

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Francisco José Paredes Ribeiro

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**  
**UMA PROPOSTA PARA O GRUPO YOUR**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Outubro de 2020





UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

FACULDADE  
DE  
ECONOMIA

Francisco José Paredes Ribeiro

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO PARA AS  
ORGANIZAÇÕES  
UMA PROPOSTA PARA O GRUPO YOUR

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

**Entidade de Acolhimento:** Grupo Your

**Orientador Académico:** Professor Doutor Pedro Torres

**Orientador profissional:** Dr. Nelson Costa

Coimbra, outubro de 2020



## Epigrafe

“It takes twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that you’ll do things differently.”

Warren Buffet

## Agradecimentos

Para concluir esta última etapa do meu percurso acadêmico, foi necessário esforço, dedicação e sacrifício. Sem a ajuda e apoio de algumas pessoas, nada disto seria possível. Pelo que me resta agradecer a essas pessoas.

Tenho de começar por agradecer aos meus pais e à minha irmã, foram e serão sempre o apoio e alicerce da minha vida. Sem a sua ajuda, sacrifício, apoio e amor, nada disto seria possível. Por tudo isto e muitas mais coisas inexplicáveis, obrigado.

A toda a minha família, também o meu obrigado pelo apoio constante e por estarem sempre presentes em todos os momentos positivos e menos positivos. Também a vocês, o meu obrigado.

Aos meus amigos, os de sempre e os que vão ficar para sempre, o meu obrigado pelas memórias e experiências partilhadas. A amizade e apoio são para sempre, obrigado por isso.

Um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Torres, por toda a disponibilidade, apoio e conselhos dados ao longo deste período, mas sobretudo pela preciosa orientação e ajuda ao longo deste processo.

Ao Grupo Your, sobretudo ao Dr. Nelson Costa, pela orientação profissional e todos os conselhos pessoais e profissionais dados ao longo deste processo e pela oportunidade de realizar o estágio.

Por fim, um agradecimento especial à minha namorada, Jessica Ferreira, pelo amor, apoio e paciência que todos os dias tem por mim. Obrigado pela força e motivação constante, que foi essencial, para terminar a última e mais importante etapa do meu percurso acadêmico. Por tudo isto e muito mais, obrigado, meu amor.

A todos, o meu muito obrigado!!!



## Resumo

O presente relatório é o resultado do estágio curricular realizado no escritório de Viseu do Grupo Your, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, é necessário que as empresas se adaptem e cresçam para garantir a sua sobrevivência. Assim, é importante saber o que fazer para crescer e como concretizar estratégias de crescimento.

Neste contexto, ao longo deste relatório irei abordar a temática das estratégias de crescimento para empresas, dando destaque à inovação como estratégia de crescimento, bem como às Fusões e Aquisições como um dos métodos que as empresas podem adotar para crescer. Irei também elaborar, com base na literatura estudada, uma estratégia de crescimento para o Grupo Your. Para além disto, irei destacar as atividades realizadas o meu período de estágio no Grupo Your e efetuar uma análise crítica ao mesmo.

Em suma, o objetivo deste relatório é usar a literatura estudada para apresentar uma proposta de crescimento que se pode aplicar no Grupo Your, ao mesmo tempo, que é feita uma análise crítica a este processo, bem como à entidade de acolhimento e ao período de estágio. Pude também concluir que as estratégias de crescimento, os métodos de aplicação das mesmas e as capacidades que as organizações têm que ter para as aplicar, são fundamentais para que as empresas optem pela estratégia ideal, a apliquem de forma correta e se têm, ou não, as capacidades necessárias para as implementar.

**Palavras-chave:** Estratégia; Crescimento; Grupo Your; Inovação; Fusões e Aquisições

## Abstract

This report is the result of the curricular internship held at the Viseu office of Group Your, as part of the Master's Degree in Management at the Faculty of Economics, University of Coimbra.

In an increasingly competitive and constantly changing market, it is necessary for companies to adapt and grow to ensure their survival. It is therefore important to know what to do to grow and how to implement growth strategies.

In this context, throughout this report I will address the issue of growth strategies for companies, highlighting innovation as a growth strategy, as well as Mergers and Acquisitions as one of the methods that companies can adopt to grow. Based on the literature I will propose a growth strategy for Group Your. In addition to this, I will highlight the activities carried out throughout internship period at Group Your and I will do a critical analysis of the internship.

In short, the objective of this report is to use the studied literature to present a growth proposal that can be applied in Group Your and to do a critical analysis of the internship. I could also conclude that the growth strategies, their application methods and the capacities that the organizations have to have in order to apply them, are fundamental for the companies to opt for the ideal strategy, to apply it correctly and if they have, or not, the necessary capacities to implement them.

**Keywords:** Strategy; Growth; Group Your; Innovation; Mergers and Acquisitions

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Entidade de Acolhimento .....	3
3. O Estágio.....	9
3.1 Tarefas e Responsabilidades Assumidas .....	10
4. Revisão de Literatura .....	15
4.1 Estratégias de Crescimento .....	15
4.2 A importância da inovação para o Crescimento .....	35
4.3 Fusões e Aquisições .....	39
5. Proposta de Crescimento para o Grupo Your.....	50
6. Análise Crítica.....	53
7. Conclusão.....	56
Referências Bibliográficas.....	58

## Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do volume de Faturação do Grupo Your .....	4
Figura 2 – Gama de Serviços do Grupo Your .....	6
Figura 3 - Serviços do Grupo Your .....	8
Figura 4 - Cronograma das Atividades Desenvolvidas .....	14
Figura 5 - Framework de Seleção.....	25
Figura 6 - Áreas de Atividade .....	26
Figura 7 – Áreas da Capacidade .....	26
Figura 8 - Ciclo de Crescimento Bain & Company.....	32
Figura 9 - Crescimento através de Inovação .....	37

## 1. Introdução

O presente relatório é o resultado do estágio curricular realizado no Grupo Your, ocorrido entre 3 de fevereiro de 2020 a 8 de junho de 2020. O presente trabalho foi componente integrante do estágio curricular e a fase final para obter o grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio realizado na entidade de acolhimento foi uma oportunidade única para aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto de sala aula, num contexto prático e adaptado à realidade da área da consultoria em Portugal, com enfoque nas Pequenas e Médias empresas

É neste contexto que surge a temática principal deste relatório de estágio, as Estratégias de Crescimento. Estratégias estas que podem ser adotadas por várias empresas, em diferentes setores e com diferentes envergaduras financeiras, logísticas e de mercado e que são transversais a vários países e mercados.

O objetivo principal do relatório passa por perceber o porquê da importância das estratégias de crescimento para a sobrevivência das empresas. Nesta linha, é importante saber que estratégias de crescimento seguir, que métodos usar para crescer e quais as capacidades necessárias para o fazer.

Assim, o relatório está dividido em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo é apresentada a entidade de acolhimento, salientando-se as suas áreas de atuação, os serviços prestados aos seus clientes e a evolução financeira desde a sua criação.

No terceiro capítulo abordo as tarefas realizadas ao longo do período de estágio e as responsabilidades assumidas na empresa ao longo dos quatro meses de estágio. Passo pela análise dos concursos promovidos pelo Portugal 2020 e outros fundos a União Europeia, bem como a Plataforma do Grupo Your que permite desenvolver planos de negócio

adequados às intenções dos clientes ou potenciais clientes e ainda das tarefas administrativas realizadas diariamente no escritório.

No capítulo quatro é onde realizo a revisão de literatura, onde abordo a temática principal deste relatório, as Estratégias de Crescimento para as empresas. Falo das principais estratégias de crescimento estudadas e apresentadas por alguns dos autores de referência na temática, falo da forma de aplicação/execução das mesmas, bem como formas de aplicação das estratégias de crescimento, que são apresentadas por algumas das consultoras de referência no setor. A inovação como estratégia de crescimento é outro dos temas abordados neste capítulo, onde o tema central é a relação entre as capacidades de inovação das empresas e a capacidade de crescimento das mesmas. Finalmente, abordo as Fusões e Aquisições, as vantagens e desvantagens das mesmas e estratégias alternativas às Fusões e Aquisições.

No capítulo cinco, proponho uma estratégia de crescimento para o Grupo Your. Com base na literatura analisada anteriormente, proponho uma estratégia de crescimento que mais se adequa à empresa e à forma como esta atua nos mercados.

No capítulo seis, faço uma análise crítica ao período de estágio onde analiso os aspectos mais positivos e menos positivos acerca do estágio, o que retirei da experiência e a pertinência das mesmas para o meu futuro profissional. Falo ainda da forma como o escritório da empresa trabalha e proponho algumas medidas que podem ser tomadas para que a empresa melhore o seu desempenho na área geográfica onde o mesmo se encontra.

Finalmente, no sétimo e último capítulo deste relatório serão apresentadas as conclusões e o balanço final do estágio curricular, bem como as principais ilações dos temas analisados na revisão de literatura e como estes se aplicam na estratégia de crescimento para as consultoras.

## 2. Entidade de Acolhimento

O presente capítulo pretende dar a conhecer a empresa onde realizei o meu estágio curricular para conclusão do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, nomeadamente, o Grupo Your.

O Grupo começou como um escritório de contabilidade com um posicionamento disruptivo no mercado, em 2006. Hoje conta com mais de onze áreas de apoio à gestão, tem mais de 1.700 clientes e escritórios nacionais em Lisboa, Porto e Viseu (escritório onde realizei o meu estágio) e conta ainda com um escritório internacional em Luanda. O *Core Business* do grupo assenta na prestação de serviços de contabilidade, recursos humanos, serviços administrativos, bem como, auditoria, consultoria fiscal e financeira. Para além deste tipo de serviços, o Grupo Your oferece soluções em várias áreas de suporte, tais como: otimização de custos, segurança e saúde no trabalho, comunicação e tecnologias de informação (Grupo Your, 2020)<sup>1</sup>.

A expansão do Grupo Your tem sido constante desde a sua fundação, começando com 2 funcionários em 2006 (as duas sócias fundadoras) e tendo em 2019 (última informação de dados oficiais) cerca de 190 colaboradores, espalhados pelas diferentes geografias que o grupo abrange com os seus escritórios, tendo também consultores que trabalham permanentemente nos escritórios dos clientes.

Relativamente ao volume de faturação do Grupo, tal como nos números dos colaboradores, o crescimento tem sido constante. No primeiro ano de faturação, vulgo 2006, o volume foi de 110 mil euros, sendo que no ano de 2019 este mesmo volume de faturação já se encontrava nos 7,3 milhões de euros.

---

<sup>1</sup> Toda informação aqui explanada pode ser consultada no website do Grupo Your, com o seguinte link de acesso à internet: <https://grupoyour.com/>

Toda esta informação supramencionada pode ser graficamente analisa na figura seguinte, sendo que as informações da mesma foram providenciadas pelo Grupo Your ao autor deste relatório, por forma a que o mesmo ficasse o mais completo e detalhado possível.

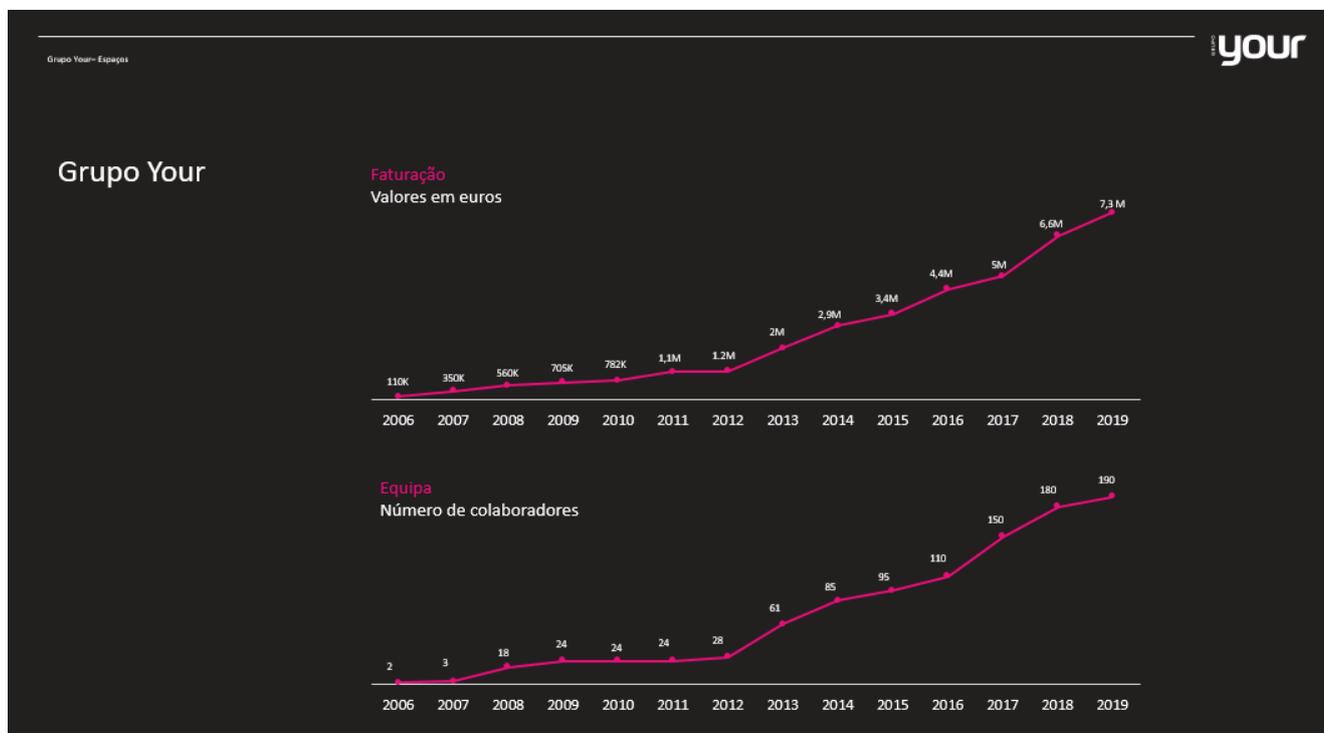


Figura 1 - Evolução do volume de Faturação do Grupo Your

## Valores do Grupo

**Integridade** – “Regemo-nos pela ética, lealdade e honestidade em todas as nossas relações” Grupo Your (2020);

**Proximidade** – “Construímos com os nossos clientes relações próximas baseadas na confiança, qualidade, rigor e dedicação das nossas equipas”

**Dinamismo** – “Procuramos diariamente melhorar em tudo o que fazemos e superar novos desafios, com a energia, entusiasmo e ambição que nos caracterizam”. Grupo Your (2020)

A cultura da empresa é uma das peças fundamentais para o Grupo Your. O mais importante são as relações, quer seja com clientes ou colaboradores. Fortalecer relações e promover equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é essencial para atingir resultados, fazer uma equipa feliz e promover a produtividade.

