



Mariana Isabel Fernandes Couto

Barreiras à entrada e comportamento estratégico: uma perspetiva do tema visto a partir da *Stratbond Consulting*

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Economia Industrial,
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Janeiro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana Isabel Fernandes Couto

Barreiras à entrada e comportamento estratégico: uma perspetiva do tema visto a partir da *Stratbond Consulting*

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Industrial,
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do
grau de Mestre

Orientador Académico: Professor Doutor Carlos Carreira

Entidade de Acolhimento: Stratbond Consulting

Supervisor na Entidade: Dr. Mário Brandão

Coimbra, 2017

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Abreviaturas e Siglas	xi
Índice de Quadros e Gráficos	xiii
Introdução	1
Capítulo I - Estágio Curricular	3
1) Entidade de acolhimento.....	3
2) Serviços prestados pela Stratbond Consulting	4
3) Objetivos e enquadramento do estágio	6
4) Tarefas desenvolvidas.....	7
5) Reflexão crítica.....	12
Capítulo II - Barreiras à Entrada	15
6) Definição de Barreiras à Entrada	15
7) Barreiras Estruturais e Barreiras Estratégicas	17
8) Tipos de Barreiras à Entrada.....	19
9) Constituição e Dissolução de Empresas na Região Centro de Portugal	20
Capítulo III – Barreiras à Sobrevivência	27
10) A Sobrevivência	27
11) Sobrevivência das Empresas na Região Centro de Portugal.....	30
Conclusão	33
Bibliografia	35
Webgrafia	37
Anexos	39

Agradecimentos

A entrega deste relatório culmina na conclusão de um ciclo que alterou a minha vida quer a nível profissional quer a nível pessoal. Como tal, não poderia deixar de agradecer a quem me acompanhou e contribuiu para a concretização desta etapa.

Ao Professor Doutor Carlos Carreira, meu orientador académico, pela total disponibilidade no acompanhamento da realização deste relatório e pelas sugestões construtivas que contribuíram para o resultado do meu trabalho.

Ao Dr. Mário Brandão, pela forma acolhedora como me recebeu na *Stratbond Consulting* e pela sua prontidão no esclarecimento de dúvidas nos vários trabalhos realizados durante o estágio.

À restante equipa de colaboradores da *Stratbond Consulting* pela simpatia e forma como fui integrada na equipa, num ambiente de trabalho fantástico. Aos meus colegas estagiários, pelo companheirismo e espírito de equipa perante as dificuldades encontradas no decorrer das tarefas.

Aos meus amigos e amigas, que me apoiaram sempre ao longo do meu percurso académico, com a boa disposição e amizade que foram essenciais para ultrapassar as fases mais difíceis e comemorar as vitórias alcançadas. Contribuíram todos, de forma diferente e única, para a pessoa em que me tornei.

Por fim, um agradecimento especial à minha família, particularmente aos meus pais, que proporcionaram a concretização de mais uma etapa na minha vida apoiando-me incondicionalmente com bastante paciência durante esta jornada.

A todos, um sincero obrigada!

Resumo

O presente relatório surge no âmbito do Mestrado em Economia, com especialização em Economia Industrial, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio decorreu na Stratbond Consulting em Coimbra, uma entidade que presta serviços de consultoria em gestão estratégica empresarial, onde são analisadas, desenhadas e implementadas em conjunto com os clientes, as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas. A perceção das problemáticas e entraves das empresas clientes da Stratbond Consulting, na sua maioria PMEs, suscitou o desenvolvimento da temática acerca das barreiras à entrada e comportamento estratégico das empresas. Inicialmente apresenta-se uma caracterização da entidade de acolhimento e serviços prestados, seguida da descrição das tarefas realizadas e reflexão crítica acerca destas e do percurso académico. De seguida, é efetuada uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos abordados e são expostos os dois tipos de barreiras, nomeadamente as de carácter estrutural e as de carácter estratégico. O trabalho realizado tem por base uma análise não experimental de dados estatísticos relativos ao número de entradas e saídas das empresas da indústria transformadora portuguesa na zona centro do país. A análise dos fatores de que depende a sobrevivência das indústrias tem como referência os valores da taxa de sobrevivência das empresas nos últimos anos. Desta forma, é possível perceber a relação que as barreiras, rentabilidade esperada, dimensão e idade das empresas têm na decisão de entrar, permanecer ou sair do mercado.

Palavras – chave: indústria transformadora, barreiras à entrada, estratégia, sobrevivência.

Abstract

This report was conducted under the Master in Economics with specialization in Industrial Economics of the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship took place at Stratbond Consulting in Coimbra, an entity that provides consulting services in strategic business management, where the best and most innovative strategic solutions are analyzed, designed and implemented together with the clients. The perception of the problems and obstacles of the client companies of Stratbond Consulting, mostly SMEs, led to the development of the issue of barriers to entry and strategic behavior of companies. Initially is presented a characterization of the host organization and services provided, followed by the description of the tasks performed and a critical reflection about them and the academic course. Afterwards, a bibliographical review is carried out about the concepts covered and the two types of barriers, namely those of a structural nature and those of a strategic nature, are exposed. The work carried out is based on a non-experimental analysis of statistical data related to the number of entries and exits of manufacturing firms in central region of Portugal. An analysis of the risk factors that depend on the survival of industries is based on the values of survival rates of companies in recent years. In this way, it is possible to perceive the relationship that the barriers, expected profitability, size and age of the companies have in the decision to enter, stay or leave the market.

Keywords: manufacturing industry, barriers to entry, strategy, survival.

Lista de Abreviaturas e Siglas

BIM – *Building Information Modeling*

CAE Rev. 3 – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Revisão 3

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IOE – *Improving Our Efficiency*

MES – *Minimum Efficient Scale*

PME – Pequena e Média Empresa

PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo

RECI – Regulamento Específico do domínio da Competitividade e Internacionalização

UE28 – União Europeia com 28 países

Índice de Quadros e Gráficos

QUADRO 1 - Exemplos de tipos de barreiras	18
QUADRO 2 - Pequenas e médias empresas em % do total de empresas em Portugal: total e por dimensão	21
QUADRO 3 – Taxa de natalidade, mortalidade e natalidade líquida das empresas no setor da indústria transformadora em Portugal.....	21
QUADRO 4 – Taxa de natalidade, mortalidade e natalidade líquida das empresas no setor da indústria transformadora na Região Centro de Portugal	22
GRÁFICO 1 – Evolução da Constituição e Dissolução de Pessoas Coletivas da Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal.....	23
QUADRO 5 – Constituição líquida de Pessoas Coletivas na Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal.....	24
QUADRO 6 - Taxa de sobrevivência das Empresas nascidas 2 anos antes na Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal.....	31

Introdução

O presente relatório surge no âmbito do Estágio Curricular com vista à conclusão do Mestrado em Economia com especialização em Economia Industrial pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O relatório de estágio curricular integra uma das avaliações obrigatórias para conclusão do Mestrado pressupondo a elaboração de uma componente acerca do estágio realizado e de um tema de cariz mais teórico que vá ao encontro do estágio curricular.

O estágio curricular foi realizado na Stratbond Consulting, em Coimbra, com início a 1 de setembro e término a 13 de Dezembro de 2016. A realização deste estágio proporciona um primeiro contacto com o mercado de trabalho e permite uma consolidação das temáticas abordadas durante o percurso académico da Licenciatura e do Mestrado.

A dinâmica de entrada e saída das empresas no mercado depende de diversos fatores e não apenas da intenção de constituir uma unidade económica por parte do empreendedor. Desta forma, o contacto com casos de empresas que recorrem a consultores externos para melhorar a sua *performance* e alcançar resultados positivos, através dos serviços prestados pela Stratbond Consulting e recorrendo a financiamentos provenientes de fundos europeus, motivou-me a desenvolver a temática associada às barreiras com que as empresas se deparam tanto na entrada no mercado como na capacidade de sobrevivência. Neste sentido, é necessário compreender quais as barreiras à entrada, nomeadamente no setor da indústria transformadora, e em que medida influenciam a entrada e a sobrevivência no mercado. O estudo dos tipos de obstáculos e do comportamento estratégico das empresas são essenciais para analisar, de forma fundamentada, os números relativos à entrada e saída das empresas no mercado.

O trabalho desenvolvido tem como principais objetivos a definição de barreiras à entrada percecionando quais as barreiras com maior impacto nas empresas da indústria transformadora portuguesa, com enfoque na Região Centro, e análise da evolução da sobrevivência destas nos últimos anos.

Do ponto de vista metodológico, partindo da experiência na Stratbond Consulting, o estudo pressupõe a recolha e tratamento de dados estatísticos e revisão bibliográfica acerca do objeto em estudo. Os conhecimentos adquiridos no estágio curricular na Stratbond Consulting, nomeadamente na área de gestão estratégica e dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento no âmbito do “Portugal 2020”, possibilitaram-me obter uma maior perceção das medidas estratégicas que as empresas adotam consoante os meios de que dispõem, e a sua capacidade de acompanhar as tendências inovadoras e tecnológicas.

