



Joana Beatriz Carriço de Oliveira

A Estratégia e o Empreendedorismo

O Caso de uma Microempresa

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

Julho de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Joana Beatriz Carriço de Oliveira

A Estratégia e o Empreendedorismo

O Caso de uma Microempresa

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

Entidade de acolhimento: Stratbond Consulting, Lda.

Orientador Académico: Professor Doutor Fernando de Oliveira Carvalho

Supervisor Profissional: Dr. Mário Brandão

Coimbra, julho de 2014

*“Eles não sabem que o sonho
é uma constante da vida
tão concreta e definida
como outra coisa qualquer”
(...)*

*“Eles não sabem, nem sonham,
que o sonho comanda a vida,
que sempre que um homem sonha
o mundo pula e avança
como bola colorida
entre as mãos de uma criança.”*

Pedra Filosofal - António Gedeão

Movimento Perpétuo, 1956

AGRADECIMENTOS

Todo este caminho não seria tão importante e tão especial se não fossem todas as pessoas que me apoiaram ao longo deste percurso.

Gostaria de agradecer imensamente ao Professor Doutor Fernando Carvalho por toda a aprendizagem, apoio, disponibilidade, e mesmo coragem nas mais diversas etapas desta jornada.

Um especial agradecimento ao Dr. Mário Brandão que me auxiliou e se mostrou sempre disponível para me orientar.

Um enorme obrigado à Equipa da Stratbond Consulting que me proporcionou uma das mais importantes fases da minha vida profissional, que me receberam de braços abertos sempre prontos a ajudar-me e que confiaram nas minhas capacidades para contribuir no desenvolvimento desta empresa.

Àqueles que sem eles nada disto seria possível, aos meus incríveis pais, que nunca deixaram de apoiar os meus sonhos, pela paciência, pelo amor e força que me transmitem... Muito OBRIGADA!

Agradeço à minha irmã pelo apoio incondicional.

Ao Tiago, pelo carinho, ajuda e paciência em todos os momentos. Obrigada por tudo.

Às minhas amigas e amigos de sempre, que me encorajam a cada uma das minhas conquistas e são incansáveis no apoio e confiança que me transmitem.

Agradeço aos meus amigos da faculdade que tornaram este percurso muito mais valioso, que me ajudaram a cada passo e me fizeram crescer.

E como os últimos são sempre os primeiros, aos que fizeram de mim aquilo que sou hoje e que independentemente do lugar onde estejam foi sobre o amor que eles me deixaram que continuo a construir o meu presente e o meu futuro.

O meu sincero obrigado a todos!

RESUMO

Na busca pelo sucesso e na procura de boas oportunidades a gestão estratégica torna-se imprescindível para apoiar a tomada de decisão. Contudo, em mercados altamente dinâmicos e tendo em conta os seus recursos e capacidades, a organização tem de sonhar e criar novas iniciativas. Isto é, será necessário que as organizações sejam empreendedoras para alcançar vantagem competitiva.

É entre a essência destes dois conceitos que nasce o tema deste relatório, de modo a traduzir os serviços empresariais da Stratbond Consulting Lda., que pretendem *“contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável.”* Assim, juntamente com o cliente, com o conhecimento qualificado dos seus profissionais e através de diversas metodologias e ferramentas estratégicas, ajuda a desenvolver as soluções adequadas a cada desafio.

Deste modo, este relatório de estágio faz todo o sentido, por exprimir os objetivos e o contacto com esta atividade ao longo desta etapa curricular.

Fica ainda a esperança de que o mundo empresarial seja educado para aproximar a estratégia aos empreendedores portugueses, e que vejam nela uma das linhas para a criação de valor.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Conhecimento, Recursos e Capacidades, Vantagem Competitiva, Microempresa

ABSTRACT

In the quest for success and on finding good opportunities, the strategic management becomes essential to support decision making. However, in highly dynamic markets and taking into account its resources and capabilities, the organization has to dream and create new initiatives. That is, organizations must be entrepreneurial to achieve competitive advantage.

It is the essence between these two concepts that the subject of this report was born, to translate the business services of Stratbond Consulting Lda., which pretend to "help to transform the organizational management into something sublime, rewarding and ethically responsible." Thus, together with the client, with the knowledge of their skilled professionals and through various methodologies and strategic tools, this company helps to develop appropriate solutions for every challenge.

So, this internship report makes all sense in order to express the goals and the contact with this activity along this step curriculum.

Therefore, all it remains is the hope that the business world will be educated in a way to approach the strategy and the Portuguese entrepreneurs, and that they will see it as one of the main routes to create value.