## **Serviços Prestados**

O Grupo Your presta uma série de serviços complementares que oferecem todo o tipo de soluções aos clientes. Esses serviços (que incluem uma série de soluções oferecidas aos vários clientes e são divididos em várias subcategorias) estão divididos nas seguintes principais categorias:

- Financeiro
- Suporte
- Recursos Humanos
- Empreendedorismo

Na figura seguinte é possível analisar a gama de serviços oferecidos pelo Grupo Your.

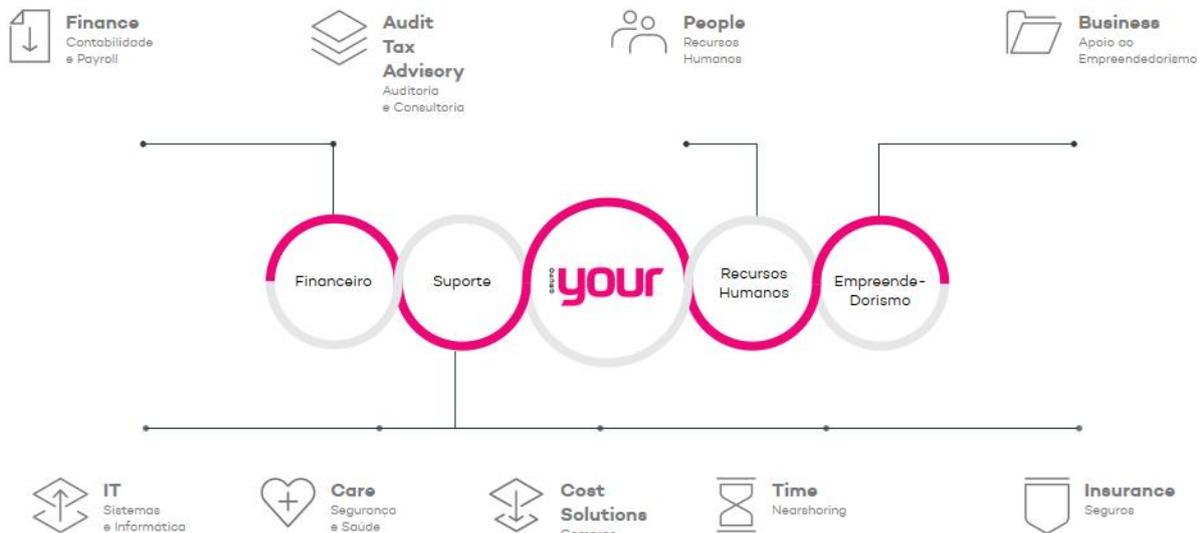


Figura 2 - Gama de Serviços do Grupo Your, Grupo Your, (2020)

De seguida irei destacar o elevado leque de serviços que o Grupo Your (constituído por várias empresas que são responsáveis por oferecer todos os serviços do Grupo) oferece aos seus clientes e quais são as suas áreas de atuação.

Na **Your Finance** e na **Your Audit Tax & Advisory**, os serviços prestados pelo Grupo Your são os seguintes: Serviços Contabilísticos; Serviços de Tesouraria e Faturação; Controlo de Gestão; Processamento Salarial; Obrigações Acessórias e Estatísticas; Gestão de Arquivo; Audit; Tax; Advisory. Já a **Your IT**, presta serviços focados nas seguintes áreas: *Essential IT*; Cibersegurança; Desenvolvimentos à Medida (Software); Marketing Digital. Na **Your Care**, focada na prestação de serviços de Segurança e Saúde no trabalho, o foco assenta nos seguintes serviços: Área de Cliente; Saúde no Trabalho; Segurança no Trabalho; Segurança Alimentar; Formação. A **Your Cost Solutions**, desenvolve soluções customizadas para os seus clientes, implementando processos de compras e calculando custo-benefício e realizando estudos de mercado. Os seus serviços incluem: Processos de *Procurement*;

*Outsourcing* de Compras; Consultoria em Compras; Gestão Administrativa de Compras. A **Your Insurance**, avalia necessidades, calcula riscos e procura no mercado a melhor solução, para oferecer ao cliente o melhor serviço possível. A oferta de seguros providenciada é a seguinte: Seguros de Acidentes de Trabalho; Seguros de Acidente Automóvel; Seguro de Saúde; Seguro de Responsabilidade Civil; Multiriscos Habitação; Seguros Adicionais. A **Your People**, focada na prestação de serviços na área de Recursos Humanos, oferece aos clientes os seguintes serviços: Recrutamento e Seleção; *Executive Search*; *Assessment* de competências; Formação; *Coaching*; *Team Building*; Consultoria de RH; *ELP – Employee Lift Program*; Regulamento Geral de Proteção de Dados; Contratação Pública.

A **Your Business**, foca-se no apoio à criação de empresas e oferece o uso da Plataforma de mesmo nome, que permite que um possível futuro empreendedor possa realizar o seu plano de negócios e o seu Projeto de Viabilidade Económica, através da plataforma fácil e intuitiva de usar, onde o acompanhamento online (através da Your Business Desk) é constante. Para além disto, este serviço foca-se no apoio a empresas, prestando serviços de consultoria para elaboração de candidaturas a fundos da UE; à constituição de novas empresas; elaboração de Estudos de Mercado; Elaboração de Estudos de Viabilidade Económica, entre outros serviços.

Em suma, é possível perceber a variedade de serviços prestados pelo Grupo Your, que permitem aos seus clientes ter um acompanhamento completo, altamente dedicado e de excelência, atributos que comprovam o constante crescimento do grupo. Na figura seguinte, é possível analisar de forma sumariada todos os serviços do Grupo Your.

Financeiro	 <b>Finance</b> Contabilidade e Fiscalidade	Tratamos da gestão financeira da sua empresa para acelerar decisões de gestão com base em informação fidedigna e atempada.
	 <b>Audit Tax Advisory</b> Auditoria e Consultoria	Aliamos a nossa experiência e conhecimentos a metodologias robustas que nos garantem a oferta de serviços de qualidade e excelência.
	 <b>IT</b> Sistemas e Informática	Aceleramos a digitalização e otimização processual do seu negócio para que continue a acompanhar o mercado de forma inovadora, atual e tecnológica.
Suporte	 <b>Care</b> Seguros e Saúde no Trabalho	Desenhamos e implementamos soluções para a promoção e proteção da saúde e bem-estar dos seus colaboradores.
	 <b>Cost Solutions</b> Compras e Otimização de Custos	Otimizamos os custos da sua empresa através da implementação de processos de compras que garantem as melhores condições para o seu negócio.
	 <b>Insurance</b> Seguros	Criamos um futuro seguro para si e para a sua empresa com soluções adequadas às suas necessidades, sem imprevistos nem preocupações.
	 <b>Time</b> Serviços Administrativos	Tratamos das tarefas administrativas e burocráticas, dando-lhe tempo para se dedicar ao que é realmente importante para si.
Recursos Humanos	 <b>People</b> Recursos Humanos	Reforçamos a vertente humana do seu negócio, fortalecendo a produtividade e o sucesso da sua empresa.

Figura 3 - Serviços do Grupo Your, Grupo Your (2020)

### 3. O Estágio

O estágio que esteve na base da elaboração deste relatório teve a duração de 18 semanas e decorreu nos escritórios do Grupo Your, na cidade de Viseu. O principal objetivo do estágio foi permitir o desenvolvimento e a partilha de conhecimentos entre o estudante e a entidade de acolhimento. Este estágio permitiu concluir a última etapa do Mestrado em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Para além disto, pretendia ter uma participação ativa e relevante nos serviços que a Your oferece aos seus clientes e que esta contribuísse para criar valor para a empresa e para o cliente. O estágio, de acordo com o plano elaborado pela entidade de acolhimento passou por: Candidaturas a fundos da União Europeia, nomeadamente a fundo do Portugal 2020; realizar análises de estudos e viabilidade económica e financeira, na forma de planos de negócio para clientes e que também são parte integrante da elaboração de candidaturas aos fundos da União Europeia e, um último objetivo, passou pela integração e conhecimento dos projetos de investimento que estão associados aos fundos da União Europeia.

Os objetivos estabelecidos para este estágio foram, numa primeira fase, realizar formação sobre as atividades e serviços do Grupo Your e ter um contacto inicial com Projetos de Investimento promovidos pela União Europeia (saber como funcionam e como as empresas podem beneficiar dos mesmos). Numa segunda fase, ter conhecimento e a capacidade de trabalhar, apresentar trabalhos e realizar trabalhos para clientes na Plataforma Your Business com sucesso. Numa terceira fase, realizar o levantamento de necessidades de Projetos de Investimento, nomeadamente Fundos da União Europeia, fazer um estudo de mercado de empresas na região que poderiam beneficiar destes fundos e comunicar todos estes resultados à direção do escritório para que o contacto com potenciais clientes pudesse ser efetivado e, eventualmente, uma proposta de negócio ser feita. Numa quarta e última fase, formalizar candidaturas ao Portugal 2020 e a Fundos Europeus de Investimento.

Em suma, o estágio tem como objetivo ter uma ligação/interação direta com os fundos da União Europeia e todas as tarefas associadas à elaboração de candidaturas para estes fundos.

### 3.1 Tarefas e Responsabilidades Assumidas

Numa primeira fase (**as primeiras 4 semanas**), de acordo com os objetivos traçados para o estágio, tive um primeiro contacto com o Grupo Your e com toda a envolvência de funcionamento do mesmo. Pude ter a oportunidade de conhecer todas as áreas de atuação do grupo, gentilmente explicadas detalhadamente pelo Dr. Néilson Costa, Diretor/Partner do Grupo Your Viseu e o meu supervisor na entidade. Para além disso, ganhei o primeiro contacto com o que são Fundos Europeus de Investimento e quais as características dos mesmos. Estudando, por exemplo o Fundo para Internacionalização das PME com principal enfoque/prioridade em atuar como Acelerador de Exportações; atuar/ser usado na promoção de E-commerce e Transformação Digital e ser usado com prioridade no Brexit: Diversificação de Mercados, (esta vertente do Fundo não foi estudada, por indicação da empresa). Sendo que este fundo era promovido pelo Compete 2020 e encontrava-se aberto a candidaturas à data da minha entrada na entidade de acolhimento. O estudo deste fundo foi feito, dado que o mesmo poderia ser benéfico para clientes ou potenciais futuros clientes da Your. Isto era feito através de fichas/documentos de apresentação, que fui responsável por elaborar. Alguns dos fundos que estudei e fui responsável por realizar fichas de apresentação para clientes, foram os seguintes: **Acelerador de Exportações e E-commerce e Transformação Digital** - O objetivo do fundo **Acelerador de Exportações** - passava por dar apoio efetivo à internacionalização das PME portuguesas, nomeadamente em ações que visam o conhecimento dos mercados externos, a prospeção e captação de novos clientes

internacionais e a dinamização de ações de promoção e marketing internacional. Sendo que a tipologia das operações deveria passar pela Inovação de Marketing e Inovação Organizacional. Sendo que as empresas que efetuavam a candidatura e caso a mesma fosse selecionada, deveriam promover/realizar atividades económicas que visam a produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis com relevante criação de valor económico para as regiões alvo. Já o fundo, **E-commerce e Transformação Digital** – tinha o intuito de promover a exportações de empresas portuguesas via comércio eletrónico. A tipologia de operação do fundo era promover a Inovação em Marketing e Inovação Organizacional, sendo que estas atividades deveriam ser desenvolvidas através da promoção da prioridade para a presença na web, através da economia digital; desenvolvimento e promoção internacional de marcas; marketing internacional e introdução de novos métodos de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas.

Fui ainda responsável por ter contacto com a Plataforma Your Business - (**quinta e sexta semana do estágio**). Esta plataforma oferece aos clientes que a contratam (através de um pagamento que permite o acesso para três ou seis meses) o desenvolvimento de um plano de negócios que inclui a realização de uma Análise Estratégica, tais como as 5 Forças de Porter; Análise dos futuros fatores críticos de sucesso da empresa; e análise do Marketing Mix, bem como a realização de um plano financeiro. Numa primeira fase de envolvimento com a plataforma, elaborei um plano de negócios na mesma, tendo como base outro que já tinha sido elaborado e apresentado a um cliente. É importante referir que, caso o cliente não queira preencher a plataforma, pode contratar a Your para que esta o faça por ele, mas sempre com informações estratégicas e relacionadas com a ideia de negócio propostas pelo cliente. Após ter conhecimento intrínseco acerca do funcionamento da plataforma, foi-me lançado o desafio de eu próprio elaborar um plano de negócios de raiz na mesma. Desta forma, consegui ter um domínio da plataforma e pude auxiliar clientes com a mesma.

Fiquei também responsável por fazer a Caixa do escritório ( **tarefa realizada a partir da segunda semana do estágio até á décima sexta – última semana do estágio**) e participar nas atividades relacionadas com a contabilidade do escritório e com a contabilidade que este organiza para os seus clientes.

