência da empresa. Da mesma forma, o recentemente publicado "Inquérito de Práticas de Gestão" do Instituto Nacional de Estatística indica que as empresas portuguesas com práticas de gestão mais estruturadas apresentam rácios de rentabilidade, volume de negócios e taxas de crescimento do valor acrescentado brutas e taxas de investimento mais elevados, para o período 2010-2016.<sup>6</sup>

---

5. De acordo com o *European Family Businesses*, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>, cerca de 75% e 80% das empresas em Portugal e na Grécia, respetivamente, são negócios familiares

6. A publicação digital *Management Practices Survey (Práticas de Gestão 2016)* pode ser consultada em <https://www.ine.pt>

As diferenças nas práticas de gestão podem revelar-se ainda mais importantes para as empresas que pretendem penetrar nos mercados estrangeiros. Artopoulos *et al.* (2013) descrevem como as práticas de gestão diferem entre empresas nacionais e internacionais, e como são difundidas de empresa para empresa. Os autores - baseando-se, sobretudo, numa longa série de entrevistas feitas aos atores respetivos - descrevem quatro *case studies* sobre a emergência de exportações em setores de bens diferenciados na Argentina, tais como o vinho, programas de televisão, barcos a motor e mobiliário de madeira.

Os autores constataram que as empresas que exportam regularmente para países desenvolvidos adotam práticas comerciais radicalmente diferentes das que prevalecem no mercado interno. Tais práticas incluem a adaptação dos produtos à procura externa e a criação de canais de informação para se manterem atualizadas sobre os padrões de evolução; a atualização dos processos de produção para melhorar a qualidade; o cumprimento dos requisitos rigorosos de distribuidores estrangeiros e com eles procurar criar relacionamentos de longo prazo, de modo a garantir informações atualizadas sobre os mercados externos. Os autores constataram igualmente que, em todos os setores exceto o do mobiliário de madeira, as novas práticas comerciais propagam-se em cada setor graças ao papel de um pioneiro em exportações, com conhecimentos tácitos acerca dos mercados estrangeiros.

Ao prestarem informações sólidas, as análises das práticas de gestão acima discutidas baseiam-se em seções transversais de empresas, ou em *case studies*, e não podem em caso algum fundamentar-se em alegações de causalidade: os seus resultados podem apenas sugerir (mesmo que de forma credível) que melhores práticas de gestão levam a um melhor desempenho da empresa. Voltaremos à questão da causalidade na secção que se segue.

### ***Dois outros fatores de desempenho das empresas: as competências dos gestores e a organização das empresas***

*A experiência dos gestores, o mercado externo e a resiliência às crises.* Para além da produtividade, o desempenho do mercado de exportação é outra medida do sucesso das empresas que está no centro do debate público. Mion e Opromolla (2014) e Mion *et al.* (2016) estudam como é que o desempenho exportador de empresas portuguesas é determinado pela presença de gestores com experiência em exportação. Estes autores utilizam um conjunto combinado de dados empregador-empregado, "Quadros de Pessoal", para elaborar um histórico de experiência para cada trabalhador. Seguidamente, concentram-se nos gestores que trabalharam, no passado, em empresas exportadoras, tendo adquirido experiência em exportações, eventualmente relacionadas com um destino específico (por exemplo, França) ou produto (por exemplo, sapatos). Na amostra que utilizaram na análise, cerca de 8% das empresas têm pelo menos um gestor experiente em exportações e cerca de 5% das empresas têm

um gestor com uma experiência que coincide com o conjunto de destinos para os quais a empresa exporta ou com o conjunto dos produtos exportados pela empresa. Explorando uma experiência natural - o fim súbito e inequívoco de uma guerra civil que durou quase três décadas -, Mion *et al.* (2016) demonstram que a presença de um gestor experiente em exportações para Angola ajuda substancialmente a empresa a entrar no mercado angolano. A consequência política desse resultado claro é que a experiência adquirida em empresas internacionais pode, em certa medida, ser passada a outras empresas, à medida que o gestor muda de empregador, apontando para uma espécie de efeito multiplicador. As políticas que solucionam falhas de mercado que impedem as empresas de ter acesso ao mercado internacional, ou que facilitam a circulação de trabalhadores de uma empresa para outra, podem melhorar esse multiplicador de desempenho.