Keywords: Entrepreneurship, Knowledge, Resources and Capabilities, Competitive Advantage, Microenterprise

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

KBV – *Knowledge-Based View*

RBV – *Resource-Based View*

VRIN – Valiosos, Raros, Inimitáveis e Não Substituíveis

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As estratégias genéricas de vantagem competitiva.....	10
Figura 2 - O modelo de Empreendedorismo Estratégico	33

ÍNDICE

Introdução	1
I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
1. A Vantagem Competitiva	5
1.1. Os Conceitos	5
1.2. Fontes de Vantagem Competitiva	6
1.3. Vantagem competitiva sustentável	8
1.4. Estratégias de Vantagem Competitiva.....	8
2. Resource-Based View (RBV)	12
2.1. O Conceito.....	12
2.2. Recursos e Capacidades.....	13
2.3. Classificação de Recursos.....	15
2.4. O Modelo Resource-Based View	16
3. Knowledge-Based View (KBV)	19
3.1. O Conceito.....	19
3.2. O Conhecimento	20
3.3. A Transferência de Conhecimentos.....	21
3.4. A Resolução de Problemas.....	22
4. As Capacidades Dinâmicas	24
4.1. O Conceito.....	24
4.2. Fontes de Capacidades Dinâmicas.....	26
4.3. A mudança estratégica	27
5. O Empreendedorismo	29
5.1. O Conceito.....	29
5.2. O Empreendedor.....	30
5.3. Empreendedorismo Estratégico	32
6. O Lean-Startup	34
6.1. O Conceito.....	34
6.2. Os Princípios.....	35
6.3. O Método.....	36
II. O ESTÁGIO	39
1. A Stratbond Consulting Lda.....	41

1.1. A História.....	41
1.2. Os Serviços	42
1.3. Os Recursos.....	43
2. Os Objetivos do Estágio.....	45
3. As Tarefas e Responsabilidades Assumidas	46
4. Análise Crítica	49
5. Avaliação do Valor Acrescentado para a Entidade e para o Estagiário	55
III. CONCLUSÕES	57
Bibliografia.....	61
Apêndices	67
APÊNDICE I – Pacote de Serviços <i>STRATCHECK</i>	69

INTRODUÇÃO

O estágio curricular é sem dúvida uma oportunidade singular para pôr em prática os conhecimentos obtidos e aproximar os estudantes ao mercado de trabalho. Para tal foi sempre minha opção realizar este estágio para concluir o meu percurso académico do segundo ciclo de estudos em Gestão.

O presente relatório representa assim um dos últimos passos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e descreve sucintamente o meu estágio curricular, que decorreu na empresa Stratbond Consulting Lda., no período de 03 de fevereiro a 13 de junho do ano de 2014.

Juntamente com as funções que desempenhei ao longo deste período foi constante o contacto direto que tive com vários processos empreendedores, e vários foram os conceitos que me fizeram traçar uma linha de pensamento e analisar o meu estágio e a minha experiência curricular através deles. Por isso este relatório encontra-se dividido em duas secções, uma mais teórica e uma abordagem mais prática.

A fim de descrever claramente cada um desses conceitos apresento na primeira secção – **I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA** – seis capítulos nos quais apresento sumariamente a sua descrição e importância na estratégia das empresas.

No primeiro capítulo é efetuada a descrição da vantagem competitiva e quais são as características importantes para a atingir, traça-se aqui o primeiro objetivo, ir em busca da vantagem estratégica em relação à concorrência.

O segundo capítulo introduz o conceito de recursos e capacidades dentro da Teoria *Resource-Based View*, que nos leva a pensar nestes conceitos como a base para atingir a ambiciosa vantagem competitiva.

No terceiro capítulo é feita a apresentação da Teoria *Knowledge-Based View*, que retrata as organizações como um conjunto de conhecimentos, e que são eles a fonte para alcançar vantagens.

As capacidades dinâmicas são abordadas no quarto capítulo desta secção, e realçam a importância das mudanças que ocorrem no mercado.

O quinto capítulo conduz ao empreendedorismo, ao perfil do empresário empreendedor e às características estratégicas que este conceito transmite às empresas.

No último capítulo desta secção descrevo a metodologia Lean-Startup que se enquadra perfeitamente com os conceitos anteriormente abordados e com a realização do meu estágio curricular.

A secção **II. O ESTÁGIO** apresenta a entidade de acolhimento, a Stratbond Consulting Lda.; descreve em seguida os objetivos do estágio; expõe as várias tarefas e responsabilidades assumidas na organização; no capítulo seguinte a análise crítica que estabelece a ligação entre os temas anteriormente desenvolvidos e a realização do estágio curricular; e por fim apresenta uma avaliação do valor acrescentado, quer para a empresa quer para o estagiário.

Para finalizar este relatório, **III. CONCLUSÕES**, que serve para transmitir o balanço das aprendizagens retiradas, quer do estágio curricular quer dos vários temas abordados e são apresentadas ainda algumas sugestões.

I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. A VANTAGEM COMPETITIVA

Como muito se diz na literatura económica, “a satisfação dos consumidores é o núcleo de sucesso na atividade empresarial” (Porter, 1985:8), no fundo é um “pré-requisito” para a sua sobrevivência e é também a sua razão de ser. Em adição à satisfação do cliente, a organização tem de ser viável, isto é precisa de obter rentabilidade, e que essa rentabilidade seja superior à dos seus concorrentes para satisfazer todos os grupos de interesse. Estamos perante o conceito estratégico de vantagem competitiva, e cabe então à empresa conhecer as suas fontes e a forma como quer competir no mercado.