Outra das tarefas pelas quais fiquei responsável foi por verificar, todos os dias, websites como o Portugal 2020, Fundo Ambiental, Fundação Calouste Gulbenkian e EEA Grants, concursos públicos, entre outros, ( **tarefa realizada desde da quinta semana de estágio até ao fim do mesmo**) que detêm informação sobre avisos/concursos que podem ser do interesse de clientes atuais ou potenciais clientes que podem vir a elaborar candidaturas aos fundos que estes avisos/concursos preconizam. A forma mais adequada para manter toda a equipa atualizada relativamente à questão supramencionada foi a elaboração de um ficheiro Excel que detêm o nome do concurso; website para consulta, data de abertura, data de fecho e o estado da candidatura (caso esta seja realizada). Este ficheiro, sempre que sofria alguma alteração era enviado e consultado por toda a equipa. De forma a complementar esta tarefa, elaborava uma Ficha Técnica acerca de alguns concursos que se enquadravam com a carteira de clientes ou potenciais clientes, que consistia num resumo do artigo/concurso com uma linguagem simples e direta, para que este tipo de documento pudesse ser usado como uma proposta comercial enviada a clientes e potenciais clientes, para que os mesmos ficassem com a informação acerca dos concursos e com a informação da disponibilidade da Your para os auxiliar numa potencial candidatura.

As últimas tarefas que fui responsável por realizar foram *newsletters* sobre as medidas do Covid, ( **tarefa realizada a partir da oitava semana de estágio até ao final**) que chegou ao nosso país na altura em que realizava o meu estágio, que eram enviadas aos clientes do Grupo Your para que estes estivessem a par de todos os apoios e medidas relacionadas com o impacto que a pandemia criou.

Fui também responsável por elaborar candidaturas a Fundos do Portugal2020 e, especialmente, Fundos para fazer face à pandemia provocada pelo vírus do COVID – 19 **(tarefa realizada da décima à décima sexta semana do estágio)** que consistia em preparar a documentação necessária para os clientes poderem submeter as suas candidaturas, preencher as fichas de candidatura, construir e preencher os documentos Excel necessários para estabelecer o orçamento e valor a pedir no concurso e submeter tudo isto nas plataformas públicas que existem para o efeito, nomeadamente a plataforma do Portugal2020.

Finalmente, fui ainda responsável pela preparação um documento sobre Protocolo Empresarial **(tarefa realizada na décima sexta e última semana de estágio)** para um cliente usar numa formação interna aos seus quadros de Recursos Humanos. Nota para o facto que todas estas últimas tarefas mencionadas terem sido realizadas em teletrabalho, medida que foi aplicada assim que a pandemia se começou a alastrar pelo nosso país.

Em suma, a maioria das tarefas foram ao encontro do que estava estabelecido no plano de estágio, sendo que algumas foram adaptadas e outras criadas, devido à pandemia provocadas pelo vírus do COVID 19. Todas as tarefas realizadas ofereceram-me a possibilidade de um primeiro contacto com o trabalho diário de uma consultora e, indubitavelmente, serão uma mais valia no futuro percurso profissional. É possível ver um cronograma com as tarefas realizadas ao longo do estágio na figura seguinte:

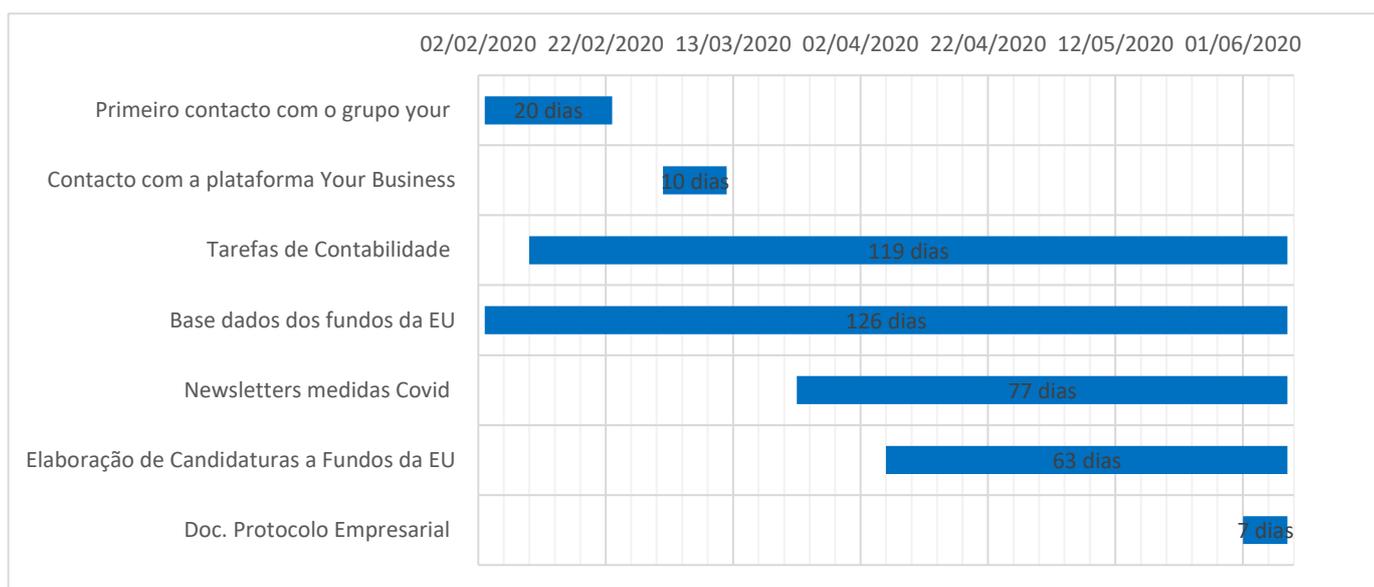


Figura 4 - Cronograma das Atividades Desenvolvidas

## 4. Revisão de Literatura

Neste capítulo irei abordar a temática das estratégias de crescimento, aliás, tema esse central neste relatório de estágio e peça basilar para a construção e desenvolvimento do mesmo. Irei abordar algumas das principais estratégias de crescimento que existem, enumerando as perspectivas de vários autores, ao mesmo tempo que junto algumas das estratégias e formas de aplicação das mesmas, bem como alguns dos métodos que as empresas podem seguir para atingir crescimento. Também irei utilizar alguns modelos sugeridos por consultoras de referência, nomeadamente, a Boston Consulting Group, a McKinsey & Company, a Deloitte, entre outras.

Para além disso, irei focar-me na temática das fusões e aquisições. As vantagens e inconvenientes gerais das mesmas, e a forma como estas podem ser aplicadas no seio das empresas como estratégia de crescimento, mas também de outras formas.

Irei, ainda, abordar a temática da inovação como estratégia de crescimento e, como esta, pode ajudar as empresas a crescer.

Em suma, o capítulo pretende oferecer uma perspectiva sobre a literatura existente e a conveniência da mesma para o tema aqui em análise e que se espera pertinente e adequado à realidade económica, financeira e empresarial em que vivemos.

### 4.1 Estratégias de Crescimento

Num mercado cada vez mais competitivo e em contante mudança, atingir crescimento é essencial para as empresas sobreviverem. O crescimento é peça central na dinâmica da empresa e garantir o mesmo, através das estratégias adequadas, métodos certos e com as

capacidades necessárias, é importantíssimo para todas as empresas independentemente do mercado, setor e país onde atuam.

De acordo com Geroski (1999), existem três teorias que explicam porque razão as empresas têm que crescer. A primeira realça que as empresas crescem até ao seu “tamanho ideal” ou ficam demasiado grandes para conseguirem ser geridas; a segunda é a teoria do ciclo de vida, que identifica três etapas de crescimento (fase empreendedora; maturidade e declínio) e a terceira teoria está relacionada com a perspetiva das competências *core* da empresa, que evidencia as capacidades das empresas para obterem vantagens competitivas face à concorrência.

Nos próximos pontos, irei apresentar a revisão de literatura relacionada com estratégias de crescimento, incluindo teorias/formas de aplicação propostas por algumas consultoras de referência na indústria.

Em 1957, Ansoff, na *Harvard Business Review*, definiu quatro formas de crescimento que as empresas podem adotar. Para que uma empresa possa manter a sua posição, tem de passar por várias formas de crescimento e mudança. Para melhorarem a sua posição tem, necessariamente de crescer e mudar/adaptaram-se a um ritmo constante.

As quatro formas/estratégias de crescimento que as empresas podem adotar são as seguintes: Penetração no Mercado; Desenvolvimento do Mercado; Desenvolvimento do Produto e Diversificação. Ansoff (1957). O mesmo autor caracteriza cada uma das estratégias da seguinte forma.

- Penetração no Mercado – Deve ser visto como um esforço, por parte da empresa, para aumentar as suas vendas sem se desviar da sua estratégia original produto-mercado. Ao colocar em prática esta estratégia, a empresa deve tentar melhorar a performance do seu negócio através de um aumento

do volume de vendas para os clientes que já possui ou deve encontrar novos clientes para os produtos que oferece.

- Desenvolvimento do Mercado – Esta é uma estratégia em que a empresa tenta adaptar a sua linha de produtos (normalmente através de algumas mudanças nas características dos seus produtos) para “novas missões”. De acordo com Ansoff, (1957) um exemplo desta estratégia é quando uma companhia aérea adapta ou vende a sua área de transporte de passageiros, para passar a transportar cargas.
- Desenvolvimento do Produto – A empresa mantém-se fiel à sua missão/estratégia do produto e desenvolve novos produtos com novas e diferentes características, que vão melhorar a missão/estratégia que a empresa está a desenvolver e pretende alcançar com o seu produto.
- Diversificação – Para o autor esta é a alternativa final. Requer que a empresa se afaste, simultaneamente, da sua linha de produtos (que dispõem e comercializa no momento) e da sua estrutura de mercado.

Tendo em conta as estratégias propostas por Ansoff (1957), é importante falar de métodos de crescimento, por exemplo: Fusões e Aquisições (temática que será abordada com mais profundidade no subcapítulo seguinte), Crescimento Orgânico e Alianças Estratégicas. De acordo com Johnson et al., (2011), no seu livro *Exploring Strategy*, Crescimento Orgânico é um método que consiste na criação/construção e desenvolvimento das próprias capacidades da organização. As quatro principais vantagens do crescimento orgânico são as seguintes:

- **Conhecimento e Aprendizagem** – Através da utilização das capacidades que a empresa já dispõem para seguir uma nova estratégia, é possível aumentar o conhecimento organizacional e aprendizagem da organização.
- **Espalhar o conhecimento ao longo do tempo** – Ao não realizar um investimento direto e imediato, como é necessário nas Fusões e Aquisições e optar pelo Crescimento Orgânico faz com que seja possível disseminar o investimento ao longo do período que se desenvolve a estratégia. Ao por isto em prática é possível reduzir o compromisso inicial e faz com que seja mais fácil reverter ou ajustar uma estratégia se as condições mudarem.
- **Não existirem restrições relacionadas com a disponibilidade** – O Crescimento Organizacional tem como uma das suas principais vantagens o facto de não ser dependente da disponibilidade de alvos de aquisição adequados ou potenciais parceiros de aliança.
- **Independência Estratégica** – A independência que o Crescimento Orgânico proporciona faz com que as organizações não tenham de se comprometer a situações provocadas por alianças a outras empresas ou Fusões e Aquisições.

Outra estratégia de crescimento que pode ser considerada pelas organizações são as Alianças Estratégicas. Para Johnson et al., (2011) estas alianças acontecem quando duas ou mais organizações partilham recursos e atividades com o intuito de “perseguir a estratégia”. Ainda para os mesmos autores, existem dois principais tipos de Alianças Estratégicas:

- 1- **Alianças de Capital** – Envolvem a criação de uma nova entidade que é detida, separadamente, pelos parceiros envolvidos na Aliança Estratégica. A forma mais

comum de uma aliança de capital são as *Joint Ventures*, onde duas organizações permanecem independentes, mas criam uma entidade que é detida, em conjunto, pelos membros desta Aliança Estratégica.

- 2- Alianças não-patrimoniais** – Este tipo de alianças são, tipicamente, baseadas em contratos. Uma forma comum de aliança contratual são os *franchisings*, onde uma empresa (que detêm o *franchising*) dá a outra organização (quem compra o *franchising*) o direito de vender os produtos ou os serviços de quem oferece o *franchising* numa localização específica em troca de uma percentagem ou quota dos lucros. Um exemplo clássico deste tipo de contrato é o McDonald's.

Quando uma organização pensa em efetivar uma Aliança Estratégica, tem de ponderar os motivos que a levam a realizar a mesma. Para Johnson et al. (2011), os quatro principais motivos para realizar uma Aliança Estratégica são os seguintes:

1. **Alianças de Escala** – As organizações juntam-se para alcançar a escala necessária, as duas organizações podem ter capacidades de produção semelhantes, mas juntas podem alcançar escalas que não conseguiriam sozinhas. O objetivo é alcançar economias de escala e aumentar e melhorar a capacidade produtiva.
2. **Alianças de Acesso** – As organizações, tipicamente, juntam-se com o intuito de aceder às capacidades umas das outras, que são necessárias para produzir ou vender os seus produtos. Por exemplo, aceder a novos mercados ou novas e melhoradas formas de produção, que não conseguiriam de outra forma.
3. **Alianças Complementares** – Podem ser semelhantes às Alianças de Acesso, mas envolvem organizações em pontos semelhantes nas suas capacidades, combinando os seus recursos distintivos para que, dessa forma, reforcem as suas falhas ou

fraquezas. Desta forma, as duas organizações podem juntar os seus pontos fortes e ultrapassar as fraquezas individuais.

4. **Alianças Combinadas** – Por vezes, as organizações “conspiram” com o intuito de aumentar o seu poder no mercado. Através da sua junção em carteis, reduzem a concorrência no mercado, o que lhes permite aumentar os preços para os consumidores ou diminuir os preços dos fornecedores. Este tipo de junção em carteis é, normalmente, ilegal e não deve ser uma estratégia perseguida pelas organizações.