A combinação correta de competências de gestão pode também ser crucial para as empresas confrontadas com choques negativos significativos e inesperados. Sazedj *et al.* (2018) estudam a experiência de empresas portuguesas durante a crise da dívida soberana de 2011-2013, quando tiveram de reagir a um importante choque negativo escolhendo um CEO no seio da empresa ou contratando um novo. O *trade-off* significativo a que as empresas tiveram de se sujeitar consistiu em equilibrar os conhecimentos da empresa prontos a usar - detidos por um CEO interno - com a abertura a novas práticas comerciais - associadas a um CEO recém-chegado. Sazedj *et al.* (2018) mostram que as empresas que contrataram um CEO no mercado de trabalho externo obtiveram melhores resultados durante a crise, tanto em termos de valor acrescentado bruto como de vendas. Os CEOs externos parecem ter mais capacidade para aceder ao crédito e aumentar a presença da empresa no mercado externo.

*Organização e produtividade das empresas.* Caliendo *et al.* (2015a) estudam o modo como a produtividade das empresas é afetada pela decisão das empresas de se reorganizarem. Uma empresa é vista como uma hierarquia de trabalhadores e de gestores, distribuídos por diferentes níveis. Os trabalhadores e os gestores são dotados de tempo e de conhecimentos e comunicam entre si a fim de resolverem problemas que surjam durante o processo de produção. Esta combinação de níveis, número de trabalhadores em cada nível e os conhecimentos de cada trabalhador, constitui um objeto endógeno – ou seja, é o resultado de um processo decisório da administração da empresa - que substitui a massa salarial clássica e exógena usada na literatura sobre estimativa de produtividade. Caliendo *et al.* (2015a) constatarem que, na sua amostra de empresas portuguesas, a reorganização é bastante frequente, uma vez que cerca de 20% das empresas se reestruturam de um ano para o outro, adicionando ou suprimindo níveis de gestão. Os autores mostram que, quando as empresas crescem sem qualquer reestruturação, o número de trabalhadores aumenta e os salários são mais elevados, em todos

os níveis de gestão. No entanto, quando as empresas crescem tanto que uma reorganização se torna lucrativa, o número de trabalhadores é reduzido, bem como os salários médios, nos níveis pré-existentes, e é tirado partido dos conhecimentos do nível de topo. Tais resultados refletem aqueles que Caliendo *et al.* (2015b) reportam acerca das empresas francesas. No ponto seguinte, discutiremos como Caliendo *et al.* (2015a) conseguem estabelecer umnexo de causalidade entre reestruturações de empresas e diferentes medidas de produtividade das empresas.

### **Estabelecimento de um Nexo de Causalidade**

Conforme referido acima, uma das principais contribuições que uma ciência social como a economia pode dar é um modo convincente de estabelecer relações de causalidade. Analisamos seguidamente alguns trabalhos recentes que apontam para fortes relações de causalidade entre reorganizações de empresas, práticas de gestão e qualidade dos gestores e o desempenho de empresas.