1.1. Os Conceitos

Segundo Porter (1985:2) “a estratégia competitiva, não só responde ao ambiente, mas também tenta adequar esse mesmo ambiente a favor da empresa.” O desafio está em utilizar a estratégia competitiva para moldar a atratividade da indústria, no mesmo sentido que o posicionamento estratégico pode ser melhorado, ou degradado, pelas decisões competitivas tomadas. No final, o objetivo da organização é a obtenção de uma vantagem em relação à concorrência, a vantagem competitiva.

A atratividade da indústria é determinada pelo modelo das Cinco Forças¹ (Porter, 1985), que avalia as oportunidades do mercado e a sua estrutura, sendo que estas variam de indústria para indústria, tal como a rentabilidade em cada uma delas, sendo importante que a escolha da indústria seja no sentido de decidir por uma indústria atrativa e que proporcione rentabilidade elevada e duradoura.

Já o *posicionamento estratégico* define-se como um cruzamento entre as escolhas estratégicas de uma organização com a estrutura do mercado onde opera. Aqui o objetivo é ocupar uma posição bem definida no mercado, de preferência uma posição única e distinta das demais empresas (Porter, 1980).

¹ Cinco Forças do Modelo de Porter (1980): rivalidade entre concorrentes; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; ameaça à entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

É por via da *estratégia competitiva* que a empresa se expressa sobre os dois conceitos anteriores, sendo que os autores Guerras *et al.* (2007:268) a definem como a “forma através da qual uma empresa enfrenta os seus concorrentes para tentar obter um rendimento superior ao deles”. Podemos falar em estratégias defensivas, de proteção contra as forças competitivas do mercado, ou ofensivas, indo ao encontro de uma posição em que essas mesmas forças competitivas estejam mais debilitadas e permitam à empresa utilizar o pleno conhecimento das suas capacidades para atacar a concorrência (Porter, 1980).

Consideremos a definição de *vantagem competitiva* como uma determinada característica da empresa que a diferencia da concorrência e que lhe oferece uma posição relativa superior, permitindo alcançar rendimentos mais elevados (Guerras *et al.*, 2007). Do ponto de vista dos titulares da empresa, isto é, uma empresa que produz elevados resultados e acima da média esperada é detentora de vantagem competitiva.

A Vantagem Competitiva torna-se uma questão central para a estratégia competitiva de uma empresa. Ela vai para além do valor que a organização possui, esta vantagem existe essencialmente para criar valor aos compradores (o valor que os compradores estão dispostos a pagar) desde que esse valor exceda o custo de criação do mesmo.

No contexto das vantagens competitivas, surge o conceito independente de *desvantagens competitivas* (Powell, 2001:877), sendo que não implica a ausência de vantagem competitiva e vice-versa, o conceito define-se como sendo a “falha em satisfazer os requisitos mínimos do sucesso”, e não a ausência dos recursos e capacidades idiossincráticos da empresa para atingir a vantagem competitiva.

1.2. Fontes de Vantagem Competitiva

Porter (1985), no seu livro sobre vantagem competitiva, diz não haver uma “receita” específica nem nenhum método que faça com que as empresas atinjam vantagem competitiva. Mas importa saber onde podemos ir buscar os “ingredientes”.

As *atividades da cadeia de valor* são consideradas por Porter (1991) como fonte de vantagem competitiva. Entre ativos tangíveis e intangíveis, vindos do exterior (por exemplo: contratos ou imagem de marca) ou do interior (por exemplo: processos

e recursos financeiros) da organização e os seus processos, a capacidade de êxito em transformar todas estas peças num melhor desempenho, é ditada através das várias atividades que desenvolve. Assim define-se se há capacidade em conjunto (ao longo de toda a cadeia de valor) para se praticar um custo abaixo da concorrência ou se por outro lado, há atividades que são únicas e diferentes, e transferem mais valor para o consumidor em troca de um preço mais elevado (estratégias de vantagem competitiva que abordo mais à frente neste capítulo).

A forma como a empresa emprega os seus recursos e capacidades ao longo da cadeia de valor e cria vantagem competitiva depende de quatro fatores internos (Hill e Jones, 2005). A *eficiência* – relação entre a utilização de recursos e a produtividade de bens e serviços obtidos (mais produtividade é sinónimo de menos custos); a *qualidade* – atributos superiores aos da concorrência para responder mais adequadamente às necessidades do cliente; a *inovação* – desenvolvimento e criação de métodos técnicos ou de gestão; e a *capacidade de satisfação do cliente* – identificação das necessidades do cliente e a capacidade para as satisfazer.

Contudo, é através do *ambiente externo* que a organização recebe as indicações para configurar as suas atividades de maneira única, quer ao nível dos recursos e capacidades, quer ao nível da informação, que guia as escolhas estratégicas e mesmo por parte da concorrência que estimula o mercado a inovar e a melhorar (Porter, 1991). Se não fosse o ambiente externo as empresas tenderiam a ter estratégias estáveis, e a manterem-se avessas à mudança.