Numa perspetiva mais prática, a BCG sugere algumas das capacidades que as empresas têm que ter para conseguirem crescer e seguir as propostas mencionados anteriormente por Ansoff, (1957). O *Boston Consulting Group* (BCG) desenvolveu cinco requisitos que os líderes das empresas têm de cumprir para conseguirem ter sucesso neste mundo em constante mudança. Tsusaka, (2013) *Managing Director & Senior Partner* no escritório de Tokyo da BCG, destaca cinco pontos:

1. **Gerar Crescimento Rentável** – A BCG afirma que num período de dez anos, entre 70% a 90% do valor criado pelas empresas, virá de um crescimento rentável (Profitable Growth), o que significa que é muito mais importante do que ganhos em lucros ou em dividendos. Para alcançar esta estratégia as empresas devem investir em novos mercados ou em setores adjacentes; têm de realizar parcerias de negócios (por exemplo um *Joint Venture*) e inovar e inventar novos produtos e novos serviços ou podem também diversificar, seguindo a estratégia proposta por Ansoff (já referida e explicada anteriormente).
2. **Criar um Organização Eficiente** – Muitas empresas possuem modelos de negócio que não estão adaptados às mudanças constantes que a economia mundial está a sofrer. Para além disso, são antiquados e burocráticos, ao mesmo

tempo tem funcionários que não tem qualquer tipo de *engagement* positivo com a organização, ou seja, são muito despegados da mesma. Se estas empresas querem sobreviver e crescer tem de criar operações mais eficientes e reexaminar a forma como operam internamente e nos mercados. Este espírito tem de ser transversal a toda a organização e uma cultura específica da empresa, tem de existir (sendo reforçada ou passando a existir).

3. **Adaptação** – Para as empresas terem sucesso e conseguirem crescer, devem ter a capacidade de ler e reagir aos sinais de mudanças que vêm dos mercados e da economia envolvente. Isto significa realizar experiências rápido, eficazmente e de forma económica. Devem ter esta capacidade de adaptação com produtos, serviços, modelos de negócio, processos e estratégias. Ao terem esta capacidade de adaptação, em períodos de volatilidade, garantem uma melhor preparação e permanecem estáveis ao longo do tempo.
4. **Investir em Relacionamentos com clientes: físicos e virtuais** – As tecnologias digitais estão a criar conectividade que está a transformar os mercados e a sociedade. O mundo está cada vez mais digital, um investimento nesta tecnologia juntamente com investimento em infraestrutura, vão requerer um investimento brutal nas próximas décadas. A BCG estima que se vão gastar quarenta triliões de dólares em infraestrutura nas duas próximas décadas. Por isto mesmo, as empresas devem investir nestas duas vertentes e arrecadar frutos no futuro. Desta forma, conseguem ter uma estratégia de crescimento que se pode revelar eficaz.
5. **Liderar a longo prazo** – Para garantir que as suas empresas crescerem agora e no futuro, os líderes das mesmas devem demonstrar capacidade de liderança; devem desenvolver negócios sustentáveis e de confiança e devem possuir uma visão a longo prazo para as suas empresas.

Em suma, seguir uma estratégia de crescimento e implementá-la pode não ser fácil. Contudo, os líderes tem que, necessariamente, pensar sempre em garantir crescimento para as suas organizações, de forma a garantir a sobrevivência das mesmas.

Ansoff identifica e desenvolve quatro estratégias de crescimento que as empresas podem usar, contudo é na estratégia da Diversificação que o autor aprofunda mais o seu pensamento e a estratificação da mesma, que complementada pela proposta da BCG, se revela como uma estratégia de crescimento de elevada relevância que as empresas podem seguir.

A estratégia de diversificação é, indubitavelmente, diferente das outras três. Enquanto as outras estratégias são levadas a cabo com os mesmos recursos financeiros, tecnológicos e publicitários, a diversificação requer novos recursos, novas técnicas e novos equipamentos. Naturalmente, leva a que mudanças físicas e organizacionais sejam levadas a cabo na estrutura do negócio, o que representa um claro distanciamento ou uma clara quebra de padrões relativamente a experiências passadas Ansoff (1957).

Ao optarem pela diversificação as empresas decidem enveredar por esta estratégia de crescimento, que requiere uma análise cuidada das suas perspectivas de crescimento. Se a empresa decidir colocar em prática esta estratégia, é importante que saiba que tipo de oportunidades existem para diversificar e quais são os objetivos desta mesma diversificação.

De acordo com Ansoff (1957, p.114), existem três tipos de tipos de oportunidades que as empresas devem saber, se decidirem avançar com a estratégia de diversificação.

1. **Diversificação Vertical** - Cada produto produzido/fabricado por uma empresa é composto por vários componentes, peças e materiais básicos que vão para o fim da linha de produção, onde o produto é acabado. Normalmente, as empresas compram/adquirem estes vários componentes a produtores externos. Uma forma de

diversificar, é através da diversificação vertical. Isto significa que para a empresa levar a cabo este tipo de diversificação, passará a produzir os componentes, peças e materiais que fazem parte dos seus produtos.

2. **Diversificação Horizontal** - Isto pode ser definido como a introdução de novos produtos, que apesar de não contribuírem para a linha de produção/estratégia de produção atual da empresa, podem ser bastante úteis para estratégias que vão de encontro ao *know-how*, experiência tecnológica, finanças e marketing da empresa e que podem beneficiar a mesma no futuro.
3. **Diversificação “Lateral”** – Isto significa ir além dos confinamentos da indústria onde a empresa se insere. Isto abre um número ilimitado de oportunidades, porque permite que a empresa possa passar a produzir uma série de produtos que podem ser alocados a vários tipos de indústrias, distintas umas das outras.

Em suma, enquanto que as estratégias de diversificação vertical e horizontal são limitativas, já que restringem o campo de interesse das empresas, a diversificação lateral é muito mais abrangente e suscetível de atrair interesse e clientes de vários tipos de indústrias. Ao adotar este último tipo de diversificação, a empresa mostra que está disposta a ir além da sua estrutura de mercado atual. Para além disso, pode ser uma ferramenta poderosa para a diversificação contribuir positivamente para o crescimento sustentável da empresa Ansoff, (1957).

Por forma a concluir a explanação das contribuições de Ansoff para as estratégias de crescimento das empresas, é importante realçar que a diversificação é estratégia de crescimento primordial proposta pelo mesmo. Desta forma,

“A company planning diversification must consider such questions as how the company should organize to conduct the search for and

evaluation of diversification opportunities; what method of business expansion it should employ; and how it should mesh its operations with those of a subsidiary” (Ansoff, 1957).

Olhando para a temática aqui introduzida por Ansoff, a mesma pode ser articulada e complementada pela proposta da Deloitte, uma das consultoras de referência no setor. A abordagem desta consultora centra-se no crescimento orgânico (tema, abordado nesta revisão de literatura). Para além disto, contrariamente aos modelos explicados anteriormente, a proposta desta consultora centra-se num modelo que estabelece as características que uma empresa tem de possuir para conseguir crescer, o que em última instância acaba por se tratar de estratégias de crescimento. Este modelo está dividido em dez atividades e áreas de capacidade fundamentais para alcançar um crescimento orgânico.

Para que este modelo possa ser construído de acordo com Magil e Kelley (2019), *Managing Director* e *Manager* na Deloitte, respetivamente, a lógica por trás do mesmo deve basear-se em *See* (o espectro total de oportunidades de crescimento); *Select* (o subconjunto ideal de oportunidades de crescimento que devem ser seguidas); *Support* (as atividades selecionadas, direcionando o talento e investimento necessário à velocidade e escala que estas precisam) e *Seize* (as oportunidades de crescimento através de rigorosas medidas de seleção e execução). É possível ver este modelo na figura seguinte:

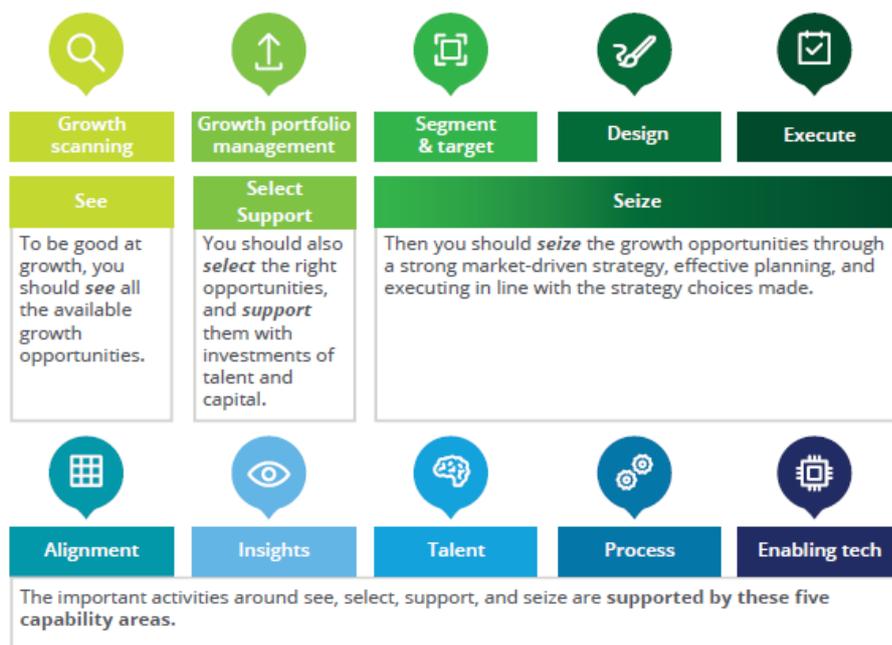


Figura 5 - Framework de Seleção Magil e Kelley, (2019)

Através de várias observações que os autores fizeram, trabalhando com vários clientes, as atividades e capacidades, divididas em dez áreas (divididas entre áreas e atividades) que captam a ideia desenvolvida pelo modelo ilustrado acima, são as seguintes:

**Atividades** – Análises de Crescimento; Gestão do Portefólio de Crescimento; Segmentação e Alvo; *Design* e Execução

**Capacidades** – Alinhamento; Insights; Talento, Processo e Tecnologia Capacitadora

Nas figuras seguintes é possível ver de forma esclarecedora a aplicação e respectivas subcategorias destas duas áreas.

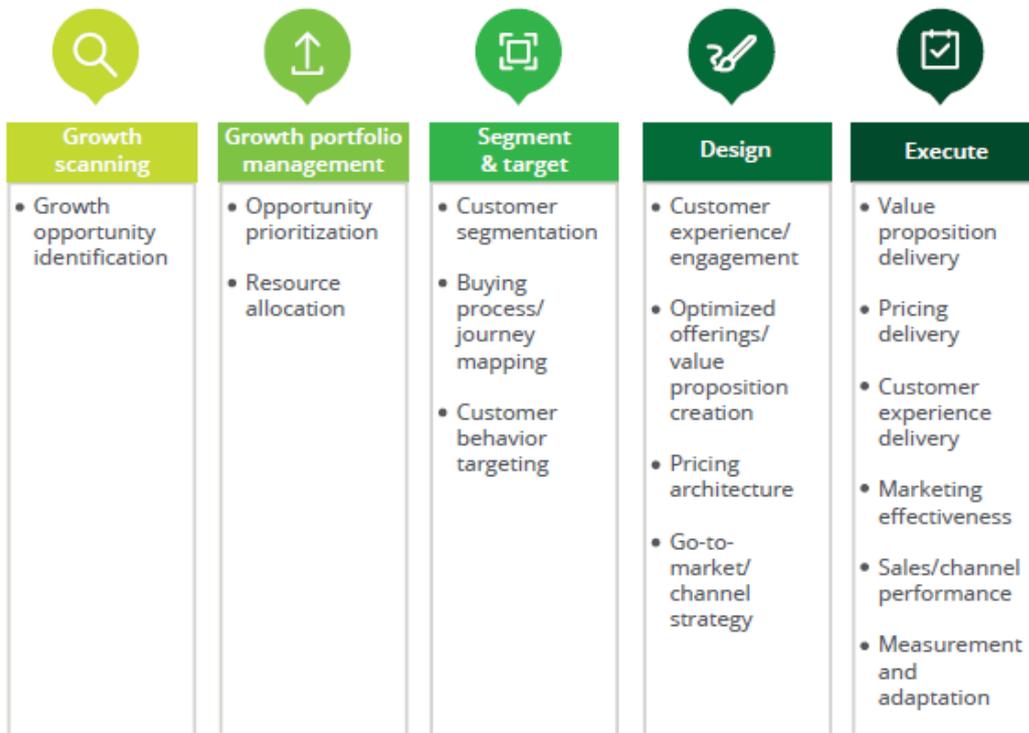


Figura 6 - Áreas de Atividade Magil e Kelley, (2019)



Figura 7 – Áreas da Capacidade Magil e Kelley, (2019)

Em suma, para que este modelo possa ser aplicado com sucesso e garanta que a empresa consegue crescer, é necessário que toda a empresa partilhe esta forma de crescimento e consiga alcançar um crescimento orgânico (Magil e Kelley, 2019).

No seu livro *Double-Digit Growth, How Companies Achieve It – No Matter What*, Treacy (2003), explica-nos quais são as suas estratégias de crescimento ou disciplinas de crescimento, como o mesmo explica, e teoriza sobre o porquê de ser tão difícil para as empresas conseguirem crescer.

“O crescimento é o oxigénio dos negócios, é a diferença entre a sobrevivência ou a morte do negócio. Empresas em crescimento prosperam; empresas que não estão a crescer, desaparecem”<sup>2</sup>. Treacy (2003, pag. 3). Para além disto, o autor afirma que a forma como as empresas analisam e pensam sobre crescimento, e nas estratégias para o atingir, está fundamentalmente errada. É com este pensamento que o autor sugere uma abordagem nova e cinco estratégias/disciplinas de crescimento que as empresas devem adotar.

