



GUIA DE CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO.

De iniciativas empresariais.



Interreg
Espanña-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

Índice do Guia:

| | |
|---|-----|
| 01. O que é o programa CETEIs e qual é o objetivo deste Guia? | 4 |
| 02. Dimensões da estratégia de Crescimento e Consolidação. | 11 |
| 03. Especialização e/ou Diversificação. | 21 |
| 04. Crescimento interno ou externo numa empresa. | 36 |
| 05. Glocalização e internacionalização. | 44 |
| 06. Cooperação e oportunidades na EUROACE. | 68 |
| 07. Talento e liderança em equipas de elevado desempenho. | 89 |
| 08. Recursos TIC para o Crescimento Empresarial. | 104 |
| 09. Financiamento para o Crescimento e a Consolidação. | 121 |
| 10. Dicionário para a Consolidação empresarial. | 144 |
| 11. Ecossistema de apoio à Consolidação na EUROACE. | 167 |

01. O que é o CETEIs e qual o objetivo deste Guia?

1. **O que é o programa CETEIs?:** O CETEIs, Centros Transfronteiriços de Apoio ao Empreendedorismo Inovador, é um projeto no âmbito do Programa Interreg **POCTEP 2014-2020** ou Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal, que trabalha para o desenvolvimento de um modelo de rede descentralizada de prestação de serviços avançados para o empreendedorismo e a inovação nas **PME** da **EUROACE**, e com o objetivo de contribuir para o empreendedorismo de elevado impacto e a competitividade do território.

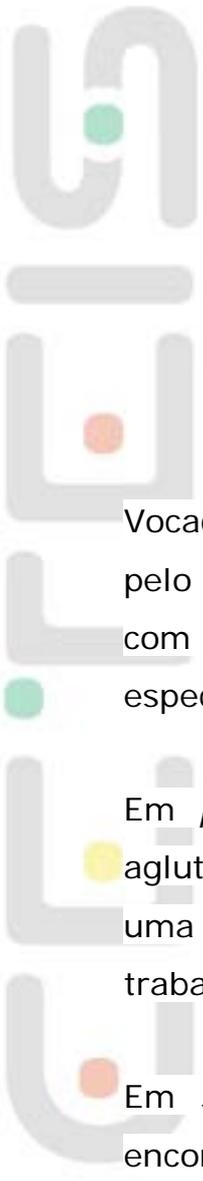
O trabalho conjugado da maioria das incubadoras existentes na Eurorregião permite gerar uma comunidade de empreendedores e empresas inovadoras que atinja a massa crítica necessária à prestação de serviços mais avançados e especializados, bem como a interlocução com outros ecossistemas inovadores a nível mundial. As regiões menos desenvolvidas precisam de um modelo próprio, que transcenda os polos tecnológicos e chegue ao território de forma distribuída e colaborativa.

Como resultado final, o programa CETEIs permitirá a especialização e a melhoria da qualidade dos serviços com resultados sobre a criação de empresas inovadoras, a colaboração entre empresas, o desenvolvimento da atividade inovadora e exportadora, bem como o financiamento para o crescimento e a consequente criação de riqueza e emprego. Concretamente, entre os objetivos do projeto, figuram os seguintes:

- Desenvolver um modelo organizativo de carácter descentralizado no território, com os agentes de apoio ao empreendedorismo e à inovação da EUROACE, tendo por objetivo gerar alianças, coordenar

ações e uniformizar processos, para a prestação de serviços avançados de qualidade para as iniciativas mais inovadoras, independentemente do sítio onde estiverem localizadas.

- Simultaneamente, contribuir para os desafios que representam as estratégias de inovação e de desenvolvimento territorial, através da coordenação dos agentes de apoio ao empreendedorismo a partir de uma perspetiva científica e tecnológica, com aqueles que o abordam desde o ponto de vista do desenvolvimento territorial.
- Estimular e contribuir para o empreendedorismo de elevado impacto e para a inovação como principal fonte de competitividade na EUROACE, através do apoio a novas iniciativas empreendedoras, bem como do fomento do desenvolvimento de novos produtos e processos nas PME existentes.
- Intensificar as relações comerciais e tecnológicas entre empresas e empreendedores da EUROACE e gerar uma massa crítica que incremente a influência da Eurorregião no ecossistema europeu de inovação, com enfoque nas áreas comuns de especialização inteligente.
- Contar com instrumentos e processos que permitam, para além do horizonte temporal do projeto, entender o ecossistema empreendedor da EUROACE como uma identidade única, e gerir os serviços e as relações entre os diferentes agentes que o compõem.
- Assegurar que o modelo descentralizado, assente na cooperação interinstitucional e na cocriação com os utilizadores, é o adequado



para fomentar o empreendedorismo de elevado impacto em regiões menos desenvolvidas, como alternativa aos modelos tradicionais, que assentam na concentração da massa crítica em torno de um polo concreto.

Vocacionado para os empreendedores, os produtos e serviços oferecidos pelo programa CETEIs podem ser úteis a quem cria um projeto ou conta já com uma empresa, uma vez que se dirigem a 4 eixos de atividade específicos e muito requisitados.

Em *primeiro lugar*, partem da criação de uma rede de entidades que aglutina os recursos disponíveis nos dois lados da fronteira, pondo em valor uma série de recursos partilhados, e capacitando os agentes da rede para o trabalho a realizar.

Em *segundo lugar*, a conceção e a instauração de foros, espaços de encontro e ações de *staff Exchange* (intercâmbio de pessoal), que permitam a formação de uma comunidade.

Em *terceiro lugar*, a criação e a disponibilização de serviços avançados para o empreendedorismo inovador, que inclui igualmente um programa de incubação de CETEIs, bem como a formação especializada para os empreendedores inovadores.

Por último, em *quarto lugar*, trabalhar-se-á para o desenvolvimento e para a consolidação empresarial, com ações que incidem na melhoria do nível de inovação, no crescimento e na melhoria das condições de sustentabilidade do negócio.

E finalmente, se quiser conhecer melhor os parceiros que fazem parte do programa CETEIs, convidamo-lo a aceder às suas páginas web, para contactar com eles. As instituições que formam parte do consórcio do programa CETEIs são as seguintes:

- ▶ **FUNDECYT-PCTEx.**
<http://www.fundecyt-pctex.es/>
- ▶ **Junta de Extremadura.**
<http://www.juntaex.es/con02/>
- ▶ **Diputación de Cáceres.**
<https://www.dip-caceres.es/>
- ▶ **Diputación de Badajoz.**
<http://www.dip-badajoz.es/>
- ▶ **Ayuntamiento de Cáceres.**
<http://www.ayto-caceres.es/>
- ▶ **Cámara de Comercio de Cáceres.**
<http://www.camaracaceres.es/>

- ▶ **Câmara de Comercio de Badajoz.**

<http://www.camarabadajoz.es/web/>

- ▶ **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**

<http://pcta.pt>

- ▶ **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**

<http://www.parkurbis.pt/>

- ▶ **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**

<http://www.cataa.pt/>

- ▶ **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul.**

<http://www.adraces.pt/>

- ▶ **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**

<http://www.adral.pt>

- ▶ **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**

<http://www.cec.org.pt/>

- ▶ **IPN-Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.**

<https://www.ipn.pt/incubadora>

2. Qual é o objetivo deste Guia Prático de Crescimento e Consolidação de Iniciativas Empresariais?:

Este guia destina-se àqueles já têm em funcionamento um projeto ou iniciativa empresarial. Pessoas que algum dia apostaram por construir os seus próprios negócios, e que com o seu esforço e o dos seus colaboradores, conseguiram atravessar a intrincada travessia para a sobrevivência do negócio. Agora, 3, 5 ou 10 anos depois, estas pessoas já não agem com a mente de quem está a empreender e a pôr em funcionamento a sua ideia empresarial, mas pelas circunstâncias que vivem, necessitam atuar com uma mente mais estratégica, preocupada em tornar mais rentável e sustentável o seu negócio, consolidá-lo ou fazê-lo crescer.

Este guia tem como objetivo prestar um acompanhamento nesse processo, através do conhecimento. Do conhecimento dos elementos chave para a direção estratégica, mas também, de aspetos fundamentais da sustentabilidade empresarial. Nestas páginas apresenta-se valor associado às decisões estratégicas, às estratégias de crescimento e consolidação, ou às de especialização e diversificação. Também se dá a conhecer os aspetos essenciais das estratégias de crescimento, seja interno ou externo, bem como de internacionalização e os conceitos de globalização e glocalização. Além disso, abordam-se aspetos básicos sobre o talento, a liderança e o conflito em equipas de elevado desempenho, e sobre os recursos TIC chave para crescer e consolidar um negócio. Para terminar, revêem-se elementos

chave do financiamento empresarial vinculado ao crescimento e à consolidação, e conheceremos um pouco melhor o ecossistema de apoio às empresas da EUROACE em que nos encontramos, constituída por Espanha e Portugal.

Começamos?



02.- DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO Y CONSOLIDAÇÃO.



Interreg
España-Portugal
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



Centros
Transfronterizos
de Apoyo ao
Emprendedor
Inovador

02. Dimensões da estratégia de Crescimento e Consolidação.

1. **O que significa o conceito de direção estratégica?**: seria normal pensar que quem dedica tanto esforço e investimento para pôr em andamento e fazer crescer um negócio, vai agir sempre de forma racional, seguindo um processo estratégico para alcançar os melhores resultados. No entanto, isso nem sempre acontece. As pessoas que criam um negócio, nem sempre têm os conhecimentos, o impulso ou a determinação para atuar como seria expectável para consolidar e fazer crescer os seus negócios.

E o mais grave é que, até mesmo aqueles que o fazem, não podem garantir que o resultado do seu esforço seja uma empresa forte, consolidada e/ou em constante crescimento de negócio e lucros. Os empresários encontram-se hoje em dia perante um cenário complexo, em constante mudança e hostil, que exige o melhor de si próprios para serem capazes de analisar bem a situação em que se encontra a sua empresa, compreender o contexto em que se desenvolve, e preparar uma resposta adequada, estratégica, eficaz... Mas além disso, serem capazes de levá-la a cabo da melhor forma possível para poder consolidar e fazer crescer o seu negócio. Trata-se de um processo de adaptação contínua às mudanças de contexto, e é um processo decisivo para o futuro das empresas. Requer dos empresários numerosas capacidades relacionadas com a direção estratégica, e naturalmente, que sejam capazes de fazer uma análise correta da realidade, para poder escolher entre as diferentes estratégias de desenvolvimento empresarial, aquela que melhor se ajusta à situação, e a que oferece mais possibilidades de êxito. E claro, executá-la de forma adequada. Isso é a **direção**

estratégica, um conjunto de ações que importa conhecer em profundidade, para poder seleccionar e pôr em andamento as melhores, em função da análise da situação, com o objetivo de dar continuidade à empresa com base na sua rentabilidade, e ao mesmo tempo, se for possível, adaptar a empresa a um contexto cada vez mais complexo e em constante mudança.

Mas as empresas não se adaptam apenas ao contexto, mas também de certa forma, moldam-no com as suas ações. Na verdade, nesse contexto também operam outras empresas, agentes ou instituições, que podem por vezes apoiar a empresa, mas que noutras ocasiões, também competem pelos mesmos recursos, pelos clientes, e inclusive pelos melhores profissionais. Afinal, competem por uma rentabilidade que todos procuram ao mesmo tempo.

Assim, **os empresários devem ter conhecimentos sobre direção estratégica, e pô-la em prática**. Isto implica analisar bem o contexto e as características das suas empresas, seleccionar a estratégia que pretendem seguir, e tomar decisões estratégicas, que podem ser muito diversas (a que sector dedicar-se, entrar em novos negócios, transformar a estrutura laboral da empresa, internacionalizar-se...), mas todas elas deverão ter em comum o facto de fazerem com que a empresa seja mais competitiva, e isso significa em definitivo, que seja mais rentável, que seja mais sustentável, cresça e se consolide.

A boa notícia é que as opções a seleccionar são infinitas, pelo que devem ajustar-se a cada tipo de empresário e de empresa; pode-se optar por ser mais rentável melhorando a qualidade do produto, ou sendo mais eficaz na produção, ou continuando a inovar e a competir em mercados menos saturados... Existe uma estratégia para cada empresa..., ou inclusive, uma

empresa poderá criar a sua própria estratégia e conseguir competir num mar de tranquilidade.

Geralmente, **a direção estratégica é entendida como um processo**, que é constituído por pelo menos três níveis de atuação:

- **Análise prévia:** trata-se de partir de uma boa análise da situação, tanto no que se refere à empresa como ao contexto, previamente à tomada de decisões estratégicas. Para poder fazê-lo, podem ser utilizadas ferramentas como a análise DAFO (das debilidades, ameaças forças e oportunidades [em inglês, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*]), que permite uma análise das fragilidades, ameaças, pontos fortes e oportunidades da empresa e/ou dos seus produtos e serviços, num determinado momento e com um contexto específico. Esta ferramenta permitir-lhe-á contar com um diagnóstico e avaliação da situação que ajudarão no estabelecimento da estratégia e no arranque do seu funcionamento, sempre que previamente tenham sido tomados em consideração os valores da empresa, qual é a sua missão e visão, e finalmente, mas não menos importante, quais serão os objetivos estratégicos que vão guiar o futuro da empresa.
- **Formulação de estratégias:** trata-se de aproveitar todo o conhecimento com origem na análise prévia, e de acordo com os objetivos da empresa, formular as alternativas que tem para criar rentabilidade e riqueza. Elegem-se aqui, portanto, as decisões estratégicas a tomar, em função da previsão que fazemos do seu êxito futuro num determinado contexto. Estas são estabelecidas em diferentes níveis: as *estratégias competitivas* referem-se à forma de intervenção no mercado (por exemplo, com uma liderança de custos, diferenciação, etc.), ou então as *estratégias empresariais*, que fazem referência ao desenvolvimento futuro da empresa (através da especialização ou diversificação), às formas de crescimento

(interno, externo, cooperação), ou ao grau e às vias de internacionalização mais apropriadas. E tudo isto é completado com as chamadas *estratégias funcionais*, que permitem formular os modelos de implantação destas estratégias na empresa. Obviamente, antes da sua implantação, todas as estratégias que foram identificadas ou formuladas, serão avaliadas utilizando para tal diferentes critérios como a sua exequibilidade, viabilidade económica, experiência prévia, etc..

- **Implementação de estratégias:** finalmente, a partir da avaliação prévia das estratégias que foram formuladas, e seguindo sempre um bom plano de ação para a implementação das mesmas, alocam-se os meios, os responsáveis, estabelecem-se os indicadores de seguimento e avaliação..., e põe-se em andamento a estratégia elegida como apropriada para conseguir que seja um êxito. Para ter sucesso neste processo, não só é necessário ter acertado nas estratégias, como também será fundamental contar com uma direção capaz de liderar e motivar, uma equipa humana preparada e sensível às dificuldades da empresa, e uma cultura organizacional que aposte pela mudança, que assuma o risco e que lute por um futuro melhor.

E para aprofundar um pouco mais, para poder levar a cabo as tarefas de *formulação e lançamento de estratégias*, é necessário que a *análise interna* permita contar com informação de qualidade sobre os recursos, meios, habilidades e capacidades que tem a empresa para fazer frente ao contexto em que se desenvolve, de forma que essa análise dos pontos fortes e

fragilidades permita eleger a estratégia mais adequada em cada momento, em função do contexto que tenha de enfrentar.

Neste sentido, é útil levar a cabo esta avaliação a partir da ferramenta denominada como **análise DAFO** que permite levar a cabo muito facilmente, uma análise tanto interna como externa em função das fragilidades, ameaças, pontos fortes e oportunidades com que conta a empresa no momento presente, e num contexto determinado. Contudo, o objetivo da DAFO não consiste apenas em fazer uma avaliação, mas também torna necessário criar opções a partir da mesma, potenciando os pontos fortes ou oportunidades, ou também concebendo e dando início a ações estratégicas que nos permitam atuar perante as fragilidades e ameaças.

Como resultado desta análise interna, com qualquer uma das técnicas e dinâmicas disponíveis, a empresa deverá pelo menos contar com a informação suficiente acerca das suas **áreas funcionais chave**, que seriam pelo menos as seguintes: na *área comercial*, a empresa deve conhecer tudo relativamente à sua imagem de marca, força de vendas, quota de mercado, e ações de publicidade e promoção. No que diz respeito à *área de produção*, a análise interna deverá fornecer todos os dados acerca da produtividade, da estrutura de custos, dos bens de equipamento com os quais conta, e o controlo de qualidade. No *âmbito financeiro*, a empresa deverá conhecer tudo relativamente à estrutura e solvência financeira, o custo de capital e a rentabilidade dos investimentos. Relativamente à *área tecnológica*, uma boa análise interna deverá oferecer informação de qualidade acerca da tecnologia disponível, a assimilação tecnológica realizada, bem como os esforços em I+D. No âmbito dos *recursos humanos*, esta análise estará completa se nos der toda a informação acerca do clima laboral da empresa, do sistema de incentivos, assim como do nível de formação dos empregados e da sua participação. Finalmente, uma boa análise interna deverá oferecer

informação no âmbito da *direção e da organização da empresa*, pelo menos de forma a conhecer bem o estilo de direção, a cultura empresarial e a estrutura organizativa.

Toda esta informação permitirá fazer uma ideia do **perfil estratégico** com que conta a empresa, e a partir daí, poder tomar as restantes decisões estratégicas que sejam necessárias. O objetivo é evitar que, devido à ausência de informação real, honesta e próxima da empresa, não seja possível aproveitar o resultado das decisões estratégicas que se apresentam neste Guia.

2. **Quais são as principais dimensões da estratégia de crescimento e consolidação?**: em termos estratégicos, quando se fala em “crescimento” ou em “consolidação” da empresa, está-se a aludir a modificações ou incrementos importantes que ocorrem na empresa, se se tomar como referência um estado anteriormente analisado. Quer dizer, que ter-se-ão produzido aumentos na quantidade ou na dimensão da própria empresa, que geralmente se refletem no aumento do número de empregados, da produção, das linhas de produto, das vendas, dos lucros..., e isto, evidentemente, terá produzido mudanças internas, por exemplo na sua estrutura económica ou organizativa.

Estas mudanças, longe de serem negativas ou positivas, são praticamente inevitáveis quando uma empresa conta já com uma série de anos de vida no seu mercado. Por isso, fala-se tanto de crescimento como de consolidação com tendo um sentido similar, uma vez que para uma empresa que está há vários anos no mercado, o crescimento deve ser uma constante. Tendo em conta a velocidade com que mudam os mercados atuais, e a competitividade existente, as empresas têm que crescer e desenvolver-se de forma contínua, ainda que seja apenas para manter a

sua posição competitiva perante as demais empresas. Assim, é pouco provável que uma empresa permaneça igual uma série de anos. Além disso, essa mudança, esse crescimento, considera-se um sinal de vitalidade e fortalecimento para uma empresa, algo que é percebido pelos clientes, sócios, fornecedores, etc..., e que naturalmente, também influencia na sua atitude perante a empresa, pois todos pretendem comprar, vender ou colaborar com quem lhes agrada.

E relacionadas com este crescimento empresarial, existem três dimensões que podem aqui ser citadas, e as quais serão aprofundadas mais adiante:

- **Grau de integração vertical:** também conhecido como âmbito vertical, é o crescimento que uma empresa leva a cabo baseando-se nas ações da sua cadeia de valor que pode desenvolver por si própria. Por exemplo; uma fábrica de pão, que habitualmente compra a sua farinha a um fornecedor externo, ou que distribui o seu pão através de padarias externas..., poderá começar a produzir a sua própria farinha?, poderá contar com a sua própria cadeia de lojas para vender o pão que produz?
- **Grau de expansão geográfica:** também conhecido como âmbito geográfico, é o crescimento que uma empresa concretiza baseando-se na localização geográfica das atividades que realiza. É habitual que uma empresa comece a trabalhar tendo em atenção o âmbito local, e que com o tempo, se expanda a nível regional, nacional ou internacional. Por exemplo, a anterior fábrica de pão, poderá expandir o seu negócio de fabrico de pão à escala nacional?, poderá expandir as suas padarias para além da sua cidade?

- **Grau de variedade dos seus produtos e/ou serviços:** também conhecido como âmbito do produto, é o crescimento que uma empresa protagoniza apoiando-se na variedade de produtos e/ou serviços comercializados, bem como dos mercados nos quais os está a oferecer. Por exemplo, no caso da fábrica de pão, poderá começar a produzir também massa para fazer pizzas?, poderá começar a vender, não só para padarias, como também no canal HORECA (hotelaria, restauração e cafetarias)?

Estas são, basicamente, as dimensões sobre as quais pivota a decisão estratégica para o crescimento de uma empresa: *integração vertical, expansão geográfica, e variedade de produtos e/ou serviços*, e por essa razão, o trabalho desde o ponto de vista estratégico com estas dimensões deverá responder às perguntas que se colocam neste Guia: *é melhor apostar pela especialização ou pela diversificação numa PME?, a internacionalização é interessante para a empresa?, o crescimento de que a empresa necessita, é preferível se for interno ou externo?, competir ou cooperar?...*

3. **Quais são as diferenças entre crescimento e desenvolvimento?:** por vezes, o crescimento de uma empresa implica também o desenvolvimento da mesma, quer dizer, devido ao crescimento produzem-se mudanças na sua estrutura organizativa, e por sua vez, também na forma como focaliza o negócio. Isto, que parece algo normal, nem sempre ocorre, e por isso torna-se necessário distinguir entre crescimento e desenvolvimento.

O **crescimento empresarial** implica aumentos no tamanho dos seus ativos, no volume do negócio, na produção, no pessoal, nos lucros..., sempre desde um ponto de vista quantitativo. No entanto, o **desenvolvimento empresarial** vai além do mero crescimento quantitativo, e além disso, é relativo a modificações também qualitativas, como por exemplo na área da atividade ou no âmbito geográfico. Por isso, é ao nível do desenvolvimento empresarial que a estratégia vai ser mais necessária, uma vez que, ao contrário do mero crescimento, no caso do desenvolvimento torna-se necessário determinar *em que direção pretendemos desenvolver a empresa*. Por exemplo, se se optar por uma estratégia de especialização do nosso produto, ou então por desenvolver outros novos, o que implica modificar a área de atividade através de estratégias de diversificação. Mas, além disso, é necessário eleger através de que método se pretende fazê-lo; se se quer que o desenvolvimento da empresa seja interno fazendo investimentos na própria empresa, ou externo, através de aquisições ou fusões com outras empresas, ou ainda através da cooperação ou alianças.

E finalmente, se se opta por alargar o âmbito dos clientes, poderá optar-se por fazê-lo através da diversificação se a empresa se baseia num produto, mas também tomar como referência o âmbito geográfico, e dessa forma, ampliá-lo a novos países, iniciando uma estratégia de internacionalização.

Em seguida revêem-se estas e outras estratégias de crescimento e desenvolvimento empresarial, para que possam servir como informação, formação e transformação das PME na EUROACE, no âmbito do programa CETEIS.



CAFE *nauti g*

La COLOMBE
COFFEE ROASTERS

| | | |
|--------------------|---|----|
| CAFE AMERICANO | 4 | CR |
| CAPPUCCINO | 4 | PA |
| MACCHIATO | 4 | CR |
| CAFE LATTE | 4 | GU |
| CAFE MOCHA | 5 | EM |
| ESPRESSO | 3 | CR |
| COLADA | 3 | ~ |
| CORTADITO | 3 | A |
| HOT CHOCOLATE | 4 | S |
| DRAFT <i>latte</i> | 6 | T |
| <i>PURE BLACK</i> | 6 | M |

03.- ESPECIALIZAÇÃO E/OU DIVERSIFICAÇÃO.



Interreg
Espanha-Portugal



UNION EUROPEA
UNION EUROPEA

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



CEFEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

03. Especialização e/ou Diversificação.

Uma empresa cresce quando conta com uma série de recursos, conhecimentos ou capacidades que lhe permitem ir mais longe do que onde está neste momento. Tem capacidade para produzir mais, para distribuir melhor, ou para satisfazer os seus clientes de uma maneira diferente..., e é o aproveitamento desta oportunidade o que a leva a crescer, a ser mais rentável, e portanto mais sustentável..., se o fizer bem, claro!

Se tomarmos como referência o conceito de **área de atividade**, quer dizer, a composição atual da carteira de produtos e serviços da empresa, podemos analisar as diferentes alternativas que uma empresa tem no momento de pensar o seu crescimento, em função de se pretende ou não mudar a sua área de atividade, se pretende ou não crescer, se pretende manter-se nos mesmos mercados e/ou com os mesmos produtos, ou se pretende ir para mercados novos, com produtos igualmente novos. Resumindo, tendo em conta tudo isto, podemos identificar até **5 tipos de estratégias diferentes**, que aqui se citam, para desenvolver depois algumas delas com mais profundidade:

- **Consolidação**: é quando a empresa pretende manter o seu negócio tal e qual como está, sem alterar a sua área de atividade, e sem que haja crescimento. Como já foi referido, esta situação representa um risco, pois entretanto, a concorrência poderá estar a ganhar competitividade. Por este motivo, só o recomendaríamos para casos em que a empresa está numa indústria madura ou em declive, com o objetivo de manter ou proteger a posição que atualmente tem.
- **Expansão ou Especialização**: é quando a empresa pretende desenvolver o seu negócio, mas mantendo uma estreita relação com a sua área de atividade, e portanto, com os seus produtos habituais, nos seus mercados habituais, ou ambas as coisas ao mesmo tempo. Esta

estratégia permite crescer, obviamente, com base numa especialização dos seus produtos ou serviços, e portanto, sem implicar mudanças na área de atividade.

- **Diversificação:** é quando a empresa pretende crescer, alargando simultaneamente a sua área de atividade, introduzindo-se em novos mercados, ou lançando no mesmo mercado novos produtos e serviços, ou inclusive, ambas as coisas ao mesmo tempo. Neste caso, produz-se uma rutura com a área de atividade anterior, sendo a diversificação relacionada ou não relação dada em função do tipo de proximidade existente com a situação anterior da empresa.
- **Integração vertical:** é quando a empresa pretende crescer, e o faz direcionando-se para novos negócios que estão muito relacionados com a cadeia de valor dos seus produtos e serviços atuais, convertendo-se assim no seu principal fornecedor ou cliente, e ocupando um espaço que antes cobriam outras empresas. Na verdade, é um tipo de diversificação, uma vez que a empresa entra em novos negócios, onde se produz uma mudança clara na área de atividade.
- **Reestruturação:** é quando a empresa reformula de alguma forma a sua carteira de produtos e serviços, e portanto, abandona algum dos seus negócios atuais. Se este negócio não é substituído por outro, a empresa inclusive perde tamanho, e portanto, claramente isso implica uma mudança na área de atividade.

1. Expansão e/ou Especialização: é um tipo de estratégia que está dirigida para desenvolver os produtos e serviços atuais da empresa, e nos mesmos mercados atuais da empresa. Portanto, trata-se de um movimento de intensificação, de ampliação ou de exploração mais intensiva do negócio existente, e costuma requerer recursos com os quais já conta a empresa. Em qualquer caso, dentro da própria estratégia de expansão e/ou especialização, existem diferentes alternativas em função da relação que existe entre a situação atual e a idealizada:

- **Penetração:** trata-se de uma estratégia que permite melhorar o volume de vendas dirigindo-se aos seus clientes atuais, ou então encontrando clientes novos para os seus atuais produtos. Esta estratégia não implica mudanças nos produtos ou serviços, e ainda menos nos mercados, mas ao incrementar o volume de vendas, é necessário estar preparado para aumentos dos ativos e no pessoal. Para levar a cabo uma estratégia de penetração no mercado, pode fazer-se uso de ferramentas comerciais como a publicidade, baixas de preço, promoções..., para que os clientes atuais aumentem as suas compras, mas o efeito será passageiro, sendo muito melhor analisar e explorar as vantagens competitivas da empresa, seja a liderança em custos ou a diferenciação do produto.
- **Desenvolvimento de produtos:** trata-se de uma estratégia que permite manter o mercado atual, mas ao qual se oferecem novos produtos, ou os mesmos com novas características, que podem ser

ligeiras modificações, ou chegar até à substituição total do produto por se ter tornado obsoleto. Neste processo, pode-se optar pela **inovação**, seja incremental ou radical, que melhora as prestações do produto, ou então **alargar a gama de produtos**, de forma a satisfazer todas as necessidades do cliente relacionadas com o produto. A estratégia de desenvolvimento de produtos permite mostrar ao cliente que estamos perante uma empresa viva, inovadora, e prestigiada, enquanto oferecermos oportunidades para a venda cruzada e as sinergias com os nossos próprios produtos, mantendo assim o mesmo sistema de produção, os recursos e a distribuição. No entanto, nem sempre se tem êxito ao criar e introduzir no mercado novos produtos, pelo que a recomendação é optar por não se afastar muito dos que se podem criar baseando-se nas competências chave da empresa.