Grant (2006) assume que tendo em conta as mudanças do ambiente externo a empresa alcança vantagem competitiva se antecipar a sua resposta a essas mesmas mudanças. Isto é, tem de ter capacidade para detetar as mudanças, responder de forma mais flexível e rápida que a concorrência aproveitando assim melhor a oportunidade do mercado a fim de atingir vantagem competitiva.

A *cultura organizacional* é também um dos fatores apontados por Porter (1985) para atingir vantagem competitiva. Diz ainda, que se a cultura for a adequada ao tipo de estratégia escolhida, ela reforça a vantagem competitiva.

1.3. Vantagem competitiva sustentável

O que importa, aos olhos de Porter (1985), para conseguir com que qualquer uma das estratégias referidas tenha um bom desempenho, é a sua *sustentabilidade*. Ou seja, que “a vantagem competitiva atingida pela empresa resista à erosão por parte do comportamento da concorrência ou da evolução da indústria” (Porter, 1985:20).

Esta sustentabilidade, para além de uma estratégia de vantagem competitiva, ou seja criação de valor para empresa que não é implementada em simultâneo quer pelos seus concorrentes quer por potenciais concorrentes é também uma estratégia que impede a concorrência de “duplicar” os seus benefícios, independentemente do tempo em que permanece (Barney, 1991).

Para Hill e Jones (2005) a sustentabilidade da vantagem competitiva depende de três fatores: *as barreiras à imitação* – o que impede a concorrência de reproduzir a vantagem competitiva (maior número de recursos; maior complexidade de processos e maior especificidade e recursos e capacidades); *a capacidade dos concorrentes* – habilidade para copiar a vantagem competitiva; e *o dinamismo da indústria* – se ocorrerem muitas mudanças na indústria a sustentabilidade de uma vantagem torna-se um risco.

1.4. Estratégias de Vantagem Competitiva

A criação de um maior valor (vantagem competitiva) nasce de dois tipos de estratégias, a oferta de produtos a baixo custo mas com os mesmos benefícios da concorrência ou a oferta de mais benefícios compensado com um preço mais elevado.

Porter (1985) apresenta assim dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança em custos e a diferenciação (ver figura 1). Baseadas nestas duas estratégias surgem as estratégias foco (foco nos custos e foco na diferenciação).

No que diz respeito à vantagem de *liderança em custos*, a empresa escolhe ser o produtor com o custo mais baixo da indústria, servindo um leque maior de segmentos ou mesmo indústrias relacionadas. Os caminhos para alcançar este tipo de vantagem competitiva podem ser variados, como a busca por economias de escala, uma tecnologia adequada ou o acesso a determinadas matérias-primas. Normalmente tratam-se de produtos estandardizados sem uma grande característica diferenciadora,

mas com uma relativa proximidade e paridade a essa diferenciação, para assim assegurar e manter a sua vantagem e obter retornos acima da média da indústria (Porter, 1985).

A estratégia de *diferenciação* define-se pela escolha da empresa em conceber um produto ou serviço com atributos específicos, “largamente apreciados pelos compradores” (Porter, 1985:14), posicionando-se apenas para dar resposta a necessidades exclusivas, tornando-se única naquela posição e diferente da concorrência. Para compensar esta especificidade e os custos extras suportados, o cliente está disposto a pagar mais, o que leva a proveitos acima da média para a empresa. É essencial que se mantenha uma paridade e proximidade em relação aos custos praticados pelos concorrentes, esta estratégia passa por reduzir custos em áreas que não afetem diretamente a diferenciação do produto. Vários são os fatores que podem ser diferenciados: as características do próprio produto, os serviços de apoio, a imagem, entre outros.

Porter (1985) acrescenta uma terceira estratégia genérica, o *foco*. Esta estratégia passa por escolher um segmento da indústria ou conjunto de segmentos, os quais a empresa vai servir exclusivamente, que se designam por *target*/segmento-alvo, procurando atingir a vantagem competitiva *target* a *target*, mesmo que no global da indústria não possua vantagem competitiva. Dentro da estratégia de foco existem ainda dois tipos diferentes de foco, o foco em custos e o foco na diferenciação. No foco em custos, o objetivo é atingir a vantagem competitiva em custos num determinado segmento *target*, são segmentos de consumidores que se preocupam com os preços. Por outro lado, o foco na diferenciação procura a vantagem no segmento-alvo através da estratégia de diferenciação, para clientes que procuram características especiais. No fundo, a estratégia foco, existe para levar a organização a dedicar-se para servir consumidores com gostos não usuais de um determinado segmento da indústria. O produto servido pela empresa tem de ser diferente e o que melhor serve esse segmento. Segundo Porter (1985), a empresa pode ter uma rentabilidade acima da média da indústria, se para além de conseguir alcançar uma boa estratégia foco o segmento alvo for atrativo.