*Reestruturação e produtividade das empresas.* Conforme acima discutido, Caliendo *et al.* (2015a) analisam como a produtividade das empresas é afetada pela decisão da empresa de se reestruturar. A questão que os autores têm de enfrentar é que as empresas podem reorganizar-se de acordo com os choques de procura ou de custo, não observáveis pelos investigadores. Se assim fosse, a relação entre a reestruturação e a produtividade das empresas poderia ser falaciosa. Caliendo *et al.* (2015a) abordam essa questão de duas maneiras. Primeiro, é utilizada uma abordagem de variáveis instrumentais, que depende da sua capacidade de construir medidas de choques de produtividade passada, procura e margens de lucro da empresa que não estão em correlação com os choques atuais, e que pode ser usada para instrumentar a reestruturação de uma empresa. Experimentam igualmente outros instrumentos, mais tradicionais, baseados em taxas de câmbio reais e nos padrões de exportação e importação da empresa, e constataam que, quando uma empresa se reorganiza e acrescenta um nível de gestão, a produtividade baseada na quantidade aumenta 8% (enquanto a produtividade baseada na receita desce 7%, após uma redução nos preços). Finalmente, Caliendo *et al.* (2015a) vão mais além e utilizam as supressões de quotas em subindústrias do setor Têxtil e de Vestuário, resultantes da entrada da China na OMC, como instrumento de reestruturação de uma empresa. Explorando esse choque negativo claramente exógeno, os autores descobriram que se confirma a relação entre a reestruturação e a produtividade da empresa. Os autores também fornecem uma série de case studies que confirmam os resultados mais gerais obtidos na análise econométrica.

*Remuneração baseada em incentivos e produtividade das empresas.* Uma das conclusões de Bloom e Van Reenen (2007), que destacámos acima, foi que alguns países com melhor desempenho, como os Estados Unidos, pontuam muito bem em termos de práticas de gestão que introduzem políticas de remuneração baseada em incentivos, visando promover o desempenho dos trabalhadores com elevado desempenho e reafectar ou dispensar aqueles que apresentam menor desempenho. Lazear e Oyer (2007) descrevem estudos que acrescentam um forte sabor de causalidade a essa conclusão. Por exemplo, Bandiera *et al.* (2007) colocam o foco na produtividade de gestores numa quinta, no Reino Unido. Aqui, os apanhadores de fruta são remunerados de acordo com um sistema de pagamento à peça, mas, a meio de uma temporada, a quinta fez uma mudança sem pré-aviso, vinculando a remuneração dos gestores à produtividade dos apanhadores de fruta. Quando tal aconteceu, a produtividade do apanhador médio aumentou em 21%. Os autores mostram que metade da mudança ocorrida na produtividade pode ser associada aos gestores que direcionam os seus esforços para os trabalhadores mais capazes, e a outra metade aos gestores que dispensam os trabalhadores menos capazes.

*Desempenho dos gestores e das empresas de exportação.* Mion e Opromolla (2014) e Mion *et al.* (2016) mostram que a experiência em exportações adquirida pelos gestores em empresas anteriores conduz a empresa onde agora trabalham a melhores resultados em termos de exportação e impõe um prémio salarial considerável a favor do gestor. Os autores recorrem a várias estratégias para explicar os eventuais problemas de endogeneidade, nomeadamente o fim súbito da guerra civil angolana, em 2002. A guerra civil angolana, decorridas praticamente três décadas, terminou subitamente em fevereiro de 2002, com a morte de Jonas Savimbi, o líder da União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). Este acontecimento foi completamente inesperado e representou um evento exógeno relacionado com o conflito, no qual uma parte obteve uma vitória inequívoca sobre a outra e restabeleceu a ordem. Mion, Opromolla e Sforza comparam a entrada no mercado angolano, logo após o fim da guerra, de empresas sediadas em Portugal que, por acaso, tinham um gestor com experiência em exportações para Angola, contratado antes da guerra ter terminado, com o desempenho de entrada de empresas de outro modo comparáveis e que não empregavam esse tipo de gestor. Os autores concluem que a presença de um gestor experiente em exportações para um destino específico (Angola) melhora substancialmente as hipóteses de entrada das empresas nesse mesmo destino.