Antes de me debruçar sobre as estratégias de crescimento propostas pelo autor, o mesmo indica cinco motivos que afetam o crescimento das empresas e porque destas não crescerem ou porque param de crescer. De acordo com o autor os cinco motivos são os seguintes:

1. A empresa explorou em demasia o seu *franchise* (franquia) e negligenciou o seu *customer value* (valor do cliente) durante muito tempo. Os seus clientes talvez não consigam encontrar um novo fornecedor no imediato, mas assim que consigam encontrar um melhor, iram realizar essa troca.
2. É possível que a empresa tenha feito uma má aposta num mercado onde o crescimento parou abruptamente. Ao investir em demasia e ao estar demasiado

---

<sup>2</sup> “Growth is the oxygen of business, the key to business life or death. Growing enterprises thrive; shrinking companies vanish” Treacy (2003, pag. 3)

envolvida, a empresa fica demasiado vulnerável perante competidores com maior flexibilidade e maiores recursos financeiros.

3. A empresa perdeu uma *proprietary advantage* (vantagem proprietária). Exemplos disto são o término da data de patentes; algo que tenha afetado uma relação privilegiada com canais de distribuição e a remoção de medidas de proteção regulatórias.
4. A empresa perdeu uma mudança de valores significativa nos mercados. Por exemplo, anteriormente o cliente preocupava-se mais com as características do produto, mas agora valoriza mais o preço e ainda, clientes que anteriormente negociavam com fornecedores com políticas de preços baixos, passaram a priorizar fornecedores que detêm uma cadeia de distribuição integrada com todo o tipo de soluções.
5. A empresa foi ultrapassada por um competidor que tem uma *next-generation value* (valor de nova geração). Este é o erro menos comum que pode acontecer.

Contrariamente às empresas que cometem este tipo de erros, as que tem um crescimento estável, minimizam o risco, por exemplo, através da diversificação (estratégia abordada anteriormente e tema central nas medidas propostas por Ansoff). Para conseguir alcançar este crescimento estável/sustentável e de acordo com Treacy, (2003) este tipo de empresa tem estratégias definidas em várias frentes, o que significa que quando uma destas colapsa, a sua estratégia multi-setor permite a estas empresas seguirem em frente, intactas. É possível estabelecer e ter sucesso com este tipo de estratégia através de seis princípios que sustentam a mesma., tais como:

- **Repartir o Risco**, desenvolver um portfólio de estratégias com várias iniciativas, produtos, serviços, indústrias ou mercados pelos quais a empresa pode enveredar e, desta forma, diversificar o seu portefólio.
- **Crescimento Gradual**, o crescimento com dois dígitos não deve ser uma obsessão. Devem-se desenvolver objetivos a curto prazo e ir tentando atingir os mesmo de forma responsável. Caso se consiga fazer isto, é possível crescer a dois dígitos.
- **Balacear Estratégias**, crescer, maioritariamente, através de aquisições ou de forma orgânica, pode limitar o potencial de crescimento do negócio. O progresso é mais rápido se a empresa reconhecer que as duas formas de crescimento supramencionadas são orgânicas e complementares. Deve existir um balanceamento entre as duas, até porque existe um tempo e local adequado para as pôr em prática.
- **Compromisso com Valores Superiores**, possuir este tipo de valores face à concorrência torna tudo mais fácil e deve ser aplicado em todas as vertentes do negócio. Ao realizar este compromisso retêm-se clientes, ganha-se quota de mercado e penetram-se novos mercados.
- **Expandir Capacidades de Crescimento**, o foco deve residir nesta capacidade. Deve decidir-se, de forma ponderada, para onde e como se deve expandir o negócio. O negócio não irá crescer se não tiver a capacidade operacional para o fazer.
- **Gerir para Crescer**, a empresa deve estabelecer um sistema para gerir o seu portefólio através de várias condições que o mercado possa apresentar. Este sistema deve coordenar e focar todos os aspetos do

crescimento, tais como atitudes, comportamento, informação, processos, papéis dos funcionários e responsabilidades. Este processo serve, naturalmente, para maximizar o crescimento como a causa de cada pessoa e de cada unidade dentro da organização Treacy (2003).

Olhando agora para uma perspectiva mais prática, a perspectiva da Bain & Company, uma das consultoras de referência no mercado, pode complementar as ideias acima mencionadas. “De acordo com um estudo da Bain & Company, a media de crescimento de algumas empresas pode ser aumentada através da aplicação de algumas abordagens já comprovadas no meio ou as empresas podem aderir a um conjunto de “leis de crescimento da gravidade” Zook e Allen, (1999, pag. 1)<sup>3</sup>. Chriz Zook (Diretor do Escritório de Boston e líder da estratégia global da empresa) e James Allen (*Vice-President* no escritório de Londres e responsável pela prática da estratégia global a aplicar na Europa), desenvolveram no seu artigo *Strategies for Growth*, quais as estratégias que as empresas devem seguir para atingirem crescimento.

Uma das ideias chave propostas pelos autores, assenta no reinvestimento que as empresas devem fazer para se destacar da concorrência e conseguirem crescer de forma sustentável. Até porque este crescimento sustentável resulta das decisões da equipa de gestão da empresa e não da indústria onde esta se insere. (Zook e Allen, 1999).

Voltando à questão do reinvestimento, é possível verificar que

“by reinvesting in a strong competitive position, a company can create a self-perpetuating cycle of ever-widening out-performance of competitors, a cycle that sees the level of the company’s game increase on each dimension critical to the business system—market share, product quality, capacity to attract the best customers, and the ability to keep the best employees.” (Zook e Allen, 1999, pag. 4)

---

<sup>3</sup> “According to Bain & Company research, most companies growth batting average could be increased by applying some proven approaches and by adhering to a set of “growth laws of gravity” Zook e Allen (1999, pag. 1)

De acordo com Zook e Allen, (1999), tendo estes trabalhado com clientes que desenvolveram formas de atingir crescimento com lucro (questão já referenciada por outros autores abordados neste relatório), tendo por base um *core business* forte. As estratégias propostas são as seguintes:

1. **Retenção de Clientes** – A empresa deve quantificar os clientes que não está a conseguir reter e deve determinar qual a origem deste problema. Se uma empresa conseguir fazer uma retenção de clientes tão baixa como 5%, pode aumentar a sua taxa de crescimento em vários pontos percentuais.
2. **Re-segmentação periódica de clientes** – Esta re-segmentação deve ser feita tendo por base os hábitos de compra e venda dos clientes e deve ser realizada de forma independente, até porque a empresa não se deve basear nos dados *standard* da indústria. A empresa deve-se focar-se em segmentos de mercado emergentes ou em ascensão para criar vantagem sobre os seus competidores. A *Dell* e a *Oakley*, adotaram esta estratégia de uma forma muito bem-sucedida.
3. **Rastrear o investimento de forma segmentada** – A empresa deve seguir de forma muito atenta os investimentos da concorrência por segmento e canal. Isto deve ser feito para que a organização não seja ultrapassada em quantidade de investimento realizado no seu segmento de mercado alvo, pela concorrência. Criando, desta forma, uma vantagem competitiva e o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento.
4. **Perceber as diferenças de preço entre custo e serviço** – A empresa deve entender melhor o *gap* (diferença) entre custo e serviço que os seus principais clientes e os principais clientes dos seus competidores percebem. Devem ter em consideração

esta informação quando estabelecem tipos de cliente alvo e quando devem investir em produtos.

É possível ver todas estas estratégias de forma mais simplificada, na figura seguinte:

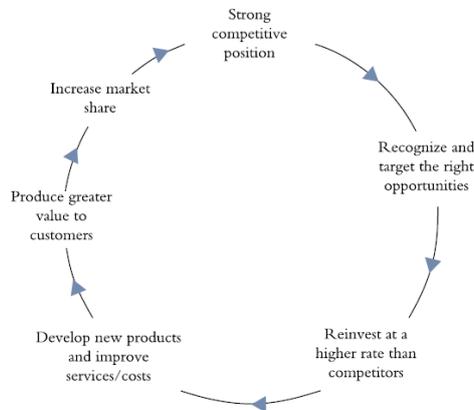


Figura 8 - Ciclo de Crescimento Bain & Company Zook e Allen, (1999)

Voltando a Treacy (2003), nesta fase é importante analisar o tema central do seu livro e referenciar quais são as estratégias de crescimento propostas pelo autor. As estratégias ou princípios, como o autor se refere a estas, caracterizam a abordagem ao portfólio para um crescimento a dois dígitos. Os portfólios de crescimento, são semelhantes a portfólios de investimento diversificados, desenhados e concebidos com o intuito de arriscar o capital, de uma forma que pode aumentar e preservar o mesmo. Treacy (2003). Além disso, “...*growth portfolios can be managed to improve the predictability of growth even though the underlying initiatives are inherently risky and unpredictable*” (Treacy, 2003, p. 16).

Tendo isto em consideração, estes portfólios são compostos pelos seguintes cinco princípios. Por outras palavras, as cinco estratégias de crescimento propostas por Treacy, (2003) são as seguintes:

1. **Retenção de Clientes** – Uma das formas mais simples para melhorar o crescimento é tornando mais lenta a velocidade a que se podem perder algum tipo de clientes. Reter clientes é algo complexo e difícil de fazer, desta forma, arranjar forma de o fazer pode ser um catalisador para o sucesso da empresa. Retendo clientes e ganhando novos, torna-se mais fácil conseguir crescer.

2. **Ganhar Quota de Mercado** – Geralmente, esta é uma das estratégias mais difíceis de seguir, porque requer tirar clientes aos competidores. É possível ganhar quota mercado através do ganho de quota de mercados orgânicos (desenvolver, produzir e comercializar um produto que seja melhor ou inovador face ao da concorrência e ganhar quota de mercado dessa forma ou apresentar uma proposta de valor superior à da concorrência) ou adquiridos (através de uma Fusão e Aquisição ao adquirir um competidor, por exemplo).
3. **Posicionar-se em Mercados ou Setores que estão em crescimento** – Um posicionamento correto no mercado, é a forma mais fácil para crescer. Até porque não requer muitos mais do que garantir um posicionamento em segmentos de mercado que estão em rápido crescimento e, desta forma, garantir os benefícios que este tipo de mercado oferece. Estabelecer uma posição cedo e ganhar uma boa quota de mercado é crítico para o sucesso.
4. **Penetrar Mercados Adjacentes** – Esta estratégia requer uma avaliação rigorosa da capacidade operacional da empresa e permite perceber se estas podem oferecer uma vantagem competitiva num mercado adjacente. Para além disto, é necessário perceber se a empresa ou organização tem a possibilidade de adquirir capacidades operacionais adicionais, necessárias para competir com as normas desse tipo de mercado e da concorrência que existe no mesmo.
5. **Expandir/Investir em Novas Áreas de Negócio** – É necessário garantir que esta estratégia é posta em prática tendo por base que **as capacidades operacionais core** da empresa e se estas vão garantir algum tipo de vantagem nestas novas áreas de negócio. Isto consiste em investir de forma inteligente e requer experiência e treino que as equipas de gestão devem ter e melhorar constantemente, já que se trata de algo complexo.

Em suma, as estratégias de crescimento aqui apresentadas são variadas e requerem capacidades e altos níveis de preparação. Ao seguir estas estratégias ou modelos, é possível crescer eficazmente e de forma sustentável. A *Bain & Company*, diz-nos que existem seis padrões/estratégias que se devem seguir para conseguir alcançar um crescimento sustentável. De acordo com Zook e Allen (1999) - as estratégias são as seguintes e enquadram-se na perfeição nas propostas de Ansoff (1957) e são complementares às deste autor:

- Crescimento orgânico para negócios adjacentes
- Ganhar quota de mercado através da diferenciação de produto/serviço ou focar-se em tentar fazer face às necessidades específicas de um segmento de cliente muito particular
- Desenvolver e implementar modelos de negócios superior ao anterior (normalmente, melhor economicamente/financeiramente)
- Consolidar a indústria, para de seguida, aproveitar da melhor forma, a nova quota de mercado mais alta
- Expansão Internacional
- Posicionamento e controlo de novos canais de distribuição, em rápido crescimento

De acordo com os autores, a forma/estratégia de crescimento mais eficaz, é um crescimento orgânico rápido para negócios adjacentes, partindo de posição económico-financeira forte e estável.

“The most effective way to increase your company’s rate of growth begins with refreshing your understanding of the business dynamics and microeconomics of your best core businesses. Hard data show that this is the first step in creating a growth strategy that works” (Zook e Allen 1999, pag.7).

Articulando os pontos de vista, mais teóricos, dos autores já abordados com as visões mais práticas das consultoras visadas neste trabalho, tudo isto permite às empresas **aplicarem estratégias de crescimento que lhe permitem ganhar quota de mercado**, diversificar a sua atividade e atingir crescimento.

## 4.2 A importância da inovação para o Crescimento

Sabendo da importância que as estratégias e métodos de crescimento, que foram introduzidos no subcapítulo anterior, é importante introduzir um método diferenciador dos apresentados anteriormente, esse método diferenciador é a importância da inovação para o crescimento.

Pondo, agora, em perspetiva outra visão acerca das estratégias de crescimento que as empresas podem adotar, Yang (2012) apresenta-nos um estudo que indica que as capacidades de inovação das empresas estão relacionadas com a capacidade de crescimento das mesmas, a longo prazo. Este estudo teve o intuito de analisar os antecedentes das capacidades de inovação de empresas de alta tecnologia na China e como estas capacidades afetavam o crescimento destas empresas a longo prazo. Desta forma, a estratégia de crescimento proposta pelo mesmo, é a Capacidade de Inovação das empresas.