- **Desenvolvimento de mercados:** trata-se de uma estratégia que permite crescer, introduzindo os produtos existentes em mercados diferentes, obtendo assim um melhor rendimento das capacidades e do sistema produtivo atual. Dentro destes novos mercados, podemos distinguir entre:
 - Novos segmentos de clientes, que tenham exigências parecidas às dos clientes atuais da empresa, ainda que isso suponha uma ligeira modificação no produto e serviço.
 - Novas aplicações para os produtos e serviços atuais, com adaptações para satisfazer novas necessidades.
 - Novas áreas geográficas (locais, regionais, nacionais ou internacionais), nas quais a empresa pode vender os seus produtos de sempre.



É necessário ter em conta que, à medida que o desenvolvimento de novos mercados implica a modificação e/ou o desenvolvimento de novos produtos, quase poderia chegar a considerar-se uma estratégia de diversificação.

2. **Diversificação:** se a estratégia de expansão ou especialização supõe a manutenção de um vínculo com o estado atual da empresa, seja por não alterar os produtos ou por não mudar de mercados..., se se optar por uma estratégia de diversificação, então a mudança vai ocorrer, uma vez que se está precisamente a optar por alterar a área de atividade. A diversificação vai mais além da situação atual, e rompe com os produtos e/ou com os mercados atuais, ampliando assim a sua carteira de negócios.

Aprofundando o conceito, com a diversificação a empresa intensifica o esforço para alargar a área de atividade em que tem vindo a trabalhar até ao momento, podendo ocorrer 3 possibilidades: se se tratar do mesmo mercado, é possível melhorar a posição da empresa introduzindo novos produtos, e se se tratar de desenvolver mercados diferentes, é possível podermos acorrer a eles com os mesmos produtos, ou então introduzir novos produtos em novos mercados. Em qualquer caso, com a diversificação, a empresa acrescenta produtos ou mercados aos que já tinha, e por isso, começa a operar noutros contextos, onde as suas vantagens competitivas variam.

A diversificação implica sempre mudanças na forma como a empresa opera sem que possa garantir-se o seu sucesso, e por isso, supõem uma estratégia mais arriscada do que a simples expansão. De facto, que a empresa disponha de recursos infra utilizados, não torna obrigatório que tenha de diversificar-se; poderá simplesmente não o fazer, ou então vender no mercado a outras empresas esses recursos infra utilizados.

Tudo dependerá dos custos que tenha cada uma das opções, para essa empresa em concreto; e quando falamos de custos, não nos referimos apenas aos económicos, mas também à motivação, à incerteza, etc. Tanto a expansão como a diversificação são decisões estratégicas, e assim, devem

ser bem analisadas e refletidas. Assim, cabe perguntar o que levaria uma empresa a diversificar?, e estas costumam ser as razões mais habituais:

- **Procurar a sustentabilidade futura da empresa:** uma vez que com a diversificação se reduz o risco a longo prazo da empresa, pois aumentamos as possibilidades de êxito e ainda que alguma delas não funcione, na realidade, outras serão bem-sucedidas.
- **Continuar a crescer:** onde a empresa já alcançou o topo através da expansão, seja pelo produto ou pelo mercado em que opera e a procura baixa, o habitual é procurar novas oportunidades com outros produtos ou noutros mercados menos saturados, seja com os mesmos produtos ou com outros.
- **Explorar recursos excedentes:** quando à empresa lhe sobra capacidade financeira, de produção, instalações..., ou então os seus recursos intangíveis como a marca, conhecimentos, reputação..., são muito apreciados, as empresas que já se expandiram, tendem a procurar a diversificação.
- **Investir para ganhar mais:** inclusive quando através da expansão estiverem a ser alcançados os objetivos de crescimento, uma empresa não costuma deixar escapar a oportunidade de investir em produtos ou mercados que ofereçam níveis mais elevados de rentabilidade e crescimento.

- **Sinergias entre negócios:** no decorrer da atividade, uma empresa pode descobrir que é possível criar sinergias para aproveitar melhor os recursos, ou que dirigir-se a outros mercados juntamente com os que já tem, é mais rentável do que fazê-lo por separado. Esta é uma boa circunstância para crescer através da diversificação.
- **Inovação:** em muitos casos, as empresas pretendem estar presentes em mercados onde se estão a desenvolver tecnologias que são fulcrais para a atividade principal da empresa. Dessa forma, localizam-se muito próximo de um desenvolvimento inovador que as vai influenciar diretamente, e é uma forma de estarem mais preparadas.

Como no caso da expansão ou especialização, também existem diferentes formas de diversificar para uma empresa, que pode fazê-lo utilizando para isso uma **estratégia de diversificação relacionada**, ou uma **estratégia de diversificação não relacionada**, em função da relação dos produtos e mercados atuais com aqueles em que tradicionalmente vinha operando a empresa:

- **Diversificação relacionada:** é quando a nova situação tem recursos partilhados com o negócio tradicional da empresa, quer seja por ter mercados comuns, canais de distribuição similares, partilharem tecnologia.., etc. É uma forma de explorar noutros mercados, fatores de produção que a empresa já conhece, e por isso, esta estratégia supõe uma fórmula para complementar os negócios entre si e aproveitar as sinergias que possam produzir-se.



Para poder fazer isso, estaremos a partilhar com as novas atividades os *tangíveis*, como instalações ou equipamentos que poderiam estar a ser infra utilizados, ou então os *intangíveis* próprios da empresa, como o conhecimento e as habilidades que em princípio não têm limite de capacidade..., e por isso, originando economias de escala. Mas outra forma de o fazer não é partilhar, mas antes criar, tanto quanto for possível, novas vantagens competitivas com base nos tangíveis e intangíveis existentes, numa operação que tem um custo inferior ao que teria se tivéssemos de criá-las a partir do zero.

Ainda que a diversificação relacionada pareça a forma mais lógica de fazê-lo, não está isenta de riscos, já que frequentemente é costume encontrar dificuldades para dirigir ambos negócios e fazê-lo de forma eficaz, garantindo que os recursos partilhados criam valor para ambas as atividades sem que uma canibalize a outra, ou então que surjam problemas de dependências de uns negócios em relação aos outros, se estiverem muito relacionados, que impediriam que atuassem de forma livre ante as mudanças que pudessem produzir-se nos seus mercados.

- **Diversificação não relacionada:** é quando não existe qualquer vínculo entre os produtos ou mercados com os quais se fez a diversificação e os que tradicionalmente tinha a empresa. Assim, neste caso, trata-se de uma estratégia com um maior grau de rutura que a diversificação relacionada, uma vez que nos aventuramos em indústrias afastadas daquilo que era conhecido até ao momento. As empresas habitualmente fazem estes movimentos por dois motivos; o primeiro é conseguir maiores rentabilidades ao dirigir-se para outros mercados, e o segundo, é reduzir o risco global da empresa,

uma vez que se está a operar em atividades tão diversas que não é habitual dar sinergias de forma a pô-las em risco ao mesmo tempo.

E esta é precisamente uma das principais desvantagens de optar pela diversificação não relacionada, já que se não há nenhuma relação entre ambos os negócios, nem sequer se podem partilhar vantagens competitivas, e nesse caso a criação de valor será mais difícil. Simultaneamente, produz-se uma dispersão dos interesses da empresa no seu conjunto, uma vez que se os negócios são muito diferentes, poderão aparecer dificuldades de coordenação, e sobretudo, a direção será obrigada a saber de ambos os negócios e mercados, podendo influenciar negativamente nos seus resultados.

3. Integração vertical: como já foi referido, a diversificação pressupõe uma estratégia de entrada da empresa em novos mercados, diferentes dos anteriores, com os mesmos produtos que já tinha ou com outros, por ser considerado que existe uma oportunidade para ser aproveitada. Uma forma de entrar num mercado diferente ao seu, é fazê-lo dentro da mesma *cadeia de valor dos seus produtos ou serviços*, convertendo-se assim no seu próprio fornecedor, ou então no seu próprio cliente. É a isto que se chama **integração vertical**.

Se pensamos no esquema clássico de fabrico, no processo para elaborar qualquer produto, desde a extração da matéria-prima até à entrega do produto terminado ao cliente, ocorrem uma série de fases separadas.

Geralmente, cada uma das empresas que formam a cadeia de valor desse produto especializa-se numa fase diferente do processo, e relaciona-se com as restantes nos mercados existentes para isso, onde é fornecedora ou cliente.

No entanto, algumas empresas iniciam processos de diversificação dentro do seu próprio mercado, aos quais se chama **integração vertical**, convertendo-se assim em fornecedores da sua própria matéria-prima, ou em clientes dos seus próprios produtos. Se o resultado da integração vertical for que a empresa se converte em fornecedor da sua matéria-prima, a isso chama-se integração vertical “a montante”, e se a empresa se converter em cliente do seu próprio produto, a isso chama-se “a jusante”. Por exemplo, uma fábrica de pão poderá produzir a sua própria farinha. Se antes a comprava a outros, esta seria uma estratégia de **integração vertical a montante**... Mas também poderá optar por iniciar um negócio de lojas para vender o seu próprio pão. Se antes o vendia a outros, isto constitui uma estratégia de **integração vertical a jusante**.

A maior parte das empresas estão integradas em alguma medida, já que as vantagens são muitas para uma empresa, como o facto de assegurar a distribuição e aprovisionamento da matéria-prima ganhando independência operacional, de melhorar a eficiência por reduzir custos entre processos, ou de melhorar as capacidades de direção sobre processos que são essenciais para a empresa, podendo além disso obter o maior rendimento ao vender o seu produto já terminado por si próprio. Simultaneamente, desta forma, a empresa estará a estabelecer barreiras de entrada para concorrentes do sector.

Na verdade, esta estratégia de diversificação através da integração vertical também tem alguns inconvenientes, como o facto de perder algumas das vantagens da especialização, como a redução de custos nos processos produtivos ou a perda de impulso centrado na produção. Além disso, poderão aparecer problemas relacionados com a necessidade de maior coordenação interna, e a perda de flexibilidade no momento de se adaptar a transformações do contexto por ter estrutura mais pesada.

Perante estes problemas, existem muitas empresas que estão precisamente a optar por um processo contrário, que pressupõe a **desintegração vertical**, voltando a especializar-se numa ou em muito poucas atividades que desempenham muito bem, e estabelecendo uma poderosa rede de acordos comerciais, com relações estáveis com fornecedores e distribuidores juridicamente independentes, que permitam resolver todos os inconvenientes anteriores.

4. **Reestruturação do negócio:** trata-se de um processo estratégico que põe em andamento a decisão da empresa de decrescer, de reduzir o seu tamanho de forma consciente e rentável, ou então de reestruturar o seu campo de atividade. Até aqui temos vindo a analisar estratégias mais relacionadas com o desenvolvimento do negócio, como a expansão ou a diversificação em qualquer das suas modalidades. Contudo, poderá dar-se o caso de que uma empresa queira reduzir o seu tamanho, o seu âmbito de atuação, centrar as suas atividades apenas em torno de uma série de negócios básicos através de um processo de especialização, ou então, reestruturar a composição da sua carteira de atividades... Todas são estratégias de reestruturação do negócio.

A reestruturação deixa sempre uma impressão negativa acerca da empresa, e no entanto, é uma das estratégias mais inteligentes pelas quais se pode optar se a situação o exigir. Reduzir o tamanho da empresa, transformar a forma como está a competir num mercado, ou inclusive abandoná-lo para procurar uma melhor rentabilidade noutros..., é uma opção que está à disposição da empresa, que a equipa da direção deverá ser capaz de assumir. E talvez esta última seja a causa pela qual se opte menos por esta alternativa, pondo em sério risco a sustentabilidade futura da empresa. A direção da empresa costuma ser resistente a este tipo de processos ao perceber que a empresa não está a criar todo o valor necessário, ou inclusive que esse valor está a destruir-se.

Após uma boa análise estratégica, uma empresa deveria optar pela reestruturação do negócio quando se verificarem pelo menos uma destas três situações:

- Existem resultados negativos em uma ou várias atividades da carteira, diminuindo de forma continuada a rentabilidade global da empresa.
- Existem atividades na carteira da empresa que, ainda que tenham resultados positivos, não estão a criar sinergias com as restantes atividades, pelo que poderá prescindir-se deles sem pôr em risco o resto da empresa.
- Não existe uma lógica na carteira de serviços, o que impede à direção gerar sinergias e criar valor no conjunto da estrutura.

Quando existe a evidência de uma persistência de resultados deficientes, a empresa deve agir para abandonar o negócio, tratar de recuperá-lo, ou

saneá-lo para que possa voltar à rentabilidade. Mas antes disso, deverá analisar bem as causas, sendo comum que se trate de uma situação de direção ineficiente, de um excesso de crescimento, de uma estratégia competitiva desadequada, de aparecimento de novos concorrentes, de mudanças estruturais na procura, ou de ineficiência pela inércia organizativa.

Quando isto ocorre, a empresa deverá agir com a maior brevidade, para o que conta com duas opções que se apresentam após uma boa análise da situação:

- **Saneamento:** uma decisão que implica manter o negócio entre os da empresa, e é a mais habitual quando existem possibilidades de recuperar a rentabilidade desse negócio. Neste caso, a empresa pode decidir mudar a equipa de direção responsável por essa linha de negócio, redefinir a estratégia competitiva, reduzir custos, vender ativos da empresa ou então, refinar a dívida...
- **Abandono da atividade:** mas se não se entende que possa haver uma recuperação da rentabilidade dessa linha de negócio, o melhor é optar por transformar a área de atividade. Por vezes, não é apenas uma linha de negócio que dá problemas, mas sim um conjunto de negócios, pelo que é necessário iniciar ações para que essa perda de rentabilidade numa parte do negócio não acabe com o conjunto, ou então com o património pessoal do empresário. Assim, exporemos em seguida os métodos habituais para abandonar a atividade em áreas da carteira de atividades não desejadas, se for possível desvincular a área que não está a ser rentável:

- Se for possível, a melhor opção é **vender essa linha de atividade**, já que outras pessoas ou empresas poderão devolver-lhe a rentabilidade, ou por estarem já nessa atividade, ou pela possibilidade para estabelecer sinergias com os seus negócios já existentes. Esta é a melhor opção, dado que permitirá recuperar uma parte do investimento realizado nesta linha de atividade.
- Quando consideramos que a venda não é possível, pode dar-se início a uma **estratégia de colheita**, que consiste em obter o máximo benefício num curto prazo dessa linha de atividade. Para o efeito, deve ser parado qualquer investimento previsto, enquanto são exploradas todas as oportunidades de rentabilidade que lhe restam. O fim desta linha de negócio será o seu abandono através de liquidação.
- Finalmente, se o empresário é capaz de reconhecer e assumir que esta linha de negócio, ou o negócio no seu conjunto não poderá ser salvo, é necessário pôr em andamento uma **estratégia de liquidação**, que implica vender no mercado os ativos que possam ter algum valor, e a cessação de atividades. Quando a equipa de direção não assume que o negócio já não poderá ser recuperado, e continua a fazer investimentos e tentativas, corre o risco de dirigir a empresa para a sua falência, sendo a justiça a assumir o processo de liquidação.



04.- CRESCIMENTO INTERNO OU EXTERNO NUMA EMPRESA.



Interreg
Espanña-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNION EUROPEA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

04. Crescimento interno ou externo numa empresa.

Até aqui, temos analisado neste Guia quais são as fórmulas pelas quais uma empresa pode desenvolver-se, e qual é a direção desse desenvolvimento. Referimo-nos em concreto às estratégias de **consolidação**, à **expansão ou especialização**, e à **diversificação**, esta última nas suas fórmulas relacionada e não-relacionada, e finalmente, dois tipos especiais de diversificação como é o caso da integração vertical e da reestruturação.

Agora que já foram observadas as direções de desenvolvimento pelas quais pode optar uma empresa importa conhecer quais são os métodos, para ser bem-sucedido nas referidas estratégias de desenvolvimento. Referimo-nos concretamente a *desenvolvimento interno* e ao *desenvolvimento externo* como fórmulas habituais de desenvolvimento. De forma resumida, o desenvolvimento interno produz-se quando a empresa o concretiza através de investimentos na sua própria estrutura, enquanto no desenvolvimento externo, a empresa cresce a partir da compra de ativos de empresas que já estavam em funcionamento. Em seguida vamos a analisá-los mais pormenorizadamente:

1. **Desenvolvimento Interno:** também conhecido como crescimento orgânico ou natural, é o processo pelo qual a empresa cresce a partir do investimento na sua própria estrutura, como por exemplo, comprando mais maquinaria, contratando mais pessoal, fazendo crescer as suas instalações, etc. Ao aumentar a capacidade de produção, este investimento permite que a empresa ganhe um maior tamanho, incorporando no seu património maior capacidade produtiva.

2. **Desenvolvimento Externo:** é o processo através do qual, a empresa cresce a partir do investimento na aquisição, associação, controlo ou participação em outras empresas diferentes da original. Desta forma, a empresa cresce igualmente, mas não o faz com base no investimento na sua própria estrutura, mas sim na de outras empresas que passam a formar parte da sua capacidade produtiva. Estes processos de desenvolvimento externo empresarial são cada vez mais habituais nos países com economias mais desenvolvidas, principalmente por motivos de eficiência económica e para dar origem a uma posição de poder no mercado. Vejamos como ocorrem ambos os processos:

- **Motivos de eficiência económica:** uma empresa que opta pelo desenvolvimento externo alcança uma redução dos custos associados às economias de alcance ou de escala, se consegue integrar as duas empresas cujos sistemas produtivos são complementares entre si e geram sinergias económicas. Além disso, com a aquisição de uma empresa ou o seu controlo conseguem-se recursos e capacidades produtivas novas. A eficiência económica poderá inclusive resultar da substituição da equipa diretiva da empresa da qual se assume o controlo, criando uma direção integrada. Mas noutras ocasiões, a compra de empresas também pode surgir como a resposta a uma necessidade de investimento dos fundos que sobram à empresa se se encontrar uma oportunidade, ou para obter outro tipo de benefícios fiscais.
- **Motivos de posição de poder no mercado:** por outro lado, com a aquisição de uma empresa externa, a empresa matriz pode lograr entrar num sector no qual não estava presente anteriormente, e o mais habitual, expandir-se geograficamente para entrar numa região ou num país onde não tinha presença originalmente, reduzindo muito os custos, tempos e trâmites para poder fazê-lo. Por outro lado, em

muitas ocasiões as fusões ou aquisições horizontais, que são as que se realizam sobre empresas que estão na mesma etapa do ciclo produtivo que a original, logram aumentar o poder da empresa no mercado ao eliminar parte da concorrência. E da mesma forma, quando as aquisições ou fusões são verticais, quer dizer, que se produzem “a montante” ou “a jusante” do ciclo produtivo em que se encontra a empresa original, é habitual lograr as vantagens da integração vertical num processo muito mais rápido que se o fizesse a empresa por si própria.

Obviamente, não será apenas um fator o que motivará um processo de desenvolvimento interno ou externo, e habitualmente deve verificar-se uma combinação de muitos fatores para que este tenha lugar. Mas sobretudo, no âmbito das empresas de menor tamanho, se se trata de crescer, previamente é necessário realizar uma série de análises estratégicas que permitam identificar que é uma necessidade para a empresa original levar a cabo este processo de crescimento e determinar qual vai ser a fórmula de crescimento mais apropriada, tendo em conta que o objetivo último é o crescimento e a sustentabilidade da empresa, e portanto, isso significaria analisar de que maneira vamos alcançar vantagens competitivas que nos permitam ser mais fortes no mercado.

Este processo prévio de análise e decisão estratégica é muito importante, uma vez que tanto o desenvolvimento interno como o desenvolvimento externo têm vantagens e inconvenientes. De facto, poderíamos dizer que **o desenvolvimento externo tem mais vantagens que o desenvolvimento interno por estes motivos:**

- **Mais rápido:** o desenvolvimento externo é mais rápido, pois incorpora-se mais capacidade produtiva de uma empresa que já funciona, sem ter que esperar que tragam valor os investimentos que teríamos de ter feito na estrutura interna.
- **Mais seguro:** quando o que se pretende é uma diversificação não relacionada, ou inclusive uma internacionalização, numa indústria com a qual em princípio não temos relação ou num país desconhecido..., sempre é melhor optar pela aquisição de uma empresa já em funcionamento nesse setor ou país, uma vez que o desenvolvimento interno seria muito mais lento, e com mais risco. Se pretendemos vantagens competitivas num sector ou num país que não conhecemos, apostar por um controlo ou aquisição de uma empresa já em funcionamento é a melhor opção.
- **Melhor timing:** se pretendemos entrar numa nova indústria ou país, e queremos fazê-lo no momento mais adequado ou com a maior brevidade possível, a melhor opção é controlar ou adquirir uma empresa que já esteja a funcionar nesse setor ou país, uma vez que poderemos começar a concorrer desde o mesmo momento da operação.

Contudo, **o desenvolvimento externo tem certos inconvenientes quando comparado com o interno**, e que importa conhecer:

- **Mais dependência no processo:** para controlar ou adquirir uma empresa necessita-se de um processo de informação e negociação com outra direção empresarial o que nem sempre é simples, de forma que não podemos controlar a totalidade dos fatores relevantes no processo, como o momento, o custo, o desgaste da direção, etc., como controlamos no crescimento interno.
- **Maior custo:** ainda que tudo dependa da capacidade de negociação, o crescimento externo costuma ser mais custoso que o interno, exceto se a empresa que vamos adquirir estiver num momento de especial fragilidade por crise interna, má gestão, problemas económicos..., e por isso, tenha por sua vez a necessidade de ser comprada. Mas além disso, se se parte dessa situação de crise na empresa adquirida, é possível que para provê-la das vantagens competitivas que se pretende, essa empresa necessite de um processo de investimento ou reestruturação por parte de quem a compra.
- **Mais complexo:** quando se controla, fusiona ou adquire uma nova empresa, e mais ainda se se trata de uma de um setor ou país diferente, é frequente que apareçam outro tipo de problemas relacionados com os estilos de direção, cultura empresarial, integração de sistemas de produção..., que poderão dificultar o aparecimento de sinergias produtivas ou vantagens competitivas pretendidas.
- **Maior limitação legal:** por vezes, para preservar a livre concorrência, as administrações colocam impedimentos ou requerimentos de informação nos processos importantes de aquisição, fusão ou concentração empresarial.

Finalmente, ao longo de toda esta secção tem-se feito referência a *controlo, aquisição, fusão...*, como fórmulas válidas para fazermos com o controlo de uma empresa diferente à original, e portanto, como **alternativas para gerar desenvolvimento interno**. Na realidade, qualquer opção que não seja crescer a partir do investimento sobre a própria estrutura da empresa original deverá considerar-se desenvolvimento externo. Em seguida ordenamos todo esse conhecimento, identificando e definindo o processo pelo qual, uma operação se pode considerar desenvolvimento externo, conforme se trate de uma fusão, aquisição, ou aliança empresarial, mas poderia haver muitas outras opções:

- **Fusão empresarial:** consiste em integrar duas ou mais empresas, sempre que o resultado do processo seja o desaparecimento ou a perda de personalidade jurídica de pelo menos uma das empresas originais. Este processo pode ser desenvolvido de três formas:
 - *Fusão pura*, que se produz quando duas ou mais empresas de um tamanho similar concordam em unir-se e criar uma nova empresa para a qual contribuem com todos os seus recursos, bens, direitos, obrigações, dívidas..., dissolvendo posteriormente as empresas primitivas.
 - *Fusão por absorção*, que se produz quando nesse processo de união, uma das empresas é absorvida, desaparece e o seu património é integrado na outra, que continua a existir como antes.
 - *Fusão por injeção de ativos*, que se produz quando uma das empresas contribui com apenas uma parte dos seus ativos para a fusão com outra empresa, seja para criar uma empresa

nova, ou para aumentar os ativos da segunda empresa. A chave aqui é que a empresa que contribui com os ativos se mantém independente, e é sobre a empresa que recebe os ativos que se produz a fusão.

- **Aquisição de empresas:** é o processo pelo qual uma empresa compra parte do capital social de outra, com o objetivo de controlá-la total ou parcialmente. O normal é que nenhuma empresa perca aqui a sua personalidade jurídica, e assim, tanto a empresa que compra como a que vende continuam a existir. Em função da percentagem de capital social que se compra, e da percentagem que está em poder de outros sócios da empresa adquirida, podem verificar-se diferentes situações no processo:
 - *Controlo total*, quando se adquire mais de 80% do capital social.
 - *Controlo maioritário*, quando se adquire mais de 50%.
 - *Controlo minoritário*, quando se adquire menos de 50% do capital social, mas em que os restantes acionistas estão distribuídos por opções com ainda menos capital social.

O processo de aquisição de uma empresa pode produzir-se através de uma compra e venda convencional, com um contrato em que se estabelecem quais são as condições de compra e de venda, ou então, no âmbito das grandes empresas, pode fazer-se através de duas fórmulas financeiras que aqui apenas citaremos, como são a alavancagem financeira ou *Leveraged Buyout* (LBO) e a oferta pública de aquisição de ações ou *OPA*.

- **Cooperação ou aliança empresarial:** é uma fórmula intermédia que implica ganhar algumas das vantagens competitivas que



obteríamos com os processos de fusão ou aquisição, mas mantendo ambas empresas a sua personalidade jurídica, estabelecendo diferentes tipos de acordos, que podem ser regulados de diferentes maneiras. Este processo está contemplado num capítulo independente mais à frente deste mesmo Guia.



05.- GLOCALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO.



Interreg
Espanha-Portugal
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



CETEIS



Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

05. Glocalização e internacionalização.

Durante os anos da crise, muitas das empresas espanholas conseguiram sobreviver graças à exportação. E no entanto, muitas outras poderiam ter sobrevivido se atempadamente, tivessem desenvolvido uma estratégia de exportação apropriada à qual recorrer nos momentos em que se reduz o mercado interior. Contudo, olhar para o exterior apenas quando se contrai o mercado doméstico não é uma boa opção, uma vez que as oportunidades existem sempre para aqueles que estão preparados para as agarrar, vendo na atividade internacional uma ação natural para as empresas que têm êxito nos seus países, e não apenas como uma opção quando se desacelera a economia local.

Neste processo de olhar para o exterior, temos de ter em conta dois termos que são de vital importância para as empresas que estão no processo de crescimento e consolidação; a *glocalização* e a *internacionalização*, que permitem estabelecer uma estratégia que ajuda o envio dos nossos produtos para o estrangeiro, não apenas como alternativa ao mercado interior, mas também como uma ação estratégica que permite alargar as oportunidades de negócio para a nossa empresa. Nas próximas páginas mostraremos como ambos os conceitos intervêm no processo de consolidação e crescimento, e como fazê-lo da melhor maneira possível para aproveitar as oportunidades de negócio para a empresa.

Glocalização é o termo que nasce da união de outros 2 conceitos que poderiam parecer antagónicos, mas que não o são; a *globalização* e a *localização*. Como realidade económica surge no século XX, e tornou-se possível graças ao *uso generalizado dos meios de comunicação de massas*, sobretudo a televisão que permitiu emitir campanhas a nível mundial, ao avanço dos transportes, sobretudo o aéreo que permitiu reduzir os tempos para viajar de um país para outro, e finalmente, o *uso generalizado da internet*, que nos permitiu o acesso a tudo o que necessitamos no momento em que necessitamos.