A estrutura do relatório de estágio divide-se em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta os tópicos relacionados com o estágio curricular, nomeadamente a caracterização da entidade de acolhimento, o enquadramento do estágio, as tarefas desenvolvidas e, por fim, uma reflexão crítica acerca dos conhecimentos adquiridos e trabalho desenvolvido, quer durante o estágio curricular, quer durante o percurso académico. No segundo capítulo é abordada a temática das barreiras à entrada onde se apresenta a visão e contributo de vários autores na construção da definição destas. Este capítulo inclui também a perceção dos tipos de obstáculos existentes na indústria transformadora procedendo-se a uma análise dos valores relativos às entradas e saídas das empresas neste setor na região centro. O terceiro capítulo incide na temática da sobrevivência das empresas, nomeadamente nos fatores de que depende, tendo como objeto de análise os valores referentes à taxa de sobrevivência das empresas da indústria transformadora na região centro de Portugal. Por fim, são apresentadas as conclusões acerca do estágio curricular realizado e da temática abordada ao longo do relatório.

Capítulo I - Estágio Curricular

1) Entidade de acolhimento

Fundada em 2011, a Stratbond Consulting tem natureza privada e presta serviços no âmbito de consultoria em gestão estratégica, focando a sua área de atuação na criação e implementação de soluções estratégicas de desenvolvimento para as empresas e instituições. Ambiciona, através da estratégia, contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável. A sua missão assenta na prestação de serviços de alta qualidade no âmbito da estratégia empresarial onde se propõe a analisar, desenhar e implementar, em conjunto com os seus clientes, as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas para os seus negócios e empresas, pondo ao seu dispor profissionais de qualificação superior, orientados para a obtenção de resultados de excelência.

O quadro de recursos humanos da Stratbond Consulting é composto por quatro colaboradores, todos com formação académica superior (licenciatura ou mestrado) nas áreas de Economia, Gestão, Relações Internacionais e Arquitetura. Durante o período do estágio curricular a equipa de trabalho era também integrada por três estagiários, um no âmbito de estágio profissional e duas no âmbito curricular. A Stratbond Consulting está presente em Coimbra e em Águeda, no entanto o estágio apenas decorreu nas infraestruturas de Coimbra.

A Stratbond Consulting, além de atuar no mercado português, iniciou o seu processo de internacionalização em 2014 direcionando-se para o mercado brasileiro, angolano e moçambicano. A sua rede de parceiros engloba estes mercados cujos projetos assentam em ações de formação em gestão estratégica. A nível nacional a sua rede de parceiros engloba a Associação Empresarial de Águeda que lhe permite impulsionar o seu portfólio de clientes contribuindo para o empreendedorismo e capacitação empresarial.

Os seus ideais consideram a formação académica algo imprescindível à formação dos seus colaboradores e identifica a crescente necessidade das instituições académicas se

relacionarem com o meio empresarial. Desta forma, a parceria com a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra permite-lhe criar ferramentas eficazes de resposta aos seus clientes fomentando, adicionalmente, o empreendedorismo junto dos mais jovens. Além desta, estabelece também parceria com o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra com o intuito de explorar soluções de arquitetura com vista à aplicação de técnicas inovadoras e tecnológicas, potenciando o crescimento das atividades de investigação na rede empresarial. Por fim, a parceria estabelecida com a Business School de Coimbra permite uma aproximação de recursos humanos qualificados com técnicas de trabalho atualizadas nomeadamente na área da contabilidade, administração, marketing e gestão da informação. Esta rede de parceiros possibilita à Stratbond Consulting alcançar universos diferentes de atuação e aproximar-se de recursos humanos qualificados com capacidade para colmatar lacunas nos quadros técnicos das empresas clientes.

De forma a acompanhar a evolução dos mercados perspetivando a liderança face aos seus concorrentes, a Stratbond Consulting encontra-se numa fase de renovação do *website* da entidade, com o objetivo de renovar a sua imagem na plataforma digital atualizando a informação acerca dos serviços que presta e alcançando novos canais de divulgação e promoção.

2) Serviços prestados pela Stratbond Consulting

A Stratbond Consulting disponibiliza um leque de serviços de consultoria e ações de formação que abrangem diferentes áreas empresariais, proporcionando aos seus clientes um processo de visão periférica que permita desenvolver um pensamento e ação estratégicos que se posicionem além das metodologias usuais, assentes na incerteza e planeamento.

O **StratProcess** é uma abordagem integrada baseada na compreensão do mundo em que vivemos e dos desafios colocados às organizações neste contexto. Procura a partir

desta reflexão, desenvolver aspetos mais formais de análise, formulação e implementação de estratégias. Este serviço agrega três fases: *Stratcheck* (diagnóstico da posição atual da empresa), *StratCreation* (soluções de desenvolvimento estratégico) e *Strat-on-Field* (apoio à implementação das ações estratégicas). Este processo culmina na proposta de um Plano de Desenvolvimento Estratégico para o curto, médio e longo prazo.

O **IOE** (*Improving Our Efficiency*) visa dotar internamente as empresas dos potenciais clientes de maiores índices de eficácia e eficiência produtiva. Este serviço permite às empresas adotarem processos de melhoria contínua implementando uma dinâmica interna mais organizada baseada em métodos produtivos capazes de dar uma melhor resposta aos mercados, caracterizados pelo seu rigor e organização.

O **StratInternacional** presta apoio à internacionalização de empresas, incidindo particularmente nos mercados de língua portuguesa, através da elaboração de Planos Estratégicos de Internacionalização, análise de mercados internacionais, enquadramento legal e fiscal da empresa, apoio na seleção de parceiros internacionais, representação de marcas, produtos e serviços e inclusão na rede internacional de parceiros da Stratbond Consulting.

O **Plano de Marketing** integra as componentes de marketing, teóricas e tecnológicas, num serviço que se adapta à realidade comercial, promocional e dimensional de cada empresa desenvolvendo e demonstrando a possível aplicação das ações de marketing propostas à empresa cliente, através da identificação dos segmentos-alvo, do posicionamento da empresa no seu setor e da dinâmica do marketing-mix inerente à empresa. A integração da gestão de redes sociais e construção de *websites* pretende colmatar as lacunas comunicacionais da grande maioria das empresas que compõem o tecido empresarial português.

O **StratBIM** é um serviço focado na divulgação, formação, implementação e consultoria em BIM (*Building Information Modeling*). Esta metodologia de trabalho tem por objetivo a gestão integrada da informação associada a um modelo tridimensional paramétrico e permite desenvolver projetos de arquitetura e engenharia, assim como converter projetos e objetos tradicionais para BIM.

A Stratbond Consulting disponibiliza apoio nos programas dos **Sistemas de Incentivo às Organizações** identificando os Fundos Comunitários que melhor enquadram os desafios de cada empresa e elaborando a respetiva candidatura com o objetivo de obterem apoios financeiros não reembolsáveis (subsídios a fundo perdido) e/ou reembolsáveis, para criação e/ou expansão da sua atividade económica. Destacam-se os seguintes incentivos: Qualificação PME (Pequena e Média Empresa), Internacionalização PME, Empreendedorismo Qualificado e Criativo, Inovação Produtiva, Vales Inovação/Internacionalização/Empreendedorismo, Investigação & Desenvolvimento, Programas de Desenvolvimento Rural.

Além destes serviços, a Stratbond Consulting elabora também **Planos de Negócio** e, sendo uma entidade formadora certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), dispõe de um leque de **Ações de Formação** na área de gestão estratégica, sistemas mecânicos e arquitetura.

3) Objetivos e enquadramento do estágio

De acordo com o plano curricular do Mestrado em Economia, no primeiro semestre do segundo ano, os estudantes podem optar pela elaboração de um trabalho de projeto ou de um relatório de estágio.

O relatório de estágio tem por base a escolha de uma entidade onde o estágio possa decorrer, na qual são desenvolvidas tarefas de acordo com a sua área de formação e preferências profissionais. Esta opção académica possibilita, conjuntamente, a obtenção do grau de mestre em economia e a aquisição de competências práticas a nível empresarial.

O plano de estágio incidiu na integração do estagiário nas atividades gerais da Stratbond Consulting, bem como realização de tarefas e atividades específicas relacionadas com o apoio à consultoria e planeamento estratégico, sempre que fosse necessário e oportuno. As funções a desempenhar pelo estagiário incluíam o apoio ao trabalho

administrativo de contabilidade da empresa, gestão do espaço de trabalho e apoio a projetos de consultoria e de planeamento estratégico.