Para Porter (1985), há ainda outro conceito importante, o chamado “*Stuck in the Middle*”, que define como sendo uma estratégia da empresa em seguir as duas principais estratégias de vantagem competitiva (liderança em custos e diferenciação), mas não consegue alcançar qualquer uma delas, sendo que não possui vantagem competitiva em nenhum segmento da indústria e todos os seus concorrentes, que seguem apenas uma das estratégias, estão em melhor posição competitiva. Segundo o autor, é essencial que em primeiro lugar a empresa escolha o tipo de vantagem competitiva que pretende alcançar, e o caminho que quer traçar para a atingir, pois a estratégia de “ser tudo para todos” não resulta, é vulgar, e mostra que a empresa não possui qualquer tipo de vantagem competitiva.

Porter (1991) relembra que a vantagem competitiva não pode ser analisada sem ter em conta o *alcance competitivo*, como podemos ver na Figura 1, o chamado escopo, quer a nível dos segmentos de consumidores, da produção, da localização geográfica ou mesmo de estratégias de inter-relação e integração vertical. O escopo é todo um conjunto de decisões e escolhas que ditam a posição relativa da organização na indústria ou num segmento específico, e traçam o caminho estratégico da mesma, pelo qual pode distinguir-se dos seus concorrentes e assim chegar à vantagem competitiva.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Alcance Competitivo	Indústria	Liderança em Custos	Diferenciação
	Segmento	Foco em Custos	Foco na Diferenciação

Figura 1- As estratégias genéricas de vantagem competitiva (Fonte: Porter, 1985:12)

Não fica fora de questão a tentativa de se conseguir atingir duas ou mais estratégias de vantagem competitiva ao mesmo tempo. Muitas vezes o fato de se

reduzir os custos não quer dizer que seja obrigatório fazer “cortes” na diferenciação, pode-se mesmo estimulá-la, utilizando técnicas mais eficazes e eficientes, por exemplo apostando na tecnologia e na inovação. Importa realçar que uma redução de custos não implica uma liderança em custos, sendo que existam no mercado concorrentes especialistas nesta vantagem competitiva, é aqui que a empresa nota que terá de sacrificar a diferenciação para competir, ou seja, a empresa precisa de fazer a sua escolha (Porter, 1985).

2. RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

Como já percebemos, uma empresa para obter maiores rentabilidades precisa de alcançar vantagem competitiva, é agora fundamental procurar perceber em que bases criar essa vantagem.

Para Porter (1980, 1985) a base parte por se defender contra as forças competitivas, enfatizando o poder de mercado como fonte para a criação de vantagens sustentáveis, isto é, é a informação que a empresa retira da indústria que apoia a sua tomada de decisão e as suas escolhas estratégicas.

A questão que se coloca é: e se olharmos para os recursos e capacidades da empresa? Será que também influenciam o desempenho da organização? É o que este capítulo nos vai explicar.

2.1. O Conceito

A RBV é uma conhecida corrente de pensamento estratégico, bastante abordada nas duas últimas décadas do século XX, apesar de ter origens em décadas mais remotas como os anos 60.

A visão *Resource-Based* avalia a organização, não através da exploração do poder de mercado e produção de *outputs*, mas sim como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (Collis, 1991). A base da teoria RBV está na heterogeneidade dos recursos e capacidades entre empresas (o que permite diferentes rendas entre empresas), na imperfeita imobilidade desses mesmos recursos e capacidades (o que leva à sustentabilidade dessas diferenças), como fatores que conduzem à vantagem competitiva (Peteraf, 1993; Barney, 1991).

É difícil basear a nossa estratégia em fatores do ambiente externo (poder do mercado), quando o mercado está em constante mudança, torna-se mais fácil criar valor a partir dos fatores que são controlados internamente pela empresa, os seus recursos e capacidades (Grant, 1991).

Aos olhos de Wernerfelt (1984), a teoria RVB pretende definir a empresa do ponto de vista dos seus recursos, ao contrário da teoria que define a empresa do ponto de vista dos produtos e do mercado. Esta teoria tenta estabelecer uma relação

entre a rentabilidade e os recursos de uma organização, deste modo, são oferecidas outras perspetivas ou um maior leque de opções estratégicas, especialmente no que toca a empresas diversificadas² (Wernerfelt, 1984).

Powell (2001) acredita que a maior rentabilidade conseguida pela organização é proveniente dos recursos e capacidades específicos que possui, devido ao seu valor, escassez, imitabilidade imperfeita e apropriação.

No fundo a RBV descreve uma empresa como um conjunto de recursos, recursos esses distribuídos heterogeneamente pelas empresas e, onde essas diferenças persistam ao longo de tempo (Eisenhardt e Martin, 2000).

2.2. Recursos e Capacidades

Wernerfelt (1984:172) define como *recurso* “tudo o que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma dada empresa”, ou seja, ativos tangíveis e intangíveis que estão quase permanentemente ligados à empresa. Como por exemplo: a reputação, patentes, força de trabalho especializada, fontes de financiamento, cultura organizacional, etc.

Para completar a ideia, Barney (1991) afirma que os recursos de uma empresa, são sim forças que ajudam a criar e executar estratégias competitivas, de um modo eficiente e eficaz.

Para Oliver (1997) as *capacidades* são a forma ou aptidão que uma empresa, com determinado conjunto de recursos, tem para desempenhar determinadas atividades. Estas capacidades estão, normalmente, em constante desenvolvimento e são baseadas em informação e processos da própria empresa, tangíveis ou intangíveis para atingir um fim predefinido (Amit e Schoemaker, 1993).