Fruto destas 3 revoluções, os países, as empresas e as pessoas de todos os países puderam relacionar-se entre si, fazendo do mundo um lugar mais pequeno. Por um momento parecia que todos os habitantes do primeiro mundo pensávamos, acreditávamos, consumíamos, e inclusive sentíamos de igual maneira. As pequenas empresas locais desapareciam face às multinacionais, que de certa maneira, impunham a sua lei da *globalização*.

Contudo, esta tendência produziu uma reação contrária na sociedade, tendendo a valorizar o próprio; os costumes, a forma de ser, pensar e sentir, e portanto, a forma de consumir de cada lugar. Defender a idiossincrasia de cada lugar pondo de novo em valor o local, e fazendo assim finca-pé no valor da *localização*.

Ambas as tendências têm coisas boas e coisas más, evidentemente, mas desde o ponto de vista das empresas, a união de ambos os conceitos no termo *glocalização* permite entender de forma mais correta a expansão internacional das empresas, entendida como *a capacidade de pensar globalmente para agir localmente*.

Apenas as empresas que se expandem de maneira glocal, com uma mentalidade global mas sempre tendo presentes nas suas atuações o local, podem alcançar os seus objetivos. E de facto, é como acuem as grandes empresas; por exemplo, Coca-Cola atua globalmente, mas no local adapta as suas garrafas com imagens do país, ou com a sua marca escrita com o alfabeto local. Para além do idioma, outros aspetos como a cor, o sabor, o cheiro, as expressões, os aspetos religiosos, políticos ou culturais, a simbologia ou os tabus devem ser tidos em conta pensando no local, se se age desde o global evitando assim erros que podem sair muito caros no lançamento de um serviço ou produto num país.

Por seu lado, a **internacionalização**, ainda que costume usar-se de forma indistinta da exportação ou globalização, no âmbito empresarial designa o

processo através do qual a empresa desenvolve uma parte das suas atividades noutros países diferentes ao seu de origem, seja a venda de produtos, a aquisição de suprimentos, a produção, etc. Nas seguintes páginas deste documento serão expostos, brevemente, os principais conceitos a ter em conta quando se fala de internacionalização.

1. **Tendências em internacionalização:** a economia transforma-se a um ritmo vertiginoso ciclicamente, e é importante compreender que, para além das vantagens competitivas que claramente oferece a internacionalização da nossa empresa, aproveitando oportunidades relacionadas com o levar os nossos produtos e serviços a outros países, existem uma série de tendências neste processo que é necessário conhecer, e que influenciarão de forma decisiva na forma como este processo há-de realizar-se:

- **Near-Shoring:** é uma tendência de *deslocalização* também chamada de “produção em proximidade”, que permite externalizar para um país com uma diferença reduzida em distância ou fuso horário, pelo facto de a produção ser mais barata nesse lugar.
- **Re-Shoring:** ao invés da anterior, a *relocalização* é uma tendência de retorno ao próprio país de origem de atividades produtivas que as empresas tinham deslocalizado para países emergentes, uma vez que cada vez mais é menor a diferença entre produzir fora e fazê-lo no próprio país, pois os custos aumentaram. Além disso, desta forma também reduzem o custo social que implica produzir fora do país.
- **Customisation:** é a tendência de personalização máxima dos produtos e serviços, também chamada *customização*, o que influi no facto de cada vez mais as empresas produzirem perto do sítio onde estão os seus clientes, a fim de responder com rapidez e flexibilidade

às mudanças de padrões dos consumidores, fazendo assim com que estejam próximo dos processos de conceção, produção, inovação, ou marketing.

- **Marketplaces:** é a tendência para vender os produtos e serviços através dos mercados eletrónicos como Alibaba e Amazon, com os quais muitos pequenos produtores puderam iniciar-se na exportação, e puderam fazê-lo sem ter os recursos que implica abordar com êxito um processo convencional de internacionalização. Talvez as mais importantes delas sejam a *identificação de clientes potenciais*, a *eliminação de riscos nos processos de pagamento* e a *solução para o problema logístico* que supõe fazer chegar o produto ao cliente a nível internacional. Todas essas coisas se resolvem através de uma plataforma de venda online, sem a necessidade de realizar viagens, participar em feiras, etc., de fazer publicidade para atrair clientes, ou de contratar um serviço internacional de envios, reduzindo assim os custos que implica para uma pequena empresa o processo de exportar.

Mas isso não significa que o *marketplace* elimine todos os desafios que enfrenta a empresa ao exportar, uma vez que irá requerer recursos, idiomas e pessoal capacitado. Além disso, terá que estudar as características do seu consumidor online, dos seus concorrentes, assim como dos seus produtos

e preços, montar a sua loja online no *marketplace*, com informação em inglês ou na língua que seja necessário, atender dúvidas e consultas, gerir os tipos de câmbio da moeda, implicações fiscais, taxas e outras restrições à exportação, etc.

2. **Vantagens da internacionalização:** para que a internacionalização traga valor às empresas, deve basear-se numa decisão estratégica, que orienta a própria empresa para um novo futuro a longo prazo. A partir daí, se a empresa quiser beneficiar das vantagens da internacionalização, deverá aprender a fazer coisas que antes não fazia no mercado doméstico, assim como conceber corretamente as fases de identificação de necessidades e expectativas do cliente fora do seu país, e resolver problemas como o fabrico, comercialização, distribuição e pós-venda. Se o fizer bem, em seguida aparecem algumas das vantagens que pode obter uma empresa que se decida a dar um passo na direção da internacionalização:

- **Evita o perigo de ser adquirida:** internacionalizar evita que uma PME que tem êxito, desapareça ou seja adquirida por uma empresa maior ou com mais capacidade. As empresas maiores têm preços e estratégias de marketing mais agressivas, mas se a empresa opta pela internacionalização, é possível que acabe por suceder o contrário.
- **Cresce em tamanho, competitividade e negócio:** as empresas que optam pela internacionalização, a médio e longo prazo transformam-se em quatro vezes maiores que as que não investem, nem exportam, e em duas vezes maiores que as que exportam. Além disso, são mais competitivas, apresentam índices de produtividade mais elevados e

obtem um volume de negócio cerca de 50% superior às que não o fazem. Isso gera mais e melhor ocupação, pelo que criam mais emprego, mais qualificado e melhor remunerado.

- **Os mercados emergentes são uma cura face à crise:** aqueles que internacionalizam resistem melhor aos ciclos económicos adversos. Ao ser mais competitivas e ao estarem mais diversificadas, estas empresas crescem inclusive em épocas de recessão económica. Por exemplo, no caso dos mercados europeus, mais maduros e afetados pela queda do consumo, as empresas procuraram novos nichos no sudeste asiático, ou optaram por países emergentes. A internacionalização permite procurar oportunidades em mercados com maior potencial de crescimento. Hoje em dia muitas empresas começam a olhar para o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) ou para os «*next eleven*», tais como Bangladesh, Egipto, Indonésia, Irão, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Coreia do Sul, Turquia e Vietnam. Mas sempre com estratégias bem definidas, uma vez que ainda que sejam economias emergentes, deve analisar-se bem se o produto se encaixa e se possuem as infraestruturas adequadas.
- **Ajusta custos:** aqueles que internacionalizam, costumam aproveitar melhor as economias de escala, transferindo atividades e inclusive partes inteiras da cadeia de valor para localizações mais competitivas, seja pelos custos ou pelas capacidades, aplicando assim os seus benefícios à empresa (matéria-prima, tecnologia, capital humano...). Além disso, o trabalhador local proporcionará o valor acrescentado pelo conhecimento do contexto socioeconómico e cultural e, por outro lado, a proximidade aos recursos materiais diminuirá os gastos em transporte e logística.

- **Integração plena:** falar de internacionalização deve entender-se como uma estratégia a longo prazo e com uma continuidade prolongada; não se trata de uma presença pontual, mas trata-se sim de estar completamente assente na economia desses países. Com o tempo consolida-se a força de vendas no exterior, que traz rendimentos contínuos dos países em que a empresa opera. Além disso, estar fora permite conhecer as particularidades de cada cliente ou mercado, aprender sobre a capacidade de cada concorrente a nível global no mesmo sector, e inclusive da própria diversidade cultural das equipas nas empresas globalizadas.
- **Melhora a motivação do trabalhador:** uma vez que, desde o ponto de vista psicológico, a internacionalização faz com que os empregados se sintam parte de uma grande família, que pode trazer laços de união e intercâmbios culturais. No entanto, para isso é preciso trabalhar muito bem a comunicação interna, que permita que o trabalhador sinta como próprios os êxitos no exterior, e portanto, a sua produtividade aumentará.
- **Fortalece a marca:** as empresas que internacionalizam devem tomar como próprios os valores de decisão, valentia, força, crescimento..., todos eles muito úteis em campanhas de marketing e comunicação. Assim, desde a perspetiva do consumidor, um produto global recebe mais reputação, tendo lugar um sentimento proclive à imitação e a não deixar-se ficar fora das modas e tendências globais. O resultado final é que a empresa tem mais facilidade para fortalecer a marca de forma progressiva em cada mercado no qual se introduz.

3. **O processo de internacionalização:** como acabámos de comentar, o comércio internacional pode trazer grandes benefícios para as empresas, mas nesse caminho também há riscos e mudanças graves na sua estrutura, pelo que a decisão deve basear-se numa boa análise que identifique os motivos para passar a fronteira e elaborar uma boa estratégia, estabelecendo medidas de controlo para corrigir a tempo possíveis erros.

Como é natural, a forma de entrar nos diferentes mercados varia em cada mercado, ou inclusive em cada sector ou momento concreto..., mas é habitual observar uma sequência similar nas empresas que internacionalizam, sempre modulada pela complexidade dos mercados e estratégias definidas durante o processo de reflexão estratégica da internacionalização. Estamos perante uma decisão que implica um risco e que compromete os futuros recursos humanos, técnicos e financeiros da empresa, pelo que é necessário conhecer e avaliar a forma de acesso mais adequada em cada caso, e sempre em função da estratégia definida para isso. Esta estratégia pode assumir diferentes formas, como a exportação direta, a exportação indireta, as associações contratuais, e finalmente, a implantação ou investimento em mercados estrangeiros. Todos eles, por sua vez com múltiplas fórmulas, são explanados nas seguintes páginas:

- **Exportação indireta:** implica delegar a atividade exportadora num intermediário que toma a seu cargo todos os trâmites do processo, reduzindo o risco para a empresa, mas também a propriedade das fórmulas de internacionalização. Aqui a venda realiza-se através de grandes grupos exportadores e companhias comercializadoras

especializadas, conhecidas como *trading companies* (empresas comerciais). Pode tratar-se de uma forma interessante para pequenas empresas que querem verificar o potencial de um mercado concreto, e saber se têm vantagens competitivas nele. Mas esta também constitui uma fórmula com inconvenientes:

- *Vantagens*: menor investimento, menor risco, maior flexibilidade e sem pagamento do IVA pois a operação é doméstica.
 - *Desvantagens*: dependência total em relação ao intermediário e sem qualquer controlo sobre o mercado, pouca aprendizagem do negócio exportador (o *trader* analisa possíveis mercados, compra a mercadoria e assume o risco da operação), e menor potencial de vendas, já que o *trader* não tem um compromisso com a empresa, e existe o risco de que além dos produtos da empresa, também comercialize com os da concorrência.
- **Exportação direta**: em vez de delegá-la em terceiros, implica assumir a atividade exportadora criando um departamento próprio, com o apoio de comerciais, agentes locais, importadores-distribuidores, escritório de representação, sucursal filial, etc. É mais custosa e arriscada, mas implica o contacto direto da empresa com o cliente final do mercado, o que significa maior controlo sobre a comercialização dos seus produtos ou serviços. A nível genérico, este é o balanço das vantagens e inconvenientes do modelo:
 - *Vantagens*: maior potencial de vendas e lucros, bem como maior aprendizagem e conhecimento sobre o processo de exportação.
 - *Desvantagens*: maior investimento, mais risco e recursos necessários, em infraestruturas, pessoal, especialistas,

departamentos..., e portanto, menor flexibilidade no processo. Nesta fórmula, as tarefas ligadas à investigação de mercados, organização da distribuição, documentação da exportação, fixação de preços, etc., são realizadas pelo departamento de exportação ou comercial da empresa.

Mas a exportação direta pode desenvolver-se de muitas maneiras, que aqui se citam, com as suas principais vantagens e inconvenientes:

- **Venda direta:** quando se vende diretamente ao consumidor final, assumindo a empresa todos os riscos e obrigações da exportação e distribuição do seu produto no exterior. A parte positiva é que a empresa controla totalmente a sua política de exportação, conhece os mercados exteriores e pode comparar as possibilidades do produto por si mesma. A parte mais negativa é que requer um investimento elevado, implica mais risco, exige um melhor conhecimento do sector no qual se vai incorporar a empresa, e o seu período de maturação é de dois a três anos.
- **Agente comercial:** é uma entidade ou pessoa que atua por conta alheia, contratado pela empresa, e em função das instruções que recebe da empresa. Os benefícios são que, através do agente, controla e conhece o mercado, pode fazer um seguimento da sua carteira de clientes, e pode autorizar ou não a existência de subagentes. Entre os inconvenientes estão, que implica um custo fixo ou variável para o agente, nem sempre em função dos valores da exportação, que o agente não assume risco algum, que existem custos adicionais em

segurança social e seguros do agente, e que o despedimento do agente poderá implicar uma indemnização económica.

- ▶ **Importador ou distribuidor:** as vendas produzem-se no país ao qual a empresa se dirige através de uma empresa ou pessoa especializada na sua gama de produtos, que trabalha por conta própria, e compra o produto à empresa para depois o vender. Entre as vantagens está o facto de poder contar já com uma rede de vendas no país ao qual se dirige, ou poder participar na definição das estratégias de comunicação e promoção, e de que, finalmente, os riscos são assumidos pelo importador ou distribuidor, uma vez que faz as compras definitivas à empresa. Mas entre os inconvenientes, estão o investimento inicial que costuma ser elevado, ou o de não conhecer os clientes em primeira mão, o que costuma implicar exclusividade na zona para o importador ou distribuidor renunciando assim a outro tipo de oportunidades ou contactos directos, e que existe o risco de que o importador ou distribuidor trabalhe apenas com os produtos que lhe sejam mais rentáveis.
- ▶ **Escritório de representação ou sucursal:** funciona com a abertura no país de uma divisão comercial sem personalidade jurídica própria, ainda que a forma jurídica final dependa da legislação do país de destino. Como vantagens, implica uma implantação real desde o ponto de vista económico, e portanto, um domínio direto do mercado, do produto e do preço. É uma forma eficaz de rivalizar com a concorrência, e de se relacionar com o cliente. Perante tudo isto, como desvantagem aumenta o investimento, os custos, e também os riscos.



- ▶ **Filial comercial:** funciona com a abertura de uma divisão comercial, mas desta vez com personalidade jurídica própria, que atua como importadora exclusiva dos produtos da empresa matriz. Entre as vantagens, supõe uma implantação real desde o ponto de vista económico, e portanto, um domínio direto do mercado, do produto e do preço. Elude as limitações para a entrada de produtos, é uma forma eficaz de rivalizar com a concorrência, e de se relacionar com o cliente. Também, como desvantagem, aumentará o investimento, os custos, e também os riscos.

 - ▶ **Implantação produtiva no destino:** supõe abrir no país que interessa uma filial produtiva e comercial, com personalidade jurídica própria, cujas funções reais dependem do nível de delegação que lhe ofereça a empresa matriz. Entre as vantagens, além das anteriores, estão: melhor adaptação à norma local, e benefício com os custos salariais locais e implantação real na cultura do país. Entre as desvantagens, é possível uma certa descoordenação, uma dificuldade para o desenvolvimento ao nível a que está a empresa matriz, e evidentemente, implica um elevado investimento e um nível máximo de risco.
-
- **Associação contratual:** trata-se de um acordo assinado entre empresas pelo qual, uma concede à outra ou partilha através de uma aliança, o direito a produzir e distribuir fisicamente os produtos e serviços no mercado de destino, o uso de uma patente ou de um processo produtivo. Pode concretizar-se de muitas formas sobre as quais aqui nos alargamos um pouco mais, tais como o *piggy-back*, os consórcios de exportação, *joint-venture* internacional, agrupamento

européu de interesse económico (AEIE), *franchise* (franquia) internacional, etc.

- **Piggy-back:** implica estabelecer um contrato com uma empresa que já esteja nesse mercado para utilizar a sua rede de distribuição, em troca de uma comissão sobre as vendas. Os produtos de ambas devem ser complementares e assim utilizar a mesma rede de distribuição. A empresa que já estiver implantada no destino, oferece por seu lado a assessoria técnico-comercial, ou inclusive poderão atuar como importadores ou distribuidores. Como vantagens desta fórmula estão contar com uma rede comercial já criada e em funcionamento, manter um fluxo contínuo de exportação, e a um menor custo, como o é uma comissão de vendas. Entre as desvantagens, costuma ser uma negociação lenta e custosa para que uma empresa pequena possa incorporar os seus produtos numa empresa que já opera internacionalmente, e requer a aceitação da política comercial do sócio com o qual se estabelece o acordo.
- **Consórcios de exportação:** é uma associação de empresas temporária com o fim de promover, introduzir ou consolidar os seus produtos nos mercados exteriores. Funcionará em função do número de empresas, da sua complementaridade, ou da possibilidade de estabelecer economias de escala, bem como da implicação e preparação do próprio gestor do consórcio. Entre as vantagens desta fórmula conta-se a de que as empresas não aumentam a sua estrutura organizativa, têm um serviço de exportação especializado e podem manter a ligação e o controlo com os seus clientes. Mas traz dificuldades, como a

complexidade em encontrar sócios que façam com que o consórcio funcione sem problemas, implica mais custos, e evidentemente, maiores riscos.

- ▶ **Joint-Venture Internacional:** é uma associação com empresas locais com a finalidade de colaborar, partilhar conhecimentos e meios a nível comercial, financeiro, técnico ou de investigação. Entre as vantagens está a rapidez de entrada no mercado, o investimento partilhado, a exclusividade garantida e a aprendizagem sobre o negócio no destino. Mas entre as desvantagens encontram-se o facto de que requer que se selecione um sócio realmente sinérgico, o difícil equilíbrio entre participação e poder, bem como que requer cultura de gestão e flexibilidade mútua.
- ▶ **Agrupamento Europeu de Interesse Económico, AEIE:** é uma associação com personalidade jurídica própria com outras empresas residentes na União Europeia, com o fim de facilitar e fomentar as atividades económicas, pela partilha de recursos, atividades e concorrência a nível comercial, financeiro, técnico ou de investigação, para obter a venda de produtos e serviços. Entre as vantagens está o facto de que tem personalidade jurídica própria, mas constitui-se com um contrato de associação e sem uma contribuição fixa de capital social, que beneficia de ajudas comunitárias, e que realiza uma atividade auxiliar às empresas que a formam, respeitando sempre a independência de cada empresa. Entre as desvantagens estariam o facto de que não define uma continuidade, e que pode significar a perda ou transferência de *know-how* para empresas da concorrência.

- › **Franchise (franquia) internacional:** é um sistema de colaboração entre duas ou mais empresas na qual a empresa matriz cede à outra ou outras, que estão no país de destino, a sua imagem de marca, o seu *know-how*, etc., pelo que o franchisado, que é o proprietário do negócio cedido, obtém a exclusividade comercial, a troco de uma série de contrapartidas económicas. Como vantagens deste sistema, a empresa matriz cria uma corrente comercial num curto prazo de tempo, sem precisar de criar uma infraestrutura comercial no país de destino, e competindo eficazmente com outros distribuidores. Como desvantagens encontramos o facto de que nem todas as atividades são passíveis de franchisar com sucesso, de que eleger a empresa ou empresas que vão ser franchisadas pode não ser simples, e de que se transferem os direitos de marca e representação ao franchisado.

- **Implantação ou investimento em mercados internacionais:** para terminar, a última das formas de exportação através da ação direta, caracteriza-se por um investimento permanente da empresa matriz no país de destino, seja de forma total ou parcial, e em meios produtivos, de armazenamento ou comerciais, tenha ou não esta fórmula capacidade de faturação e autonomia operativa relativamente à empresa matriz. Como nos casos anteriores, aqui também existe um par de variáveis que devemos considerar, analisando também as suas vantagens e inconvenientes:

- › **Implantação comercial no exterior:** supõe a criação de uma infraestrutura que prolonga a empresa no exterior, e que atua como escritório comercial, armazém regulador e serviços

pós-venda, e que pode adotar a forma jurídica de escritório de representação, sucursal ou filial. Entre as vantagens, oferece uma distribuição mais rápida, permite contar com um centro de exposição e demonstração no país, bem como assistência técnica e serviço pós-venda. Entre os inconvenientes, requer um forte investimento inicial, tanto económico como em recursos humanos da empresa matriz, que devem estar adaptados à legislação do país de destino.

- ▶ **Implantação produtiva no exterior:** supõe a criação de uma infraestrutura que prolonga a empresa no exterior, e que neste caso assume funções de fabrico ou montagem no país de destino, podendo adotar a forma jurídica de sucursal ou filial. Entre as vantagens encontramos que evita as barreiras alfandegárias e pode beneficiar do diferencial dos custos com a mão-de-obra, se existem. Entre as desvantagens, que se assumem certos riscos que devem identificar-se ou controlar-se através de um plano de implantação produtiva detalhado, e que requer um forte investimento inicial, tanto económico como em recursos humanos da empresa matriz, adaptando-se totalmente à legislação do país de destino.

4. **Seleção de mercados e oportunidades internacionais:** quando uma empresa decide adotar uma estratégia de internacionalização, verifica que os seus produtos e serviços são suscetíveis de comercializar-se num grande número de países com características muito diferentes, mas abordá-los todos ao mesmo tempo implica muitos recursos e grandes transformações na forma de entender a empresa para poder abastecer com o produto todos esses destinos. Por isso, é necessário sistematizar a expansão internacional, dirigindo-se primeiro a mercados mais favoráveis à oferta de que dispõe. E

tudo tem início com um processo de deteção de uma oportunidade de negócio para a empresa num país diferente ao seu.

Em seguida expõe-se de forma geral, quais são as oportunidades globais por continente, de forma que um empresário possa avaliar se está ou não na disposição de começar a avaliar a sua internacionalização. Isto, como é óbvio, não é uma lista definitiva, já que as oportunidades podem surgir em qualquer lugar, e o verdadeiramente relevante é a forma de afrontá-la, como veremos mais à frente neste mesmo capítulo:

- **Ásia:** é possível encontrar oportunidades ligadas a concessões de transporte público e serviços de recolha de lixos, equipamento urbano, materiais de construção..., assim como consultadoria e conceção de projetos relacionados com o ciclo integral da água. Outros sectores nos quais se detetam oportunidades são o agroalimentar, sobretudo no segmento do *food service* e ou *têxtil/moda* segmento do luxo.
- **Europa:** as oportunidades podem parecer mais variadas e complexas, por exemplo em países mais desenvolvidos existem oportunidades na exportação de produtos de alimentação *delicatessen e ecológicos*, na construção de instalações desportivas, em tecnologia, soluções informáticas para grandes infraestruturas, ou investigação marinha. Na zona oriental as opções centram-se em torno do desenvolvimento no sector turístico, indústria cosmética, infraestruturas elétricas, gás ou redes de transportes, assim como em alguns sectores concretos relacionados com a construção. Sem dúvida, interessantes para muitas empresas que podem garantir quantificação e experiência, ao desenvolver-se na Europa, que é um quadro de grande estabilidade económica e legal.

- 
- **Oceania:** nas antípodas, existem oportunidades relacionadas com o sector de infraestruturas, sobretudo, em transporte e energia renovável. É um dos continentes com menor presença espanhola, e portanto, com mais possibilidades de crescimento.
 - **América:** destacam-se principalmente oportunidades em torno da construção, manutenção e gestão de infraestruturas, sejam de transporte, energia, rodoviárias, aeroportos, etc. Tudo isto sob a influência da colaboração público-privada, o que em muitos casos é uma garantia. Para além destes âmbitos, o sector da construção, as energias renováveis ou os jogos informáticos educativos também surgem como uma oportunidade a explorar.
 - **África:** encontramos necessidades relacionadas com as zonas em desenvolvimento, como o que se relaciona com telecomunicações, instalações elétricas, solares ou sanitárias, e muito especialmente, o acesso à água potável e para rega, bem como com o tratamento de resíduos. Também soluções em matéria da luta contra os incêndios ou da segurança dos cidadãos, assim como os serviços e equipamentos para a agricultura, incluindo o campo dos biocombustíveis.

Mas antes de iniciar o processo de seleção das oportunidades, a empresa deve decidir o número ótimo de países aos quais vai concorrer, elegendo entre 2 estratégias opostas, **concentração ou diversificação**, que também incluem opções intermédias:

- **Concentração:** centra os recursos num número reduzido de mercados, para alcançar um volume de vendas continuado e crescente em cada um deles. Assim se atinge mais conhecimento dos

mercados escolhidos, se reduz custos de logística e administração, se possibilita oferecer um produto diferenciado e adaptado ao cliente e com melhores recursos de promoção e publicidade em cada mercado.

- **Diversificação:** vende num maior número de mercados, ainda que seja à custa de uma quota de vendas menor em cada um deles. Entre as vantagens da estratégia encontram-se o facto de depender menos de poucos mercados, a de obter informação comparada do mercado mundial, a de evitar o confronto com os principais concorrentes, e se se atuar rapidamente, a de aproveitar no máximo número de mercados uma vantagem competitiva ou uma conjuntura de preços.

As vantagens em optar pela concentração ou pela diversificação variam em função do ciclo do processo exportador em que se encontra a empresa, a situação da economia mundial, ou o tipo de produto que comercializa... Por isso, é fundamental que antes de iniciar o processo exportador, a empresa leve a cabo um **estudo de mercado** de qualidade, que permita responder a 5 perguntas, que seriam as seguintes:

- *Onde ir:* seleção dos mercados mais favoráveis.
- *Como chegar:* seleção da forma de entrada.
- *A quem vender:* identificação e características do potencial cliente.
- *O que oferecer:* produto ou serviço que se vai oferecer e a que preço.
- *Quanto:* recursos que são necessários e rentabilidade que se irá obter.

Uma vez que temos o estudo, que se pode comprar feito, fazê-lo a própria empresa, encomendá-lo a uma consultora internacional ou a uma do país de destino (4 opções com diferentes vantagens e custos), a informação

deverá classificar-se em função de **3 variáveis que afetam esse mercado**:

- *Potencial*: é a capacidade de compra de produtos e serviços.
- *Acessibilidade*: é o número de barreiras à entrada que tem.
- *Segurança*: são os riscos que afetam as relações comerciais.

Após os processos de análise, se potencialmente a empresa poderia acorrer a um total de 160 mercados potenciais, seguramente com uma boa filtragem ter-se-á reduzido a não mais de 10, dos quais é preciso selecionar em quais se vai realizar um verdadeiro esforço comercial, para o que é necessário ter informação para levar a cabo a decisão estratégica **com base numa combinação de dois ou mais critérios dos 6** que agora se descrevem:

- *Dimensão*: é a capacidade de compra, e se se tem pouca experiência, o ideal é eleger um país geográfica ou culturalmente próximo.
- *Fase de crescimento*: é escolher um país com perspectivas de crescimento.
- *Preço*: é selecionar um país cujo preço de entrada seja exequível para a empresa, ajustado ao cliente e com benefício comercial suficiente.
- *Vantagem competitiva*: é a escolha de um país em que o produto oferece uma vantagem competitiva sobre o que já existe.
- *Colaborador ou sócio idóneo*: é eleger um país no qual contamos com um distribuidor, agente comercial ou sócio que distribua os produtos.
- *Custo/rentabilidade*: é escolher um país cujo custo de acesso ao mercado e rentabilidade seja melhor a médio prazo. Como regra geral, quanto mais elevado é o nível de desenvolvimento de um país mais recursos terão de ser destinados para introduzir-se no seu mercado (especialmente em promoção e publicidade), ainda que também sejam maiores as expectativas de lucro.