A inovação das empresas tem estado associada ao seu crescimento, aliás é descrito como *“the engine that drives revenue growth”* Patterson, (1998). Para apresentar as estratégias de crescimento propostas por Yang (2012) - é necessário afirmar que no âmbito do seu estudo a performance empresarial/corporativa é medida em termos de crescimento empresarial/corporativo, dando destaque à capacidade de inovação que, no longo prazo, leva a um crescimento das empresas Calantone et al.,(2002); Cho e Pucik, (2005). Para além disto, um fator distintivo perante a concorrência, das empresas que já se encontram em crescimento, é a sua

flexibilidade Yang, (2012). A capacidade de inovação das empresas permite que as mesmas adquiram uma maior flexibilidade para responder às constantes mudanças nos mercados e expectativas dos seus clientes, ao crescer ou ao adotar uma estratégia de crescimento conduzida pela inovação que se pretende alcançar Canals, (2001).

De acordo com Canals (2001), o crescimento das empresas depende de cinco fatores/estratégias intrinsecamente relacionadas. (1) **O contexto externo da empresa;** (2) **o contexto interno;** (3) **o seu conceito de negócio;** (4) **os seus recursos e capacidades** (5) **as decisões estratégicas e as escolhas feitas acerca das opções de crescimento.** Que levados a cabo de forma fluida com as estratégias de crescimento propostas por Ansoff (1957), podem ver as empresas alcançar crescimento de forma sustentável.

Yang (2012) no seu estudo - levanta cinco hipóteses que se propõem a responder na sua investigação. Contudo, nem todas foram provadas como certas no seu estudo, pelo que só as mais relevantes para o tema aqui em análise, irão ser explanadas.

A primeira hipótese levantada por Yang, (2012) diz-nos que existe uma relação positiva entre compromisso para aprender e capacidade de inovação da empresa. Se a empresa seguir esta estratégia, atinge crescimento. Ou seja, uma das estratégias de crescimento propostas por Yang, (2012) sugere que as empresas devem promover a aprendizagem dos seus colaboradores e apostar nas suas capacidades de inovação. É possível ver a estrutura conceptual proposta pelo autor no seu estudo, na figura seguinte.

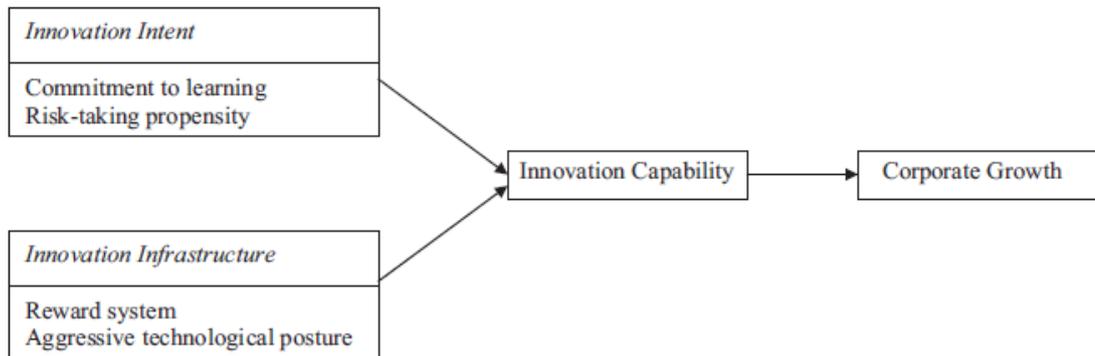


Figura 9 - Crescimento através de Inovação (Yang,2012)

A outra estratégia de crescimento proposta por Yang, (2012), é que existe uma relação positiva entre sistemas de compensação dos funcionários da empresa e capacidade de inovação, que contribuem para o crescimento da empresa. Sendo que a estratégia proposta sugere que, ao realizar uma aposta em formas de compensação para os funcionários, esta motiva os mesmos a estarem envolvidos com os objetivos da empresa. Ash, (2013). Esta estratégia de compensação, motiva funcionários e contribui para o crescimento da empresa, pelo que é uma estratégia que algumas empresas podem adotar.

Uma última estratégia de crescimento proposta por Yang (2012) tem em conta que existe uma relação positiva entre o uso agressivo de tecnologia e a capacidade de inovação da empresa, que contribuem para o crescimento da mesma. Ou seja, a estratégia de crescimento proposta pelo autor é que o uso agressivo de tecnologia e/ou a aposta em tecnologia permite à empresa crescer. De acordo com Heywood (1999), com uma postura/ aposta agressiva em tecnologia as empresas conseguem extrair/fomentar os dados que já possui sobre os seus clientes, fornecedores e competidores diretos e usar esta informação para desenvolver produtos que vão ao encontro das necessidades destes e melhorar a capacidade inovação da empresa. Ao adotar esta estratégia e ao fazer esta aposta, as empresas estão a fomentar o seu próprio crescimento.

De acordo com Verhoeven e Johnson (2017), as estratégias de crescimento propostas pelos autores têm por base um Modelo de Negócios com base na inovação (*BMI – Business Model Innovation*). Esta estratégia permite às empresas ou aos gestores das empresas, adotar uma estratégia de portfólio com seis caminhos diferentes, que se enquadram em quatro categorias:

1. ***Update (atualizar) o Negócio*** – A maior motivação para inovar, neste quadrante, é para garantir uma penetração de mercado mais otimizada; defender a posição do mercado e tentar reduzir ou eliminar ameaças Bucherer et al. (2012). O foco estratégico tem o propósito de melhorar processos e reduzir custos através da cadeia de valor. É possível por isto em prática através de uma gestão adequada de recursos que se podem tornar demasiado caros ou desnecessários à medida que o tempo vai passando.
2. ***Business Model Innovation (Modelo de Negócios Inovador) para alavancar Desenvolvimento de Novos Produtos*** – A fonte de inovação no segundo quadrante/categoria do modelo proposto pelos autores, tem como objetivo antecipar ameaças ao posicionamento do mercado da empresa, através de uma alavancagem/ aposta em desenvolvimento de novos produtos, onde a empresa coloca alguns dos seus projetos e ativos, fora das suas paredes.
3. ***Business Market Development (Modelo de Desenvolvimento de Mercado) ou Business Model Innovation (Modelo de Negócios Inovador)*** – Esta estratégia de crescimento proposta pelos autores (com base no modelo dos mesmos), explora as barreiras do mercado onde a empresa atua, levando a mesma para mercados adjacentes, criando um novo modelo de negócios, o BMD (Modelo de Desenvolvimento de Mercado) que desenvolve de forma mais forte o *core business* da empresa para mercados adjacentes e que permite à mesma crescer.

#### 4. Criar um Modelo de Negócio para uma nova configuração produto-mercado

– Esta última estratégia, diz-nos que, no último quadrante do modelo, é a “perseguição” /procura da oportunidade que leva a um modelo de negócio que é novo para empresa, para o mercado e para o mundo. Uma procura nova/revolucionária para novos utilizadores/clientes cria uma proposta de valor para novos mercados. Um exemplo disto, foi o da Apple quando fez a combinação do *Iphone* com a *App-store* (loja de aplicações) própria.

Outro ponto de vista/outra proposta de estratégias de crescimento, é a de Kumar (2014), que nos apresenta uma filosofia baseada em Excelência do Empreendimento, no Inglês original *Enterprise Excellence*. Esta filosofia/estratégia foca-se nas necessidades dos clientes. Os elementos principais desta estratégia, são a estratégia de crescimento do empreendimento/empresa e a gestão de risco da empresa. Alguns dos elementos usados na estratégia de crescimento são: visão e missão do negócio; ideias de crescimento inovadoras e crescimento de mercado. As estratégias de crescimento são as seguintes: **suportar crescimento de mercado e de produtos; adquirir ou expandir negócios; melhorar as margens de lucro; aumentar faturação e lucros e reduzir o tempo do ciclo do negócio**. Ao aplicar a filosofia proposta pelo autor, é possível a mesma ter sucesso seguindo as estratégias identificadas anteriormente com o intuito de mitigar o risco e atingir crescimento.

### 4.3 Fusões e Aquisições

Neste subcapítulo, irei abordar o tema das Fusões e Aquisições e ver como estas também podem ser usadas como uma ferramenta para as empresas crescerem e ganharem vantagem competitiva. As fusões e aquisições, juntamente com as alianças estratégicas e crescimento orgânico, são os métodos de crescimento apresentados ao longo deste relatório.

As fusões e aquisições, devido à sua relevância e ao facto de permitir que as empresas que usam este método cresçam de uma forma mais acelerada, merece ser destacado.

De acordo com Payne e Poufelt (1991), a decisão para enveredar por uma estratégia de crescimento que tem por base as Fusões e Aquisições, deve ser baseada numa estratégia de negócio bem estruturada e não optar por um estratégia que visa apenas economias de escala, que pode não se materializar ou ter sucesso. O autor dá-nos o exemplo das empresas de Consultoria e apresenta argumentos para estas reverem a taxa de crescimento apropriada para a sua estratégia. No contexto destas empresas de consultoria, para levar a cabo a estratégia de Fusões e Aquisições, é necessário desenvolver um modelo estratégico que seja apropriado para melhorar o sucesso destas empresas. De acordo com Payne e Poufelt (1991), no desenvolvimento do modelo é necessário fazer uma distinção entre três níveis possíveis de atividade de Fusões e Aquisições:

1. Uma Fusão “tradicional” entre duas empresas, em que ambas são, de alguma forma, sócias/parceiras igualitárias;
2. Um “investimento” de Aquisição, em que a empresa adquirida é deixada com a máxima independência e não existe a necessidade de integração com a empresa que adquiriu a outra;
3. Uma aquisição “integrativa” onde é necessário ganhar benefícios sinérgicos entre as duas empresas.

A Fusões e Aquisições podem ser uma estratégia de crescimento válida para as empresas. Por este motivo, se a Aquisição for a opção estratégica que uma empresa de consultoria (neste caso específico, dado pelos autores) opta por seguir, é essencial garantir que é retirado valor económico desta estratégia. Payne e Poufelt, (1991). Ainda para os autores, as Fusões e Aquisições, requerem uma análise cuidada, dentro do contexto da

estratégia geral da empresa. Isto implica um conhecimento aprofundado do negócio/empresa e do seu contexto, incluído a sua cadeia de valor e onde é que é possível ganhar vantagem competitiva através de custos ou de *drivers* diferenciadores.

É também necessário avaliar quais os motivos para realizar uma Fusão e Aquisição. Para Johnson et al. (2011), os principais motivos podem ser divididos em três tipos: Estratégicos; Financeiros e Organizacionais.

- **Estratégicos** – Os motivos estratégicos envolvem melhorar o negócio da organização de alguma maneira. Estes motivos estão, na maioria dos casos, relacionados com motivos para diversificação (tema já abordado por Ansoff, (1957)). Os motivos estratégicos podem ser subdivididos em três categorias:
  - 1 – Extensão – Fusões e Aquisições podem ser usadas para aumentar o alcance de uma organização em termos geográficos, alcance do produto e acesso a outros mercados.
  - 2 – Consolidação – As Fusões e Aquisições podem ser usadas para consolidar os concorrentes numa indústria. Juntar vários competidores pode trazer vários benefícios, tais como: aumentar preços para o consumidor; reduzir custos através da partilha de recursos e aumenta a eficiência na produção da organização.
  - 3 – Capacidades – As Fusões e Aquisições podem ser usadas para aumentar as capacidades da organização.
- **Financeiros** – Os motivos financeiros dizem respeito ao usar da melhor forma este tipo de recursos, em vez de melhorar o negócio diretamente. Os principais motivos financeiros são os seguintes: 1 – Eficiência Financeira – Isto é feito através da junção de empresas com bons resultados financeiros

com empresas com maus resultados. Isto permite, por exemplo, permitir à empresa com maus resultados poupar no pagamento de juros, através da utilização da empresa com bons resultados para pagar as dividas. 2 – Eficiência fiscal – Por vezes, nas Fusões e Aquisições, existem vantagens fiscais ao juntar duas empresas diferentes. Por exemplo, a empresa pode operar num país como uma carga fiscal baixa e os lucros que a organização tenha de outro país onde a mesma atue, podem ser transferidos para o país com a carga fiscal baixa e beneficiar disso mesmo. 3 - Extração ou desagregação de ativos – Isto é feito através da aquisição de uma empresa cujos ativos separados valem mais do que a empresa no seu todo. Isto faz com que seja possível comparar estas empresas, “desmembrar” as mesmas em vários negócios ou unidades de negócio e vender cada um deles separadamente, fazendo com que o preço total destas várias partes seja superior ao total pago pela totalidade da empresa. Ao fazer isto os ganhos/benefícios financeiros são óbvios, embora eticamente questionáveis.

- **Organizacionais** – Estão diretamente relacionados com os motivos da gestão da organização. As Fusões e Aquisições servem a gestão da organização por dois motivos. 1 – Ambição Pessoal – Servem para satisfazer as ambições pessoais dos gestores das empresas de três formas: Ganhos financeiros para os gestores relacionadas com o comportamento da Fusão e Aquisição realizada e relacionados com o preço que as ações da empresa podem atingir num curto período de tempo; atração pelos media que os gestores ganham e que lhes permite promoverem-se a si próprios e beneficiarem disso e, finalmente, as aquisições permitem com que estes gestores ofereçam aos seus amigos e colegas mais e melhores oportunidades, o que lhes permite cimentar

as relações pessoais e lealdade, através do desenvolvimento das carreias destas pessoas. 2 - Efeitos do movimento – É necessário que os gestores das organizações estejam atentos aos efeitos dos movimentos das Fusões e Aquisições. É necessário ter cuidado para não pagar demasiado por uma Fusão e Aquisição que a empresa talvez não necessite, mas também é necessário saber quando se deve realizar uma. Os efeitos são imprevisíveis e, como tal, os gestores devem estar precavidos para qualquer cenário.