O cronograma do estágio repartia-se em quatro fases, sendo que na primeira fase o objetivo incidia na adaptação do estagiário à metodologia de trabalho da empresa. A segunda fase pressupunha a integração do estagiário nas atividades gerais da empresa e a terceira fase incidia na participação do estagiário em atividades específicas da empresa, nomeadamente, planeamento estratégico, *stratcheck*, planos de marketing, planos de negócio, entre outros. Por fim, a fase quatro culminava na conclusão do estágio.

4) Tarefas desenvolvidas

O estágio decorreu entre o dia 1 de setembro e o dia 13 de dezembro de 2016. Numa primeira fase, a integração na Stratbond Consulting focou-se na leitura e análise de documentos sobre os serviços prestados pela entidade. O conhecimento das atividades da empresa e a forma como a empresa atua no mercado foi fundamental para uma correta integração na empresa. Paralelamente, os colaboradores da Stratbond Consulting mostraram sempre disponibilidade para esclarecerem dúvidas acerca do funcionamento da empresa e tarefas realizadas.

O processo de adaptação envolveu analisar informação relativa aos serviços prestados, nomeadamente *StratProcess*, *StratBIM*, IOE, Plano de Marketing, Plano de Negócios e apoio a candidaturas das organizações a incentivos provenientes de Fundos Europeus.

Além da recolha de informação acerca dos serviços prestados, foi fundamental conhecer os principais clientes da Stratbond Consulting através da leitura dos relatórios das reuniões com cada um dos clientes, cujo objetivo culmina no desenvolvimento das diferentes fases do serviço *StratProcess* até ao produto final, o Plano de Desenvolvimento Estratégico.

Na segunda fase do estágio, a principal tarefa desenvolvida incidu no apoio à elaboração de duas candidaturas, por duas empresas diferentes, ao sistema de incentivos na tipologia Inovação Empresarial e Empreendedorismo cuja área de atuação incide na **Inovação Produtiva PME**. O sistema de incentivos é financiado pelo FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional) no âmbito do Portugal 2020. Esta tipologia de financiamento abrange projetos que tem como objetivo *“promover a inovação no tecido empresarial, traduzida na produção de novos, ou significativamente melhorados, bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis diferenciadores e de qualidade e com elevado nível de incorporação nacional, criando oportunidades de internacionalização ou reforçando a qualidade do tecido empresarial das regiões”* (RECI, 2015).

A elaboração das candidaturas envolveu a equipa de estagiários, sendo que os textos a submeter no portal do Portugal 2020 foram posteriormente corrigidos e aprovados pelo nosso supervisor. Este processo começou pela verificação do cumprimento dos critérios de elegibilidade do beneficiário e do projeto estabelecidos no RECI. Estes critérios abrangem características estruturais e financeiras da empresa, nomeadamente, critério de PME e cálculo de rácios de autonomia financeira, entre outros. No final desta análise foi possível constatar que ambas as empresas cumpriam todos os critérios de elegibilidade para se poderem candidatar a este incentivo.

As candidaturas consistem no preenchimento do respetivo formulário no portal do Portugal 2020, seguindo os tópicos alusivos a cada empresa. Desta forma, a realização coerente desta tarefa implicou, previamente, uma análise interna e externa das empresas em questão. Esta análise teve sempre em conta os documentos fornecidos pela empresa cliente, nomeadamente dados relativos à sua história, visão, missão e objetivos estratégicos, recursos humanos, físicos e financeiros, vendas, produtos e serviços fornecidos, clientes e fornecedores. No entanto, a análise externa implicou um conhecimento mais específico do mercado em questão. Desta forma, foi necessária uma pesquisa mais aprofundada a nível concorrencial e de mercado, tanto a nível nacional como internacional.

Por fim, este tipo de candidatura necessitou da introdução de aspetos previsionais, neste caso entre 2017 e 2020, no que respeita a vendas e dados financeiros, nomeadamente, balanço e demonstração de resultados. Deste modo, e para um correto apuramento destas informações, os valores previsionais tiveram sempre em conta os objetivos da empresa com o projeto a que se candidata, os seus objetivos a curto e a longo prazo, e os recursos humanos e financeiros disponíveis. A fase final deste processo culminou na submissão das candidaturas devidamente preenchidas com os anexos solicitados no portal do Portugal 2020.

De forma a promover a competitividade dos potenciais clientes da Stratbond Consulting, o acompanhamento diário da abertura de novos apoios comunitários do sistema de incentivos do Portugal 2020 é fundamental na divulgação destes junto dos clientes e potenciais clientes. Deste modo, além de controlar a abertura e prazos dos incentivos, procedi à criação de brochuras e resumos sobre cada um deles, verificando todos os procedimentos dos projetos enquadráveis e legislação aplicável nas devidas tipologias.

A crescente mudança dos mercados atualmente implica que as empresas sintam necessidade de acompanhar todas as tendências. Desta forma, a Stratbond Consulting, possui serviços que se enquadram nesse sentido. No entanto, é fundamental dar a conhecer estes serviços aos clientes de uma forma simples e clara. Neste sentido procedi à elaboração de brochuras para divulgação e apresentação dos serviços prestados, nomeadamente do Plano de Internacionalização e do Plano de Marketing desenvolvidos pela Stratbond Consulting. Esta tarefa envolveu uma grande capacidade de perceção de qual a melhor disposição da informação e *design* gráfico para que os clientes assimilassem corretamente o processo subjacente a cada plano.

No dia 3 de novembro, a Stratbond Consulting foi protagonista da primeira edição do Seminário BIM Centro, no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC). Este seminário contou com a participação de oradores de referência na área da Arquitetura e Engenharia. Neste sentido, as minhas funções neste evento, foram de apoio à receção dos participantes no seminário e verificação das presenças no auditório do ISEC.

A terceira fase do estágio foi fundamental para compreender de que forma a Stratbond Consulting atua no mercado junto dos seus clientes. A principal tarefa subjacente a esta fase foi a criação de um **Manual de Procedimentos** direcionado para o serviço StratProcess. Este manual de procedimentos possibilita uma aplicação mais eficaz a cada empresa na implementação das diferentes fases deste processo: *Stratcheck*, *StratCreation* e *Strat-On-Field*.

A criação deste manual implicou o conhecimento mais teórico das temáticas abordadas neste processo relativamente a métodos utilizados na gestão estratégica. Desta forma, a criação do manual de procedimentos envolveu a equipa de trabalho dos três estagiários cujas áreas de formação incidem em Economia e Gestão.

Este manual foi concebido através do trabalho em equipa, no entanto, envolveu também tarefas individuais. Os tópicos teóricos que desenvolvi individualmente na elaboração do Manual foram os seguintes:

- Análise da Cadeia de Valor
- Análise PESTAL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal)
- Análise de Cenários (Previsão Financeira – Vendas/Resultados)
- Visão, Missão e Objetivos Estratégicos
- Matriz BCG
- *Key Performance Indicators* (KPI)
- Matriz *McKinsey*
- Análise de Recursos Humanos
- Análise das Vantagens Competitivas
- Análise do Processo de Marketing
- Processos de Melhoria Contínua
- Análise Económica

Os últimos dois tópicos foram elaborados com a contribuição de todos os estagiários de forma a enriquecer a análise com os conhecimentos e formação de cada um.

A elaboração deste Manual de Procedimentos foi um grande e interessante desafio durante o estágio na entidade. Foi possível conhecer novas ferramentas de gestão estratégica e de que forma elas se aplicam nas empresas em tempo real.

O facto de a Stratbond Consulting se encontrar numa fase de procura de novos clientes, proporcionou a oportunidade de apoio à área Comercial da entidade de acolhimento. Desta forma, e tendo em conta os serviços prestados pela empresa, foi feita uma pesquisa de empresas na zona de Coimbra e Aveiro com características potencialmente interessantes para desenvolver projetos com a Stratbond Consulting. Esta pesquisa culminou numa base de dados elaborada da seguinte forma: nome da empresa, atividade económica, contacto, volume de negócios, número de colaboradores e potencial serviço a desenvolver. Após a prospeção de mercado à zona Centro, procedeu-se ao contacto com as empresas via correio eletrónico, onde seguia em anexo a brochura correspondente ao serviço potencialmente interessante a desenvolver com cada empresa.

A crescente necessidade de resposta às exigências de mercado implica que a Stratbond Consulting esteja capacitada e devidamente certificada. Desta forma, com o objetivo conseguir responder às necessidades dos seus clientes, procura constantemente obter as creditações necessárias ao desenvolvimento dos seus projetos. Com a abertura do processo de acreditação para prestar apoio a candidaturas no âmbito do Vale Oportunidades de Internacionalização, participei na elaboração deste processo de acreditação que implicou a elaboração de textos sobre a caracterização da Stratbond Consulting, clientes de referência, rede de parceiros, trabalhos realizados e enquadramento da entidade na área de acreditação.