Finalmente, uma vez selecionado o mercado concreto, a empresa deverá tomar a seguinte decisão estratégica, entre os conceitos de **adaptação e padronização de produtos ao mercado internacional**. Se a empresa optar por internacionalizar, deve saber que cada mercado requer uma forma de entrada diferente, e portanto deverá eleger entre dois tipos de estratégia, entre a *adaptação* e a *padronização*. Não existe uma forma correta de fazê-lo e uma incorreta; é a empresa a que, em função das características do mercado de destino, deverá eleger uma alternativa ou outra, ou então uma mistura de ambas:

- **Adaptação:** faz evoluir os processos, produtos e serviços que vai comercializar em função do mercado ao qual se dirige. É um processo mais lento e necessita de mais recursos, mas partimos de uma informação prévia que contribui para não colocar em risco o investimento a realizar. Além disso, há adaptações que são optativas, ainda que fundamentais, como as das estratégias de marketing, cultura e costumes..., mas outras são obrigatórias, como as relacionadas com a publicação dos ingredientes em produtos alimentares.
- **Padronização:** aposta por manter a mesma forma de atuar, os mesmos produtos e serviços, com independência do país objetivo ao qual se dirige, baseando-se na ideia de que os compradores de todo o mundo compartilhem as mesmas necessidades. Esta opção reduz custos associados à adaptação e ajuda a gerar economias de escala, mantendo uma identidade e imagem consistente em todo o mundo, e em grandes companhias, gera poupanças em campanhas de comunicação ajudando a oferecer aos clientes, o mesmo produto, da mesma forma, em qualquer lugar do mundo.

5. **Trâmites para internacionalizar:** finalmente, expõem-se em seguida e de modo muito genérico, os trâmites de tipo administrativo que uma empresa deverá ter em conta se quiser iniciar um processo de internacionalização. Obviamente, a recomendação é que antes desse processo, procure ajuda profissional que lhe permita concorrer nas melhores condições possíveis a esses mercados.

A primeira coisa que uma empresa deve fazer é inscrever-se através do sítio eletrónico da Agência Tributária (AEAT) no **Registo de Exportadores (REX) autorizados**, e a partir daí, atuar segundo o tipo de mercado no qual quer operar, já que as exigências são diferentes:

- **Na União Europeia:** são relações mais simples por haver um acordo comercial comunitário, mas os trâmites e requisitos mínimos serão:
 - *Inscrição no registo de Operadores Intracomunitários*, que outorgará um número de operador que funciona como um CIF especial que se encontra em todas as faturas.
 - *Classificação das mercadorias*, que atribui aos produtos uma numeração tarifária aceite a nível internacional através dos códigos TARIC.
 - *Declaração Recapitulativa de Operações Intracomunitárias*, que informa nos devidos prazos sobre as operações intracomunitárias que tenha realizado a empresa.

- › *Declaração trimestral do IVA*, que ainda que seja o trâmite habitual da empresa, agora terá que integrar as operações na Europa.

- **No resto do mundo:** neste caso são relações mais complexas, que devem incluir pelo menos os seguintes trâmites:

- › *Obtenção do número de registo e identificação de operadores económicos:* numeração conhecida como EORI (Sistema de Identificação e Registo dos Operadores económicos) e que identifica a empresa como exportador ou importador, permitindo que os produtos saiam da alfândega. É obtido através do sítio eletrónico da Agência Tributária.

- › *Apresentação do Documento Único Administrativo*, conhecido como DUA, é uma declaração impressa em papel que se entrega às autoridades alfandegárias e que contém informação sobre o produto dessa operação comercial. Para apresentar o DUA de Exportação, deve tratar-se dos trâmites na Agência Tributária.

- › *Declaração do IVA e da taxa aduaneira*, esta última varia em função do país de destino podendo inclusive não ser aplicável. Por sua vez, a exportação de mercadorias fora da UE está isenta de IVA, e a empresa pode receber a sua devolução.

- › *Outros documentos*, que juntamente a todos os mencionados, acompanharão a relação comercial no estrangeiro em função do país ao qual se dirijam e do produto com o que o façam, tais como:

- › Factura comercial, consular, *pro forma* e/ou alfandegária.
- › Certificados de origem.
- › Lista de embalagem (*packing list*).

- ▶ Caderno ATA e CTD (Documento Técnico Comum).
- ▶ Certificado de circulação EUR1, EUR2.
- ▶ Declaração Instrastat.
- ▶ Documentos de transporte CMR, TIR, CIM, Bill Of Lading.
- ▶ Seguros de transporte.
- ▶ Legalização de documentos.
- ▶ Outros documentos e certificados específicos por sectores, tais como o certificado de controlo de qualidade comercial SOIVRE para os produtos agroalimentares, licenças de exportação e certificados CITES para espécies animais ameaçadas, certificados Kosher e Halal para países judaicos e muçulmanos respetivamente, etc...



06.- COOPERAÇÃO E OPORTUNIDADES NA EUROACE.

06. Cooperação e oportunidades na EUROACE.

A última crise financeira provocou uma perda de tecido empresarial generalizada, ou no melhor dos casos, um importante adelgaçamento das estruturas das empresas, perdendo capacidades, recursos humanos e meios de produção. Simultaneamente, a perda de quota de mercado para as empresas, obrigou às mais fortes a fazerem um esforço para procurar clientes mais longínquos, ou acorrer aos mercados nos quais poderiam encontrar sinergias.

O resultado deste cocktail foi o crescimento dos processos de aliança e cooperação empresarial, que permitiu resolver de forma mais eficiente, situações que em princípio tornavam necessárias as estratégias de diversificação, fusão ou aquisição, com o conseqüente investimento que implicam. De facto, a eficácia destas alianças ou fórmulas de cooperação torna previsível que continuem a aumentar este tipo de estratégias, que fazem crescer as empresas sem sobrecarregar a estrutura, e mantendo muito mais controlados os custos.

Desde um ponto de vista mais técnico, as alianças empresariais supõem um ponto intermédio entre o desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo. De facto, a cooperação pode ser definida como um acordo entre duas ou mais empresas em princípio independentes, que partilham capacidades e recursos sem chegar à fusão, e com isso, criam um espaço de relação que permite incrementar as suas vantagens competitivas.

1. **Razões para optar pela cooperação:** quando se fala de alianças e cooperação, é costume citar-se pelo menos quatro tipos de motivos que conduzem

a agir desta forma: estratégicos, organizativos e/ou económicos. Vamos analisá-los de forma mais extensa nas páginas que se seguem:

- **Adaptação ao contexto:** como já se referiu anteriormente, existe na atualidade uma tendência relacionada com as alianças para a cooperação, fruto das novas formas de entender os negócios no mundo do conhecimento, e inclusive dos processos de globalização nos quais as empresas também se veem integradas. Nestes momentos, existe um processo de globalização de mercados e diminuição dos obstáculos ao comércio internacional, que favorecem que as tecnologias desenvolvidas numa parte do mundo, possam rapidamente chegar a outras partes, alcançando mais facilmente economias de escala através processos de aliança ou cooperação. Por outro lado, a tudo isso se une a precaução financeira, a abertura para partilhar o conhecimento relacionado com a inovação aberta, assim como a possibilidade de aceder a outros mercados afastados geograficamente e relacionados com o conhecimento..., fazem com que a opção pela aliança ou a cooperação seja hoje em dia mais frequente.
- **Estratégicos:** desde um ponto de vista estratégico, a cooperação supõe uma forma de alcançar uma melhor posição competitiva que através de outras alternativas, seja por incorporar menores custos ao alcançar mercados globais, por ganhar poder num mercado concreto, e por chegar a recursos e capacidades dos quais não se dispõe no momento presente. Na verdade, vista assim a cooperação é uma estratégia de desenvolvimento alternativa ao desenvolvimento interno, mas também às fusões e aquisições de empresas, que permite alcançar objetivos estratégicos concretos que de outra forma seria impossível. De facto, para muitas empresas, as alianças e a

cooperação permite solucionar determinados problemas concretos, como sejam os seguintes:

- *Ganhar dimensão para competir melhor*, rapidamente e sem perder autonomia por parte de cada uma das empresas intervenientes no acordo.
 - *Criar e explorar sinergias complementares*, que se se aplicam sobre um cativo fixo, poderiam inclusive criar economias de escala.
 - *Reduzir o risco de novas ações empresariais*, assumindo em cooperação projetos que de outra maneira iriam requerer um elevado investimento.
 - *Acesso a recursos e capacidades*, uma vez que no caso de que as alianças sejam com fornecedores ou clientes, a empresa garante o abastecimento de matéria-prima, ou a compra dos seus produtos.
 - *Flexibilidade e adaptação*, já que através da cooperação, podemos fazer frente a um ambiente empresarial cada vez mais cambiante, sem grandes custos.
- **Organizativos:** parece claro que uma empresa não poderá dispor por si mesma de todos os recursos necessários para a sua sobrevivência, e terá que chegar a acordos, sejam ou não por escrito, com fornecedores e clientes para poder ter um lugar no mercado em que opera. De facto, a maneira habitual de obter as matérias-primas, e por outro lado, de vender o produto terminado, é estabelecer alianças ou acordos prévios para se abastecer, e para vender, respetivamente. Obviamente, nesta linha, a cooperação será mais simples e natural quando ambas as partes se necessitam mutuamente, quando ambas ganham com a aliança, e quando o resultado do benefício se mantém no tempo, e portanto se produz

uma situação de **reciprocidade ou complementaridade na disponibilidade de recursos.**

- **Económicos:** finalmente, optar pelas alianças e pela cooperação tem todo o sentido como fórmula para organizar a atividade económica das empresas, podendo gerar vantagens competitivas, numa estratégia intermédia entre o desenvolvimento interno e a diversificação. De facto, a cooperação é uma estratégia híbrida que permite reduzir custos, estabelecendo uma relação de confiança e duradoura com um sócio que oferece matérias-primas, que compra produto, com o qual acorrer a um mercado diferente..., e um sem-fim de possibilidades que se encontram, entre estabelecer intercâmbios próprios do mercado a longo prazo, e constituir um acordo duradouro que permita constituir uma realidade empresarial diferente à das duas que a propõem, para aproveitar melhor as oportunidades que se apresentam num determinado mercado.

Assim, a cooperação também é uma boa fórmula para concorrer com flexibilidade económica a um mercado, a uma parte da cadeia de valor ou a um determinado projeto. Uma maneira de integrar, numa única realidade económica, as capacidades de duas ou mais empresas, e finalmente, uma forma de externalizar aquelas atividades para as quais não têm capacidades ou em que a sua eficiência é pior, reduzindo assim os seus custos de produção. E no outro prato da balança, cooperar implica poder alcançar economias de escala, logrando aumentar os lucros com o aumento da atividade e finalmente, conseguir também economias de aprendizagem, pondo em valor e reduzindo o custo das operações beneficiando da aprendizagem com outros e da experiência acumulada pelos parceiros.

2. Vantagens e inconvenientes de optar pela Cooperação: entre as vantagens mais relevantes, a cooperação é a combinação perfeita entre a eficiência operativa para acumular vantagens competitivas, e a flexibilidade de um simples acordo entre partes que pode dissolver-se se a cooperação não chegar a funcionar. Mas de forma mais específica, as vantagens da cooperação em comparação com esse desenvolvimento interno e com as fusões ou aquisições são as seguintes:

- **Se se compara com uma integração vertical,** a cooperação elimina a complexidade que supõe uma empresa integrada, e portanto os sistemas de planificação e controlo. Além disso, permite que cada parceiro continue a gerir as atividades que melhor conhece, nas quais tem mais vantagens competitivas, e finalmente, não existem barreiras à saída na cooperação, já que o compromisso se pode reverter.
- **Se se compara com os acordos comerciais habituais,** que permitem comprar matéria-prima ou vender produtos, a cooperação supõe relações mais estáveis e duradouras, elimina os custos das transações habituais na compra e venda, melhorar a informação e reduz os conflitos, e finalmente, também reduz as incertezas que supunha uma diversificação noutros mercados ou países por parte da empresa.

- **Se se compara com uma fusão ou aquisição**, a cooperação elimina os problemas de integração organizativa e de cultura empresarial, uma vez que permite manter a independência das empresas implicadas, e portanto, das suas equipas de gestão e dos seus trabalhadores. Além disso, no caso das empresas maiores, por não haver integração como tal não há problemas legais relativos à defesa da competência, e como já se comentou antes, o compromisso entre empresas é mais flexível que numa fusão ou aquisição; de facto, a cooperação é absolutamente reversível, salvo que tenham sido acordados custos para romper a mencionada cooperação.

Mas também as alianças e a cooperação têm certos inconvenientes, entre os quais se destacam o facto de que não existe uma cultura de cooperação, que exige certa generosidade, assim como confiar a outra empresa os teus conhecimentos, vantagens competitivas e inclusive as tuas estratégias de crescimento, e se não funcionar, as consequências poderiam ter efeitos. Mais ainda se se trata de empresas que, no futuro, podem ser concorrentes nos mesmos mercados uma vez conhecidas já as vantagens competitivas de cada uma delas. Mais concretamente, estas são as desvantagens habituais das alianças e cooperação que é usual citar-se:

- Se afinal a cooperação não funcionar, a empresa terá partilhado o seu conhecimento, a sua tecnologia, e finalmente, parte das suas vantagens competitivas fortalecendo outra empresa que poderá vir a ser um concorrente forte no futuro.
- Ainda que exista cooperação em certos projetos, os parceiros poderão continuar a manter objetivos contrários em outros âmbitos,

setores ou mercados, dificultando a fortaleza da estratégia comum que foi estabelecida.

- Ainda que não exista uma integração enquanto tal, isso sim, perde-se certa autonomia na tomada de decisões uma vez que foi estabelecida uma aliança ou acordo de cooperação, algo que deve ficar bem refletido no acordo que se assine.
- Em muitas ocasiões, a cooperação é estabelecida para projetos concretos, mas os líderes desses projetos não têm a capacidade de decisão para atuar como uma única unidade, o que complica a tomada de decisões.
- Ainda que menos que noutras estratégias de desenvolvimento, o certo é que uma aliança ou acordo de cooperação implica, isso sim, custos e complica a estrutura organizativa, já que a coordenação continuada com uma estrutura empresarial que não é a própria, requer tempo e dinheiro. Mais ainda se se dispõe de pouca experiência em projetos de colaboração.
- Finalmente, muitas alianças e acordos de cooperação fracassam pela falta de generosidade, a falta de confiança mútua, e a falta de compromisso com o acordo e com os objetivos comuns definidos. Estes elementos vão erosionando a relação, fazem com que cada uma das partes não se esforcem ao máximo pelos objetivos marcados, e finalmente debilitam o acordo.

3. **Tipos de Alianças ou Acordos de Cooperação:** existem tantos tipos de acordos de cooperação, como empresas que os subscrevem. O acordo, independentemente da forma que adote (oral, escrito, com contratos muito detalhados, um simples pacto...), deve procurar sempre uma série de objetivos estratégicos, cujos resultados iniciais impulsionarão os seguintes esforços relacionados com o acordo de cooperação. Nesse sentido, existem uns limites mínimos necessários para estabelecer uma aliança ou acordo de cooperação, que estão em **conformidade com os objetivos**, de modo que para que se produza um acordo, as metas e objetivos a alcançar por ambas as partes têm de ser compatíveis, permitindo a cada uma delas que alcance os seus objetivos em melhores condições do que o faria isoladamente, e além disso, uma **complementaridade de recursos**, de forma que os recursos e capacidades de ambas as empresas permitam, uma vez organizados adequadamente, alcançar vantagens competitivas que nenhuma delas obteria em separado.

Dito isto, como já foi referido, existem tantos acordos de cooperação como empresas. No entanto, poderão classificar-se distinguindo diferentes tipos de alianças e acordos de cooperação em função de uma série de elementos chave:

- *Em função do número de parceiros que integra*, encontrando aqui **acordos bilaterais** quando são para dois sócios, ou então **acordos multilaterais** quando são para mais de dois sócios.

- *Em função do âmbito de atividade a que se referem, encontrando aqui **acordos centrados numa única atividade**, seja em tecnologia, em recursos humanos, em produção, em distribuição, em marketing, em aspetos financeiros, etc., ou então **acordos complexos**, centrados em diferentes atividades da cadeia de valor.*
- *Em função da relação entre os parceiros, já que poderá tratar-se de **acordos verticais** quando são acordos entre empresas que na realidade são fornecedores e clientes, e portanto, se estabelecem em diferentes troços da cadeia de valor, ou de **acordos horizontais** quando se estabelecem entre empresas situadas no mesmo nível de atividade. Dentro dos acordos horizontais, podemos encontrar por sua vez **acordos horizontais competitivos** se se estabelecem entre empresas que são diretamente concorrentes, ou então **acordos horizontais complementares**, que são os que se estabelecem entre empresas que não concorrem diretamente entre si.*
- *Em função da natureza do acordo, uma vez que poderá tratar-se de **acordos contratuais** quando existe apenas um contrato entre sócios, **acordos de acionistas** quando existe algum tipo de participação no capital das empresas implicadas, e finalmente, **redes interorganizativas**, quando existe uma multitude de acordos entre um número elevado de parceiros.*

Finalmente, tomando como referência esta última categoria, a **natureza do**

acordo, citaremos as formas mais habitualmente utilizadas para estabelecer alianças ou acordos de cooperação entre empresas:

- **Acordos contratuais**, que é a categoria que identifica as alianças ou acordos de cooperação baseados no estabelecimento de um acordo, sem que exista um intercâmbio de ações, nem investimento no capital de nenhuma das empresas. Por sua vez, aqui poderíamos diferenciar entre:
 - *Contrato de longa duração sobre atividades concretas*, que é a forma mais simples de cooperação, e é uma aliança entre duas empresas que estabelecem um contrato a longo prazo para desenvolver conjuntamente certas atividades específicas. Estes contratos costumam estabelecer-se entre dois parceiros, centrados numa atividade muito específica e complementar, e com um peso similar de ambas as empresas no acordo.
 - *Franchise*, contrato no qual a empresa *franchisadora*, cede à empresa *franchisada* o direito de comercialização de certos produtos ou serviços, sob certas condições, dentro de um contexto geográfico determinado, e a troco de uma compensação económica. O benefício para o *franchisor* é poder contar com uma rede de distribuição de produtos próprios com rapidez e sem assumir nem o risco e nem o custo de estabelecê-la. O benefício para o *franchisado* é poder aceder às vantagens competitivas do *franchisor*, na forma de produto, serviço, *know-how*, ou inclusive de uma marca comercial prestigiada, para sua utilização exclusiva numa determinada zona geográfica.

- *Licença*, é um acordo pelo qual a empresa licitante, oferece à licenciada o direito a usar elementos sobre os quais tem a propriedade industrial, a troco de uma contraprestação. Aqui estão incluídas patentes, direitos de autor, marcas comerciais, projetos, *know-how*, informação técnica... a licença pode ser alargada de forma a incluir outros acordos como o fornecimento de materiais ou a assistência técnica por parte do licenciante ou o compromisso de comunicar os avanços desenvolvidos sobre a tecnologia objeto da licença. É um tipo de acordo mais habitual em atividades de produção e I+D das empresas.
- *Subcontratação*, é um tipo de acordo no qual a empresa contratista encomenda à subcontratista a realização de certas atividades produtivas ou a prestação de serviços, de acordo com as indicações estabelecidas previamente. A empresa contratista mantém sempre a responsabilidade económica final, e em muitos casos também a responsabilidade legal. Este tipo de acordos produzem-se pelas suas vantagens associadas à poupança de custos, à capacidade produtiva no curto prazo, aos aspetos estratégicos relacionados com a organização ou diversificação. Mas para que se possa considerar uma subcontratação, a relação entre ambas as empresas não pode ser de simples compra de matéria-prima ou de serviços, mas antes incluir além disso uma assistência técnica, apoio em controlos de qualidade, quadros diretivos..., com os quais a empresa contratista torna mais eficaz e eficiente a empresa subcontratada, envolvendo-a ao mesmo tempo na sua própria atividade.



- *Spin-off*: usual em empresas grandes ou instituições, é um acordo pelo qual a empresa apoia determinados trabalhadores ou departamentos inteiros para que criem uma empresa nova apoiando-se na sua capacidade para desenvolver certas atividades. A empresa matriz, além do apoio financeiro e tecnológico, costuma subcontratá-la para as tarefas que tornou independentes, mantendo além disso entre as duas uma relação muito estreita em atividades importantes para ambas.
- *Consórcio*: é uma aliança entre empresas ou instituições com contrato incluído, que estabelece a relação a longo prazo entre os referidos membros e uma entidade criada para o efeito, designada consórcio, que se cria para uns fins concretos. O habitual num consórcio é a pluralidade de parceiros, de atividades ou de acordos, mas sempre com um objetivo claramente definido e a encomenda por parte dos sócios das atividades ao consórcio.
- **Acordos entre acionistas**, que é a categoria que identifica as alianças ou os acordos de cooperação que implicam a aquisição de ações de uma empresa, por parte de pelo menos um dos parceiros que participam no acordo. A aquisição de ações pode ser para criar uma empresa nova, para reforçar o acordo através do intercâmbio de ações, ou para apoiar com posições minoritárias o projeto de uma das empresas do acordo, o independente. Em seguida explica-se mais pormenorizadamente cada uma destas opções:

- *Joint Venture*, muito habitual na cooperação empresarial, é um acordo pelo qual duas ou mais empresas independentes formam uma nova empresa para desenvolver a sua colaboração. Assim, ficam muito melhor definidas e delimitadas as atividades a realizar, os ativos em comum, as responsabilidades diretivas, e obviamente, os objetivos da cooperação. O mais importante é que esta nova empresa, tem personalidade própria, acuta por si mesma, e dá origem a lucros próprios, ainda que coordenando-se com os objetivos estratégicos das empresas que a criaram.
- *Participações minoritárias*, é uma forma de selar uma aliança na qual uma das empresas toma da outra uma porção minoritária de ações, ou então produz-se um intercâmbio de ações, mas sem chegar a uma fusão ou aquisição, uma vez que neste caso, todas as empresas que fazem parte do acordo conservam o controlo e a sua independência.
- *Intercâmbio ou permuta de ações*, produz-se quando resultado de um acordo, duas empresas intercambiam ações, sem chegar à fusão ou à aquisição, mas numa percentagem importante. Desta forma, garante-se que a alineação dos interesses de ambas as empresas, pelo que ambas trabalharão pelo bem do acordo. É usual também que juntamente com as ações, também se intercambiam representantes nos conselhos de administração, a fim de partilhar toda a informação sobre o que se está a passar em ambas as entidades.

- 
- **Redes interorganizativas**, que são uma forma de cooperação que está para além dos acordos e alianças particulares, e permite pôr em relação a multitude de empresas e instituições, que por sua vez conservam uma multitude de acordos e relações entre si. Neste sentido, existem quatro tipos de redes, que nos limitamos a citar: as *redes internas*, formadas por unidades estratégicas de negócios de uma mesma empresa; as *redes verticais*, formadas na relação com fornecedores e clientes ou distribuidores; as *redes horizontais*, que constituem alianças entre empresas similares, e as *redes diagonais*, que são redes criadas por participantes com uma enorme variedade, mas com um objetivo comum, que é obter a eficiência. Assim, cada um dos membros da rede centra-se naquilo em que tem vantagens competitivas, trazendo assim valor com base na especialização e no enfoque. Se cada um se centrar no que sabe fazer bem, e o resto for contratado dentro da rede, cada parceiro terá acesso às competências dos outros, poderá combiná-las com os seus objetivos e interesses.

4. **Oportunidades de cooperação na EUROACE:** o mercado comum conhecido como a Raia, constitui para as empresas da EUROACE uma oportunidade para a diversificação, permitindo-lhes aceder com os seus produtos e serviços a clientes do outro lado da fronteira, num momento em que os avanços tecnológicos e o fortalecimento das relações entre Espanha e Portugal debilitaram as barreiras à entrada de fornecedores e empresas de ambos os países num sentido e no outro.

Hoje em dia é mais fácil estabelecer alianças e relações de cooperação empresarial ou institucional entre entidades e empresas de ambos os lados, e precisamente projetos como o CETEIS são um bom exemplo disso. Um objetivo comum, um desafio partilhado, e a valorização de vantagens

competitivas com origem nas entidades, instituições e empresas de ambos os lados da Raia, para oferecer produtos e serviços aos empresários de ambos os países.

Todas as opções que foram explanadas nas páginas anteriores são possíveis para estabelecer alianças e acordos de cooperação empresarial no quadro económico da EUROACE, mas não só para as empresas, como também para as instituições e entidades públicas. Na verdade, nas páginas que se seguem centrar-nos-emos num tipo de cooperação que oferece especiais benefícios, e que lamentavelmente não é muito utilizada pelos empresários nos seus processos de crescimento e consolidação. Referimo-nos à cooperação relacionada com a participação em projetos da União Europeia relativos especificamente a processos de crescimento e consolidação.

Ainda que isso seja pouco conhecido, grande parte dos esforços da Estratégia Europa 2020 estão vocacionados para apoiar a criação e consolidação de empresas, mas para poder beneficiar destes projetos, é necessária a cooperação com as entidades intermédias que a União estabeleceu, e das quais se pode ter uma boa representação entre aquelas que participam no projeto CETEIs já conhecido.

De facto, existe uma multiplicidade de vias através das quais as empresas podem aceder ao financiamento europeu, além claro está, do apoio e assessoria, que estão relacionados basicamente com 2 grandes blocos: por um lado, estão os grandes fundos como o FEDER, o FSE, o FEADER, etc., cujos fundos chegam através do Estado e las Comunidades autónomas sob a forma de ajudas, subvenções e instrumentos financeiros, e por outro lado, os Programas Europeus como o COSME, o Horizonte 2020, o Erasmus, etc., cujos fundos chegam de forma indireta, através de organismos com os

quais é necessário cooperar para obter o financiamento, seja este uma subvenção, ou um financiamento através de um instrumento financeiro.

Nas próximas páginas centraremos a atenção nos Programas Europeus, uma vez que alguns dispõem de linhas de financiamento dirigidas a empresários, com conteúdos relativos ao fomento da cooperação, a partilha de boas práticas, ao acesso ao conhecimento ou ao desenvolvimento de metodologias inovadoras, e que sem dúvida, são uma fonte de recursos para a empresa. Mas além do financiamento, quase sempre em forma de subvenções, estes Programas Europeus são uma boa maneira de fazer *networking* (contactos) com outras empresas a nível europeu, e conhecer e inclusive participar na criação de metodologias empresariais e de negócio inovadoras, todas elas relacionadas com a cooperação. Concretamente, estes são os Programas Europeus dirigidos a empresas:

- **Horizonte 2020:** é o programa destinado a fortalecer a investigação e a inovação na Europa, com o objetivo último de alcançar um crescimento sustentável, inteligente e competitivo da economia europeia. Basicamente, o programa tem três linhas de financiamento:
 - Excelência Científica: cujo objetivo é melhorar o nível de excelência da base científica da União, melhorando a competitividade do sistema europeu de inovação. E fá-lo através de várias linhas: o apoio a investigadores europeus, o apoio a projetos de desenvolvimento de novas tecnologias de mercado, os fundos para a formação de investigadores, a mobilidade, o intercâmbio de conhecimentos, o desenvolvimento de infraestruturas de investigação..., e

finalmente, o desenvolvimento de infraestruturas de investigação na Europa até 2020.

- Liderança Industrial: cujo objetivo é investir nas tecnologias industriais chave e proporcionar apoio para a inovação e o acesso ao financiamento das PME. E fá-lo através de várias linhas: a investigação e desenvolvimento em setores que reforcem a capacidade industrial europeia e melhoram as perspetivas de negócio das PME, melhorar o acesso das PME ao financiamento para a investigação e a inovação através de mecanismos de risco, e o apoio ao crescimento fomentando a inovação nas PME ao longo de todo o ciclo de inovação.
- Desafios Societais: cujo objetivo é combater os desafios sociais através da investigação e comercialização de novos produtos e serviços relacionados com aspetos como a saúde, a evolução demográfica, a segurança alimentar, a agricultura sustentável, a investigação marinha, as energias limpas, seguras e eficientes, o transporte inteligente, ecológico e integrado, bem como também o clima, e a eficiência em recursos e matérias-primas.