Oliver (1997) defende que os recursos são fontes de vantagem competitiva e que interferem diretamente com a atratividade de uma indústria, que por sua vez levam a empresa a atingir boas taxas de rentabilidade.

² Uma empresa com uma gama ampla de recursos tende em diversificar-se, aproveitando sinergias entre recursos (novos produtos que aproveitem os recursos que a empresa já possui) e deslocando a oferta para outras indústrias à procura de novas rentabilidades (Montgomery e Hariharan, 1991; Peteraf, 1993).

Várias são as situações que explicam as razões pelas quais um recurso consegue influenciar a rentabilidade da empresa. Wernerfelt (1984) aborda quatro pontos de vista:

- (1) Na perspectiva dos *inputs*, quando um recurso é produzido e controlado a montante por um grupo monopolista ou por um número reduzido de fornecedores, os retornos diminuem para o utilizador (comprador) desse mesmo recurso.
- (2) Do lado dos *outputs*, se o produto resultante da utilização de um determinado recurso só tiver um único mercado de escoamento, ou seja apenas um cliente, a empresa que utiliza o recurso continuará a ganhar menos do que se tivesse uma maior variedade de clientes a quem vender o produto em questão.
- (3) Com a existência de recursos alternativos a tendência é abater os retornos esperados do detentor de um determinado recurso.
- (4) Segundo as barreiras de posição vinda da vantagem da empresa ser pioneira em possuir determinado recurso. Neste caso, o facto de alguém ter um recurso primeiro que os concorrentes (pioneiro), “afeta adversamente os custos e/ou os proveitos dos adquirentes posteriores”. Cria-se assim uma proteção através da sua posição, as chamadas barreiras de posição do recurso, normalmente este tipo de barreiras estão associadas a potenciais retornos elevados, e protegem a empresa dos atuais e potenciais concorrentes, possuindo uma forte vantagem competitiva no mercado.

Para Wernerfelt (1984) a atratividade de um recurso é definida pela posição que esse mesmo recurso oferece à empresa, ou seja, se direta ou indiretamente a posse desse recurso aumenta as dificuldades dos restantes competidores no mercado (aumento dos custos de aquisição/ reduzidos retornos), no mesmo sentido em que potencia ganhos à empresa detentora e até vantagem competitiva. Podemos falar por exemplo em recursos como a experiência de produção, falando no caso de patentes, ou como a liderança tecnológica, também empresas pioneiras ao nível dos avanços da tecnologia.

2.3. Classificação de Recursos

Na literatura existem várias classificações ou subgrupos diferentes para os recursos. Grant (1991) classifica os recursos em seis categorias: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, a reputação e os recursos organizacionais. Para Barney (1991) os recursos subdividem-se em três grupos: os recursos físicos (equipamento, materiais), humanos (por exemplo: a experiência e as relações) e organizacionais (como o controlo e planeamento).

Várias são as propostas de classificação dos recursos, e das qualidades que devem ter para atingirem vantagem competitiva sustentável.

Em 1989, Dierickx e Cool afirmavam que os recursos que conduziam à vantagem competitiva deviam ser: (a) *não comercializáveis*, que deviam ser produzidos e criados na organização, internamente; (b) *não imitáveis*; e (c) *não substituíveis*.

Já para Grant (1991) os recursos devem ter determinadas características, como: (a) *duradouros*, sem se tornarem rapidamente inúteis; (b) *não transparentes*, de modo a que os concorrentes não consigam reunir todos recursos necessários para copiar a estratégia; (c) *não transferíveis*, que não podem ser adquiridos facilmente; (d) e por fim, *não replicáveis através de desenvolvimento interno*.

A mais conhecida classificação é a de Barney (1991), as condições *VRIN* que consideram que os recursos para conduzirem a uma vantagem competitiva sustentável têm de ser: (1) *valiosos*, isto é, procurar e explorar oportunidades e anular o efeito das ameaças, aumentando a rentabilidade da empresa ao mesmo tempo que reduzem os custos; (2) *raros*, significa isto que os recursos são escassos entre os atuais concorrentes e potenciais da empresa; (3) *inimitáveis* (imperfeitamente imitáveis), quando as restantes empresas enfrentam dificuldades para obter determinado recurso, com comparação com as que já o possuem; e (4) *não substituíveis* (imperfeitamente substituíveis), ou seja, que não devem existir outros recursos no mercado que possibilitem a criação das mesmas estratégias.

Ainda mais tarde em 1993, Peteraf indica quatro requisitos que os recursos devem ter e que devem atuar em simultâneo para que seja criada e sustentada a vantagem competitiva: (a) *deter recursos superiores em relação à concorrência*

(*heterogeneidade*), de tal forma que os recursos sejam fixos ou quase fixos – nem todos têm acesso e com um fornecimento pouco expandido - e escassos; (b) *limitações ex-post à competição*, como imitabilidade imperfeita e substituibilidade imperfeita; (c) *mobilidade imperfeita*, como por exemplo: elevados custos de transação, maior valor dentro da empresa do que fora dela, etc.; e (d) *limitações ex-ante à competição*, isto é, que a empresa consiga adquirir os recursos que necessita a um custo mais baixo do que o valor que esses recursos irão oferecer.