Nesta fase do estágio, com o conhecimento adquirido sobre a entidade de acolhimento, a tarefa do processo de acreditação foi realizada com mais assertividade e coerência. De salientar que todos os documentos elaborados no âmbito das tarefas realizadas foram sempre, posteriormente, corrigidos e aprovados pelo supervisor, que, com a sua elevada experiência na área, procedeu a críticas bastante construtivas.

5) Reflexão crítica

A possibilidade de realizar um estágio no âmbito curricular foi bastante enriquecedora enquanto estudante da Faculdade de Economia de Coimbra. No final deste período de grande esforço em termos curriculares, saliento a experiência engrandecedora que a Stratbond Consulting me proporcionou.

Desde o primeiro momento que os colaboradores e colegas de trabalho se mostraram dispostos a esclarecer todo o tipo de dúvidas. A minha inserção num grupo de trabalho que abrangia tanto a área de Economia como a área de Gestão, possibilitou-me adquirir conhecimentos que nenhuma outra unidade curricular seria capaz de transmitir.

Na Stratbond Consulting o estagiário é integrado nas atividades da empresa de forma igualitária, tendo sempre em conta os seus conhecimentos e levando a que estes atinjam áreas do mundo empresarial que outrora tenham sido abordadas na parte letiva da formação, mas também impulsionando este a conhecer realidades aplicadas à gestão estratégica.

O conhecimento dos processos de consultoria prestados pela Stratbond Consulting permitiu-me perceber a gestão estratégica de uma forma bastante real e necessária ao funcionamento próspero das empresas. Por vezes as empresas deparam-se com obstáculos e barreiras que não sabem como ultrapassar nem possuem ferramentas para tal. Desta forma, a implementação de um plano de desenvolvimento estratégico é fundamental, quer no âmbito da área de marketing na divulgação da empresa e dos seus produtos/serviços, quer na área de um processo de internacionalização com vista a abranger mercados internacionais, quer na elaboração de um plano de negócios de forma a enquadrar a empresa no mercado desejado, entre outros.

A elaboração do Manual de Procedimentos para posterior aplicação no *StratProcess* a uma empresa, permitiu-me adquirir conhecimentos na área de gestão estratégica e análise económica outrora abordados em unidades curriculares como Introdução à Gestão, Marketing Estratégico, Microeconomia, Macroeconomia e Economia Industrial.

Fazer parte de todo um processo de elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos proporcionou-me um vasto conhecimento no âmbito do apoio de fundos europeus às empresas, principalmente às PME. Antes de integrar este desafio o meu conhecimento relativamente ao Portugal 2020 era reduzido o que, no final do estágio, se elevou significativamente. Adquirir conhecimentos e ferramentas no âmbito do apoio a financiamentos às empresas é, de facto, algo que acrescenta bastante valor à minha formação em economia, culminando tópicos abordados anteriormente em unidades curriculares, tais como Contabilidade Financeira, Direito Económico, Análise de Investimentos e Direito da Concorrência.

A tarefa de proceder à elaboração de balanços e demonstrações previsionais que as candidaturas exigiam, resultaram numa aplicação bastante enriquecedora de matérias anteriormente estudadas. Foi um grande desafio, pois nunca tinha tido a oportunidade de aplicar estes conhecimentos na realidade de uma empresa e perceber a forma como as previsões a curto e a longo prazo são importantes para atingir objetivos.

Tanto o apoio à área Comercial da Stratbond Consulting como a oportunidade de participação na primeira edição do Seminário BIM Centro me concederam a aquisição de uma maior capacidade de prospeção de mercado e comunicação. O contacto com profissionais de outras áreas proporcionou-me uma visão transversal do mundo empresarial resultando numa perspetiva em que as organizações devem ser vistas, paralelamente, como um todo, e em várias partes, onde apenas existe prosperidade na presença de eficiência em todos os departamentos.

Concluído o estágio, o balanço deste é bastante positivo e as expectativas que possuía na fase inicial foram superiormente correspondidas. A presença na Stratbond Consulting permitiu-me desenvolver e adquirir novas capacidades fundamentais para a minha inserção no mercado de trabalho. De salientar que me permitiu obter uma maior capacidade crítica e comunicacional, e principalmente, desenvolveu a minha capacidade de trabalho em equipa que foi fundamental durante o estágio. A perceção de um plano de desenvolvimento estratégico permitiu-me adquirir ferramentas teóricas na área da gestão estratégica facultando-me uma maior capacidade de atuar perante um problema ou

obstáculo. Esta foi, sem dúvida, uma aprendizagem bastante enriquecedora para o meu currículo e para o meu futuro profissional onde me sinto mais capaz e com um maior leque de competências que abrangem a área da economia e da gestão.

Capítulo II - Barreiras à Entrada

A dinâmica empresarial subjacente aos dias de hoje implica uma grande capacidade do empreendedor em conseguir definir a sua estratégia da melhor forma possível com vista à prosperidade do negócio. No entanto, além de definir uma estratégia, é imprescindível conseguir adaptá-la à estrutura do mercado e, principalmente, às barreiras que encontra para entrar no mercado onde pretende desenvolver a sua atividade económica.

6) Definição de Barreiras à Entrada

Ao longo do tempo foram vários os autores que deixaram a sua marca na criação de uma definição de barreiras à entrada através de várias perspetivas, entre eles Bain (1956), Stigler (1968), Ferguson (1974), Fisher (1979), Weizsacker (1980), Gilbert (1989) e Church e Ware (2000).

McAfee *et al.* (2004) aborda sumariamente as principais referências académicas neste âmbito tendo como ponto de partida Chamberlin em 1935, e mais tarde, em 1936, Wallace, que defende que quaisquer obstáculos à livre entrada das empresas devem ser eliminados quando não influenciam o nível de eficiência, exceto obstáculos intrínsecos à atividade económica em questão. O controlo da escassez das matérias-primas surge como outro argumento que enfatiza a necessidade de controlo das políticas públicas que bloqueiam a entrada de empresas.

Bain (1956) define barreira à entrada como uma vantagem da empresa incumbente relativamente à empresa entrante. Desta forma, as empresas incumbentes podem aumentar os preços acima dos níveis atraindo novas empresas para a indústria. A empresa incumbente obtém lucro acima do normal sem ameaças à entrada onde as economias de escala e o capital são significativos.

No entanto, Stigler (1968) tem uma opinião diferente na definição de barreira à entrada relativamente a Bain (1956). Segundo Stigler (1968), as economias de escala não são consideradas uma barreira à entrada na presença de igual acesso à tecnologia. Este autor define barreira à entrada como um custo que a empresa que pretende entrar no mercado tem que suportar, e não um custo referente a empresas já existentes na indústria. Bain (1956) e Stigler (1968) diferem na sua visão relativamente às economias de escala como barreira à entrada na indústria.

Ferguson (1974), além de questionar se a publicidade é uma barreira à entrada, propõe uma definição alinhada com a de Bain (1956). Neste sentido, Ferguson (1974) defende que uma barreira à entrada permite às empresas incumbentes definirem preços superiores ao custo marginal obtendo lucro de monopólio. A visão deste autor remete para uma concorrência pelo custo fixo em publicidade para as empresas entrantes.

Fisher (1979) propõe outra definição de cariz normativo e não positivo. Segundo este autor, uma barreira à entrada é algo que impede a entrada quando esta é socialmente benéfica. Neste sentido a empresa não entra se antecipar, no longo prazo, lucros que não sejam suficientes para justificar a entrada inicial de capital. Desta forma, as despesas de capital seriam um desperdício social que poderia ser aplicado em outra atividade.

Von Weizsacker (1980) propõe outra definição normativa que assenta na visão de Stigler (1968). Uma barreira à entrada é considerada um custo de produção que deve ser suportado pela empresa entrante e não pela empresa incumbente no setor, o que implica uma distorção na afetação dos recursos do ponto de vista social. O ponto de vista destes dois autores assenta nas desvantagens das empresas entrantes em relação às empresas incumbentes.

Gilbert (1989) propõe uma nova definição que enfatiza as vantagens das empresas incumbentes relativamente às desvantagens das empresas entrantes. Desta forma, uma barreira à entrada é uma renda da empresa incumbente. De acordo com Gilbert (1989), uma barreira à entrada é o lucro adicional que a empresa incumbente pode obter por estar estabelecida na indústria. Embora a empresa incumbente não tenha vantagens de custos relativamente à empresa entrante, existem custos irreversíveis que se revelam numa

barreira à entrada, permitindo à empresa incumbente deter a entrada de novos concorrentes.

Segundo Church e Ware (2000), uma barreira à entrada é uma barreira que caracteriza um mercado, protegendo o poder de mercado das empresas incumbentes para que as novas entradas não sejam rentáveis. Esta definição assenta no pressuposto da existência de comportamentos estratégicos por parte das empresas incumbentes de forma a deter a entrada de novas empresas no mercado. Desta forma, de acordo com as definições anteriores inspiradas em Stigler (1968), o comportamento estratégico não é considerado uma barreira à entrada.