De tudo isto, o mais relevante é saber que existem entidades com as quais é necessário cooperar para poder beneficiar do programa Horizonte 2020, seja como beneficiário direto, seja através de alianças e acordos de colaboração com entidades como universidades, associações ou grupos de empresas, centros de investigação, centros tecnológicos, e administração pública em geral.

- **Instrumento PME:** é um programa que faz parte do Horizonte 2020, e que oferece financiamento de projetos em âmbitos como: *matéria espacial, TICs (cenários inovadores e disruptivos), nanotecnologia e materiais avançados, biomercados e/ou dispositivos de diagnóstico médico, uso eficiente dos recursos para a produção, soluções inovadoras de estímulo ao crescimento da economia azul, sistemas energéticos de baixo carbono, investigação no sector do transporte, eco-inovação e fornecimento sustentável de matérias-primas, e infraestruturas urbanas.* O financiamento desenrola-se em três fases:
 - Fase 1: estudo sobre a viabilidade do conceito ou ideia inovadora, desde um ponto de vista prático, tecnológico e económico, cofinanciando nesta fase 70%, até um máximo de 50.000 euros.
 - Fase 2: desenvolvimento de projetos de elevado potencial de competitividade e crescimento no quadro de um plano de negócios estratégico, e que estejam focados num desafio específico, com uma taxa de cofinanciamento de 70%, e inclusive de 100% excepcionalmente se a componente de investigação estiver muito presente.
 - Fase 3: apoio à comercialização das soluções inovadoras, através do acesso ao capital de risco privado/público. Aqui não se concede financiamento direto à

PME, mas podem aceder de forma mais simples ao financiamento do programa Horizonte 2020.

Como elemento complementar à subvenção, a cada beneficiário oferece-se *coaching empresarial*, tanto na fase 1 como na fase 2, num total de **dias e 12 dias** de coaching, respetivamente. Nesta fase 3 não são concedidas subvenções.

- **Programa COSME:** é um novo instrumento europeu de financiamento para a competitividade empresarial na Europa, concebido para promover a iniciativa empresarial, melhorar a competitividade das PME e apoiá-las no seu acesso ao financiamento e aos mercados. O COSME apoia as PME nas suas fases de crescimento e internacionalização através de empréstimos e garantias diretas, mas também subvenciona projetos de cooperação nos quais podem participar as Administrações Públicas locais e regionais cujo objetivo seja melhorar a competitividade empresarial da UE. Concretamente, as linhas de apoio do COSME aos empreendedores são as seguintes:
 - Melhorar as condições gerais para a competitividade e a sustentabilidade das empresas da União, em particular PMEs.
 - Promover o empreendedorismo e a cultura empresarial.
 - Melhorar o acesso das PME ao financiamento em forma de capital e de dívida, com a criação de diferentes instrumentos financeiros próprios, como o *Mecanismo de Capital Próprio para o Crescimento*, que consiste em fundos de capital risco que investem em PMEs nas suas fases de expansão e crescimento, e o *Mecanismo de Garantia de Empréstimo*, que são fundos para

aportar garantias de empréstimo às PME. Estes instrumentos são geridos através de intermediários financeiros.

- Ajudar empresas para acederem a novos mercados, em particular dentro da União, mas também à escala mundial.

E um outro aspeto relevante do COSME é o programa *Erasmus para Jovens Empreendedores PME*, cujo objetivo é aumentar o empreendedorismo, o desenvolvimento internacional e a competitividade das PME europeias, apoiando as *startups* e as micro PMEs recém-criadas. Para o efeito, oferece intercâmbios internacionais dentro da união para empresários novatos, e pessoas que desejem criar uma empresa, aprendendo com empresários experientes que dirigem pequenas empresas noutros países.

- **EaSI ; Programa Europeu de Emprego e Inovação Social:** apesar de se tratar de um programa relacionado com apoios ao emprego, à inclusão social e à mobilidade laboral, referimo-lo neste Guia pelo facto de contar com uma linha de microcréditos para empreendedores sociais, que está mais relacionado com o empreendedorismo do que com a consolidação, poderia ser útil no caso de criação de uma *joint venture* associada ao projeto. Mais concretamente, o programa EaSI está estruturado em torno de 3 eixos: o eixo PROGRESS de apoio ao emprego e à inclusão social, o



eixo EURES, de serviços para o emprego europeu, e um terceiro eixo, que inclui os Instrumentos de Microfinanciamento e Empreendedorismo Social.

Estes instrumentos de microfinanciamento dirigem-se a microempresas e empreendedores numa fase muito inicial de desenvolvimento, e especialmente, àquelas iniciativas que empregam pessoas de coletivos de risco e da economia social. Concluindo, são medidas dirigidas àquelas pessoas que querem criar uma empresa, e se encontram numa posição de certa desvantagem no que diz respeito ao seu acesso ao mercado tradicional de crédito.

Concretamente, este instrumento, gerido por intermediários financeiros, concede empréstimos até 25.000 euros para pessoas de coletivos vulneráveis e microempresas, assim como capital, instrumentos de empréstimo e subvenções até 500.000 euros para empresas sociais.



07.- TALENTO E LIDERANÇA EM EQUIPAS DE ELEVADO DESEMPENHO.



Interreg
Espanña-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNION EUROPEA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

07. Talento e liderança em equipas de elevado desempenho.

Para muitas empresas, o papel do departamento de recursos humanos é tão pouco importante, que não chega nunca a ser assumido por nenhuma pessoa ou departamento, entendendo que talvez seja algo mais apropriado para as grandes empresas. Contudo, apesar de não existir enquanto tal a pessoa que desenvolve esse trabalho, ou apesar de não existir um departamento a que se chame “recursos humanos”, o certo é que as necessidades existem, e portanto, têm de ser atendidas.

Neste capítulo do Guia pretendemos oferecer abreviadamente informações que ajudem as empresas que nem sequer sabem se necessitam do referido departamento enquanto tal, quais são os benefícios de uma gestão adequada de recursos humanos, e finalmente, como produzir uma mudança na gestão do talento e da liderança, e como obter deste ponto de vista o máximo partido.

1. **Funções chave de um departamento de recursos humanos:** para muitas empresas, o papel dos recursos humanos limita-se à contratação de pessoal e à liquidação dos salários, aspetos que costumam encarregar às assessorias locais. Contudo, isso não significa que não devam realizar-se outras tarefas, que por não serem atendidas por ninguém, costumam ser fonte de conflitos na empresa. Seja com um departamento específico ou não, importa estar conscientes de que existem uma série de funções imprescindíveis que vão para além da relação contratual e do salário, e que contribuem de forma decidida para o crescimento futuro da empresa e a sua otimização:

- **Recrutamento e seleção:** é um processo que permite atrair as pessoas mais adequadas para o futuro que foi concebido para a empresa. Portanto, trata-se de algo mais que preencher um posto-de-trabalho, e deve ser planificado com tempo, a fim analisar bem o lugar a preencher, os seus requisitos, e o tipo de pessoa que

necessitamos para ocupá-lo, olhando não só para o currículo ou para a experiência, mas também para o seu potencial de crescimento. A fase de contratação é talvez a menos relevante em todo este processo.

- **Incorporação:** para que um empregado se sinta bem-vindo e bem tratado na empresa que se integra, e possa render o mais depressa possível no seu lugar, essa pessoa vai necessitar de tempo, paciência e de um processo de acompanhamento durante os primeiros dias, que lhe permita conhecer a cultura empresarial, conhecer os colegas de trabalho, conhecer bem o que é esperado de si, e claro, dar resposta a todas as dúvidas que lhe possam surgir.
- **Capacitação:** para que o empregado possa render desde o princípio, talvez necessite de alguma formação adicional de início, para ajustar as suas capacidades ou o seu potencial ao lugar. Mas além disso, com o decorrer do tempo, tanto esta pessoa como os seus colegas vão necessitar de uma formação que os mantenha motivados e atualizados, uma formação que será geral ou específica, e para a qual é possível fazer uso da formação bonificada que oferecem as administrações. Se não houver esta possibilidade, devemos entender a formação como um investimento na produtividade da nossa própria empresa.
- **Remunerações:** para além do que defina o salário estabelecido, os convénios ou as normas jurídicas sob as quais trabalha a empresa, o ideal será que os salários permitam manter a motivação e a implicação do empregado, pelo que a retribuição deve ser justa e equitativa, e contar com um sistema de recompensas por resultados.

- **Motivação e ambiente de trabalho:** finalmente, essa função deve contribuir para desenvolver o sentido de pertença, a iniciativa, ou a liderança e o compromisso dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Esta não é uma função que possa ser atribuída apenas um departamento, e é mais uma coisa de todos. O certo é que está demonstrado que um bom ambiente de trabalho contribui para melhorar a produtividade, reduzir o absentismo, baixar a rotatividade do pessoal, reduzir os conflitos, e finalmente, melhorar a satisfação de todos.

2. **O momento para criar um departamento de recursos humanos:** nas empresas que têm dois ou três trabalhadores, talvez não seja necessário contar com um departamento específico de recursos humanos, se bem que, como se referiu, isso não significa que as suas funções não sejam levadas a cabo, neste caso talvez pelo próprio empreendedor. Mas para uma empresa que quer crescer, que conta já com um número maior de trabalhadores, é o momento de deixar de resolver em cima do acontecimento os assuntos relacionados com os recursos humanos, e começar a planificá-los. A pergunta que pode surgir, então, seria: *desenvolver um departamento específico, ou contratar os serviços de gestão do pessoal a profissionais?*, tratemos de analisar ambos os casos:

- **Contratar o serviço fora:** é a melhor opção quando uma empresa está a iniciar a sua atividade, já que a direção da mesma está centrada em produzir e satisfazer o cliente. Nesse momento, com uma alta motivação por parte dos empregados, que geralmente são em número reduzido, é habitual deixar em mãos de uma assessoria externa as tarefas de contratação, pagamentos, contribuições sociais..., e deixar “em mãos de ninguém”, aspetos como a

motivação, a formação, o ambiente de trabalho, etc. E também é possível que seja necessário contratar uma empresa especializada em momentos em que, inclusive quando a empresa já cresceu, seja necessário apoio em processos que requerem maior objetividade, como seja criar um sistema de retribuições, despedir uma parte da equipa, resolver conflitos internos, etc. Caso sejam contratados fora, convém assegurar que essa empresa, pelo menos, poderá cobrir as seguintes necessidades:

- *Planificação dos recursos humanos:* confrontando a equipa da empresa e as necessidades de pessoal, com o objetivo de ir contratando e formando uma equipa em função de uma definição clara dos postos, funções e responsabilidades.
- *Recrutamento:* conceber, iniciar e manter permanentemente processos em andamento para atrair possíveis candidatos de qualidade em função das necessidades da empresa.
- *Seleção:* eleger para a integração na empresa, o melhor de entre todos os perfis recrutados, avaliando tanto a parte profissional como a pessoal, e decidindo não apenas com base na formação ou no curriculum, mas apostando igualmente pelo potencial da pessoa.
- *Planos de carreira:* todos os candidatos procuram crescer numa empresa, desenvolver-se profissionalmente e sentir-se assim mais valorizados. O plano de carreira torna a empresa mais atrativa para os melhores perfis, mas não no sentido de uma forma de prender o profissional a um lugar e sim com flexibilidade.
- *Formação e capacitação:* trata-se de fazer com que as capacidades do pessoal que tem a empresa, acompanhem as suas necessidades num mundo empresarial que muda a grande velocidade.

- *Avaliação do desempenho*: consiste em criar um sistema de seguimento e análise do rendimento do pessoal (horários, objetivos, eficácia e eficiência, compromisso...), com o objetivo de conhecer a todo o momento o grau de cumprimento dos critérios estabelecidos para essa pessoa de forma independente.
- *Ambiente de trabalho*: da mesma forma a empresa contratada deve contar com ferramentas para medir a satisfação do pessoal e estar preparada para a mediação e eliminação de conflitos.
- *Administração do pessoal*: trata-se de tarefas administrativas próprias de uma área de recursos humanos, tais como elaborar e assinar contratos, gerir pagamentos, contribuições sociais...
- *Sistema de remuneração*: conceber uma forma de remunerar o pessoal da empresa, que tenha em consideração não apenas o seu perfil e responsabilidade, como também a sua eficiência e implicação com os objetivos da entidade no seu conjunto.
- *Seguimento e propostas*: para além das tarefas concretas, este trabalho inclui igualmente um diagnóstico da situação permanente dos recursos humanos da empresa, e a proposta de ações correctoras caso sejam necessárias.
- **Ter o próprio departamento**: evidentemente, chegará um momento em que, seja pelo tamanho da empresa ou pela complexidade das relações que se foram estabelecendo, a conflitualidade, o tipo de sistema retributivo, etc..., apenas dentro da empresa será possível conhecer o ambiente de trabalho, o que está a acontecer e o que se espera da contratação de recursos humanos, e por isso, vai ser necessário fazê-lo a partir de dentro para trabalhar com mais conhecimento e eficiência.



Por outro lado, se no início as preocupações consistiam mais em cumprir a lei de contratação, pagamentos, contribuições sociais..., à medida que a empresa cresce as preocupações têm mais a ver com o ambiente de trabalho, a satisfação do trabalhador, o fomentar o compromisso e implicação com os objetivos da empresa, os sistemas retributivos, a gestão de conflitos..., resumindo, tarefas menos relacionadas com o administrativo, e mais relacionadas com a psicologia e a organização, para as quais já não será suficiente aplicar um método concreto trazido por uma empresa externa, mas que vai ser necessário formar parte da estrutura da empresa para fazê-lo bem.

Contar com um departamento próprio de recursos humanos, além de dever desempenhar todas as tarefas citadas anteriormente para o caso de uma subcontratação, deverá ainda contar com um orçamento próprio que melhore a eficiência das ações, e que se leva a cabo a partir da própria empresa de forma mais próxima à realidade dos seus trabalhadores. Mas, para além desta vantagem evidente, a empresa poderá ser beneficiada por contar com um sistema de previsão das necessidades do seu pessoal, evitará tarefas cruzadas entre os perfis dos funcionários, estabelecerá planos para a melhoria do ambiente de trabalho e planos de contingência para resolver conflitos, terá um plano de formação específico para cada empregado, melhorando assim a sua qualificação e portanto a sua eficiência e satisfação pessoal, melhorará o compromisso dos trabalhadores, melhorará a imagem da empresa, e finalmente, o seu próprio rendimento.

3. **Dos recursos humanos, à gestão do talento:** poucas áreas da empresa mudaram tanto como a gestão dos recursos humanos, até um ponto em que, o próprio conceito mudou para “gestão de pessoas”, “gestão do talento”, “desenvolvimento de pessoas”, talvez por não querer olhar para as pessoas como um recurso enquanto tal, ao mesmo nível que a matéria-prima, a luz elétrica, os computadores ou os camiões com os que distribui o seu produto terminado.

De facto, a gestão de pessoas mudou tanto, que se passou da existência de departamentos destinados quase exclusivamente a gerir a contratação, os pagamentos e as férias, para a existência de uma equipa cuja missão é contar com funcionários altamente qualificados, satisfeitos e envolvidos com os objetivos da empresa, que em muitos casos inclusive chegam a planificar juntamente com a direção. Inclusivamente os processos relacionados com a avaliação do desempenho, que determinam a produtividade de um empregado, são agora participativos, com a possibilidade de dar origem a avaliações 360°, nas quais cada trabalhador avalia e ao mesmo tempo é avaliado, e cujos resultados estão vinculados a um programa de gestão de recompensas que vão para além da retribuição pela produtividade presente nos contextos fabris mais clássicos.

Hoje em dia, ninguém que tenha uma empresa que valha alguma coisa põe em dúvida que são as equipas, o talento e o compromisso das pessoas o que torna possível o êxito dos projetos, e à medida que estabelecemos fórmulas de gestão de pessoal que salientam esta verdade, obviamente com um bom equilíbrio entre a produtividade e a rentabilidade económica, social e emocional da empresa, estaremos a construir um futuro mais sustentável para o negócio.

- **O que é a gestão do talento, e quais são os seus objetivos:** atualmente entende-se por gestão de talento, o conjunto integrado de ações que dentro da organização, estão concebidas para atrair, gerir, desenvolver, motivar e manter aos seus colaboradores. Quer dizer, um processo que procura os melhores resultados para a organização, otimizando ao mesmo tempo o desenvolvimento profissional e a satisfação de cada um. Se este processo é concretizado de forma adequada, as vantagens são muitas, como a melhoria contínua da eficiência da organização, ao mesmo tempo que reduz a brecha entre o que se espera do colaborador e a contribuição que dá. Ao mesmo tempo, melhora o ambiente de trabalho e conseqüentemente, também melhora a cultura de esforço e de alcançar os objetivos da empresa. Finalmente, ao melhorar a satisfação laboral dos trabalhadores, a rotatividade do pessoal é menor, e cresce igualmente a retenção do talento chave na organização.

Mas se falamos em objetivos, *quais são os mais relevantes que se atribuem à gestão do talento dentro da organização?* A gestão do talento é imprescindível em organizações que querem crescer, e que querem fazê-lo bem. O seu objetivo básico é manter e melhorar as relações entre todos os membros da empresa, independentemente do seu nível, sejam diretores ou funcionários. É uma visão global que melhora as relações humanas na empresa, e com isso, a rentabilidade da mesma. Na realidade, mais concretamente, entre os seus objetivos chave está encontrar um equilíbrio entre os objetivos individuais das pessoas e os da organização, já que não é possível um sem o outro. Além disso, pretende-se a máxima eficácia dos recursos humanos e o seu desenvolvimento profissional, identificando primeiro, e assim satisfazendo as necessidades dos trabalhadores

dentro da organização e inclusive fora, se isso for possível. Finalmente, a gestão do talento trata de dotar a organização de trabalhadores qualificados, motivados e implicados, e de retê-los.

- **Elementos-chave para melhorar a gestão do talento na empresa:** segundo o estudo de *Tendências Globais do Capital Humano 2017* realizado pela consultora Deloitte, 88% dos responsáveis por recursos humanos inquiridos afirmavam que a principal necessidade era transformar as organizações. E com isso, preocupava-os também adquirir o talento adequado, contar com modelos de aprendizagem contínuos entre os funcionários, e a falta de agilidade para responder às mudanças com o talento adequado. Revisemos alguns destes conceitos, que são chave para gerir o talento na empresa:

- *Mudança de mentalidade:* a sociedade muda a um ritmo muito mais rápido do que o fazem as formas de gestão das empresas, e isso retira-lhes competitividade. É necessário mudar a mentalidade a respeito dos recursos humanos, e assegurar-se de que as empresas podem *motivar, gerir, dirigir e conectar* com os trabalhadores do século XXI, ou simplesmente, ficarão pelo caminho.
- *Passar da hierarquia às equipas:* as empresas que melhor estão a gerir o seu talento são aquelas que abandonam o modelo da hierarquia tradicional das empresas, para adotar novas formas de trabalho em rede, onde a *equipa de projetos* é a peça fundamental. Trabalho em rede, com equipas flexíveis e integradas por perfis multidisciplinares. Desta forma a organização é mais ágil, mais colaborativa, com maior

capacidade de adaptação e focalizadas tanto no cliente, como nas suas equipas de profissionais.

- *Aprendizagem contínua:* ao ritmo ao qual se move a sociedade, as capacidades com que um trabalhador conta para fazer frente às suas responsabilidades estão obsoletas em 5 anos. Isso significa que a aprendizagem deve ser contínua, mas sobretudo põe em risco o conceito de *carreira profissional*, pois a permanência do trabalhador no mesmo posto, ou mesmo área e na mesma empresa reduziu-se muito. Por isso importa idealizar modelos de aprendizagem rápidos, simples e contínuos, assim como permitir ao trabalhador adquirir conhecimentos e competências no seu ritmo e à sua maneira.
- *Adquirir o talento adequado:* ainda que não o pareça em tempos de desemprego, as empresas têm problemas para adquirir o talento que necessitam. Por um lado, a formação inicial dos funcionários, seja ou não de carácter universitário, não se ajusta às necessidades com que se debate a empresa, e por outro, são os bons trabalhadores os que elegem em que empresas querem trabalhar, em função do ambiente de trabalho, do interesse do trabalho, ou do futuro profissional que ambicionam. Assim, é muito importante que a empresa possa gerar uma marca forte que atraia aos melhores, àqueles que trazem novas capacidades e conhecimentos mais adaptados às necessidades das empresas.

4. **Da gestão do talento, à liderança partilhada:** se são poucas as empresas nas quais a gestão do talento se realiza de forma efetiva, são ainda menos aquelas que estabeleceram um plano estratégico para saber quem vai tomar as rédeas quando o empresário que fundou a empresa dê um passo para o lado. Uma boa gestão do talento não deveria apenas tratar de dar resposta aos desafios do presente, mas sim marcar também quais são os desafios no futuro, e conseguir a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Neste processo é fundamental a *criação de líderes dentro da empresa*, uma vez que a gestão do talento e os seus resultados são muito melhores quando, em vez de procurar fora, sejam desenvolvidos os papéis de liderança com pessoas que já estão dentro da organização. Desta forma, além disso, gera-se um sentimento maior de pertença à organização, de lealdade aos seus objetivos, e ajudar-se-á drasticamente a reduzir a rotatividade de pessoal.

O talento e a capacidade de liderança são elementos que a empresa vai necessitar se quiser crescer, pois com o crescimento surgirão projetos, áreas ou desafios que deverão ser liderados, e com isso, será necessário coordenar, implicar e guiar a multiplicidade de grupos de pessoas, para que atuem de forma sincronizada, proactiva, inteligente..., trazendo inovação, criando soluções para o cliente, e gerando eficiência e produtividade.

O talento e a liderança unidos são os ingredientes das equipas de elevado desempenho, mas ao mesmo tempo, necessitam de líderes capazes de guiá-los e dirigi-los, equilibrando neste processo as necessidades da empresa, e as necessidades das pessoas que a formam. E neste processo, influi a forma como se comunicam as pessoas, como recebem a informação

de carácter estratégico, os estilos de direção, as estratégias de colaboração, a identificação de situações que podem provocar stress, as pessoas que mais se veem afetadas pelas situações de stress, a conceção das equipas de trabalho, os desafios que se colocam..., e tudo isso a partir de uma visão sistémica, que permita entender e analisar a organização no seu conjunto.

Os líderes das empresas da atualidade, que gerem talento em vez de recursos humanos, e que conseguem equilibrar os interesses da organização e os das pessoas, satisfazendo também as necessidades do cliente, necessitam de uma série de habilidades e capacidades, que longe das figuras autoritárias de antigamente, estão agora mais próximas das do *coach* ou do guia de equipa. Entre essas habilidades e capacidades essenciais são importantes as seguintes:

- *Visão de negócio*: a primeira habilidade faz referência a ter a cabeça sempre ocupada com o negócio. A liderança numa empresa deve estar vinculada à ideia de negócio, tendo muito presente o que o cliente necessita e a forma de o satisfazer.
- *Visão de futuro*: uma liderança apropriada para uma empresa deve preocupar-se com os desafios do futuro, as necessidades, desejos ou hábitos dos seus clientes atuais, mas também dos potenciais. Se conseguir isto, e o identifica antes da concorrência, estará a trazer um verdadeiro valor para a empresa, que permitirá torná-la sustentável.

- *Desenvolvimento da equipa:* um bom líder preocupa-se com a evolução da sua equipa, pelas oportunidades de crescimento que pode oferecer, combinando o perfil profissional com o talento pessoal de cada um dos indivíduos que fazem parte da sua equipa, facilitando assim o seu crescimento como pessoa e como profissional.
- *Estabelecer objetivos:* uma vez analisada a situação e desenvolvida a estratégia que deve seguir a empresa, o líder deve marcar as metas às quais deve dirigir-se a equipa, mas estas não-de ser realistas, e motivadoras, alcançáveis e que permitam aproveitar as tendências e as janelas de oportunidade da empresa.
- *Fixar prioridades:* um dos principais obstáculos para alcançar os objetivos estabelecidos numa empresa é o aparecimento de tarefas que a curto prazo são importantes, mas que desviam a atenção dos desafios fundamentais da empresa. O bom líder filtra a carga de trabalho e decidirá o importante em cada caso, para que a equipa se mantenha sempre focada e a trabalhar naquilo que tenha sido considerado prioritário. Contudo, o bom líder também deverá ensinar à própria equipa que realiza este trabalho, uma vez que priorizar de forma adequada é uma das capacidades chave para a eficiência.
- *Incentivar a inovação:* ter uma boa equipa é muito importante, mas não servirá de nada se for o líder quem toma todas as decisões em função da informação com que pode contar. Oferecer essa informação ao resto da sua equipa, fomentar e prestar atenção às ideias de cada um deles, permitirá melhorar os processos que dão origem à inovação, e tornar mais eficientes as decisões da equipa.

- *Motivar*: a motivação é pessoal de cada trabalhador e só ele poderá intervir nela; mas a motivação ganha-se ou perde-se não só com base num processo interno, mas sim na interpretação interna do que sucede à sua volta. Por este motivo, o líder deve contribuir para gerar um bom ambiente de trabalho, que facilite a implicação e o compromisso de todos, que mantenha todos alinhados com os valores, objetivos e a ideia central do negócio, permitindo assim que cada trabalhador vá mais além do que se espera dele, e que o faça sentindo-se feliz.
- *Negociação e solução de conflitos*: contudo, o líder também se deparará com situações pontuais negativas, onde o importante é que se estabeleça de forma clara, qual é o melhor caminho para analisar, compreender e resolver as situações de grupo mais complicadas, assim como as preocupações de cada um. Comunicação, assertividade e empatia são conceitos chave para um líder eficaz, que deverá estar sempre aberto para conhecer o que está a acontecer, e tendo em consideração que existem muitos tipos de liderança, e que é nas situações difíceis quando se manifestam as suas diferenças.
- *Feedback*: finalmente, é tarefa de um bom líder oferecer informação aos seus colaboradores sobre se estão a ter um bom desempenho ou não, de forma que esta informação seja utilizada para uma melhoria contínua, podendo assim corrigir tarefas que não se estão a fazer bem, e reforçando aquelas que estão a ser levadas a cabo de forma adequada.



08.- RECURSOS TIC PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL.



Interreg
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fondo Europeo de Desarrollo Regional



UNIÓN EUROPEA
UNION EUROPEA



CETEIS

Centros
Transfronterizos
de Apoyo ao
Emprendedor
Inovador

08. Recursos TIC para o Crescimento Empresarial.

No início de um projeto empresarial, é uma tónica comum não prestar suficiente atenção a aspetos chave sobre o que posteriormente caracteriza uma empresa de qualidade, tais como: a organização interna, a criação da marca e da identidade corporativa, o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos, e inclusive, a criação de uma estrutura tecnológica que permita dar apoio profissionalizado às atividades da empresa.

No entanto, à medida que a empresa vai crescendo, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) são um recurso que contribui de forma decisiva para o desenvolvimento e consolidação da mesma. As TIC simplificam e permitem tornar mais eficientes muitas das operações do dia-a-dia, contribuem com recursos imprescindíveis no processo de conexão com o cliente, permitem a gestão do conhecimento na empresa, a interconectividade de todos os membros da organização com a mesma, assim como permitem incorporar vantagens competitivas aos produtos e serviços.

As PME enfrentam desafios constantes para manter-se no mercado, mas sobretudo, enfrentam o desafio específico de conseguir um crescimento que lhes permita ganhar uma posição de liderança no mercado no qual operam. E neste processo, não será suficiente o facto de estarem bem capacitados nos temas que têm que ver diretamente com o seu negócio, mas sim que também será necessário para alcançar o êxito, que façam um excelente uso das novas tecnologias, e que as implementam nos seus trabalhos quotidianos.