*Práticas de gestão e produtividade das empresas.* Bloom *et al.* (2013) adotam uma outra abordagem para estabelecer causalidade. Realizaram uma experiência de campo em 28 fábricas e 17 grandes empresas têxteis indianas, que consistia em prestar consultoria gratuita sobre práticas de gestão a determinadas fábricas, escolhidas aleatoriamente, e comparando o seu desempenho com

o de um conjunto de fábricas de controlo às quais não foi prestada consultoria. Estes autores descobriram que a adoção de novas práticas de gestão pelas fábricas tratadas levou a uma subida de 17% na sua produtividade, no primeiro ano, através da melhoria da qualidade e eficiência e da redução do inventário, o que, em três anos, levou à abertura de mais unidades de produção. Este resultado drástico faz-nos questionar sobre a razão de tais fábricas não terem adotado antes as novas práticas de gestão. Os autores sugerem duas possíveis respostas: barreiras à informação e o facto de as forças da concorrência não serem suficientes para afastar do mercado as empresas mal geridas, devido ao fornecimento insuficiente de tempo de gestão.

### **Como podem os países melhorar o desempenho das empresas?**

A principal lição a extrair da literatura económica apresentada neste artigo é que as melhorias em modelos de negócio das empresas - e a capacidade de os ajustar ao enquadramento atual (ou futuro) - podem ser cruciais para garantir a perenidade da sua existência e um melhor desempenho das empresas. Neste artigo, analisamos três dimensões do modelo de negócios de uma empresa: gestores, práticas de gestão e reorganização das empresas. Baseando-nos em Bloom e Van Reenen (2010), e nos outros artigos acima debatidos, identificamos seis pontos a reter, suscetíveis de contribuir para a criação de um enquadramento mais propício ao crescimento das empresas e dos países.

*Concorrência no mercado de produtos.* A eliminação de obstáculos à concorrência no mercado de produto pode melhorar as práticas de gestão média, tanto através de um efeito de seleção – incitando as empresas mal geridas a saírem do mercado – como de maiores incentivos à melhoria das práticas de gestão: a concorrência pode "elevar as apostas" para a adoção - ou a não adoção - de um modelo de negócios melhor, seja porque as melhorias de eficiência podem ter um maior impacto na mudança da quota de mercado, seja porque os gestores podem recear perder os seus empregos.

*Regulamentação do mercado de trabalho.* A regulamentação do mercado de trabalho que restrinja a capacidade dos gestores de contratar, despedir, remunerar e promover os colaboradores pode baixar a qualidade das práticas de gestão, dificultando a introdução de mecanismos baseados em incentivos. Simultaneamente, uma regulamentação do mercado de trabalho que restrinja a capacidade das empresas de se reorganizarem ou de encontrarem um gestor mais adequado pode impedir as empresas de explorarem oportunidades de crescimento.

*Empresas familiares.* As empresas familiares cujo CEO seja um membro da família são geralmente menos bem geridas do que empresas comparáveis, dotadas de estruturas acionista e de gestão distintas. As empresas familiares apresentam igualmente menos dívidas e são, portanto, menos vulneráveis às forças da concorrência nos mercados de produtos que, como acima mencionado, podem aumentar os incentivos à adoção de melhores práticas de gestão.<sup>7</sup> A supressão de subsídios a empresas familiares pode fazer diminuir o seu número e aumentar a produtividade média.

*Exposição ao mercado externo.* Os exportadores e as empresas multinacionais parecem ser mais bem geridos e expõem os seus gestores a tarefas mais complexas, bem como a oportunidades de aprendizagem. Facilitar a atividade de exportação das empresas nacionais poderia aumentar a produtividade e - na medida em que a experiência dos gestores pode ser passada a outras empresas - isso poderia ter repercussões positivas noutras empresas através de fluxos no mercado de trabalho.