7) Barreiras Estruturais e Barreiras Estratégicas

As barreiras estruturais dizem respeito a custos naturais ou vantagens de marketing que resultam das características exógenas do mercado a curto e a médio prazo (Lutz *et al.*, 2010). Estas características são essenciais à não atratividade do mercado de forma a proteger o poder de mercado das empresas incumbentes. O comportamento das empresas incumbentes depende das condições da estrutura da indústria, desta forma o aumento da credibilidade das empresas incumbentes na presença de novos concorrentes, ou seja, a maximização do seu lucro, influencia negativamente o lucro das que entram (Church e Ware, 2000). Church e Ware (2000) consideram quatro barreiras à entrada de carácter estrutural, nomeadamente as economias de escala, custos irreversíveis das entrantes, vantagens absolutas de custos e custos irreversíveis dos consumidores e diferenciação do produto.

As barreiras estratégicas resultam do comportamento da preocupação em implementar estratégias que detenham a entrada de novos concorrentes (Lutz *et al.*, 2010). Church e Ware (2000) consideram três categorias de estratégias que as empresas incumbentes adotam para deter a entrada de novos concorrentes, nomeadamente,

comportamento agressivo no pós-entrada, aumento dos custos das concorrentes e redução da receita das rivais.

De acordo com um estudo de Lutz *et al.* (2010), as grandes despesas das empresas incumbentes em publicidade e promoção são consideradas barreiras estruturais. Por outro lado, avultados anúncios publicitários, tem como objetivo a não atração de novas empresas no mercado, verificando-se assim um comportamento estratégico das empresas.

QUADRO 1 - Exemplos de tipos de barreiras

Barreiras estruturais	Barreiras estratégicas
Acesso a distribuidores	Fixação de preços
Acesso a conhecimentos, patentes e mudanças tecnológicas	Assimetria da informação
Publicidade	Retaliação
Requisitos de capital	Conluio
Volume de vendas	Excesso de capacidade
Desvantagens de custo	Garantir controlo sobre os recursos e localização
Custo de capital, incerteza	Marca e lealdade
Custos de mudança	Diferenciação do aspeto do produto
Diferenciação	Canais de distribuição
Economias de escala	Conhecimento de estratégias
Regulamentos governamentais – licenças	I&D (Investigação & Desenvolvimento)
Risco, custos irreversíveis	

Fonte: elaboração própria com base em Lutz *et al.* (2010)

De entre as barreiras à entrada na generalidade dos setores, destacam-se como mais relevantes neste estudo, o capital e o volume de vendas. Em contrapartida, o acesso aos recursos e o conluio entre empresas apresentam menos destaque no *ranking* da importância do tipo de barreira à entrada.

Os fatores identificados como condutores em mais de metade das barreiras à entrada são o capital, as ações estratégicas, a I&D, a diferenciação do produto, a distribuição, a publicidade e a regulamentação governamental. A literatura diferencia barreiras estruturais de barreiras estratégicas, no entanto as barreiras estratégicas dependem das características subjacentes à estrutura de cada mercado.

8) Tipos de Barreiras à Entrada

A dinâmica de entrada das empresas no mercado depende de vários fatores que determinam a capacidade das empresas se manterem ativas ou não no mercado. O setor da indústria transformadora apresenta elevadas barreiras à entrada que desempenham um papel fundamental na determinação da quantidade de *input* e *output* (Carreira, 2006). A atratividade do mercado depende das barreiras e do lucro histórico, ou seja, a entrada de uma empresa no mercado está negativamente relacionada com as barreiras à entrada e positivamente relacionada com a rentabilidade esperada (Orr, 1974).

Mata (1993) considera três tipos de barreiras à entrada na indústria transformadora: economias de escala - medidas a partir da MES (*Minimum Efficient Scale*); diferenciação de produtos - medida pelo investimento em publicidade e/ou registo de produtos e patentes; e vantagem absoluta de custos - medida pelos custos irreversíveis (Carreira, 2006).

Nos estudos de Mata (1993), as economias de escala apresentam-se como uma barreira à entrada, pois numa MES alta, as empresas devem deter uma significativa quota de mercado para serem eficientes. Para as pequenas empresas, uma MES alta pode significar uma barreira à mobilidade. Por outro lado, pode traduzir-se em um incentivo para aumentarem a sua dimensão tornando-se mais eficientes. As economias de escala apenas são consideradas barreiras à entrada se estiverem na presença de custos irreversíveis relacionados com a especificidade e duração do capital investido. A diferenciação do produto como barreira à entrada está relacionada com a segmentação de mercado e com o preço mais baixo que o concorrente oferece. Estes podem ser usados para dissuadir empresas entrantes, no entanto, podem servir para as empresas se deslocarem para outros nichos de mercado.

Neste estudo, os valores referentes às entradas têm tendência a aumentar na presença de lucros históricos mais elevados na indústria transformadora portuguesa. Contudo, em indústrias com custos irreversíveis elevados esta tendência não se aplica. O

mesmo não se verifica também em entradas de empresas *de novo*¹ e por diversificação. O incentivo de entrada referente ao crescimento do mercado, medido pelo aumento do volume de vendas, não se aplica no total da indústria transformadora portuguesa, no entanto, decompondo por tipo de empresa, verifica-se nas grandes empresas.

As elevadas barreiras à entrada abrangem as diferentes indústrias transformadoras, principalmente as indústrias que implicam um maior investimento em publicidade e as indústrias que requerem mais capital para instalar a empresa (Carreira, 2006).

Relativamente às barreiras à saída na indústria transformadora portuguesa, os estudos apontam para as mesmas barreiras que detêm a entrada. Desta forma, as economias de escala, a diferenciação de produtos e os custos irreversíveis apresentam-se como barreiras à saída (Mata 1993).

9) Constituição e Dissolução de Empresas na Região Centro de Portugal

O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por PME e apenas por 0,1% de grandes empresas. Em 2013, 96,2% das empresas portuguesas correspondiam a micro empresas, 3,2% a pequenas empresas e 0,5% a médias empresas. Desde 2004 que se verifica uma tendência de crescimento na percentagem relativa às micro empresas (PORDATA, 2015).

¹ Entende-se por empresas *de novo* as empresas recém-entradas que iniciam uma nova atividade e contratam o primeiro trabalhador (Geurts e Van Biesebroeck, 2016).

**QUADRO 2 - Pequenas e médias empresas em % do total de empresas em Portugal:
total e por dimensão**

Anos	TOTAL	Micros	Pequenas	Médias
2004	99,9	95,4	3,9	0,6
2005	99,9	95,5	3,8	0,6
2006	99,9	95,5	3,9	0,6
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	99,9	95,7	3,7	0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5

Fonte: elaboração própria com dados do PORDATA (2015)

**QUADRO 3 – Taxa de natalidade, mortalidade e natalidade líquida das empresas no
setor da indústria transformadora em Portugal**

Anos	Taxa de natalidade	Taxa de mortalidade	Taxa de natalidade líquida
2010	6,2	10,5	-4,3
2011	8,2	11,6	-3,4
2012	7,7	11,3	-3,6
2013	10,2	10,3	-0,1

Fonte: elaboração própria com dados do PORDATA (2016)

O setor da indústria transformadora apresenta, no quadro 3, uma taxa de natalidade baixa, o que, comparativamente à taxa de mortalidade, resulta numa taxa de natalidade líquida negativa, ou seja, a proporção de nascimentos de empresas em Portugal não é suficiente para fazer face à proporção de mortes verificadas (PORDATA, 2016). A taxa de natalidade líquida na região Centro também apresenta valores negativos, no entanto, revelam uma tendência positiva como se verifica no quadro 4.