Se se quer crescer, não é possível ficar de fora deste desafio, uma vez que se não se conta com as melhores ferramentas tecnológicas, implementadas numa boa estratégia e com uma utilização eficaz das mesmas..., não haverá

possibilidade de competir com garantias. Por este motivo, é necessário investir em equipas e sistemas que registem o trabalho, mas também no conhecimento que ajudem a empresa a tirar o máximo partido da tecnologia.

Quando se fala em integrar a tecnologia no mundo da empresa, está a fazer-se referência ao **processo de integrar meios informáticos para produzir de forma mais eficiente, mas também para armazenar, processar e difundir todo o tipo de informações em qualquer organização**. Não há dúvida de que as tecnologias representam uma ferramenta chave para qualquer tipo de empresa, mas o simples facto de integrá-las não vai garantir que trazem vantagens competitivas automaticamente, de forma imediata, nem que se mantenham no longo prazo. Obviamente, usando a tecnologia podemos competir melhor, mas para isso, é necessário saber elegê-las bem, implementá-las bem, e utilizá-las bem.

1. Aspectos a ter em conta ao implementar a tecnologia: como já foi referido, o mero facto de integrar a tecnologia não trará benefícios à empresa, e ainda mais.., se isso não for feito de forma correta é possível que inclusive implique um custo e muitos problemas. Para que um sistema de tecnologia traga vantagens competitivas, tem de ser bem escolhido, deve ser bem implementado, tem de ser bem gerido, e claro, deve ser bem utilizado por parte de todos os que fazem parte da organização. Senão, as vantagens competitivas que esperamos não aparecerão, ou não se manterão no tempo.

Neste processo de obter o melhor das tecnologias para a empresa, é necessário que haja um processo de decisão estratégica que tome como

referência as necessidades com que se depara a empresa, mas não só no momento presente, mas antes antecipando cenários futuros aos quais a tecnologia também deverá responder. Este processo, que deverá ser apoiado por uma empresa especialista no desenvolvimento tecnológico que se pretenda fazer, deverá contribuir através de uma investigação preliminar e um estudo de exequibilidade do projeto que queremos pôr em andamento. O resultado deverá ser a eleição de um sistema ajustado às necessidades da empresa, bem dimensionado, com capacidade para crescer juntamente com a empresa e os seus serviços, e que seja implantado com um processo que permita obter o máximo partido da empresa.

A própria implementação tecnológica deverá ter sempre presente qual é o objetivo que se pretende, com que tecnologia se alcançará esse objetivo, e qual vai ser o plano de implementação, que deverá estar bem planificado e ser paulatino, contando para isso não só com os especialistas em tecnologia, mas também com a motivação e convencimento de todo o pessoal que estará associado à sua utilização. De facto, a maior parte dos fracassos na implementação da tecnologia não estão relacionados com o sistema informático em si, o *software* ou o processo de implementação..., mas antes a dois fatores prévios: que as empresas não têm conhecimentos sobre os seus próprios processos e devem estruturá-los primeiro antes de implementar a tecnologia, e que as pessoas que irão utilizar posteriormente o sistema não estão preparadas para assumir as mudanças, nem motivadas para aprender a utilizar a tecnologia.

De facto, neste processo de implementação e colocação em andamento, o fator humano é um dos mais relevantes. No estudo e arranque de um sistema de tecnologia que traga valor à empresa, é previsível que se produzam mudanças na forma como as pessoas fazem as coisas, e com essa mudança podem surgir reticências por parte do pessoal à adoção dos

novos procedimentos. Assim, o receio à mudança, o temor a sair da zona de conforto, *a fazer as coisas de forma diferente do habitual...*, poderá bloquear a implementação correta da solução tecnológica, ou gerar uma utilização parcial, ou inclusive um certo grau de boicote no pior dos casos.

Por este motivo, previamente ao processo de implementação tecnológica deveremos contar com o apoio, a motivação e o compromisso de todos os implicados no processo. Além disso, é fundamental que o pessoal conte com cursos tanto no início como no processo de implementação, bem como com os recursos que lhes permitam solucionar os problemas que forem surgindo. Finalmente, é importante prestar atenção à evolução do próprio sistema, ao aparecimento de truques e formas para ultrapassar o que foi estabelecido pelo procedimento de implementação, assim como estabelecer as fórmulas necessárias para avaliar o funcionamento do sistema à medida que se desenvolve, adaptá-lo se for necessário à realidade para além dos estudos prévios, e estar preparados para criar alternativas onde for necessário, se pretendemos que as vantagens competitivas que temos gerado com o desenvolvimento tecnológico sejam permanentes.

- 2. Motivos para usar a tecnologia como apoio ao crescimento:** as tecnologias da informação e comunicação são um aliado fundamental para fazer com que o nosso trabalho seja mais produtivo: agilizam comunicações, apoiam o trabalho em equipa, gerem as existências, realizam análises financeiras, e promovem os nossos produtos no mercado. Uma boa utilização das TIC permite às empresas produzir mais quantidade, mais rápido, de melhor qualidade, e em menos tempo ajudando-as assim a serem competitivas. Por isso, existem pelo menos quatro razões básicas para fazer do uso da tecnologia uma peça chave para o crescimento da empresa, devido a esta capacidade de gerar vantagens *dentro da própria organização*:

- 
- **Eficiência, otimização e produção:** para muitas empresas que estão a crescer, a tecnologia é o recurso que permite otimizar e melhorar processos que até então requeriam um uso intensivo de tempo, esforço e recursos humanos. Se a empresa elege o sistema correto, reduzirá esforço e tempo de trabalho, gerando eficiência e produtividade na produção, organização, administração, vendas, cobranças, etc. Tudo isso permitirá, relativamente aos concorrentes, aceder a vantagens competitivas até à data não exploradas, chegar a novos clientes, e claro, melhorar a produtividade e os resultados. Com melhores e mais otimizados processos, reduzimos o trabalho Guia, as horas dedicadas, e também os erros, com o que a produtividade de cada pessoa aumenta.
 - **Competitividade:** a infraestrutura tecnológica, bem gerida, permite-nos gerar vantagens competitivas para estar à altura dos nossos concorrentes mais importantes. Mas para além desse valor fundamental, a tecnologia tem um efeito sobre a perceção que os clientes, os parceiros e os fornecedores têm da própria empresa. Uma empresa que gere bem os seus sistemas tecnológicos permitirá que aqueles que se relacionam com ela a percebam como um espaço inovador, onde os produtos são melhores, e com quem as relações são mais produtivas.

- **Comunicação e mobilidade:** graças à tecnologia, se for bem escolhida e implementada, quase de forma imediata melhora a forma e a eficácia com que os trabalhadores se comunicam, mas além disso, também os nossos parceiros e clientes. E ainda, bem utilizada, a tecnologia facilita os processos onde estão envolvidas várias pessoas ou áreas diferentes, sem importar que não estejam no mesmo lugar. Fazem parte das vantagens das tecnologias como o correio eletrónico, a gestão e o armazenamento de documentos na nuvem, os arquivos digitalizados, e claro, os sistemas de trabalho colaborativo..., que uma vez que comecem a utilizar-se, converter-se-ão numa parte essencial do dia-a-dia da empresa.
- **Tomada de decisões:** geralmente, as empresas nem sempre dispõem de informação suficiente e real sobre o estado dos seus processos no momento de tomar decisões. Uma das principais vantagens do uso intensivo da tecnologia na empresa é a possibilidade de produzir informação de qualidade e em tempo real sobre os seus processos. Isto permitirá uma base de conhecimento sobre a qual tomar decisões na empresa de forma rápida e fiável.
- **Estratégia com base na tecnologia:** inclusive a nível estratégico, a tecnologia pode ter um papel muito relevante no crescimento e consolidação de uma empresa, uma vez que *tem implicações na centralização e/ou descentralização dos sistemas de informação, na gestão do conhecimento, na gestão da inovação, etc.*, mas além disso, *poderá gerar sinergias e vantagens competitivas que até agora não se conheciam, ser chave na especialização ou diversificação, ou ser a razão pela qual se adquire uma empresa, se produzem relações verticais ou se internacionaliza o negócio.*

3. Principais erros no momento de implementar a tecnologia:

- **Aumentam as capacidades perante o cliente:** no entanto, muitas empresas cometem erros no momento de recorrer à tecnologia, sendo os mais comuns aqueles que em seguida se descrevem no uso da tecnologia, da internet e dos seus serviços:
 - *Acreditar que a tecnologia é a solução para os problemas da empresa*, e portanto, pensar que apenas a sua integração será suficiente. Contudo, as empresas devem fazer uma boa utilização da tecnologia para alcançar vantagens competitivas com base na mesma. Se não se sabe bem o que adquirir, instalar ou conceber, para quê fazê-lo, ou se não se sabe bem como geri-la..., a tecnologia é um custo e não uma vantagem.
 - *Confundir a ferramenta com a estratégia*, o principal problema é não conceber uma estratégia clara que permita, através da tecnologia, alcançar os objetivos que se tenham colocado. Assim, uma coisa são os objetivos e outra são as estratégias para alcançá-los, e finalmente, as ferramentas que nos podem ajudar a consegui-lo, que é o nível a que está a tecnologia.



- *Procurar soluções tecnológicas baseando-se apenas no preço*, com o qual, o foco ao integrar a tecnologia não é o problema a solucionar. Desta forma, podem produzir-se duas situações igualmente negativas; por um lado que a tecnologia integrada não seja de qualidade, ou não seja capaz de solucionar o problema que a empresa havia colocado, e por outro lado, que a empresa tenha integrado um sistema tecnológico absolutamente sobredimensionado, com um custo muito elevado, do qual está a utilizar uma pequena parte, que não sabe utilizar muito bem, e que igualmente, não se ajusta à necessidade que se tinha colocado.
- *Procurar uma solução temporária para o problema*, o que impedirá que no futuro, essa base tecnológica possa ser ampliada, crescendo com a empresa e procurando a escala apropriada para os projetos.
- *Fazer tudo por si próprios*, desenvolvendo dentro da empresa uma solução aos problemas com os quais se depara, quando essa não é realmente a sua especialidade. Pode parecer em princípio uma poupança em custos, mas na realidade, estará a dar origem a um problema para o futuro.
- *Deixar-se influenciar pelos fornecedores da tecnologia*, no caso contrário ao anterior, uma coisa é fazê-lo tudo através da empresa, e outra muito diferente, é abandonar-se nas mãos do fornecedor da tecnologia e fazer tudo o que esse fornecedor queira. Num equilíbrio perfeito, o ideal seria ter muito bem

esclarecido qual é o objetivo da empresa, e pedir assessoria a um especialista, que não deverá perder nunca de vista qual é esse objetivo que a empresa quer alcançar, e qual é a razão última pela qual a empresa integra a tecnologia.

- *Falta de compromisso do empresário*, mas não só no momento de decidir se se integra ou não determinada tecnologia, como também durante o período de adaptação ou aprendizagem, e no de utilização contínuo. É habitual ocorrer com empresários de mais idade ou menos familiarizados com a tecnologia, de qualquer forma, é certo que se o líder da organização não aposta por ela, poucos acabarão por fazê-lo na sua empresa, mesmo que se detete que é um valor importante.
- *Considerar que estar na internet é um fim em si mesmo*, já que como se disse, a internet é uma ferramenta, e não basta ter a tecnologia, mas previamente é necessário ter esclarecido qual vai ser o modelo de negócio para retirar daí o máximo de partido.
- *Falta de visão, ambição ou perspetiva*, uma vez que se é certo que é necessário ser prudentes nos projetos de tecnologia, também é certo que, uma vez que se fez o esforço, é preciso continuar a apostar por eles para obter o máximo partido do investimento realizado.

4. **Que tecnologias mínimas deverá ter uma empresa?:** no âmbito das tecnologias, como em qualquer outro no mundo das empresas, é muito importante não confundir o objetivo com as ferramentas. As tecnologias não são um fim em si mesmas, e não darão origem a vantagens competitivas por si mesmas. As tecnologias são uma ferramenta, que deve estar ao serviço de uma estratégia, e orientar-se para alcançar um objetivo.

Assim, antes de definir que tipo de ferramentas necessita a empresa, é preciso resolver antes duas dúvidas que são mais importantes: quais são os objetivos da empresa, e que estratégia vai ser seguida para alcançá-los. Uma vez que o empresário tenha solucionado ambas as questões, será muito mais simples definir qual é o tipo de tecnologia que necessita.

Por exemplo, se uma empresa tem como objetivos melhorar o armazenamento da informação, melhorar a interação e reduzir custos na difusão da informação entre os seus próprios funcionários, com certeza o ideal será uma *intranet*. Mas se uma empresa do que necessita é que os seus clientes a conheçam, mostrar de melhor maneira os seus produtos e serviços, e aceder ao comércio eletrónico, então o que essa empresa necessita é de um portal na internet, que tenha uma página de venda online, onde alojar um catálogo, um cesto de compras e uma passarela de pagamento.

Sem qualquer dúvida, para uma empresa que pretende competir nas melhores condições no seu mercado, são elementos tecnológicos mínimos contar com *um sistema de gestão documental na nuvem* que permita gerir, proteger e aceder à sua informação em qualquer momento e a partir de qualquer lugar do mundo, *um sistema de gestão do correio eletrónico* com o seu nome, que permita identificar a sua empresa nas comunicações com os seus clientes, e para terminar, a conceção de um *portal empresarial na*

internet que permita mostrar-se aos demais, oferecer um meio de conhecimento e contacto aos seus clientes em todo o momento e em todo o lugar. Mas se a empresa estiver a crescer, e quiser dar um passo maior, na seguinte secção poderá encontrar toda a informação necessária para conhecer site tecnologias que permitirão que a sua empresa inicie um caminho na direção da eficiência a partir da tecnologia.

5. Tecnologias chave que uma empresa em crescimento não deve evitar: a tecnologia mudou a forma como vemos o mundo, e não só como pessoas, mas também como clientes e como empresas. Como já se referiu, no âmbito das empresas a tecnologia trouxe eficácia e eficiência, mas também ordem, estrutura, proximidade ao cliente, aos parceiros e fornecedores, distribuição, disponibilidade, etc. As novas tecnologias permitem às empresas serem geridas de forma mais eficiente, ajudando ao crescimento das mesmas. Além disso, oferecem de forma específica 3 maneiras para aumentar a competitividade da empresa:

- *Poder contar com a informação necessária para a tomada de decisões.*
- *Incrementar os meios de comunicação com o cliente.*
- *Trazer para a empresa o mundo do comércio eletrónico.*

Mas, mais especificamente, para uma empresa que está em processo de crescimento, existem uma série de tecnologias que transformaram a forma de trabalhar a nível empresarial na última década, e que se não são tidas em conta, deverá colocar-se a questão sobre qual é o motivo para isso acontecer. Estas tecnologias permitem melhorar o dia-a-dia das empresas, na forma de vender, de se relacionar com os clientes, ou de melhorar os

sistemas de organização interna. As tecnologias às quais nos referimos são as seguintes:

- **Comércio Eletrónico, ou e-commerce:** para uma pequena empresa, é a melhor maneira para estar disponível para os seus clientes, em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora do dia. O comércio eletrónico é a tecnologia mais relevante associada à internet para as empresas; e como se isso não fosse suficiente, entre as vantagens mais relevantes desta tecnologia estão a diminuição de custos e a otimização da distribuição. Um fator relevante é o de que o comércio eletrónico não para de crescer em toda a Europa, e por essa razão não são apenas as grandes empresas; mas também as mais pequenas que têm a sua quota neste mercado.
- **Publicidade na internet:** internet guarda a informação acerca de tudo o que os clientes consomem diariamente; e esta afirmação não se refere apenas aos produtos e serviços concretos, mas também à informação ao entretenimento. Ao navegar pela internet, o cliente está exposto à publicidade que alguns anunciantes inserem na rede, contextualizando-a com a atividade do navegante, e que lhe chega de múltiplas formas, umas vezes de forma consciente e outras de maneira não consciente. Entre as diferentes maneiras de fazer a sua publicidade na rede, os especialistas em publicidade podem utilizar as que em seguida se descrevem, tendo em conta que são baratas, se as comparamos com outras opções publicitárias de menor alcance:
 - *Pagamento por clique (cost per click)*, uma técnica que funciona através de banners, vídeos ou ligações de texto, que permite aos internautas aceder às webs dos anunciantes, de forma que estes só pagam pelas visitas que recebem.

- *SEO (Search Engine Optimization* ou Otimização para os Motores de Pesquisa), uma técnica que consiste em adaptar os textos da página na internet para que coincidam com os termos de pesquisa dos potenciais clientes, ou conseguir que outras páginas mencionem a página da empresa..., alcançando assim obter visibilidade nos motores de pesquisa e conseguir tráfego para a sua página.
- *Criar conteúdos interessantes*, que é uma das melhores maneiras de conseguir visitantes, alcançar a notoriedade e ser dessa forma um bom prescritor dos produtos da sua marca.
- **Pagamento online:** a perceção de segurança na rede, no momento de pagar os produtos que o cliente compra, é uma das razões que mais travam ou estimulam as compras na internet. De facto, o sistema de pagamento online de que dispõe a web determina a compra ou não nesse portal. Portanto, se a empresa pretende começar a vender na rede, uma das coisas que terá de ter em conta é que necessita estabelecer o que se denomina “passarela de pagamento”, e que deverá estar atento, não só para estabelecer um sistema seguro para pagamentos, como também para eleger um que seja utilizado pela maior parte dos seus clientes, e finalmente, ser consciente de que este sistema inclui uma série de comissões por cada uma das compras. Hoje em dia existem muitas alternativas de pagamento na internet, que aqui apenas citamos:
 - *Pagamento contra reembolso*, para os clientes é a mais segura, mas pelos inconvenientes que tem para a empresa, está a deixar de ser utilizada.
 - *Cartão de crédito*, é o método mais comum.

- *Passarela de pagamento*, sendo a PayPal a mais utilizada, é o método mais apreciado pelo cliente, ao combinar rapidez, segurança e facilidade.
- **CRM, *Customer Relationship Management***: é um tipo de *software* que permite registar toda a informação que a empresa tem sobre os clientes num determinado momento, bem como qualquer interação que tenha com eles. Desta forma, é possível detetar oportunidades de venda, gerir melhor os serviços que têm contratados com a empresa, bem como conseguir a sua fidelização. Mas para isso, a primeira coisa é ser capaz de compilar a informação e analisá-la de forma a convertê-la num valor para a empresa, e um êxito para o uso desta ferramenta. No que diz respeito ao caso concreto de uma PME, todo o *software* de CRM permite levar a cabo estas ações:
 - *Gestão de contactos e agenda*, podendo manter atualizada toda a informação de que a empresa dispõe sobre os seus clientes para não perder nenhuma oportunidade comercial.
 - *Atendimento ao cliente*, uma vez que se dispõe de mais informação e de um sistema de recolha e seguimento de ocorrências, queixas, consultas e reclamações dos clientes concretos.
 - *Gestão de leads*, ou a deteção de oportunidades de venda em função da informação contida no sistema CRM.
 - *Seguimento das campanhas de marketing*, já que o sistema não só permite o seguimento da resposta do cliente sobre a campanha, como também analisar as conclusões das campanhas que se levaram a cabo.

- **Cloud, ou nuvem:** é um tipo de tecnologia que permite armazenar os dados da empresa em servidores remotos através da internet, e de forma que não estão fisicamente em nenhum lugar concreto, também se podendo aceder a eles a partir de qualquer lugar através de um computador ou dispositivo móvel. Para uma empresa, as principais vantagens de ter a informação na nuvem seriam as seguintes:
 - *Organizar a informação*, ainda que isso não se produza de forma automática, é necessário trabalhá-lo e ser constante, o facto de ter de movimentar e partilhar a informação com outros, deveria obrigar a estabelecer uma fórmula de organização e gestão do conhecimento na empresa.
 - *Garantir a informação*, uma vez que se realizam constantemente cópias de segurança que permitem que a informação esteja sempre protegida.
 - *Acessibilidade*, sendo que a informação está acessível a partir de qualquer lugar, com qualquer dispositivo e em qualquer momento.
 - *Decisões em tempo real*, ao contar com a informação sempre acessível e atualizada em tempo real, é possível tomar decisões e realizar ações em cima do acontecimento, como enviar relatórios, ler documentos, ou fazer orçamentos.
- **Programas específicos:** trata-se de programas informáticos que permitem automatizar ações que são recorrentes nas empresas, e que otimizam o tempo, além de permitirem uma melhor gestão da informação. Contabilidade, faturação, folhas de pagamento, pedidos..., existem programas informáticos para qualquer necessidade, mas além disso, existe a possibilidade de desenvolvê-los à medida para circunstâncias concretas:

- *Contabilidade*, que permitem um registo claro e preciso da atividade diária de uma empresa, e são a base a partir da qual se pode automatizar outros processos, como o período contabilístico, as análises e relatórios, bem como os trâmites fiscais.
- *Faturação*, que permitem controlar os processos comerciais das empresas, tais como a compra e venda, a gestão do stock, o controlo de saídas e entradas de dinheiro em caixa, a gestão das cobranças, etc.
- *Folhas de pagamentos*, são programas que integram numa única base de dados toda a informação sobre os trabalhadores da empresa, facilitando as tarefas de gestão dos trabalhadores, gestão das folhas de pagamentos e trâmites administrativos.
- **Apps, ou aplicações móveis:** uma empresa que tem a sua própria aplicação online oferece aos seus clientes uma forma de estar mais próxima, uma vez que ao descarregá-la para o telemóvel, terá o acesso mais facilitado para poder realizar qualquer ação relacionada com a mesma, em qualquer momento e a partir de qualquer lugar do mundo. Por isso, as vantagens por contar com uma aplicação móvel própria seriam:
 - *Vendas*, a nível de vendas, permite ser mais competitivo.
 - *Marketing direto*, permite enviar notificações aos clientes de forma direta e eficiente.
 - *Customer Experience (Experiência do Cliente)*, ao compilar informação sobre como é a interação dos clientes com os produtos e serviços através da aplicação, permite conhecê-los melhor, compilar informação sobre os seus interesses e comportamentos de compra.



09.- FINANCIAMENTO PARA O CRESCIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO.



Interreg
Espanha-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

09. Financiamento para o Crescimento e a Consolidação.

Independentemente da fase de desenvolvimento em que se encontra um projeto de empreendedorismo, a preocupação associada ao financiamento do projeto é algo habitual. Tanto na construção do projeto de empreendedorismo, na gestão quotidiana da empresa, na consolidação, ou nos processos de crescimento e expansão, de inovação, de internacionalização..., é muito comum encontrar necessidades relacionadas com o financiamento.

Até há uns anos, a procura do financiamento circunscrevia-se apenas às entidades bancárias, e a última crise financeira acabou com ou pôs em grave risco um número elevado de empresas pela sua forte dependência dos créditos da banca, tal como declarou o [Banco Central Europeu](#), que registou o importante decréscimo desta alternativa em toda a Europa. Na realidade, apenas a título de exemplo, em Espanha passou de representar 70% do financiamento das empresas em 2002, para representar 41,3% no final de 2008, e situar-se em torno dos 35,4% no primeiro trimestre de 2016.

Perante esta situação, os restantes agentes do ecossistema do investimento e financiamento privado desenvolveram alternativas inovadoras ao financiamento bancário, crescendo muito nos últimos anos, sendo agora possível para uma empresa encontrar um sem fim de opções de financiamento não bancário, não só no momento da sua fundação, como também para o seu crescimento e consolidação.

Assim, em seguida vamos apresentar algumas das diferentes alternativas que existem, em função do estado de desenvolvimento do projeto empresarial, que permitirá injetar capital no projeto, da melhor maneira possível, se for isso o que necessita. Nestes casos, é necessário contar com um bom conhecimento acerca dos instrumentos para o financiamento de projetos e empresas, a fim de poder recorrer àquele que verifica ser mais vantajoso, sabendo exatamente

1. **Alternativas para o financiamento de projetos:** em seguida expomos brevemente quais são as principais alternativas com que se deparará um empresário na altura de integrar recursos económicos à sua empresa. Como se pode comprovar, esta lista estrutura-se com base no momento em que se encontra a empresa, relativamente ao seu nascimento, consolidação e/ou expansão:

- **Bootstrapping:** é o termo que faz referência ao nascimento de projetos a partir de fundos próprios, ou então daqueles meios que o empreendedor tenha ao seu alcance, no seu entorno mais próximo. Todos os projetos deveriam contar com um forte investimento por parte de quem os promove, de forma que possam mostrar dessa forma uma verdadeira aposta pessoal pelo projeto, e portanto, ganhar credibilidade perante os investidores no caso de ter que recorrer a eles num momento posterior.

A vantagem evidente desta fórmula é que, se se pode concretizar na sua totalidade, esta forma de integrar recursos ao projeto permite pôr de lado as preocupações associadas ao financiamento e centrar a atenção na construção de um bom produto ou serviço para o cliente, com uma boa proposta de valor, e integrada num modelo de negócio que valha a pena. Assim, além disso, conserva-se a independência sobre o rumo do próprio projeto, e não existe pressão para a devolução dos recursos que foram obtidos junto de terceiros.

Contudo, pela sua dimensão, nem todos os projetos podem ser postos em andamento com recursos próprios, nem todos os empreendedores contam à partida com recursos suficientes para os pôr em funcionamento. Além disso, juntamente com a do financiamento, costumam surgir ao empreendedor outras questões

que talvez possam impulsionar, fortalecer ou impelir o projeto, como é o caso precisamente dessa pressão de ter que gerar negócio para cumprir com os seus compromissos, a necessária fiscalização das contas que implica o facto de trabalhar com recursos não próprios, e o contar com o apoio, assessoria e/ou orientação, sob qualquer uma das suas formas possíveis, por parte daqueles que emprestaram o seu dinheiro.

- **Os clientes:** a fórmula ideal com que um projeto deveria nascer e crescer é procurando o seu financiamento diretamente através dos rendimentos que provêm dos seus clientes. Desta maneira, são os seus próprios produtos e serviços, bem como a capacidade que têm para gerar recursos, o que lhes irá permitir ir crescendo.

Isto supõe uma vantagem evidente, que é a independência relativamente à tomada de decisões da empresa, crescer a partir dos recursos que vão sendo gerados, e evidentemente, o facto de ter uma confirmação esclarecedora da validade da sua proposta de valor. Ainda assim, como desvantagem podemos citar o facto de que, talvez o projeto requiera esses recursos precisamente para chegar aos seus clientes, para construir um protótipo inicial ou uma prova de conceito. E por outro lado, alguns projetos requerem um investimento forte apenas no início, com a qual não é possível contar se esperamos os rendimentos procedentes dos clientes, que costumam obter-se a ritmos muito mais moderados no início de um projeto empresarial.

- ***Family, Friends and Fools (os 3Fs)*:** trata-se de financiar o projeto empresarial obtendo os recursos do círculo mais próximo aos próprios empreendedores, transformando a agilidade, proximidade e confiança

destes investidores, numa vantagem no momento de obter recursos para o projeto que se está a pôr de pé.

Estas seriam vantagens evidentes, e no entanto, também uma das desvantagens principais reside no facto de que, precisamente por ser um entorno próximo, é possível que esses investidores não tenham um conhecimento especializado sobre o investimento que estão a fazer na empresa, o que dificulta uma relação profissional com eles, e sobretudo, impossibilita contar com o seu conhecimento especializado na altura em que ofereçam uma assessoria ao empresário sobre a direção que poderia tomar o negócio.

Finalmente, é importante evitar que o financiamento através dos 3Fs, gere um grupo elevado de microinvestidores próximos, que provoque a fragmentação em excesso dos acionistas da empresa, com o que, poderia estar a prejudicar sem sabê-lo o empreendedor, possíveis fases posteriores de investimento. Uma vez estabilizado, é importante que o empreendedor vá recuperando essas porções dos acionistas para simplificar a constituição da sociedade.

- **Financiamento bancário:** esta é, talvez, a mais conhecida das alternativas de financiamento dos projetos, e certamente, a mais acessível para qualquer pessoa que queira iniciar um projeto empresarial, consolidá-lo ou fazê-lo crescer. Qualquer pessoa tem a oportunidade de aceder a uma entidade bancária, e solicitar financiamento para os seus projetos e empresas, já que se trata de um produto ou um serviço que as entidades bancárias prestam de forma habitual.