*Formação académica e experiência.* As empresas com um CEO e/ou colaboradores com melhor formação académica ou com grande experiência são mais bem geridas. Um quadro de pessoal mais qualificado pode contribuir para a produtividade de uma empresa.<sup>8</sup>

*Informação.* A informação é difundida lentamente. A prestação de consultoria pode ajudar as empresas e aumentar a produtividade.<sup>9</sup>

---

7. Num artigo recente, Chen e Steinwender (2019) apresentam evidência de que as empresas geridas por famílias podem ser mais resistentes a aumentos na concorrência de importações, pois o gestor - que é membro da família - exerce um esforço mais forte para aumentar a produtividade e manter a empresa viva. A lógica é que um gestor que seja membro da família tira proveito próprio da existência da empresa (familiar). Como tal, empresas inicialmente geridas por famílias e não produtivas - mais em risco devido a aumento na concorrência em importações - experimentam aumentos na produtividade na sequência de uma redução de tarifas alfandegárias, ao contrário do que acontece com empresas geridas por famílias mais produtivas e empresas geridas por um profissional

8. Um artigo recente, Jarosch *et al.* (2019), mostra que a aprendizagem com colegas de trabalho é significativa e que entre 4 e 9% da remuneração total do trabalhador é em forma de formação

9. Um artigo recente, Atkin *et al.* (2017), lembra-nos que a adoção de tecnologia - bem como a eficácia do serviço de consultoria - pode ser prejudicada por um desequilíbrio nos incentivos na empresa. Prestar consultoria e informações-chave às empresas pode não ser suficiente se a estrutura organizacional, os sistemas de remuneração e as forças competitivas na empresa não forem favoráveis à efetiva adoção e implementação de novas tecnologias ou práticas de gestão.

### Observações finais

Em geral, as diferenças na produtividade e nas quotas de mercado, tanto em termos de níveis e de taxas de crescimento como entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, são grandes e ainda mal compreendidas. Neste artigo, revemos um conjunto recente de evidência que sugere que as diferenças na "qualidade" de gestores, das práticas de gestão e na capacidade das empresas de se reorganizarem para se adaptarem ao enquadramento em mudança, podem desempenhar um papel importante na explicação das diferenças no desempenho das empresas. Esta literatura recente fornece uma série de respostas importantes, tanto para os investigadores, para os gestores e para os decisores políticos e executivos, e tenderá a aumentar no futuro: há mais dimensões do que o modelo de negócios passíveis de serem estudadas numa empresa, e que podem revelar-se importantes para melhor entender as diferenças no desempenho das empresas.

### Referências

- Akerberg, Daniel A, Kevin Caves, e Garth Frazer (2015). "Identification properties of recent production function estimators." *Econometrica*, 83(6), 2411–2451.
- Amador, João, Luca David Opromolla, et al. (2017). "Trade Margins and Cohorts of Traders in Portugal." *Economic Bulletin and Financial Stability Report Articles and Banco de Portugal Economic Studies*.
- Artopoulos, Alejandro, Daniel Friel, e Juan Carlos Hallak (2013). "Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina." *Journal of Development Economics*, 105, 19–35.
- Atkin, David, Azam Chaudhry, Shamyla Chaudry, Amit K Khandelwal, e Eric Verhoogen (2017). "Organizational barriers to technology adoption: Evidence from soccer-ball producers in Pakistan." *The Quarterly Journal of Economics*, 132(3), 1101–1164.
- Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, e Imran Rasul (2007). "Incentives for managers and inequality among workers: Evidence from a firm-level experiment." *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 729–773.
- Bernard, A., J. Jensen, S. Redding, e P. Schott (2007). "Firms in International Trade." *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 105–130.
- Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, e John Roberts (2013). "Does management matter? Evidence from India." *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.
- Bloom, Nicholas e John Van Reenen (2007). "Measuring and explaining management practices across firms and countries." *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.