Ao referir Salter e Weinhold (1980), Wernerfelt (1984) tipifica os recursos ao nível das estratégias de aquisição: (a) relativas a recursos suplementares (mais dos meus recursos) ou (b) relativas a recursos complementares (capazes de serem combinados com os recursos que já se possui). Num mercado imperfeito, a melhor alternativa é uma compra com o valor mais baixo possível, com uma combinação de recursos não usual, ou seja, impensável pela concorrência, com um número reduzido de compradores e com um leque relativamente alargado de empresas target.

2.4. O Modelo Resource-Based View

Considerando os recursos e capacidades como figuras centrais para a tomada de decisão, Grant (1991) identificou a lacuna prática que existia na teoria RBV, e propôs um modelo prático de formulação estratégica baseada na teoria dos recursos. O plano está organizado em 5 passos:

- (1) “Identificar recursos”: recolher os recursos da classificação sugerida por Grant (1991), perceber as relações destes com as diferentes capacidades da empresa e avaliar formas de economizar ou rentabilizar o seu uso;
- (2) “Identificar e avaliar capacidades”: repartir as atividades por áreas distintas e apurar a interação dos recursos em cada uma dessas áreas (rotinas³);
- (3) “Avaliação do potencial de rentabilidade – sustentabilidade e apropriabilidade”: analisar a sustentabilidade da vantagem competitiva que os recursos e capacidade oferecem à empresa, juntamente com a capacidade que a empresa tem em adequar os ganhos que tem através

³ Rotinas – ações coordenadas pelos indivíduos, que se tornam previsíveis e habituais dentro de uma organização. Fonte de informação entre vantagens competitivas, capacidades e recursos.

desses recursos e capacidades (avaliar os recursos do ponto de vista da sua durabilidade; transparência, transferibilidade e replicabilidade). Avaliar também se a capacidade de revestimento é feita em recursos e capacidades apropriáveis.

- (4) “Formulação da estratégia”: este passo anda em torno dos recursos e capacidades mais rentáveis da empresa, ou seja, os que oferecem vantagem competitiva.
- (5) “Identificação de falhas dos recursos e desenvolvimento da base de recursos”: neste ponto o que Grant (1991) pretende é a manutenção da vantagem competitiva (manutenção do stock para aumentar a sua vantagem competitiva tal como estender a sua janela de oportunidade).

Em suma, o modelo de Grant permite formular estratégias a partir da avaliação das ligações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e rentabilidade, com o objetivo para a sustentabilidade dessa mesma vantagem.

A decisão estratégica da empresa está, em procurar no mercado novos recursos para atender às suas necessidades, ou se por outro lado, tem a capacidade para desenvolver ela mesma esses recursos (Wenerfelt, 1984; Peteraf, 1993).

Assim, Hill e Deeds (1996) entendem que para além da necessidade de os recursos terem determinadas características para construírem a sustentabilidade da vantagem competitiva, a empresa deverá possuir também determinadas capacidades, como: (a) agregar valor através de criação de inovações; (b) içar barreiras à imitação; e por fim (c) ultrapassar a inércia organizacional e copiar rapidamente as inovações mais valiosas dos seus concorrentes.

Vários são os autores que falam na geração de inovação como chave de sucesso e vantagem sustentável no mundo empresarial (Jacobson, 1992; Barney, 2002). E relembram que é essencial que a inovação seja uma estratégia rápida, de modo a arrecadar grandes lucros iniciais, antes que a concorrência consiga produzir imitações.

A criação, desenvolvimento e acumulação de habilidades dentro da empresa é um fator importante para a sustentabilidade de uma vantagem, mas não quer dizer

com isso, que a empresa e a sua equipa de gestão perca de vista a tecnologia desenvolvida na indústria. Segundo Lieberman e Montgomery (1998), normalmente quando se trata de um desenvolvimento incremental, as empresas já instaladas no mercado são pioneiras na mudança. Quando se trata de situações de alterações radicais, as empresas já instaladas têm mais dificuldades na adaptação devido à inércia organizacional em abdicar dos seus recursos atuais na busca de novas soluções.

Oliver (1997) concluiu que, segundo a perspetiva da teoria RBV, o que leva a empresa a gerar rentabilidade é a sua capacidade heterogénea de adquirir e desenvolver recursos e capacidades, mas que esse processo de aquisição e desenvolvimento depende em muito de fatores sociais que interferem com a tomada de decisões e com a aptidão de gerir o ambiente externo.

Por outro lado, Barney (2001) realça a dificuldade da Teoria RBV, em medir ou quantificar os vários parâmetros, tal com na maioria dos estudos no campo da Estratégia. Acrescenta ainda, que os estudos empíricos nesta área não são para criar uma lista de recursos críticos que possam ser considerados como instigadores de vantagem competitiva, pois o fato é que o valor de cada recurso depende da indústria e do contexto onde é empregado.