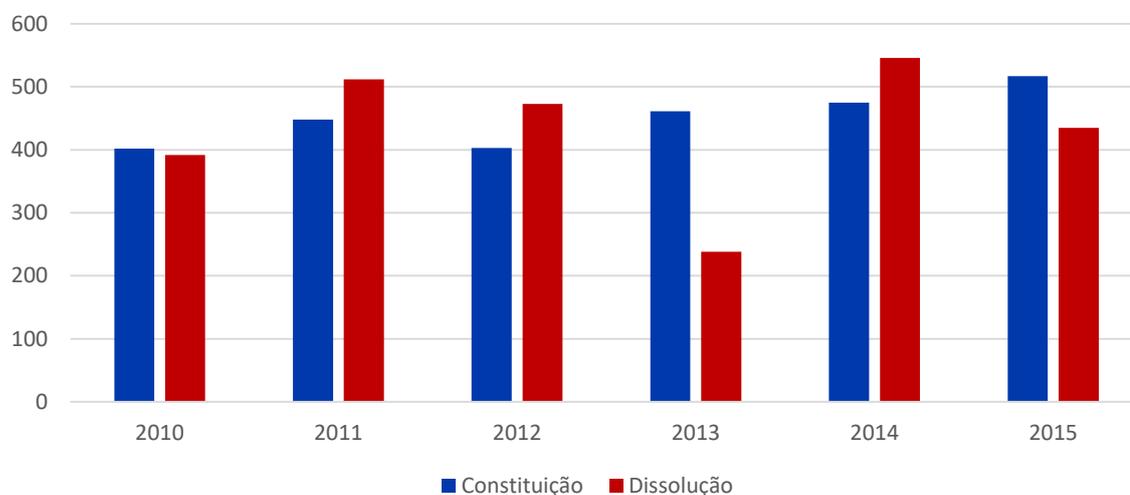
QUADRO 4 – Taxa de natalidade, mortalidade e natalidade líquida das empresas no setor da indústria transformadora na Região Centro de Portugal

Anos	Taxa de natalidade	Taxa de mortalidade	Taxa de natalidade líquida
2010	4,84	9,29	-4,5
2011	6,64	9,92	-3,3
2012	6,23	9,99	-3,8
2013	9,34	9,54	-0,2

Fonte: elaboração própria com dados do PORDATA (2016)

Na UE28, Portugal apresenta a segunda maior taxa de mortalidade das empresas no total dos setores com 15,8%, sendo que a Lituânia lidera com cerca de 65% (ANEXO 1). Relativamente à taxa de mortalidade das empresas da indústria transformadora, Portugal aparece em terceiro lugar com 9,8%, estando a Lituânia em primeiro lugar com 59,3% seguida da Bulgária em segundo lugar com 10,2% (ANEXO 2).

GRÁFICO 1 – Evolução da Constituição e Dissolução de Pessoas Coletivas da Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal



Fonte: elaboração própria com dados do INE (2015)

O gráfico 1 apresenta a evolução do número de empresas constituídas e encerradas entre 2010 e 2015 relativamente à indústria transformadora na região Centro de Portugal. Os anos de 2011 e 2012 foram claramente os mais conturbados apresentando a maior diferença em termos líquidos onde o número de empresas constituídas é muito inferior ao número de empresas dissolvidas. Esta fase foi marcada pelos inúmeros encerramentos na indústria transformadora portuguesa derivados do período de crise em que a economia se encontrava. As entradas durante a crise diminuem e as saídas aumentam existindo uma diminuição na criação de postos de trabalho (Carreira e Teixeira, 2016). Tendo como referência o quadro 5, em 2011, a constituição líquida no total da indústria transformadora foi de -64, ou seja, saíram da indústria mais 64 empresas do que aquelas que entraram. Em 2012 esta diferença sobe para 70, no entanto, verifica-se uma recuperação bastante positiva em 2013 com uma constituição líquida de 223. Estes valores não apresentam uma tendência, contudo são o reflexo da conjuntura económica nacional e internacional que afeta os mercados portugueses onde o consumo diminui implicando o encerramento das indústrias.

QUADRO 5 – Constituição líquida de Pessoas Coletivas na Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal

Atividade económica (CAE Rev. 3)	Anos					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Indústria transformadora	10	-64	-70	223	-71	82
Indústrias alimentares	44	31	42	39	37	23
Indústria das bebidas	14	8	6	13	12	19
Indústria do tabaco	0	0	1	0	0	0
Fabricação de têxteis	-15	-17	-31	-11	-11	-8
Indústria do vestuário	-28	-34	-8	7	-27	-9
Indústria do couro e dos produtos do couro	-14	-6	6	8	2	3
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria	-15	-5	-16	-3	-28	-9
Fabricação de pasta, de papel, de cartão e seus artigos	-3	-6	-6	-1	-8	1
Impressão e reprodução de suportes gravados	9	-10	-21	5	-6	-5
Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis	1	2	2	0	0	2
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	2	-1	-1	8	-10	10
Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	-1	0	0	2	0	1
Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	1	0	-4	10	-1	-3
Fabrico de outros produtos minerais não metálicos	-24	-32	-36	8	-40	-17
Indústrias metalúrgicas de base	-3	-1	0	2	-5	0
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	28	12	6	69	9	36
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	-3	-1	-1	3	0	5
Fabricação de equipamento elétrico	2	7	-5	6	-3	-7
Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	0	2	-12	16	2	3
Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi reboques e componentes para veículos automóveis	0	0	-2	4	-4	2
Fabricação de outro equipamento de transporte	3	-5	-1	4	-8	2
Fabrico de mobiliário e de colchões	-9	-22	-9	3	-22	-5
Outras indústrias transformadoras	-3	-14	0	2	1	4
Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	24	28	20	29	39	34

Fonte: elaboração própria com dados do INE (2015)

A indústria alimentar, das bebidas, dos produtos petrolíferos, dos produtos metálicos e de reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos, apresentam entre 2010 e 2015 valores sempre positivos. A produção de bens essenciais encontra-se neste leque contrariando os valores negativos nas restantes indústrias, contudo, a evolução dos seus valores ao longo do tempo, acompanha as fases de contração e expansão da economia. A capacidade das empresas se manterem ativas na indústria transformadora resulta do impacto do ciclo económico, ou seja, a taxa de sobrevivência das empresas varia consoante a fase do ciclo económico em que o país se encontra (Audretsch, 1991).

Capítulo III – Barreiras à Sobrevivência

A entrada de uma empresa no mercado não é sinónimo de prosperidade da atividade económica. Apesar das empresas conseguirem ultrapassar os obstáculos subjacentes às barreiras estruturais e estratégicas, é imprescindível possuir os meios e ferramentas adequados à sua sobrevivência no mercado perante os concorrentes. As frequentes mudanças tecnológicas dos produtos e dos processos produtivos implicam uma maior capacitação e adaptação da estratégia empresarial ao meio envolvente.

10) A Sobrevivência

A crescente procura de um negócio que gere sucesso no mercado fomenta o espírito empreendedor dos empresários. Contudo, não basta conseguir entrar no mercado, é imprescindível possuir os meios e as ferramentas necessárias para fazer face à concorrência tendo sempre como objetivo a liderança.

A entrada de uma empresa tem como consequência a sua saída, desta forma, as indústrias que apresentam altas taxas de entrada apresentam também altas taxas de saída. As entradas *de novo* são frequentes na maior parte das indústrias, no entanto, as pequenas empresas tem uma baixa esperança de vida. A entrada pode ser considerada relativamente fácil mas a sobrevivência não (Geroski, 1995).

Cabral (2014) considera que as barreiras à sobrevivência resultam numa saída involuntária das empresas do mercado. Apesar dos empresários se sentirem pressionados a sair do mercado, a maioria das saídas derivam de decisões voluntárias. A saída involuntária do mercado não resulta de fatores naturais, como a existência de baixa produtividade, estando relacionada com choques idiossincráticos resultantes das barreiras à entrada. Perante a impossibilidade de obter determinada licença ou adquirir financiamento junto das instituições financeiras, as empresas podem ver-se obrigadas a sair tendo em conta a sua situação económica desfavorável. Esta decisão voluntária deriva

do facto de existirem barreiras artificiais à atividade económica que não resultam diretamente da atividade (Cabral, 2014).

No estudo de Cabral (2014) são consideradas duas proposições relativamente aos resultados teóricos da relação entre barreiras à entrada, volume de negócios e produtividade da indústria. A primeira proposição remete para o efeito positivo das barreiras à sobrevivência no volume de negócios da indústria, enquanto as barreiras à entrada tem um efeito negativo, para um λ^2 suficientemente pequeno. A segunda proposição argumenta que na presença de um λ suficientemente pequeno, então a presença de barreiras à entrada e à sobrevivência resultam num decréscimo da produtividade média industrial.

O tamanho e a aprendizagem pós-entrada são determinantes no desempenho da empresa e, conseqüentemente, na sua sobrevivência no mercado (Mata *et al.*, 1995). O crescimento e sobrevivência estão correlacionados com o tamanho e idade das empresas do mercado. O ambiente concorrencial pressiona as empresas a estarem preparadas a transformarem-se mediante os desafios exigidos pelo mercado. No entanto, a aquisição de informação torna-se demorada e dispendiosa, o que põe em causa a capacidade das empresas responderem às mudanças do ambiente concorrencial de forma a adotar as melhores estratégias (Geroski, 1995).

A variação das taxas de sobrevivência pode ser consequência das mudanças tecnológicas durante o ciclo de vida dos produtos nas indústrias. Desta forma, são estabelecidas duas formas de mudança tecnológica: “pura inovação” e “pura imitação” (Agarwal e Gort, 1996).