Para Lin et al., (2006), existem duas perspetivas acerca da viabilidade das Fusões e Aquisições como uma estratégia de crescimento. Por um lado, as Fusões e Aquisições, podem ser benéficas para *shareholders* (acionistas), clientes e funcionários e os verdadeiros beneficiários desta estratégia são os gestores de topo das empresas envolvidas, na medida em que os benefícios financeiros e profissionais, são maiores e melhores para estes. Por outro lado, as Fusões e Aquisições, podem ser uma ferramenta eficaz para as empresas aproveitarem a escala e o alcance das economias de escala e para manterem outros ativos sobre o seu controlo.

De acordo com Singer (1988), para perceber se a Aquisição ou a Fusão fazem sentido ou produzem valor que seja duradouro, é necessário ter em consideração cinco fatores/considerações, na forma de perguntas:

1. Será que a aquisição vai reforçar a vantagem competitiva, adicionando competências necessárias para a penetração e segmentação dentro de um mercado de serviços profissionais de crescimento médio a elevado?
2. Será que a filosofia/prática de gestão e valor dos recursos humanos irá produzir um clima organizacional compatível?

3. Será que a aquisição proposta será possível de ser feita em termos financeiros e legais, incluindo uma melhoria dos resultados financeiros, dos lucros e benefícios fiscais?
4. A aquisição irá resultar em oportunidades para desenvolver as capacidades técnicas da empresa, construir uma nova base tecnológica e experimental ou recursos pouco utilizados/aproveitados para sustentar o sucesso da aquisição e oferecer crescimento futuro ao negócio?
5. A aquisição vai contribuir para modelo de gestão de risco da empresa, baixando, em termos gerais, a exposição ao risco, prémios de seguros e justificar os ganhos por unidade de risco?

Para além disto, quando uma empresa opta pelas Fusões e Aquisições como estratégia de crescimento, deve passar por vários procedimentos.

- **Análise Interna da Empresa:** esta análise deve começar por rever as atividades de negócio que existem na empresa e identificar quais as atividades que criam valor.
- **Identificar Empresas Alvo:** o processo de identificação destas empresas num processo de procura e seleção. Isto inclui, análise de potenciais *players* (jogadores) e deve ser feita uma análise preliminar das diferentes empresas em consideração. O grande desafio é perceber se os candidatos que compõem a lista representam uma escolha acertada/alinhada, com os objetivos corporativos da empresa que está a adquirir.
- **Sinergia Estratégica e Cultural:** aquando de uma potencial aquisição é fundamental perceber se estas ligações existem entre a empresa que está a adquirir e a que está a ser adquirida. Payne e Poufelt, (1991).

Uma Fusão e Aquisição que faça sentido deve,

“Acquisitions which are strategically valid are those which strengthen the competitive posture of a firm in either a specific business or for their overall portfolio. It should follow that the firm’s managers should have a clear understanding of both the potential of their own firm and the one to be acquired.”(Payne e Poufelt, 1991, pag 16)

De acordo com Capron (2016), olhando para as estratégias de crescimento de algumas empresas icônicas como a L’Oréal, Johnson & Johnson, AB Inveb e Cemex, não há grande dúvida que as aquisições estão entre as grandes ferramentas para as empresas alcançarem crescimento. Feitas de forma correta, as aquisições, providenciam uma boa plataforma para o crescimento de uma empresa e para a sua organização; feitas de forma errada, podem levar entrar em declínio ou, mesmo, falhar.

Olhando para os benefícios das Fusões e Aquisições, estes tendem a dominar quando os recursos obtidos por uma empresa, enfrentam graves problemas de gestão e quando derivam da necessidade de proteger o valor dos recursos atuais ou de coordenar a criação de novos recursos. Por contraste, quando as necessidades de gestão ou governação são baixas, modos externos podem oferecer custos mais baixos ou maior flexibilidade para obter os recursos necessários e previamente identificados pela empresa Doz, (1996).

Para Capron e Mitchell (2010), as Fusões e Aquisições requerem uma grande quantidade de recursos e energia para gerir o processo pós-aquisição. Deixando, desta forma, o peso de combinar, remodelar e “desviar” recursos da empresa que está a ser adquirida, para a empresa que está a fazer a aquisição. É extremamente essencial verificar as condições em que as aquisições representam a melhor forma para uma empresa crescer, ou seja, se a aquisição é uma boa estratégia de crescimento para a empresa que está a ponderar realizar a mesma.

De acordo com Srivastava (2018), um dos principais motivos para realizar uma Aquisição é para ganhar sinergias que contribuem para uma gestão mais eficiente; para melhores economias de escala; para uma maior alcance para a empresa que está a realizar a aquisição; contribui para a remoção da duplicação de recursos e contribui para um gestão mais eficaz dos recursos existentes, explorando estes até ao seu potencial máximo e, finalmente, as aquisições contribuem para melhorar as técnicas de produção.

Para Park e Jang (2011), existem dois tipos de estratégias de crescimento que as empresas podem adotar: crescimento interno (orgânico) e externo (Fusões e Aquisições), que já apresentei anteriormente. O crescimento interno (crescimento orgânico) significa que o crescimento da empresa é visto através das forças e dos recursos da própria empresa e, por norma, leva algum tempo a acontecer. O crescimento externo (Fusões e Aquisições), é uma estratégia que é feita através da aquisição/compra de outra empresa ou negócio. Esta estratégia é, normalmente, vista como uma forma mais rápida de crescimento quando comparada com a estratégia de crescimento interno. Para além disto, para Srivastava (2018) os benefícios das Fusões e Aquisições são benéficos de várias formas: **podem gerar eficiência de custos através de economias de escala; podem aumentar as receitas através de ganhos de quota de mercado e pode gerar benéficos fiscais.** Ou seja, as Fusões e Aquisições podem contribuir para gerar valor para a empresa, aumentar a eficiências de custos e aumentar a quota de mercado.

Para além desta perspetiva as Fusões e Aquisições podem ser usadas como estratégia de gestão de recursos humanos. Algo que confirma esta posição é o facto de que a sustentabilidade competitiva, que deriva de vantagens de recursos humanos, é o ativo estratégico mais valioso que uma empresa pode ter. A estratégia de Fusões e Aquisições é o passo mais importante, estrategicamente, que pode influenciar ou pode ser influenciado em todos os aspetos da operação do negócio durante um longo período. Por isto mesmo, as

Fusões e Aquisições devem ser encaradas como uma orientação estratégica a longo prazo da empresa, e não como uma “tática” usada apenas uma vez ou como um objetivo a ser alcançado a curto-prazo. (Lin et al., 2006).

O falhanço ou uma das desvantagens das Fusões e Aquisições pode ser, muitas vezes, atribuído a fatores relacionados com o Recursos Humanos, como a cultura e a diferenças na gestão dos mesmos, pouca motivação, a saída de pessoal e objetivos incertos a médio-longo prazo. Cartwright e Cooper, (2000). Para além disto, para Schuler e Jackson (2001, p.39) as Fusões e Aquisições falham frequentemente, devido a uma negligencia dos problemas dos recursos humanos da empresa e das suas atividades. A prova do quão difícil é gerir as Fusões e Aquisições é que, de acordo com Schoenberg (2006), o processo das Fusões e Aquisições é complexo e apesar de ser usado por muitas empresas como uma estratégia de crescimento, a sua implementação é difícil e a taxa de insucesso do mesmo tem sido entre os cinquenta e os sessenta por cento.

Conforme já referido, existem vários métodos que permitem implementar estratégias de crescimento. Por esse motivo, é necessário analisar os critérios para selecionar o método mais adequado em cada caso. De acordo com Johnson et al. (2011), a melhor estratégia difere de acordo com as circunstâncias e existem quatro fatores que podem ajudar a escolher entre Fusões e Aquisições; Alianças e Desenvolvimento Orgânico.

1. **Urgência** – As aquisições são um método a curto-prazo para perseguir uma estratégia. As alianças também podem acelerar a estratégia através da aquisição de novos recursos ou capacidades. O Crescimento Orgânico é mais lento, já que é necessário fazer tudo de raiz.

2. **Incerteza** – Quando existe uma grande incerteza nos mercados ou nas tecnologias envolvidas a melhor estratégia é a Aliança. Se, pelo contrário, os mercados e tecnologias forem um sucesso é possível transformar uma Aliança numa Aquisição.
3. **Tipos de Capacidades** – As aquisições funcionam melhor quando as capacidades que se querem adquirir são difíceis. Como por exemplo, investimentos físicos em infraestruturas. Já a aquisição de recursos “fáceis” deve ser feita com muito cuidado. Num ponto de vista diferente, o Desenvolvimento Orgânico é o mais eficaz com capacidades mais “sensíveis”, como os recursos humanos.
4. **Capacidades Transferíveis** – Neste tipo de capacidades o método mais eficaz são as Fusões ou as *Joint Ventures*, já que permitem que as capacidades sejam transferíveis e adaptáveis nas várias secções da organização.

Já as aquisições podem ser problemáticas, se isso significar a compra por inteiro de outra empresa, não só os módulos/secções da organização que interessam ao quem está a realizar a aquisição da empresa. O Desenvolvimento Orgânico pode ser bastante eficaz no que diz respeito à transferibilidade das capacidades, já que o novo negócio pode ser desenvolvido debaixo do chapéu de numa nova divisão de desenvolvimento. Para concluir, a escolha entre Fusões e Aquisições, Alianças e Desenvolvimento Orgânico é diretamente influenciado pela urgência, incerteza, tipos de capacidades e transferibilidade das mesmas.

Em suma, é possível perceber a complexidade desta temática pela perspectiva de vários autores. Se por um lado as Fusões e Aquisições se revelam como uma estratégia de crescimento que as empresas podem escolher, uma gestão eficaz da mesma é fundamental para que tenha sucesso. A gestão de recursos (humanos e não só) e a adaptabilidade a culturas e estratégias de gestão diferentes, são fundamentais no processo pós-aquisição e podem ser encaradas como uma das desvantagens das Fusões e Aquisições. Já no processo pré-

aquisição ou fusão, um escrutínio e uma análise cuidada dos potenciais futuros parceiros ou das futuras empresas adquiridas são fatores que podem determinar o sucesso (ou não) de todo o processo das Fusões e Aquisições.

## 5. Proposta de Crescimento para o Grupo Your

Já tendo abordado várias estratégias de crescimento propostas pelos autores analisados anteriormente e algumas formas de aplicação das mesmas, é com base nessa literatura que posso propor algumas estratégias de crescimento que as Consultoras podem usar e, especificamente o Grupo Your – consultora onde realizei o meu estágio curricular.

Existem várias estratégias que podem ajudar a alavancar o crescimento da consultora, objetivo que qualquer empresa tem de atingir para garantir a sua sobrevivência. Uma das estratégias que as empresas de consultoria podem seguir para garantir o seu crescimento, conforme proposto por Ansoff (1957):

**Penetração de Mercado** – Ao adotar esta estratégia as Consultoras devem tentar alcançar tipos de clientes e mercados que, outrora, não eram encarados como apetecíveis. Alargar a sua estratégia para países subdesenvolvidos com economias em constante crescimento, pode ser uma forma de penetração de novos mercados, alargar a sua área de atuação e alcançar crescimento.

**Desenvolvimento de Mercado** – Isto pode ser alcançado através da aquisição de clientes que, outrora, não eram vistos como apetecíveis. Se as consultoras apenas se concentravam em clientes de grande dimensão, olhar para os mercados das PME`S pode ser uma solução para desenvolver mercado.

**Desenvolvimento de Produto** - Outra forma de efetivar esta estratégia é através do desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, oferecer aos clientes soluções que vão além das tradicionais que as consultoras de gestão costumam oferecer. Ir além de serviços de consultoria e auditoria pode ser a solução, este podem ser apoio jurídico à criação e desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas e Consultoria de Comunicação.

**Diversificação** – Tentar angariar clientes distintos dos tradicionais e que as consultoras já dispõem e reestruturar a sua abordagem ao mercado.

Ou seja, as consultoras podem **Expandir/Investir em Novas Áreas de Negócio**, por exemplo investir na área da tecnologia e dedicar uma linha/área de negócio para apoiar e desenvolver soluções de consultoria dedicados exclusivamente a este setor, cada vez mais importante e em constante crescimento. E **Posicionar-se em Mercados ou Setores que estão em crescimento** de forma a garantir que se tornam entidades de referência para este mercados e setores e que podem crescer com eles. (Treacy, 2003)

As consultoras também podem seguir o modelo proposto por Verhoeven & Johnson (2017):

**Atualizar/Renovar o negócio** – por exemplo, através da atualização de modelos de gestão de clientes e angariação dos mesmos, através da contratação de equipas multidisciplinares que podem abordar e gerir tipos de clientes e mercados que outrora não seriam explorados pela consultora.

**Criar um Modelo de Negócio para uma nova configuração produto-mercado** – Esta estratégia passa por criar uma proposta de valor revolucionária para novos mercados, por exemplo levar novas abordagens/modelos de gestão para mercados nunca antes explorados pela consultora e crescer com os mesmos, tornando-se numa referencia para as empresas que querem crescer nestes mercados e oferecer serviços de consultoria às mesmas.

A Your deve ponderar a estratégia de Desenvolvimento Orgânico, já que é uma das mais adequadas para o contexto do Grupo Your. Usar as capacidades que a empresa já tem para seguir uma nova estratégia pode aumentar o conhecimento organizacional e aumentar as suas capacidades de aprendizagem, a Your pode fazer isso através da exploração de novos

mercados e apostar nas alianças com outras empresas para ter acesso a recursos e capacidades que não teria de outra forma.