Certamente, as condições de acesso ao financiamento bancário endureceram muito nos últimos anos, e também é verdade que

existem sectores que se adaptam com mais dificuldade às linhas de financiamento das entidades bancárias..., como poderiam ser os tecnológicos, os da inovação radical, ou os modelos de negócio menos conhecidos. Contudo, continua a ser uma boa opção quando se pretende financiar um projeto empresarial ou o crescimento de um já existente. A chave é apresentar o projeto como uma boa oportunidade de investimento, se for possível, com resultados positivos de funcionamento prévio, com um modelo de negócio claro, e com a credibilidade da equipa empresarial adequada.

- **Ajudas, subvenções e financiamento público:** outra das linhas conhecidas por praticamente todos aqueles que querem iniciar o seu percurso empresarial, ou então iniciar novas linhas de negócio para as suas empresas já existentes, são as subvenções e ajudas públicas. Neste caso, não se deve prestar atenção apenas às ajudas públicas para fomento do empreendedorismo, mas sim estar também atentos às ajudas relacionadas com o crescimento e consolidação empresarial, com o fomento da inovação entre empresas já constituídas, com a promoção de novas linhas de negócio, com a cooperação empresarial, ou inclusive com a exportação e internacionalização.



Na maior parte das situações, estas ajudas públicas são obtidas a fundo perdido, ou com melhores condições das que oferece o mercado de financiamento de empresas. São linhas de financiamento público muito vocacionadas para o início da atividade e o apoio de certas dinâmicas da empresa, e são realizados grandes esforços para oferecer também apoios àqueles empresários cujos projetos estão em processo de consolidação e/ou crescimento.

Quando um empresário pretende aproveitar este tipo de apoios e ajudas de carácter público, deve estar muito consciente de que, se é verdade que todos eles são de aproveitar, e funcionam como um impulso para as empresas, não é boa ideia ser dependente dos mesmos, ou então ajustar os tempos da empresa aos de uma ajuda concreta. As empresas devem nascer, crescer, consolidar-se, ou internacionalizar-se..., em função dos movimentos do mercado em que se encontram, e não estar à espera se existe ou não financiamento público para aquilo que necessitam. Evidentemente, deve-se estar atento a todas as ajudas, estudá-las e se for possível, aproveitá-las. Mas no que se refere às ajudas públicas, o ideal será utilizá-las como um complemento, e não para financiar a atividade fundamental da empresa.

- **Crowdfunding:** é uma fórmula de financiamento que assumiu grande relevância entre as pessoas, relacionada em princípio a vias de obtenção de recursos para projetos de carácter cultural e social, e posteriormente aplicada a todo o tipo de empresas e projetos. Trata-se de uma forma coletiva de financiamento, pela qual um grupo de

As pessoas investem em conjunto no mesmo projeto, que na maioria dos casos, é apresentado através de uma plataforma na internet.

É nesta plataforma online na qual os empreendedores e empresas se mostram aos possíveis investidores, criando para isso campanhas de comunicação através das quais dão a conhecer as características fundamentais dos seus projetos, o investimento de que precisam, bem como o destino dos fundos recebidos. Em alguns casos, também se oferecem recompensas àqueles que investem no projeto, e anuncia-se também quais são essas recompensas. Dos diferentes tipos de crowdfunding existentes, os 4 mais utilizados são os seguintes:

- **Por recompensa:** é das fórmulas mais conhecidas entre os empreendedores e empresários, talvez por ser a que está à mais tempo em funcionamento, e por ter dado origem a casos de êxito muito conhecidos. Trata-se de processos abertos a qualquer pessoa disposta a investir, e por esta razão, os projetos costumam receber uma multiplicidade de micro investimentos de um conjunto grande de pessoas que se convertem em pequenos investidores.

Um elemento distintivo deste tipo de crowdfunding é que se recebe uma recompensa a troco do investimento, pelo que na realidade se poderia afirmar que realmente se está a produzir um tipo de venda. Como nos restantes tipos de crowdfunding, para triunfar neste processo, o empreendedor deverá conceber uma boa campanha de comunicação, que explicita qual é o objetivo do projeto que vai pôr em andamento, que transmita emoção às pessoas, e que por isso, permita captar a atenção

das pessoas que potencialmente possam estar interessadas.

Um fator muito importante que o projeto deverá ter em conta, e sobre o qual devemos advertir neste Guia, é que se o projeto não alcançar a cifra mínima para investimento que se propôs no início da campanha, o projeto não receberá nenhuma das contribuições com que se tenham comprometido os investidores até à data.

- **Por doação:** trata-se de uma fórmula, que no essencial é idêntica ao anterior Crowdfunding de Recompensa, mas com a diferença de que neste caso o investidor, aqui designado *mecenas* ou *doador*, não espera nada em troca da sua contribuição, mas antes a considera como uma doação. Como se poderá imaginar, para que um projeto tenha êxito nesta modalidade de *crowdfunding* por doação, o objetivo do mesmo, ou então a linha para a qual se propõe receber a doação, deverá ter um objetivo solidário, social e/ou cultural, que outorgue de alguma maneira um benefício social pelo qual as pessoas estejam dispostas a fazer uma doação.
- **Por empréstimos ou *Crowdlending*:** perante o decréscimo do financiamento bancário cresceram este tipo de alternativas de financiamento pelo qual, através de um modelo de financiamento coletivo, as empresas podem aceder a empréstimos por parte de uma entidade que, sem ser uma entidade bancária, gere o capital privado de um grupo de pessoas que decidiram investir sob a forma de empréstimos a outras empresas.

Um elemento fundamental a ter em conta na modalidade de crowdlending é que os investidores não passam a fazer parte dos acionistas da empresa que recebe o investimento, como ocorreria noutras modalidades como o *Crowdequity*. Por este motivo, as plataformas de *Crowdlending* são ideais quando uma empresa procura financiamento ou investimento, mas não pretende ter sócios, e portanto, não quer ceder parte da propriedade e/ou do controlo da sua empresa.

Em Espanha, a partir da Lei n.º 5/2015, de 27 de abril, *de fomento do financiamento empresarial*, as plataformas de *Crowdlending* têm de ser validadas pela *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (CNMV), que estabelece para elas uma exigente regulação, bem como também para os investidores, estabelecendo diferentes categorias entre eles, e montantes máximos de investimento. Também em Portugal existe uma Lei que regula o financiamento colaborativo, seja de doação, de recompensa, de capital ou empréstimo, que é a designada Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente sob a supervisão da CMVM, ou *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **Por participação no capital social ou *Crowdequity*:** trata-se de um modelo de financiamento coletivo, que permite aceder ao investimento por parte de um grupo de investidores privados, que operam dentro de um clube de investidores. Habitualmente, este investimento realiza-se dentro de uma plataforma privada, que deve validar tanto o projeto como a campanha de promoção para captar investimentos. No caso do

crowdequity ou *crowdfunding* por investimento, os investidores que investem na empresa, passam a fazer parte dos seus acionistas, sendo um outro sócio da mesma. Assim, estas plataformas são ideais quando se procura financiamento não bancário, mas sabendo que com o mesmo, vão entrar também novos sócios na empresa, e portanto, existe a possibilidade de estar a ceder ao mesmo tempo, não só parte da direção da empresa, como também parte da sua propriedade.

Em Espanha, a partir da Lei n.º 5/2015, de 27 de abril, *de fomento do financiamento empresarial*, as plataformas de *Crowdequity* devem ser validadas pela *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (CNMV), que estabelece para elas uma exigente regulação, assim como também para os investidores, estabelecendo diferentes categorias entre eles, e montantes máximos de investimento. Também em Portugal existe uma Lei que regula o financiamento colaborativo, seja de doação, de recompensa, de capital ou empréstimo, que é a designada Lei n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente sob a supervisão da CMVM, ou *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **Business Angels:** para muitos empreendedores, esta é a fórmula mais simples para encontrar investimento para o seu projeto, já que permite encontrar um particular, seja ou não através de uma empresa, através de clube de investidores, de uma associação, ou a título pessoal..., que contribua de forma pessoal, do seu bolso, uma quantia monetária que permita apoiar o desenvolvimento do seu projeto ou empresa.



Muitos empreendedores e empresários estão muito conscientes de tudo o que implica este tipo de investimento, e valorizam muito positivamente, não só a entrada de capital na empresa, como também o papel que este novo investidor e sócio pode ter no que diz respeito a conhecimentos, networking e experiência profissional na direção de projetos. De facto, tanto é assim, que muitos destes investidores costumam queixar-se de que na realidade, *eles não querem gerir a empresa de outro*; fazem um investimento e esperam em troca um rendimento, sem ter que estar excessivamente dependentes em ser o CEO de uma empresa, que na realidade, eles não criaram.

Esta é uma fórmula de investimento que funciona muito bem com pequenas quantidades, através de pessoas conhecidas do empreendedor, e que de forma habitual, acam no seu contexto próximo. Empresários que estão em sectores adjacentes ao da empresa, pessoas que podem intuir que o desenvolvimento da empresa pode beneficiar de alguma forma às suas, ou inclusive, que têm a intenção de ajudar, rememorando momentos em que também eles optaram pelo empreendedorismo.

No entanto, quando estamos a falar de quantidades de investimento maiores, e se torna necessário ir além do círculo pessoal, não é tão fácil encontrar pessoas que, de maneira independente ou individual, queiram optar por investir num projeto de empreendedorismo, principalmente se este está na sua fase inicial. Este tipo de investidores apostam mais por empresas que têm um percurso já realizado, e onde o risco a assumir não seja demasiado elevado, esperando certamente uma rentabilidade muito elevada. Aqui primam também a confiança na equipa promotora, se o projeto está

no âmbito de interesse do investidor, e sobretudo, a perceção de rentabilidade futura do projeto.

- **Tech Angels:** como no caso dos *business angels*, estes investidores funcionam de uma maneira similar, contribuindo com recursos, experiência, contactos, motivação... Falamos de recursos, e não de investimento, já que essa é a principal diferença em relação ao caso anterior. Estas pessoas, mais que um investimento financeiro, costumam contribuir com desenvolvimento tecnológico.

Assim, como se de um investimento económico se tratasse, é feito um cálculo do que o projeto necessita relativamente a inovação, experiência, desenvolvimento de aplicações, suporte tecnológico..., e atribuem-nos àqueles projetos que não podem assumir um grande desembolso económico em desenvolvimento de software ou na aquisição de tecnologia inicial, para testar, expandir ou comercializar os seus produtos ou serviços.

- **Capital de risco ou *venture capital*:** muito resumidamente, o *venture capital* é uma empresa, uma figura legal constituída por tempo determinado por empresas e/ou particulares, e que se constitui com o objetivo de investir da forma mais rentável possível, uns fundos que lhe tenham sido cedidos. Todos eles, sejam públicos ou privados, contam com uma gestora que investe esses fundos nos projetos e/ou empresas onde crê que pode haver uma maior rentabilidade económica, no caso das *venture capital* privadas, alcançando também a rentabilidade social no caso das públicas.

O processo inclui um contacto com elas, a construção de um plano de negócio de acordo com os seus requisitos, algumas têm inclusive processos de apoio nesta questão da construção..., e finalmente, a gestora faz uma análise dos planos em função de uns critérios de acesso, para logo levar a cabo as negociações e finalmente, o processo de investimento.

No caso do capital de risco de carácter público, não é habitual que o fundo invista mais de 49% do capital da empresa, nem que a sua vocação seja a de integrar a mesma. Um fundo de capital risco público costuma participar nos projetos procurando um benefício social, o facto de que o projeto se desenvolva no seu território, e negocia desde o primeiro momento o processo de desinvestimento da empresa e de recompra das participações por parte do empreendedor.

- **Mercado de valores:** finalmente, o mercado de valores, mais conhecido como “a bolsa”, é a fórmula de captação de capital das empresas de maior tamanho. Fazem-no através da emissão de participações da sua empresa, e oferecem-nas no mercado regulado de valores.

Obviamente, são processos demasiado complexos para uma PME ou uma *startup*, e na verdade, é um processo de procura de financiamento que costuma estar reservado apenas para grandes empresas, e em determinados momentos. Ao contrário dos Estados Unidos, na Europa não é habitual que as empresas que nasceram com um formato *Startup* ocupem a sua posição no mercado de

valores, como ocorre do outro lado do Atlântico, ou em outros contextos a nível mundial.

2. O momento ideal e o investimento privado para consolidar o projeto: uma vez conhecidos, através da secção anterior, quais são as principais alternativas que existem para o financiamento de projetos, seja através de modelos públicos ou privados, é a altura de centrar a atenção nos processos de investimento privado, quer dizer, o que chega à empresa através de um terceiro, que não pertence ao âmbito público, e pelo qual este vai esperar uma rentabilidade.

Assim, nesta secção concreta não se fala dos recursos próprios, de financiamento bancário, ou fontes públicas de financiamento de projetos, sejam nacionais ou europeus. Por investimento privado entende-se o processo pelo qual uma empresa recebe capital por parte de entidades ou pessoas externas à empresa depois de ter realizado uma análise da rentabilidade futura desse projeto em geral, e desse processo de investimento em particular.

Além disso, muitos empreendedores creem, seguramente orientados pelo seu desejo de que funcione, que o processo de investimento privado é um processo ágil e rápido, quando na realidade é um processo complexo, que costuma implicar um processo de aproximação e resolução longo, e que desgasta muito, tanto ao empreendedor como à própria iniciativa. Para poder aceder ao investimento privado, vai ser necessário que a equipa empreendedora forneça o potencial financiador com informação exaustiva e fidedigna sobre a iniciativa, com a qual iniciar uma série de negociações e lutar por alcançar um acordo, que vai para além da quantidade e do

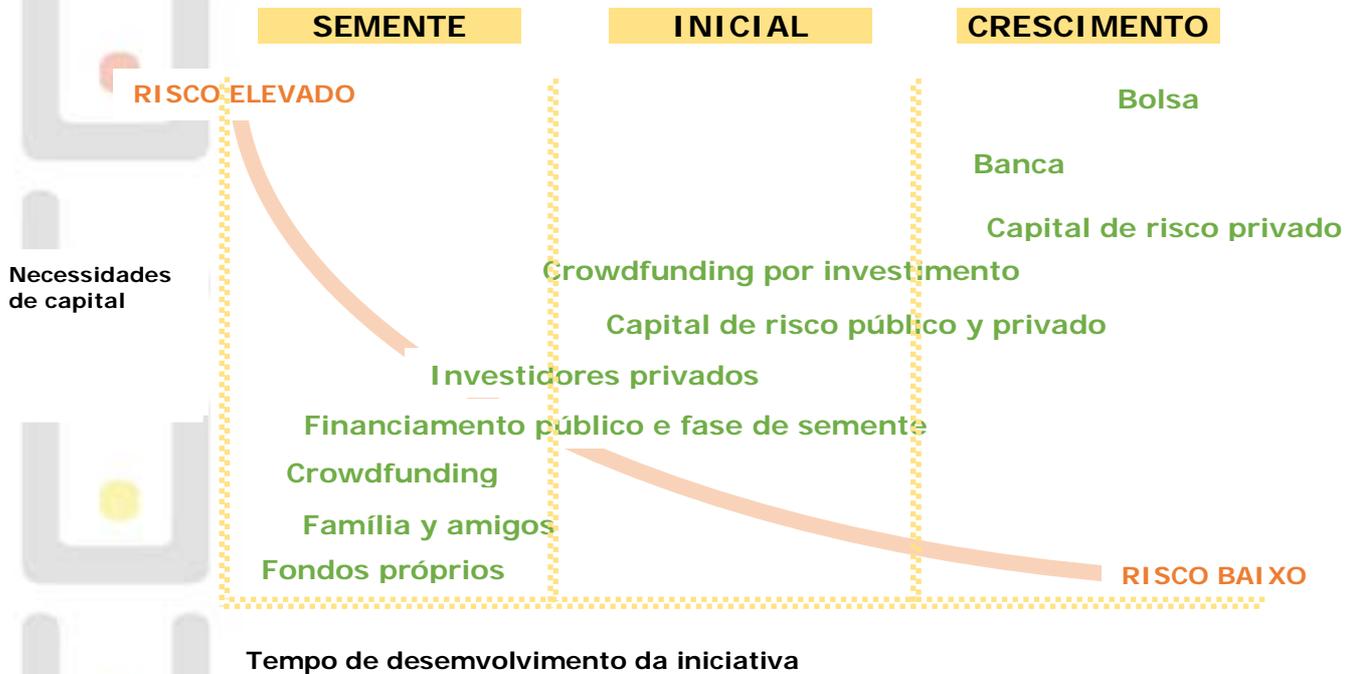
momento do investimento como tal, alcançando também o momento em que o investimento é retirado da forma mais ordenada, rentável e transparente possível, bem como a fórmula de gestão da iniciativa enquanto o investimento permanecer.

Se a empresa vai optar pelo acesso ao investimento privado para a consolidação ou o crescimento do seu negócio, uma das primeiras coisas que deve ter em consideração é o momento em que se encontra a respeito do seu próprio desenvolvimento, consolidação e/ou crescimento. O estado da empresa vai determinar o tipo de ferramenta de investimento e/ou financiamento ao qual deverá recorrer de forma prioritária, já que muitos dos instrumentos estão concebidos para um momento pontual concreto de desenvolvimento das empresas, e não costumam atender a petições daquelas que não o são nesse momento.

Além disso, como já foi referido, o processo de aproximação ao investimento é exigente quanto ao tempo e aos recursos, e é necessário saber muito bem a que ferramenta recorrer para otimizar os recursos de que dispõe a empresa. Por esta razão, a primeira coisa é recomendar àqueles que procuram investimento privado para os seus projetos que partam de uma análise do momento em que se encontra a sua iniciativa, que deverá ser séria e honesta, caso contrário, poderia ser cometido um erro ao eleger o tipo de fórmula de financiamento que tem mais possibilidades de êxito em cada momento.

Felizmente, no âmbito dos *Business Angels* e das entidades de *Capital Risco*, é habitual trabalhar a partir de uma série de gráficos que facilitam a tarefa, e que, como o que em seguida se mostra, determinam para os projetos de empreendedorismo pelo menos três níveis de desenvolvimento (*seed stage* [fase semente], *early stage* [fase inicial] e *growth stage* [fase

crescimento]), relacionando-os tanto com o grau do risco assumido pelo investidor (elevado e baixo), bem como com as necessidades de capital e o tempo de desenvolvimento de uma iniciativa. O quadro é o seguinte:



Como certamente todos os empresários conhecem, no seu processo de nascimento e desenvolvimento, uma iniciativa empresarial passa por uma série de fases, que estão relacionadas com o estado de desenvolvimento do projeto, com a sua carteira de produtos e serviços, e claro, ligada à relação com os seus clientes. Estes estados ou fases costumam designar-se como *seed stage* (fase de semente), *early stage* (fase inicial), *growth stage* (fase de crescimento), *expansion stage* (fase de expansão) e *exit* (fase de saída), e cada uma destas fases, marca um modelo de captação de capital através do investimento pelo qual a empresa deve optar preferentemente, fazendo sempre referência às suas possibilidades de êxito.

Concretamente, para cada uma das fases antes citadas, e consideradas sempre de forma genérica para todos os projetos, assumindo que podem

haver algumas especificidades consoante o sector, ou a proposta de valor do mesmo, estas são as alternativas com mais possibilidades de êxito que deve ter em conta um empresário na altura de aceder ao investimento:

- **Fase de Semente, ou *seed stage*:** trata-se das primeiras fases de desenvolvimento de uma iniciativa empresarial, e refere-se ao momento em que essa iniciativa está a começar, está a ser construída pela equipa empreendedora. A fase também abarca os primeiros passos da empresa, bem como os seus desenvolvimentos mais iniciais, captando os primeiros clientes, e fazendo provas no mercado relativamente à sua carteira de produtos e serviços, sem estarem assentes e ainda menos consolidados.

Neste ponto, a primeira opção para o financiamento são os fundos próprios, através de poupanças pessoais ou o capital que se possa obter no entorno mais próximo, através da fórmula já comentada dos *3F's*. Se a equipa empreendedora não conta com possibilidades de investimento por si própria, deverá recorrer a outros do seu entorno que possam fazer o papel de pequeno investidor próximo, recorrendo a empresários ou inclusive aos seus primeiros clientes, que tiveram oportunidade de experimentar o produto ou o serviço, estão satisfeitos, e acreditam no futuro desse produto ou serviço, e querem que outros também o façam. É o momento também de recorrer a ajudas e subvenções públicas, que se bem que como foi comentado não devem paralisar o projeto ou gerar dependência, também não é inteligente renunciar a elas. Contudo, o empreendedor ou empresário deve sempre ter presente as obrigações, tanto tributárias como de fiscalização do projeto, que a receção de dinheiro público no seu projeto implica.

Finalmente, a equipa empreendedora também poderia recorrer a alguma das fórmulas de Crowdfunding. Nesta etapa inicial seria

melhor o crowdfunding de recompensa, sempre e desde que sejam capazes de conceber um projeto ou produto atrativo desde o ponto de vista social, gerar uma campanha de captação eficiente que permita atrair o máximo número de contribuições por parte dos microinvestidores, e alcançar o limite mínimo que deve ser estabelecido na plataforma.

- **Fase inicial, ou *early stage*:** uma vez que a empresa já foi constituída, já está em andamento, e pode oferecer os seus produtos e serviços aos seus clientes, será possível ter uma primeira impressão acerca da aceitação do mercado dos seus produtos ou serviços. Também é o momento de fazer uma primeira avaliação acerca da rentabilidade da empresa, e uma previsão futura das necessidades de investimento que possa ter.

Se o resultado dessa análise for o de que a iniciativa requer um investimento para continuar a funcionar, e considerando que está ainda numa fase de desenvolvimento inicial, pode optar-se pelo crowdfunding de recompensa, se é que isso ainda não foi feito. Outra das opções seria a integração de um sócio capitalista, um pequeno investidor ao qual se atrai a troco de uma parte da propriedade da empresa, ou então optar pelo financiamento bancário, que ao contrário da fase anterior, verá com mais interesse o facto de que a empresa já se tenha posto em andamento, e conta com os seus primeiros clientes.

De forma adicional, e uma vez que a empresa está em funcionamento, ainda que esteja numa fase inicial de desenvolvimento, será um bom momento para que a equipa empreendedora esteja atenta às ajudas públicas destinadas a elementos específicos de desenvolvimento e crescimento das

empresas, tais como os protótipos, a integração de pessoal, especializado ou não, os processos de direção estratégica, e claro, a tecnologização do processo, o marketing online e offline, bem como os processos de inovação em qualquer das suas vertentes.

- **Fase de crescimento, ou *growth stage*:** a fase de crescimento reflete o salto que se produziu na empresa, que demonstrou já uma certa viabilidade, e assentou no mercado. Neste ponto, muitas empresas poderiam iniciar dinâmicas de empobrecimento, perda de inovação e/ou retrocesso se não levarem a cabo ações que permitam crescer nos mercados nos quais operam.

Assim, para esses processos de crescimento é muito habitual recorrer ao investimento privado, destinado à consolidação, à melhoria da equipa humana, à intensificação da produção, à criação de novos produtos e serviços..., ou à reformulação do modelo de negócio que permita fazer crescer a empresa.

É o momento de optar pelas entidades bancárias, ou então recorrer às fórmulas de investimento privado, tais como os *business angels*, ou entidades de capital risco. Em muitos casos se poderia avaliar a possibilidade de aceder a algumas iniciativas públicas como os créditos subvencionados. Como em todos os casos, a preferência de um sobre outro método de acesso ao capital deve ser uma decisão da equipa empreendedora, mas sempre após uma análise das suas possibilidades perante cada uma das opções.

- **Fase de expansão, ou *expansion stage*:** se como será desejável os produtos e serviços da empresa são aceitavelmente bem-sucedidos, se o seu modelo de negócio é estável, e se a forma como se gere e dirige a empresa for já um referente na sua zona

geográfica, poderia ser o momento de dar o salto e diversificar, desenvolvendo-se noutro lugar, ou em outros sectores.

Para isso, obviamente, são necessários recursos, que podem vir de dentro da empresa, ou então ser solicitados fora. É um momento delicado, uma vez que se estes movimentos não forem bem pensados, ou se não se fizer um bom cálculo das necessidades de financiamento e de liquidez da empresa, se optamos pelos recursos próprios e uma vez iniciado o processo se percebe que não se consegue, poder-se-ia pôr em perigo o processo de desenvolvimento, e inclusive a sobrevivência da própria empresa.

Por isso, é recomendável neste momento que a empresa opte pelo investimento externo para estes processos de desenvolvimento, procurando o capital que necessita para a sua expansão e internacionalização em investidores privados e em fundos de capital risco, através de ciclos de investimento, mas também junto de entidades bancárias e o crowdlending. De facto, muitas destas entidades contam com produtos específicos para estas ações empresariais relacionadas com o crescimento e a diversificação.

- **Fase de saída, ou *exit stage*:** ainda que não suceda em todos os negócios, evidentemente, apenas no caso dos mais rentáveis, com a melhor carteira de produtos e serviços, e com os clientes mais fiéis..., alcançam um estado no qual não param de crescer e cada vez têm mais e mais clientes, situação que continuará a menos que se realize uma má gestão, ou então mude o ciclo empresarial.

Quando isto ocorre, é possível que um grupo investidor possa interessar-se por adquirir a empresa, uma parte ou na sua totalidade, ou então que o próprio empreendedor que a iniciou queira sair,



vendendo a um terceiro as suas participações. Neste momento do ciclo, se a empresa está bem profissionalizada, poderá continuar a desenvolver-se sem necessidade de estar vinculada à equipa empreendedora que a pôs em funcionamento.

Mas, por outro lado, se previamente a empresa recebeu um investimento por parte de um investidor privado, talvez seja este o momento em que lhe interesse sair, também através da venda das suas participações, se vir que a ocasião é propícia para multiplicar o seu investimento por uma quantia que considere atrativa. Este processo de desinvestimento certamente já terá sido negociado no momento da entrada no capital, e portanto, o processo de desinvestimento ou *exit*, produzir-se-á de forma ordenada e segundo o previsto nas cláusulas que se assinaram na altura.

Se for este o caso, e a equipa empreendedora permanecer na empresa, é muito provável que os acordos relacionem a venda de participações do investidor, a uma aquisição por parte da equipa empreendedora, a fim de não perder o controlo da empresa.

Como já foi referido, as melhores opções de investimento e financiamento de empresas estão sempre relacionadas com o momento de desenvolvimento da mesma. No entanto, temos de dizer que nem todas as empresas são suscetíveis de ser financiadas de forma externa, inclusive quando se está muito consciente sobre qual é o momento em que se encontra a empresa, e optemos pelo instrumento ideal.

Existem projetos e empresas que, seja pelo sector em que operam, ou pelo modelo de negócio que têm, pelo segmento de clientes ao qual se dirigem, pelo tipo de produtos e serviços que oferecem..., ou inclusive pela equipa

empreendedora que as lideram, não são apropriadas para receber investimento privado. Assim, se isso se verificar, torna-se necessário iniciar processos para tornar mais atrativa a empresa para fazer face à procura de um investidor privado, um aspeto sobre o qual convidamos o leitor a consultar o ***Manual Luso-Espanhol de Financiamento de Iniciativas Empresariais***, igualmente editado pelo programa CETEIs.



10.- DICCIONÁRIO PARA A CONSOLIDAÇÃO EMPRESARIAL.



Interreg
Espanña-Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNION EUROPEA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

10. Dicionário para a Consolidação empresarial.

Em seguida, queremos mostrar alguns termos que costumam utilizar-se no âmbito da consolidação, da estratégia empresarial e do investimento privado. Habitualmente são termos em inglês, mas recomendamos o seu conhecimento e perfeito controlo para poder alcançar os melhores resultados nos processos relacionados com o mundo das empresas. Estes termos, e as funções que representam, são essenciais na altura de dirigir estrategicamente um projeto, fazê-lo crescer, ou de procurar financiamento.