No estudo de Audretsch (1991), o grau que as economias de escala representam na indústria surge como um dos fatores que influencia a sobrevivência das empresas no mercado. Desta forma, a probabilidade de sobrevivência é tanto menor quanto maior for a MES. A probabilidade da empresa permanecer na indústria é determinada pelas desvantagens em termos de dimensão, pelo nível a que a empresa tem que aumentar o

² λ é a probabilidade de sair involuntariamente do mercado.

preço tendo em conta o custo médio e a MES, e pela probabilidade da atividade económica ser inovadora.

A decisão de permanecer ou sair do mercado é influenciada pela hipótese de as empresas procederem a inovações e serem capazes de crescer alcançando um nível ótimo de produção. Os resultados deste estudo indicam que as empresas que inovam têm uma maior probabilidade de aumentar o seu volume de vendas enquanto as que não inovam são mais propensas a sair do mercado. A vantagem de inovar reside na fonte de informação que suscita a atividade inovadora. Se a informação assentar na experiência subjacente à indústria, então as empresas incumbentes estão em vantagem relativamente às entrantes. Por outro lado, quando a informação é proveniente de uma fonte externa à indústria, então as vantagens estão do lado das empresas entrantes.

Na realidade, as empresas não saem do mercado apenas por não possuírem informação suficiente e capacidade inovadora, a sua saída está relacionada com o nível de desvantagem de custo em que incorrem que, por sua vez, pode fomentar a saída. Consequentemente, as empresas dotadas de capital intensivo onde as economias de escala têm bastante importância, sujeitam-se a uma baixa taxa de sobrevivência, pois as entrantes incapazes de inovar e de crescer são pressionadas a sair.

A estrutura do mercado e o grau de tecnologia associado revelam-se como fatores de elevada importância na justificação da variação da taxa de sobrevivência da indústria transformadora (Audretsch, 1991). As elevadas taxas de inovação estão associadas às elevadas taxas de entrada, desta forma, a inovação não surge como uma barreira à entrada mas sim como uma barreira à sobrevivência das empresas (Geroski, 1995). O ambiente inovador é atrativo do ponto de vista da entrada de novas empresas, no entanto, em contrapartida, os elevados investimentos em I&D tornam o mercado menos atrativo tornando-se numa barreira à entrada. Desta forma, a entrada é favorecida no *regime empreendedor* e não no *regime rotineiro*. No regime tecnológico rotineiro as pequenas empresas estão sob desvantagem em termos de inovação apresentando taxas de sobrevivência mais baixas. Por outro lado, como o regime tecnológico empreendedor não

tem impacto a curto prazo na taxa de sobrevivência, as economias de escala e a intensidade de capital influenciam positivamente a sobrevivência das empresas (Audretsch, 1991).

11) Sobrevivência das Empresas na Região Centro de Portugal

Considerando os dados referentes à região centro de Portugal relativamente à indústria transformadora, verifica-se no quadro 6 uma diminuição da taxa de sobrevivência³ das empresas nascidas dois anos antes. Em 2014, apenas 64,88% das empresas nascidas em 2012 mantinham a sua atividade (INE, 2016).

Segundo Mata *et al.* (1995), num estudo à indústria transformadora portuguesa, mais de 20% das empresas entrantes encerram no primeiro ano de atividade, mais de 50% não sobrevivem mais do que quatro anos e apenas 30% sobrevive sete anos. No ano de 2014, as taxas mais altas de sobrevivência verificaram-se na indústria de produtos farmacêuticos, equipamento elétrico, metalúrgica, produtos do couro, artigos de borracha e matérias plásticas, pasta e papel e bebidas.

Entre 2010 e 2014, os valores da taxa de sobrevivência não apresentam uma tendência verificando-se uma oscilação das percentagens ao longo do tempo. As empresas constituídas no período de crise não sobreviveram mais do que dois anos verificando-se um decréscimo da taxa de sobrevivência de 67,21%, em 2012, para 66,49% em 2013, o que significa que algumas indústrias viram-se obrigadas a sair do mercado ou a deslocar a sua atividade para outro setor de atividade económica.

³ A taxa de sobrevivência é o quociente entre o número de empresas ativas no ano n que tendo nascido no ano $n-t$, sobreviveram t anos, e o número de empresas nascidas no ano $n-t$ (Metainformação INE, 2017).

QUADRO 6 - Taxa de sobrevivência das Empresas nascidas 2 anos antes na Indústria Transformadora na Região Centro de Portugal

Atividade económica (CAE Rev. 3)	Ano				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total Indústrias transformadoras	60,92	65,29	67,21	66,49	64,88
Indústrias alimentares	68,50	67,50	70,27	82,95	69,90
Indústria das bebidas	75	91,67	65,22	85	75
Indústria do tabaco			-	100	0
Fabricação de têxteis	35,90	68,18	73,08	50	44,90
Indústria do vestuário	61,25	58,70	62,26	50	58,97
Indústria do couro e dos produtos do couro	50	60	66,67	62,50	80
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; Fabricação de obras de cestaria e de espartaria	58,82	60	61,90	70	66,67
Fabricação de pasta, de papel, de cartão e seus artigos	60	75	100	33,33	80
Impressão e reprodução de suportes gravados	72,22	76,67	73,81	60	70,83
Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis	0	0	0	100	66,67
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	50	63,64	88,89	53,33	60
Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	100	100	0	100	100
Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	60	66,67	64,71	72,73	80
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	71,59	68,57	57,14	48,72	63,64
Indústrias metalúrgicas de base	66,67	50	100	37,50	83,33
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	51,97	62,09	64,37	65,43	66,19
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	40	100	100	80	57,14
Fabricação de equipamento elétrico	72,22	100	71,43	76,92	100
Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	52	71,43	92,31	51,43	50
Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis	33,33	90	80	85,71	60
Fabricação de outro equipamento de transporte	71,43	25	100	100	0
Fabrico de mobiliário e de colchões	60,98	61,11	66,67	71,70	57,50
Outras indústrias transformadoras	62,86	52,83	70	52,73	55
Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	70,93	71,72	67,74	79,35	70,33

Fonte: elaboração própria com dados do INE (2014; 2016)

Conclusão

A tipologia do tecido empresarial português é um entrave ao seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado sendo este maioritariamente constituído por 99,9% de PME's. A literatura diferencia barreiras estruturais de barreiras estratégicas, no entanto as barreiras estratégicas dependem das características subjacentes à estrutura de cada mercado.

As principais barreiras à entrada com que as empresas se deparam são as economias de escala, a diferenciação do produto e a vantagem absoluta de custos. A decisão de entrada no mercado depende negativamente das barreiras à entrada e positivamente da rentabilidade esperada. As barreiras estruturais tradicionais afetam o número de entradas, no entanto, afetam também a taxa de sobrevivência das empresas podendo transformar as barreiras à entrada numa oportunidade para as entrantes de sucesso (Caves, 1998).

No período em análise, constata-se que a indústria transformadora portuguesa apresenta taxas de natalidade líquidas negativas, ou seja, a proporção de nascimentos de empresas não cobre a proporção de mortes verificadas, dando assim origem a uma taxa líquida negativa. Em termos europeus, Portugal apresenta a terceira maior taxa de mortalidade da UE28 relativamente às mortes no setor da indústria transformadora. O ciclo económico tem repercussões no número de empresas constituídas e encerradas consoante a sua fase de expansão ou contração verificando-se um aumento das mortes da indústria transformadora no período de crise.

Apesar das empresas entrantes alcançarem o mercado, é fundamental possuírem capacidade para sobreviver neste. Apenas 64,88% da indústria transformadora portuguesa sobreviveu nos primeiros dois anos de atividade em 2014. A inovação tecnológica é a principal barreira à sobrevivência que permite às empresas acompanhar, ou não, as tendências de mercado. A decisão de sair do mercado é uma decisão involuntária, ou seja, não depende dos fatores naturais da estrutura de mercado, contudo, resulta de decisões voluntárias de cariz mais estratégico e burocrático. A sobrevivência das empresas está

também dependente das fases do ciclo económico em que o país se encontra (Audretsch, 1991).

O volume de negócios das empresas é positivamente influenciado pelo aumento das barreiras à sobrevivência, no entanto, perante um aumento de barreiras à entrada, este varia inversamente. As barreiras à sobrevivência e à entrada tem impacto na produtividade média industrial levando a que esta diminua. De salientar, que fatores como a dimensão, a idade e o conhecimento subjacente a uma atividade económica são fundamentais na prosperidade e capacidade de sobreviver das empresas na presença de mudanças tecnológicas. Desta forma, as empresas necessitam de ferramentas e meios para ultrapassar estes obstáculos e conseguirem acompanhar os seus concorrentes. Por vezes as empresas não possuem recursos humanos capazes de delinear uma nova estratégia para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, recorrer a consultores externos que consigam, em conjunto com as empresas, delinear e implementar uma estratégia adequada ao meio envolvente, pode ser crucial na sobrevivência das PME's.