Finalmente, a última estratégia proposta e, provavelmente a mais eficaz e “simples” de adotar pelo Grupo Your passa pelas Fusões e Aquisições. É a estratégia que permite que a consultora cresça de forma mais rápida e eficaz, enquanto cresce para novos mercados, adquire novos clientes e aumenta a sua dimensão. O Grupo Your ao adotar esta estratégia consegue afirmar-se como uma entidade de referência e como uma alternativa séria às consultoras de referência no mercado nacional. Ao adquirir empresas mais pequenas ou ao realizar fusões com empresas com semelhante ou maior dimensão, aumenta a sua quota de mercado, entra em novos mercados, aumenta a sua abrangência, obtém novos clientes e recursos, aumenta a sua dimensão e, idealmente, a sua faturação e lucros e garante o seu crescimento, objetivo que se pretende alcançar. Juntar alianças estratégicas a estas Fusões e Aquisições, é o cenário mais adequado para que o Grupo Your possa ter acesso a novos mercados, novas capacidades e novas estratégias de desenvolvimento e dessa, forma alcançar o crescimento organizacional que é necessário.

Em suma, é difícil propor uma estratégia de crescimento que possa ser adotada para alcançar crescimento, dado que todas apresentam algumas vantagens. Apesar disto, considero que a estratégia de crescimento mais adequada para o Grupo Your passa pelas Fusões e Aquisições, uma vez que é aquela que permite um crescimento mais rápido e que se adequa melhor às características da empresa, tais como o constante crescimento financeiro que tem apresentado no últimos anos; o aumento da proposta de valor que oferece aos seus clientes e a expansão territorial que tem feito, o escritório de Viseu é um exemplo disso.

## 6. Análise Crítica

Por forma a concluir este último capítulo deste relatório de estágio, penso que é importante refletir acerca da experiência final que me permitiu concluir o meu percurso académico na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Antes de realizar uma análise crítica ao período de estágio, é importante falar das dificuldades que me deparei enquanto realizava a revisão de literatura que foi realizada para este relatório. O facto de ser um tema tão abrangente e com muita literatura disponível sobre o assunto, fez com que conseguir reunir literatura adequada para o contexto do meu trabalho fosse difícil. Distinguir estratégias de crescimento de métodos de crescer e as capacidades necessárias para conseguir realizar ambos, foi uma tarefa difícil. Para além disso, decidir destacar Fusões e Aquisições e a Inovação foi difícil, tendo em conta todas as outras opções de destaque. Acabei por seleccionar estes dois métodos, pela sua relevância e impacto significativo na temática. Finalmente, uma última dificuldade foi conseguir “encaixar” os modelos de alguma das consultoras de referência na indústria na literatura, apesar da importância e extrema relevância das mesmas, encaixar as mesmas foi difícil, mas penso que foi feito da forma correta.

Através do contacto direto com os fundos da União Europeia e, numa fase mais avançada, com os fundos de apoio para fazer face à Pandemia provocada pelo Covid-19. Foi-me possível perceber que este tipo de fundos tem um papel fulcral na sobrevivência e crescimento das Pequenas e Médias empresas. As empresas de consultoria que prestam serviços a este tipo de empresas, como é o caso do Grupo Your, têm um papel fundamental no auxílio das mesmas. É através destes serviços que as estas empresas conseguem ter um acompanhamento à gestão do seu negócio que permite que estas consigam não só sobreviver, como crescer e prosperar. Este acompanhamento constante e altamente personalizado é uma das grandes ferramentas de diferenciação do Grupo Your, quando comparado com outras

empresas do género, e que lhe dá uma vantagem competitiva importante no mercado e lhe permite atrair este tipo de clientes e, potencialmente, tornar-se numa entidade de referência para pequenas e médias empresas.

Um aspeto que a entidade de acolhimento pode melhorar, no caso específico ao escritório de Viseu (local onde realizei o meu estágio), relaciona-se com o nível de intensidade no trabalho. O facto de o escritório ser relativamente recente faz com que não tenha muitos clientes seus, a maior parte da atividade resulta do apoio técnico/administrativo que é dado a projetos que envolvem clientes do escritório central de Lisboa. Tentar criar uma carteira própria de clientes pode ser importante, nomeadamente através da exploração do elevado tecido empresarial adjacente ao território de Viseu, que pode ir até Aveiro, e que pode oferecer ao escritório novas ferramentas de trabalho e novos clientes.

Um dos aspetos positivos do Grupo Your em Viseu, é proximidade com o cliente. O facto de o sócio e diretor do escritório (Dr. Nelson Costa) ser presença assídua e fundamental na dinâmica de trabalho – até porque a equipa é apenas composta por ele (no meu período de estágio fui um apoio importante na gestão de dia-a-dia do escritório e funcionamento do mesmo) faz com que o acompanhamento do cliente seja altamente dinâmico e personalizado, algo extremamente positivo para ambas as partes. Outros dos aspetos positivos é oferta completa de ajuda ao negócio das Pequenas e Médias empresas que envolve todas as áreas de negócio (desde a contabilidade à gestão de recursos humanos) - que faz com que estas se sintam acompanhadas e apoiadas no seu funcionamento diário. Finalmente, outro dos aspetos positivos é o apoio do Grupo Your a jovens empreendedores que pretendem iniciar a sua atividade/abrir e desenvolver o seu próprio negócio e que sentem no escritório do Grupo Your em Viseu o apoio necessário em todas as etapas de criação do negócio, desde o desenvolvimento do plano de negócios, avaliação da viabilidade do mesmo, apoio legal e abertura e desenvolvimento do mesmo. Em suma, um acompanhamento de notória

proximidade desde o primeiro momento é um dos fatores que pode contribuir para o sucesso do Grupo Your em Viseu.

Por forma a concluir esta análise crítica, o estágio no Grupo Your proporcionou-me um crescimento profissional e pessoal que serão uma mais-valia para o meu futuro e foi a experiência ideal para terminar o meu percurso académico no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que me permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto teórico de sala aula, adquiridos em unidades curriculares como: Análise Estratégica; Finanças Empresariais, Marketing Estratégico, Análise de Decisão e Criação e Avaliação de Projetos Empresariais, num ambiente prático e dinâmico em contexto de trabalho. O contacto direto com o cliente, o envolvimento direto nos projetos e apoio diário ao diretor do escritório, contribuíram para um ambiente estimulante de constante crescimento e desenvolvimento, que serão fundamentais no futuro. O constante crescimento do Grupo Your tem sido notório e tendo em contas as características do escritório de Viseu, este pode ser uma peça fundamental para que o grupo que se consiga consolidar no centro/interior do país e que se possa tornar na entidade de referência para apoiar as Pequenas e Médias Empresas a crescer.

## 7. Conclusão

Num mercado de trabalho cada vez mais complexo, competitivo e em contante mudança, juntar a teoria adquirida em contexto de sala de aula com a prática que só é possível ter acesso com a realização de estágios e experiências profissionais, faz cada vez mais sentido. Foi com isto em mente que decidi optar pela realização de um estágio curricular no Grupo Your, no seu escritório de Viseu, para terminar o Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O facto de ter realizado o estágio numa Consultora de Gestão, onde o trabalho passa por ajudar empresas a crescer, levou-me a debruçar sobre a temática das estratégias de crescimento que as empresas podem adotar para poderem crescer e poder fazê-lo de forma sustentada.

As empresas podem optar por várias estratégias de crescimento: Estratégias de Penetração de Mercado, Diversificação; Desenvolvimento de Mercado e Desenvolvimento de Produto. Além disso podem optar pelo Crescimento Orgânico e/ou Alianças Estratégicas que permitem às empresas desenvolverem capacidades. As capacidades de inovação são, também, uma estratégia de crescimento que pode ter um impacto significativo numa organização. A capacidade de inovação e a forma como esta é gerida pelas empresas (desde a forma como motiva os seus recursos humanos, à forma como desenvolve produtos e como aborda a expansão para novos mercados) é fundamental para que a organização consiga assegurar um futuro sustentável e crescer a longo prazo. Finalmente, as Fusões e Aquisições constituem uma estratégia de crescimento possível, embora seja arriscada. Contudo, em caso de sucesso, pode ser a forma mais eficaz para garantir um crescimento rápido e sustentável.

Foi neste contexto de estratégias de crescimento que optei por tentar elaborar/apontar qual seria a estratégia de crescimento que o Grupo Your poderia seguir de forma a conseguir

crescer. Definir apenas uma estratégia revelou-se uma tarefa muito difícil, pelo que a melhor opção passou por definir uma estratégia híbrida que passa por um conjunto de algumas das estratégias que foram abordadas ao longo deste relatório, sendo que a estratégia principal passa pelas Fusões e Aquisições, já que permite um crescimento acelerado e é a que se mais adequa às características do Grupo Your.

Já num tom de análise crítica ao período de estágio, considero que este foi bastante positivo e a forma acertada para terminar o meu percurso académico, nomeadamente o Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O contacto com o mercado de trabalho permitiu-me aplicar conceitos aprendidos em contexto académico, adquiridos ao longo do mestrado, nomeadamente das unidades curriculares de Finanças Empresarias. Análise Estratégica, Criação e Avaliação de Projetos Empresariais, entre outras. As atividades desenvolvidas foram bastante diversificadas, deram-me acesso direto a clientes, tive a oportunidade de conhecer de forma mais estruturada os fundos da União Europeia e o impacto significativo dos mesmos no contexto das Pequenas e Médias Empresas, tive a oportunidade de desenvolver e avaliar a exequibilidade e potencial sucesso de planos de negócio e finalmente, estudar e realizar candidaturas a fundos que ajudavam a dar resposta aos impactos provocados pela pandemia do COVID – 19. Em suma, a experiência foi bastante positiva e enriquecedora.

Concluo este relatório, se me permitido, num tom mais pessoal. A escolha do estágio curricular foi a mais acertada para terminar o meu percurso académico na casa que tive um tremendo orgulho em pertencer, a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio permitiu-me um contacto direto com o mundo profissional que se revelou preponderante no meu percurso e que, sem dúvida alguma, excedeu as minhas expectativas. Esta experiência preparou-me melhor para o futuro e vai ser uma que nunca irei esquecer.

## Referências Bibliográficas

- Ansoff, H. 1957. "Strategies for Diversification." *Harvard Business Review* 25: 113–25.
- Ash, P.R. 1993. Reengineering compensation and benefits management. *Journal of Compensation and Benefits* 9 (3), 26-31
- Bucherer, E, Eisert, U & Gassman, O 2012, Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management, Creativity and Innovation Management, Vol 21, No2, pp.183-198
- Blank, Steve. 2019. "McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies." *Harvard Business Review*.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515–524.
- Canals, J., 2001. How to think about corporate growth? *European Management Journal* 19 (6), 587–603.
- Cartwright, S. and Cooper, C. (2000), *HR Know-how in Mergers and Acquisitions*, Institute of Personnel and Development, London.
- Cho, H., Pucik, V., 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal* 26, 555–575.
- Capron, Laurence. 2016. "Strategies for M&As: When Is Acquisition the Right Mode to Grow?" *Accounting and Business Research* 46(5): 453–62.
- Capron, Laurence, and Will Mitchell. 2010. "Finding the Right Path." *Harvard Business Review* 88: 7–8.
- Coley, Steve. 2009. "Enduring Ideas: The Three Horizons of Growth | McKinsey." *McKinsey*

Quarterly.

- Doz, Y., 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions, or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17 (Summer), 5–83.
- Ganguly, Payel. 2017. Department of Economics and Strategy Institute of Management Technology Hyderabad, India “Growth Strategies of Small Nations.”
- Gerry, Johson, Richard Whittington, Kevan Scholes, and Steve Pyle. 2011. *Exploring strategy*. Ninth. Essex: Person Education Limited.
- Heywood, P., 1999. The best startups you’ve never heard of. *Data Communications* 20, 50–59.
- Kumar, Dharendra. 2014. “Enterprise Excellence through Growth Strategy and Risk Management.” *British Journal of Economics, Management & Trade* 4(5): 804–21.
- Lin, Bou Wen, Shih Chang Hung, and Po Chien Li. 2006. “Mergers and Acquisitions as a Human Resource Strategy: Evidence from US Banking Firms.” *International Journal of Manpower* 27(2): 126–42.
- Magil, Paul, and Andrew Kelley. 2019. “Get Set , Grow : But Are You Optimize Organic Growth Readiness by Understanding the Practices of Overperformers.”
- Mehrdad Baghai, Stephen Coley, and David White, *The Alchemy of Growth*, New York: Perseus Publishing, 1999
- Patterson, M.L., 1998. From experience: linking product innovation to business growth. *Journal of Product Innovation Management* 15 (5), 390-402.
- Park, Kwangmin, and Soo Cheong (Shawn) Jang. 2011. “Mergers and Acquisitions and Firm Growth: Investigating Restaurant Firms.” *International Journal of Hospitality Management* 30(1): 141–49.

- Payne, Adrian, and Flemimng Poufelt. 1991. "increasing the effectiveness of mergers and acquisitions within the management consulting industry." Academy of Management Meeting, Miami (August 1991): 1–21.
- Srivastava, Rajesh Kumar. 2018. "Merger, Acquisition – Right Move or Emotional Move for Growth – Case Study of Sun Pharmaceutical." International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing 12: 270–87.
- Schoenberg, R. (2006), "Measuring the performance of corporate acquisitions: an empirical comparison of alternative metrics", British Journal of Management, Vol. 17 No. 4, pp. 361-370.
- Singer, J. F., "Evaluating Acquisitions in Consulting Engineering" IEEE Transactions on Eeneering Management, Vol. 35, No. 2, May 1988.
- Schuler, R. and Jackson, S. (2001), "HR issues and activities in mergers and acquisitions", European Management Journal, Vol. 19 No. 3, pp. 239-53.
- Treacy, Michael. 2003. Double-Digit Growth. How Great Companies Achieve It No Matter What. New York: Portofolio.
- Tsusaka, Miki. 2013. "Five Growth Strategies Businesses Need to Relearn." BCG Henderson Institute.
- Verhoeven, Bert, and Lester W Johnson. 2017. "Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations." Business Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Configurations 5: 35–50.
- Yang, Jie. 2012. "Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China." Journal of Engineering and Technology Management - JET-M 29(1): 34–46.

Zook, Chris, and James Allen. 1999. *Bain & Company Strategies for Growth: The Hidden  
Perfils of Corporate Growth.*