Obviamente, apenas se apresentam alguns de entre eles, uma vez que a terminologia é muito extensa, e o mais relevante é que se vão produzindo mudanças frequentes nos conceitos, associadas a novos desenvolvimentos na área da estratégia, do desenvolvimento empresarial e do investimento privado, ou das modas que revelam quão ativo é o sector empresarial para construir ideias e dar forma à sua próprio linguagem. Para estar atualizado, bastará ser um leitor assíduo de blogs e páginas de informação relacionada com las *startups* e os processos de estratégia empresarial.

Por outro lado, é possível que alguns empresários não se sintam confortáveis integrando esta forma de falar ao seu discurso de direção e venda das suas iniciativas, e é evidente que ninguém está obrigado a fazê-lo mas, isso sim, é necessário conhecê-los se quiserem compreender aquilo que um sócio, um investidor ou outros empresários queiram dizer-lhes.

1. **Aceleradora:** programa ou organização, público ou privado, que apoia as startups a iniciar a sua atividade, e em determinadas ocasiões a procurar investimento. Costumam ter convocatórias abertas que são fechadas para

trabalhar com um grupo de projetos de forma intensiva, através de formação e mentoriação, e posteriormente realizar ações de captação de capital.

2. **Ativos:** são os bens e direitos que possui uma empresa, e cujo valor pode ser quantificado. Ainda que muitos empreendedores pensem o contrário, as ideias, proposta de valor ou modelo de negócio, por serem dificilmente quantificáveis, não são consideradas por parte do investidor como um ativo.
3. **Aquisição de empresas:** operação que tem lugar quando uma empresa, através de diversos procedimentos, compra uma parte do capital social de outra empresa, com a intenção de dominá-la, total ou parcialmente.
4. **Agile:** é uma metodologia de desenvolvimento de *software* cujo objetivo é otimizar os recursos dedicados a um projeto e acelerar ao máximo a sua finalização.
5. **Ajuste estratégico:** ajuste entre a estratégia escolhida e o contexto (objetivos, entorno, recursos).
6. **Ajuste organizativo:** conformidade entre a estratégia e a organização na qual se vai implantar.
7. **B2B (*Business to Business*):** são empresas que se dedicam a oferecer e vender produtos e/ou serviços a outras empresas, e não a particulares ou utilizadores finais.
8. **B2C (*Business to Customers*):** o B2C inclui as empresas que se dedicam a vender produtos e/ou serviços a consumidores particulares.

9. **Benchmark:** um vocábulo que provém das palavras *bench* (banco, mesa) e *mark* (marca); é portanto, uma marca na mesa. Neste contexto, significa algo assim como uma “medida de qualidade”, um parâmetro utilizado para medir o crescimento de uma empresa, como os seus benefícios anuais ou o seu crescimento internacional.
10. **Big Data:** ramo da informática que se ocupa de gerir e analisar grandes quantidades de dados em tempo real.
11. **Break even:** também conhecido como ponto morto, ponto de equilíbrio ou limite de rentabilidade, e trata-se do ponto ou do momento no qual os gastos da empresa igualam os rendimentos. Se se começou perdendo dinheiro por causa de um investimento, o break even marca o momento em que os rendimentos alcançam os gastos, e a empresa inicia o caminho da rentabilidade.
12. **Board of directors:** trata-se do Conselho de Administração clássico, que no âmbito das startups supervisiona a atividade da empresa que vai receber o investimento, e intervém nas decisões estratégicas da mesma.
13. **Bootstrapping:** este conceito utiliza-se quando se empreende com muito poucos recursos, sem grandes investimentos de capital.
14. **Bridge loan (empréstimo ponte):** empréstimo provisório para ir começando enquanto se trabalha pelo grosso do financiamento.
15. **Business Angel:** pessoa que investe numa *startup* contribuindo com dinheiro, experiência empresarial e contactos, que ajudarão ao crescimento da empresa. É um investidor profissional que dá à empresa uma quantidade de dinheiro que pode oscilar entre os 20.000 e 100.000 euros, mas que além disso se implica na empresa

e no seu desenvolvimento, facilitando contactos ou levando aos lugares interessantes. De um modo ou outro, é um “companheiro de viagem”. Situa-se acima das 3Fs e do *seed capital*, e abaixo do *venture capital*, *private equity* ou *family offices*.

16. **Business Model Canvas:** é um mapa do plano de negócio resumido e simplificado, no qual se explica o negócio e as estratégias de uma *startup* de forma simples e fácil de compreender.
17. **Ciclo de financiamento:** é o que se realiza quando se decide que a empresa, independentemente de que ainda seja rentável ou não, necessita de um impulso financeiro. Conforme a situação da companhia, recorrer-se-á a um *business angel*, a uma *venture capital*, a uma *private equity*, etc.
18. **Cisão empresarial:** situação na qual uma sociedade contribui com o seu património para várias sociedades (pelo menos duas) novas ou pré-existentes e deixa de existir.
19. **Cooperação ou aliança:** acordo entre dois ou mais empresas independentes que, unindo ou partilhando parte das suas atividades e/ou recursos, sem chegar a fusionar-se, instauram um certo grau de inter-relação com o objetivo de aumentar as suas vantagens competitivas.
20. **Controlo estratégico:** tipo especial de controlo que se baseia em analisar e avaliar o processo de direção estratégica com o propósito de assegurar o correto funcionamento da estratégia implementada.
21. **Coworking:** os centros de coworking são espaços físicos abertos em que os vários empreendedores, cujas startups podem não ter

nada em comum, partilham um espaço de trabalho. Não só ajudará a reduzir o orçamento para um escritório, mas também, além disso permite conhecer muitos outros empreendedores que podem entreajudar-se no desenvolvimento da empresa, no estabelecimento de contactos e sinergias profissionais.

22. **Crescimento externo:** forma de desenvolvimento que resulta da aquisição, participação, associação ou controlo, por parte de uma empresa, de outras empresas ou ativos de outras empresas que já estejam em funcionamento.
23. **Crescimento interno:** forma de desenvolvimento que a empresa realiza através de investimentos na sua própria estrutura. Supõe o investimento em novos fatores de produção que façam aumentar a capacidade produtiva da empresa.
24. **Crowdfunding:** fórmula de financiamento colaborativa dos projetos, através de uma oferta pública, que é habitual fazer-se através de sítios na internet criados para este propósito. Normalmente existem recompensas em função da quantidade económica que se traz ao projeto.
25. **Crowdsourcing:** trata-se da externalização de um projeto para que seja desenvolvido conjuntamente por uma comunidade de pessoas ou entidades. Geralmente é feita através de uma convocatória aberta, e a comunidade faz as contribuições com base no seu âmbito de especialização para esse projeto. É muito habitual no desenvolvimento de *software* livre.
26. **Cultura da organização:** conjunto de valores, símbolos e crenças que são partilhados pelos membros de uma organização e que condicionam o seu comportamento.

27. **Customisation:** é a tendência de personalização máxima dos produtos e serviços, também designada *customização*.
28. **Custos de coordenação:** custos que derivam do maior esforço que deve realizar a empresa para partilhar os recursos ou transferir conhecimentos, através da instauração de mecanismos organizativos formais ou informais adequados.
29. **Custos de transação:** custos que advêm da realização de transações no mercado. Podem ser de informação e procura, de negociação e de garantia.
30. **Direção:** função empresarial que tem como objetivo integrar e coordenar os esforços dos membros de uma organização, de modo a que se possam realizar as atividades conducentes ao cumprimento dos objetivos.
31. **Direção do desenvolvimento:** decisão, no âmbito de uma estratégia de crescimento, pela qual a empresa elege entre centrar-se ou especializar-se nas atividades que tem vindo a realizar, desenvolver outras novas ou reestruturar o conjunto dos seus negócios.
32. **Diversificação não relacionada:** estratégia de diversificação na qual não existe relação alguma entre a atividade tradicional da empresa e os novos negócios nos quais se investe.
33. **Diversificação relacionada:** estratégia de diversificação na qual os novos negócios se relacionam com os antigos por terem tecnologias similares, partilharem mercados ou partilharem outros recursos ou capacidades.

34. **Dragão:** utiliza-se esta palavra que faz referência a uma criatura fantástica para denominar os unicórnios (*startups* cuja valorização supera os 1.000 milhões de dólares) com capacidade para devolver a cada um dos seus investidores a totalidade do capital com contribuíram. Empresas como Facebook e WhatsApp são exemplos de dragões.
35. **Early stage (fase inicial):** seria a segunda das cinco fases de desenvolvimento de uma companhia. Uma vez constituída, a early stage é a fase na qual a empresa começa a funcionar, lança o seu produto, avalia o seu modelo de negócio, observa a repercussão... Trata-se de uma fase ainda muito inicial.
36. **Economias de escala:** aparecem quando a quantidade de inputs utilizados na produção dá lugar a um aumento mais que proporcional no total de outputs produzidos.
37. **Efeito de aprendizagem:** diminuição nos custos unitários da mão-de-obra direta à medida que se vão produzindo maior número de unidades de um produto.
38. **Efeito de experiência:** diminuição nos custos unitários totais de um produto à medida que aumenta a sua produção acumulada. Supõe uma generalização do efeito de aprendizagem, ao aplicá-lo não só aos custos da mão-de-obra direta mas também a outros custos produtivos, bem como aos de outras atividades.
39. **Elevator Pitch (pitch de elevador):** apresentar uma ideia de negócio num breve período de tempo, digamos que “no tempo que dura uma viagem de elevador”. É bastante recomendável trabalhar esta técnica, porque é possível que o potencial cliente ou investidor apenas conceda esses segundos para ouvir falar no assunto.

40. **Empresa conjunta (joint-venture):** acordo pelo qual dois ou mais empresas independentes criam uma nova empresa para desenvolver, através da mesma, uma atividade de colaboração.
41. **Estratégia competitiva:** conjunto de ações através as quais uma empresa faz frente aos seus concorrentes para tentar obter um rendimento superior ao deles.
42. **Estratégia de diversificação:** estratégia que consiste em que a empresa junta simultaneamente novos produtos e novos mercados aos já existentes.
43. **Estratégia de expansão:** estratégia que dirigida para o desenvolvimento dos produtos e mercados tradicionais da empresa.
44. **Estratégia de integração vertical:** estratégia que supõe a entrada de uma empresa em atividades relacionadas com o ciclo completo de produção de um produto ou serviço, pelo que converte assim à empresa em seu próprio fornecedor ou cliente.
45. **Estratégia de reestruturação da carteira de negócios:** estratégia que pretende a modificação ou redefinição do campo de atividade da empresa com o possível abandono de pelo menos um dos negócios. Estrutura divisional: estrutura organizacional primária que consiste em agrupar as unidades por critérios de propósito (produtos, clientes, áreas geográficas ou mercados), criando unidades organizativas autónomas chamadas divisões.
46. **Estrutura funcional:** estrutura organizativa primária que consiste em agrupar as unidades com critérios por procedimento (funções ou processos), de modo que se utilizem funções comuns para todos os produtos da empresa.

47. **Estrutura matricial:** estrutura organizativa primária que resulta da combinação simultânea de duas estruturas de autoridade, em geral uma delas seguindo um critério por procedimento e a outra por propósito.
48. **Estrutura mecânica:** estrutura organizativa operativa que se caracteriza pelo emprego de procedimentos pré-estabelecidos, uma divisão estrita do trabalho, tanto no plano horizontal como no vertical e numa elevada centralização.
49. **Estrutura orgânica:** estrutura organizativa operativa que se caracteriza por ser flexível e fluida, devido à baixa formalização das atividades; fundamenta-se sobre as relações laterais e a descentralização da tomada de decisões.
50. **Exit (fase de saída):** a quinta e última fase de uma empresa em crescimento. Já está demonstrado que se trata de uma empresa rentável e o negócio não para de crescer, pelo que se isto ocorre talvez alguém decida trazer o dinheiro do seu bolso, compre a empresa, e acabe vendendo as suas participações. Ou então, é o momento em que um investidor que apostou pela empresa, conseguiu desinvestir, obtendo com isso o benefício estabelecido. “Fazer um exit” é vender as participações e, a ser possível, ganhar dinheiro com a venda.
51. **Expansion stage (fase de expansão):** a quarta das cinco fases de uma empresa. A *startup* já demonstrou ser um referente no seu país? Chegou o momento de expandir-se a outros países ou exportar o seu modelo a outros sectores. Para isso, geralmente, será necessário fazer um ciclo de financiamento medianamente grande.

52. **Family, Friends & Fools (os 3Fs)**: quando o primeiro ciclo de financiamento é conseguida graças a familiares e amigos. É algo que não está isento de riscos, já que face às pessoas que aprecias, o risco emocional de fracassar é maior.
53. **Family offices**: trata-se de fundos que ajudam grandes famílias com elevados patrimónios a geri-los e investir com eles. Comparados com outros investidores conhecidos por todos, os family offices mantêm um perfil muito mais discreto, mas com um movimento de dinheiro muito maior. Tradicionalmente têm-se mantido em sectores como o imobiliário, mas cada vez se aproximam mais das empresas inovadoras e da internet.
54. **Failure (falência)**: este termo refere-se a um erro, mas neste contexto faz referência ao facto de que a empresa não possa manter-se e tenha que fechar. Nos contextos empresariais é muito frequente falar sobre os erros, mas não para os penalizar, e sim para analisar que benefício e ensinamento se pode tirar deles.
55. **Fundraising**: uma palavra que procede de *fund* (fundo) e *raise* (levantar), e utiliza-se para todas aquelas atividades dedicadas à captação de recursos para a atividade empresarial, seja iniciar ou manter uma *startup*. Pode tratar-se tanto de dinheiro como de outro tipo de bens ou direitos, mas, geralmente, no mundo do empreendedorismo fala-se em termos económicos. Aqui é quando entram em jogo os investidores.
56. **Fusão de empresas**: integração de duas ou mais empresas de forma que desapareça pelo menos uma das originais.
57. **Gamification (gamificação)**: parte do conceito de que, aparte o ócio, algumas características dos jogos têm muita utilidade, como é

o caso do terreno da estratégia empresarial. Em português, usamos a palavra *gamificação*, com a qual designamos coisas como pontuações, competições ou prémios, para atrair e fidelizar os clientes, ou então para motivar as equipas.

58. **Growth stage (fase de crescimento)**: é a terceira das cinco fases de uma companhia. Refere-se ao momento em que a companhia já parece ter demonstrado uma viabilidade e conseguiu um lugar no mercado. É então o momento de crescer: faz-se um ciclo de financiamento para aumentar a equipa, investir mais em publicidade, aumentar as vendas, etc.
59. **Implementação estratégica**: parte do processo da direção estratégica que consiste em pôr em andamento a estratégia escolhida facilitando o seu êxito.
60. **Indicadores Balanceados de Desempenho (*balanced scorecard*)**: processo sistemático para analisar a implementação estratégica e o controlo do seu resultado.
61. **IPO (*Initial Public Offering*)**: em português oferta pública inicial, usa-se quando uma startup se inicia na bolsa para vender as suas ações publicamente. Nesse momento deixa de ser uma *startup*.
62. **Iterar**: refere-se à estratégia de modificar a ideia e o esquema de negócio à medida que vemos que algo não funciona, tomando como referência os resultados prévios para, uma vez testado o projeto, redefinir as hipóteses de partida. É uma das bases da Metodologia *Lean Startup*.
63. **J-curve**: é um gráfico que representa a evolução do fluxo líquido de capital da empresa em função do tempo. A letra que lhe dá nome

deve-se à sua forma, descendente ao princípio (quando os custos superam os benefícios) e ascendente depois, quando os ganhos compensam gradualmente o dinheiro investido no projeto.

64. **KPI**: faz referência ao *key performance indicator*, que em português seria o Indicador Chave de Desempenho, e serve para medir o avanço de um projeto em relação a um objetivo, expressado habitualmente em percentagens. Por exemplo, usa-se para indicar quão próxima está a empresa relativamente à meta proposta.
65. **LBO (*leveraged buy-out*)**: compra através de alavancagem financeira, que consiste em financiar parte importante do preço de aquisição de uma empresa através do endividamento. A referida dívida fica garantida, em parte, pelos ativos da empresa adquirida e pelos seus futuros fluxos de caixa.
66. **Lead investor - Investidor Líder**: é o investidor que põe mais dinheiro num ciclo de financiamento de uma *startup*.
67. **Lean Startup, Metodologia**: trata-se de uma startup que vai para o mercado rapidamente e com um produto ou serviço básico, para testar se a ideia funciona ou não. O termo refere-se a um modo de empreender segundo o qual o que importa não é o lançamento de um produto final, mas sim realizar uma série de experiências de tentativa e erro para testar o mercado e poder ir fazendo mudanças. O positivo deste método é que é muito rápido e barato, e permitirá ir ajustando o produto ou o serviço ao que o mercado vá pedindo.
68. **Liderança**: capacidade de uma pessoa para influir, de maneira informal, nos elementos de uma organização e através da qual se pode conseguir que colaborem voluntariamente e com entusiasmo para o alcance dos objetivos organizativos.

69. **Marketplaces:** é a tendência para vender os produtos e serviços através de mercados eletrónicos como Alibaba e Amazon, com os quais muitos pequenos produtores puderam iniciar-se na exportação.
70. **Mecanismos de isolamento:** obstáculos que impedem os demais concorrentes de reproduzir a vantagem competitiva e constituem barreiras que impedem um posterior equilíbrio das rendas entre as empresas individuais.
71. **Mentoring:** quando uma pessoa especialista (mentor) ajuda e ensina um empreendedor a lançar o seu projeto.
72. **Método de desenvolvimento:** forma ou via para conseguir o objetivo marcado na direção de desenvolvimento. As opções básicas são o desenvolvimento interno, externo e os acordos de cooperação.
73. **Mudança organizacional:** necessidade de modificar alguns elementos organizativos para restabelecer o ajuste que pode provocar a implementação de estratégias.
74. **NDA - Non-Disclosure Agreement:** contrato de confidencialidade entre duas partes, que protege a informação com que se trabalha durante um possível acordo.
75. **Near-Shoring:** deslocalização por custos, que permite externalizar para um país com menos diferença cultural, em distância ou fuso horário.
76. **Networking:** ato de aumentar a rede de contactos através da assistência a reuniões, eventos ou similares para dar origem a novas oportunidades de negócio.

77. **OPA (oferta pública de aquisição)**: produz-se quando uma empresa realiza uma oferta de compra, de todo ou de parte do capital social, aos acionistas de outra empresa sob determinadas condições, geralmente de preço, percentagem de capital social de compra e tempo.
78. **Outsourcing**: em português externalizar, implica subcontratar um serviço a outra empresa ou entidade (como um *freelance*) em vez de fazê-lo com recursos próprios.
79. **Pivoting (mudança de rumo)**: ou em português *pivotar*, faz referência às mudanças que se integram no modelo de negócio para impulsionar a sua evolução. Se um projeto está bloqueado ou a ideia não funciona, a única saída passa por repensar o esquema do princípio ao fim e modificá-lo. Se o produto ou serviço que oferece já não interessa ao público-alvo, é necessário procurar novas oportunidades noutras direções, pivotando.
80. **Planificação estratégica**: ferramenta da direção empresarial através da qual se formaliza explicitamente, num conjunto de planos, a estratégia escolhida, concebendo os meios e alternativas adequados para ter sucesso na missão e nos objetivos estabelecidos.
81. **Planificação tática**: desagregação da planificação estratégica com vista à consecução de objetivos mais específicos e num prazo mais curto. Normalmente, costuma realizar-se por áreas funcionais: produção e tecnologia, financiamento, comercialização, recursos humanos, e compras.
82. **Private equity**: é um dos escalões mais elevados do capital risco, composto por grandes fundos de investimento que investem numa

empresa com elevado potencial ou inclusive a compram. As operações de *private equity* não costumam estar abaixo do milhão de euros, e costumam ser para empresas que estão totalmente consolidadas, faturando vários milhões de euros por ano e que, por exemplo, querem optar pela internacionalização.

83. **Produto Mínimo Viável (PMV, em inglês *Minimum Viable Product*):** de acordo com a metodologia *lean startup*, é a versão beta do produto em causa. Em vez de trabalhar durante anos no desenvolvimento de um produto, o PMV permitirá apresentar algo quanto antes para que o mercado o avalie, dê um feedback e seja possível ver se é necessário fazer algum tipo de mudança antes de seguir em frente.
84. **Projeto organizacional:** problema relativo à definição do tipo e características da estrutura organizacional formal que seja congruente com o tipo de estratégia à qual deve servir de suporte.
85. ***Proof of concept* - Validação do conceito:** demonstração de que o projeto pode ser concretizado. Costuma ser um protótipo funcional que se assemelha o mais possível à versão definitiva.
86. ***Reshoring*:** é a tendência para a *relocalização*, o retorno das atividades produtivas que as empresas anteriormente deslocalizaram, ao país da empresa matriz.
87. **ROI (*Return of Investment*):** em português retorno do investimento, é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha depois de vender a sua participação. Todas as empresas procuram comprar barato e vender caro, obtendo assim um ROI o mais alto possível.

88. **Seed stage (fase de semente):** esta é a primeira das cinco fases de uma empresa. Trata-se do momento de constituição e fundação da companhia, bem como dos primeiros desenvolvimentos.
89. **Seed Capital:** em português capital semente, é o primeiro ciclo de financiamento que permite começar com o negócio desde o zero. O dinheiro costuma vir de círculos próximos do empreendedor, os 3Fs, pequenos investidores ou do próprio bolso e do dos sócios.
90. **Segregação empresarial:** estratégia de desintegração empresarial que se produz quando uma parte do património de uma sociedade existente se destaca numa ou várias partes para formar outras tantas sociedades juridicamente independentes, ainda que a totalidade das ações destas sociedades possam estar em poder da primeira ou matriz.
91. **Sinergia:** efeito que se produz quando o desenvolvimento conjunto de dois negócios, atividades ou fatores produtivos oferece um resultado melhor que a soma do desenvolvimento de cada um deles em separado.
92. **Spin-off:** fomento e apoio, a partir de uma grande empresa, aos seus próprios trabalhadores qualificados para que a abandonem e criem a sua própria empresa. As atividades destacadas são normalmente subcontratadas à nova empresa criada e constituem uma aliança.
93. **Startup:** é um dos termos na moda para referir-se a uma empresa na fase inicial, mas com um potencial de crescimento muito grande. Costumam ser empresas relacionadas com a tecnologia, nos seus primeiros passos de vida e com um grande potencial de crescimento, mas também de alto risco.

94. **Target (público-alvo):** trata-se do conjunto de clientes potenciais, mas selecionados, para os quais se dirigem os produtos e serviços da empresa. De forma resumida, o tipo de pessoas que constituem o nicho de mercado da empresa.
95. **Unicórnio:** startup que, sem ir à bolsa, já está avaliada em mais de mil milhões de dólares, sendo o club do unicórnio, a lista destas empresas.
96. **Vantagem competitiva:** qualquer característica da empresa que ao contrário de outras a coloca numa posição relativamente superior para concorrer.
97. **Venture capital – Capital de Risco:** investimento realizado por uma empresa ou fundo de capital risco numa startup. Estes fundos trabalham com o dinheiro com que terceiros contribuíram para tentar obter lucro com os investimentos do mesmo.
98. **Workaround:** um termo que provém do desenvolvimento de *software*, e implica uma solução temporária para evitar parar todo o projeto, à espera de solucionar uma parte que está a dar problemas. Nas restantes empresas, utiliza-se para definir uma espécie de solução “mal-amanhada”, que permite continuar a funcionar para alcançar o objetivo principal.
99. **Yak shaving:** por vezes, existem pormenores que, ainda que pareçam mínimos, são determinantes. É a isso que se refere o conceito de *yak shaving*, a essas partes de um projeto que parecem insignificantes mas que são cruciais para conseguir que a ideia funcione.

100. **Zombie:** nome que recebem algumas *startups* que não crescem, nem evoluem... simplesmente continuam a existir. Costuma ocorrer se o seu projeto não teve sucesso e, ainda que de vez em quando possam ressurgir um pouco, os seus planos terminam por não ser bem-sucedidos. Também se costuma aplicar a empresas que não conseguem pagar os seus custos de cessação definitiva da atividade (desemprego, liquidações, pagamento a fornecedores, etc.).



11.- ECOSISTEMA DE APOIO Á CONSOLIDAÇÃO NA EUROACE.



Interreg
Espanña-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNÃO EUROPEIA



CETEIS

Centros
Transfronteiriços
de Apoio ao
Empreendedor
Inovador

11. Ecossistema de apoio à Consolidação na EUROACE.

Em seguida, mostramos sem a intenção de ser exaustivos, um conjunto de agentes de apoio à empresa, à consolidação e inovação, que contém uma espécie de lista e os seus contactos, aqueles recursos com os quais contamos na zona EUROACE, constituída por Espanha e Portugal, para o apoio aos projetos, à inovação e ao financiamento. A recomendação deste Guia é para que visite as suas páginas web, identifique aquilo em que podem ajudar a desenvolver no projeto, e se for o caso, contactar com eles.

Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo e à Inovação em Portugal:

- ▶ **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**
<http://pcta.pt>

- ▶ **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**
<http://www.parkurbis.pt/>

- ▶ **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**
<http://www.cataa.pt/>

- ▶ **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro -Sul.**
<http://www.adraces.pt/>

- ▶ **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**
<http://www.adral.pt>



- ▶ **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**
<http://www.cec.org.pt/>
- ▶ **IPN-Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.**
<https://www.ipn.pt/incubadora>
- ▶ **UA, Universidade de Aveiro.**
<http://www.ua.pt>
- ▶ **Inovcluster, Castelo Branco.**
<http://www.inovcluster.com>
- ▶ **IPCB, Instituto Politécnico de Castelo Branco.**
<http://www.ipcb.pt>
- ▶ **IPC, Instituto Politécnico de Coimbra.**
<http://www.ipc.pt>
- ▶ **UC, Universidade de Coimbra.**
<http://www.uc.pt>
- ▶ **IPN, Instituto Pedro Nunes.**
<http://www.ipn.pt>



▶ **UBI, Universidade da Beira Interior.**

<http://www.ubi.pt>

▶ **AIPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação.**

<http://www.iapmei.pt>

▶ **Instituto Piaget.**

<http://www.ipiaget.org>

▶ **IPV, Instituto Politécnico de Viseu.**

<http://www.ipv.pt>

Ecosistema de Apoio ao Empreendedorismo e à Inovação em Espanha:

- ▶ **FUNDECYT-PCTEx, Fundación para o Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, y Parque Científico y Tecnológico de Extremadura.**

<http://www.fundecyt-pctex.es/>

- ▶ **Junta de Extremadura.**

<http://www.juntaex.es/con02/>

- ▶ **Diputación de Cáceres.**

<https://www.dip-caceres.es/>

- ▶ **Diputación de Badajoz.**

<http://www.dip-badajoz.es/>

- ▶ **Ayuntamiento de Cáceres.**

<http://www.ayto-caceres.es/>

- ▶ **Cámara de Comercio de Cáceres.**

<http://www.camaracaceres.es/>

- ▶ **Cámara de Comercio de Badajoz.**

<http://www.camarabadajoz.es/web/>



- ▶ **CCMIJU, Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón.**
<http://www.ccmijesususon.com/>

- ▶ **CENATIC, Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Basadas en Fuentes Abiertas.**
<http://www.cenatic.es>

- ▶ **Centro Tecnológico de FEVAL.**
<http://centrotecnologico.feval.com/>

- ▶ **CETA-Ciemat, Centro Extremeño de Tecnologías Avanzadas.**
<http://www.ceta-ciemat.es>

- ▶ **CTAEX, Centro Tecnológico Agroalimentario.**
<http://www.ctaex.com/>

- ▶ **CETIEX, Centro Tecnológico Industrial de Extremadura.**
<http://www.cetiex.es>

- ▶ **CICYTEX, Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura.**
<http://cicytex.juntaex.es/es/>



▶ **IAM, Instituto de Arqueología de Mérida.**

<http://www.iam.csic.es>

▶ **INTROMAC, Instituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción.**

<http://www.intromac.com>