A partir da experiência na Stratbond Consulting foi possível adquirir uma perceção sobre o papel positivo que a consultoria estratégica tem nas PME's da zona centro de Portugal. O correto apuramento da situação e posicionamento da empresa para posterior implementação de um plano de desenvolvimento estratégico é crucial no sucesso das PME's que não possuem meios técnicos capacitados para proceder à delineação de uma nova estratégia. Paralelamente, permitiu-me aprofundar conhecimentos acerca dos apoios que os fundos europeus disponibilizam e de que forma as empresas tem acesso a este tipo de financiamento.

Concluindo, o estágio na Stratbond Consulting permitiu-me adquirir capacidade de sentido crítico, trabalho em equipa e aptidão para resolução de problemas e desafios que nenhuma outra unidade curricular me poderia facultar. Neste sentido, as tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio possibilitaram-me a aplicação de conhecimentos outrora abordados no percurso académico e aquisição de novos conhecimentos, nomeadamente na área de gestão estratégica.

Bibliografia

- Agarwal, Rajshree; Gort, Michael (1996) "The Evolution of Markets and Entry, Exit and Survival of Firms" *The Review of Economics and Statistics*. 78(3), 489-498.
- Andraz, Georgette; Fernandes, J. Sant'ana; Gonçalves, Cristina; Guerreiro, J. Rodrigo (2015) "Portuguese manufacturing industry: determinants of new firm entry" *Tourism & Management Studies*. 11(2), 138-145.
- Audretsch, David B. (1991) "New-Firm Survival and the Technological Regime" *The Review of Economics and Statistics*. 73(3), 441-450.
- Bain, Joe S. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cabral, Luís (2014) "Good turnover and bad turnover: Barriers to business and productivity" *Economics Letters*. 125(2), 179-181.
- Carreira, Carlos M. G. (2006) *Dinâmica Industrial e Crescimento da Produtividade*. Oeiras: Celta Editora.
- Carreira, Carlos; Teixeira, Paulino (2016) "Entry and exit in severe recessions: lessons from the 2008–2013 Portuguese economic crisis" *Small Business Economics*. 46(4), 591-617.
- Caves, Richard E. (1998) "Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms" *Journal of Economic Literature*. 36(4), 1947-1982.
- Church, Jeffrey; Ware Roger (2000) *Industrial Organization: A Strategic Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Ferguson, James M. (1974) *Advertising and Competition: Theory, Measurement, Fact*. Cambridge: Ballinger.
- Fisher, F.M., (1979) "Diagnosing monopoly" *Quartely Review of Economics and Business*. 19(2), 7–33.

- Geroski, Paul A. (1995) "What do we know about entry?" *International Journal of Industrial Organization*. 13(4), 421-440.
- Geurts, Karen; Van Biesebroeck, Johannes (2016) "Firm creation and post-entry dynamics of de novo entrants" *International Journal of Industrial Organization*. 49(C), 59-104.
- Gilbert, Richard (1989) "Mobility barriers and the value of incumbency" *Handbook of Industrial Organization*. 1(8), 475-535.
- Lutz, Clemens H. M.; Kemp, Ron G. M.; Dijkstra, S.Gerhard (2010) "Perceptions regarding strategic and structural entry barriers" *Small Business Economics*. 35(1), 19-33.
- Mata, José (1993) "Firm entry and firm growth" *Review of Industrial Organization*. 8(5), 567-578.
- Mata, José; Portugal, Pedro; Guimarães, Paulo (1995) "The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution" *International Journal of Industrial Organization*. 13(4), 459-481.
- McAfee, R.Preston; Mialon, Hugo M.; Williams, Michael A. (2004) "What is a Barrier to Entry?" *The American Economic Review*. 94(2), 461-465.
- Orr, Dale (1974) "The Determinants of Entry: A Study of the Canadian Manufacturing Industries" *The Review of Economics and Statistics*. 56(1), 58-66.
- Portaria n.º 57-A/2015 de 27 de fevereiro de 2015 - Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI).
- Schmalensee, Richard (2004) "Sunk Costs and Antitrust Barriers to Entry" *MIT Sloan School of Management Working Paper 4457-04*. Cambridge.
- Stigler, George (1968) *The Organization of Industry*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Von Weizsacker, C.C. (1980) "A welfare analysis of barriers to Entry" *The Bell Journal of Economics*. 11(2), 399-420.

Webgrafia

INE: Instituto Nacional de Estatística - www.ine.pt [8 de dezembro de 2016].

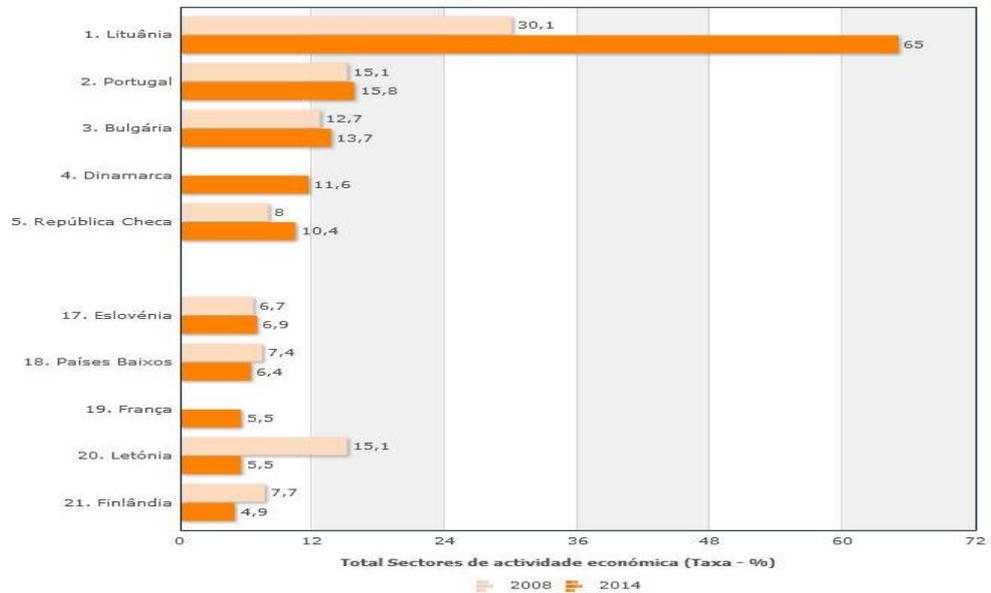
PORDATA: Base de Dados Portugal Contemporâneo - <http://www.pordata.pt> [30 de dezembro de 2016].

Stratbond Consulting - <http://www.stratbond.com> [26 de novembro de 2016].

Strategist [fotografia] <http://amuniz.com/wp-content/uploads/2015/03/strategist.jpg> [21 de janeiro de 2017].

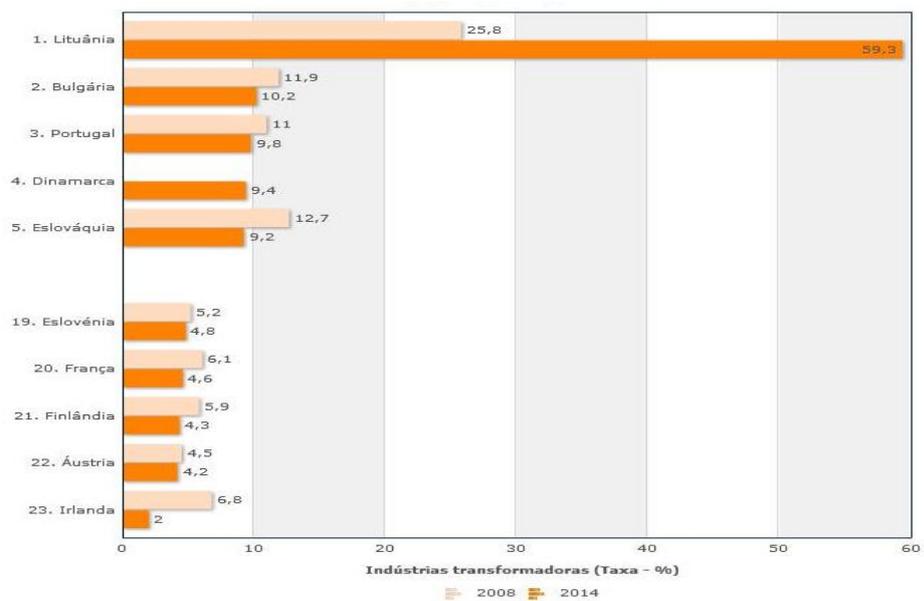
Anexos

ANEXO 1 - Taxa de mortalidade das empresas: total sectores de atividade económica (valores de 2008 e 2014)



Fonte: PORDATA (2016)

ANEXO 2 - Taxa de mortalidade das empresas: sector da indústria transformadora (valores de 2008 e 2014)



Fonte: PORDATA (2016)