- Bloom, Nicholas e John Van Reenen (2010). "Why do management practices differ across firms and countries?" *Journal of economic perspectives*, 24(1), 203–24.
- Cabral, L. e J. Mata (2003). "On the Evolution of the Firm Size Distribution: Facts and Theory." *American Economic Review*, 93(4), 1075–1090.
- Caliendo, Lorenzo, Giordano Mion, Luca David Opromolla, e Esteban Rossi-Hansberg (2015a). "Productivity and Organization in Portuguese Firms." Working Paper 21811, National Bureau of Economic Research, URL <http://www.nber.org/papers/w21811>.
- Caliendo, Lorenzo, Ferdinando Monte, e Esteban Rossi-Hansberg (2015b). "The anatomy of French production hierarchies." *Journal of Political Economy*, 123(4), 809–852.
- Chen, Cheng e Claudia Steinwender (2019). "Import Competition, Heterogeneous Preferences of Managers, and Productivity." Tech. rep., National Bureau of Economic Research.
- De Loecker, Jan, Pinelopi K Goldberg, Amit K Khandelwal, e Nina Pavcnik (2016). "Prices, markups, and trade reform." *Econometrica*, 84(2), 445–510.
- Dias, Daniel A, Carlos Robalo Marques, *et al.* (2018). "Every cloud has a silver lining: micro-level evidence on the cleansing effects of the portuguese financial crisis." Tech. rep.
- Forlani, Emanuele, Ralf Martin, Giordano Mion, e Mirabelle Muûls (2016). "Unraveling firms: Demand, productivity and markups heterogeneity."
- Foster, Lucia, John Haltiwanger, e Chad Syverson (2008). "Reallocation, firm turnover, and efficiency: selection on productivity or profitability?" *American Economic Review*, 98(1), 394–425.
- Foster, Lucia, John Haltiwanger, e Chad Syverson (2016). "The slow growth of new plants: Learning about demand?" *Economica*, 83(329), 91–129.
- Hall, Robert E e Charles I Jones (1999). "Why do some countries produce so much more output per worker than others?" *The quarterly journal of economics*, 114(1), 83–116.
- Hsieh, Chang-Tai e Peter J Klenow (2014). "The life cycle of plants in India and Mexico." *The Quarterly Journal of Economics*, 129(3), 1035–1084.
- Jarosch, Gregor, Ezra Oberfield, e Esteban Rossi-Hansberg (2019). "Learning from Coworkers." Tech. rep., National Bureau of Economic Research.
- Jones, Charles I e Paul M Romer (2010). "The new Kaldor facts: ideas, institutions, population, and human capital." *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2(1), 224–45.
- Lagakos, David, Benjamin Moll, Tommaso Porzio, Nancy Qian, e Todd Schoellman (2018). "Life cycle wage growth across countries." *Journal of Political Economy*, 126(2), 797–849.
- Lazear, Edward P e Paul Oyer (2007). "Personnel economics." Tech. rep., National Bureau of Economic Research.
- Levinsohn, James e Amil Petrin (2003). "Estimating production functions using inputs to control for unobservables." *The review of economic studies*,

- 70(2), 317–341.
- Melitz, Marc J e Daniel Trefler (2012). “Gains from trade when firms matter.” *Journal of Economic Perspectives*, 26(2), 91–118.
- Mion, Giordano e Luca David Opromolla (2014). “Managers’ mobility, trade performance, and wages.” *Journal of International Economics*, 94(1), 85–101.
- Mion, Giordano, Luca David Opromolla, e Giammarco I.P. Ottaviano (2018). “Dream Jobs.” Tech. rep., mimeo. Mimeo.
- Mion, Giordano, Luca David Opromolla, e Alessandro Sforza (2016). “The diffusion of knowledge via managers’ mobility.”
- Olley, G.S. e Pakes A. (1996). “The Dynamics of Productivity in the Telecommunications Equipment Industry.” *Econometrica*, 64(6).
- Queiró, Francisco (2018). “Entrepreneurial Human Capital and Firm Dynamics.” *Available at SSRN*.
- Sazedj, Sharmin, João Amador, e José Tavares (2018). “CEO Performance in Severe Crises: The Role of Newcomers.” Cepr discussion papers, C.E.P.R. Discussion Papers.
- Syverson, Chad (2004). “Product substitutability and productivity dispersion.” *Review of Economics and Statistics*, 86(2), 534–550.
- Wooldridge, Jeffrey M (2009). “On estimating firm-level production functions using proxy variables to control for unobservables.” *Economics Letters*, 104(3), 112–114.