Com o estudo de Martinez *et al.* (2013) comprovam que o acesso a determinados recursos é necessário, mas insuficiente para atingir o sucesso, como poderemos ler ao longo deste relatório.

3. KNOWLEDGE-BASED VIEW (KBV)

Os recursos não são considerados valiosos independentemente, mas sim porque dão à empresa a oportunidade de conceber, através do desempenho de atividades, a vantagem que procuram para alcançar o sucesso. Várias são as teorias que concluem que a vantagem competitiva deriva de mais do que apenas recursos.

Neste capítulo vamos perceber o que está para além dos recursos e capacidades e qual o papel dos conhecimentos dentro e fora de uma organização.

3.1. O Conceito

As pessoas são os puros agentes no mundo empresarial, são elas que criam a ideia de cada produto, são elas que relacionam aquilo que não é visível (intangível), que tomam decisões e são elas que permitem a existência e sobrevivência dos negócios (Sveiby, (2001).

Para Spender e Grant (1996), falar em empresas é falar em pessoas e nas suas capacidades, no conhecimento humano representado através de ações, é também falar em ativos intangíveis que surgem pelo sucesso de processos de aprendizagem, de transferência de competências, de coordenação de recursos, de rotinas organizacionais e de relações humanas.

No mesmo ano, Spender (1996) refuta a teoria burocrática, afirmando que pela teoria RBV o conhecimento não existe só no topo das hierarquias organizacionais, mas que se estende até à base, e que é essencial no processo de “transformação de *inputs* em *outputs*”. Acrescenta ainda que é preciso olhar para as empresas como sistemas abertos e não meros produtores de bens e serviços, sistemas com relações dinâmicas e criadores de conhecimentos.

Este comprometimento das pessoas com as organizações leva-as a criar, empregando as suas competências e conhecimentos, em dois tipos de estruturas: dentro ou fora da empresa. Internamente quando criam estruturas tangíveis (produtos; máquinas) ou intangíveis (processos; design); e externamente quando criam mais produtos e estruturas tangíveis através de elementos vindos do exterior da organização ou estruturas intangíveis, como relações com os seus *stakeholders*

(Sveiby, 2001). O autor acrescenta ainda a família da estrutura informal, como a cultura organizacional.

A teoria KBV – *Knowledge-Based View* – olha para a empresa como um corpo de conhecimentos (Spender, 1996) e surge no âmbito de dois conceitos fundamentais, o da criação de novos conhecimentos e capacidades e o da resolução de problemas (Nickerson e Zenger, 2004).

Spender (1996) acredita que a vantagem competitiva vem da influência do que é intangível, ou seja, o conhecimento exclusivo que a empresa possui e com que acrescenta valor aos recursos vindos do ambiente externo.

Daí que o objetivo desta teoria passe pela busca constante de novos conhecimentos e de novas soluções de problemas, ao mesmo tempo em que a empresa consegue sustentar fortes rendimentos com combinações únicas, que cria através das capacidades e de outros conhecimentos que já possui (Nickerson e Zenger, 2004).

3.2. O Conhecimento

Sveiby (2001:345), citando outros autores, define o conhecimento como sendo “uma certeza verdadeira e justificada”, ou seja, “quando alguém cria conhecimento, essa pessoa está a dar sentido a uma nova situação, mantendo as suas crenças justificadas e o seu comprometimento” (a sua acreditação). No fundo é um “ato consciente de criação de valor”.

Já segundo os autores Nickerson e Zenger (2004:2) o *conhecimento* de uma organização é definido como “as combinações de ‘input-output’ alcançáveis através de todas as misturas e níveis possíveis de atividades do conhecimento da empresa”.

O conhecimento é assim um conceito distintivo, dinâmico e pessoal, para além de dados ou informações (conceitos estáticos), e vai ainda mais longe do que a “capacidade para agir”, que é representada nas ações que cada indivíduo desempenha (Sveiby, 2001).

3.3. A Transferência de Conhecimentos

Segundo Spender e Grant (1996) o primeiro foco da teoria é a transferência de conhecimentos, sendo que o conhecimento é o primeiro recurso de vantagem competitiva, a transferência desse conhecimento pode marcar a dissipação do mesmo e a perda de vantagem no mercado ou, por outro lado, a criação de conhecimentos de valor mais elevado, cabe assim à equipa de gestão decidir e procurar um equilíbrio.

Para Sveiby (2001), é importante diferenciar o valor transferido por produtos tangíveis e o valor transferido por conhecimentos. Inicialmente refere que os produtos tangíveis, conforme o seu uso, vão-se depreciando, ao contrário do conhecimento, que ganha valor quanto mais vezes for usado e dissipa-se se não for usado. O conceito “Cadeia de Valor” é utilizado para a criação de valor através de bens tangíveis, no caso de criação de valor através de conhecimento estamos perante a chamada “*Rede de Valor*” (Sveiby; 2001), uma cadeia de interações e relações dos dois tipos de criação de valor, tangíveis, quando falamos em trocas por unidades monetárias, e intangíveis, como por exemplo ideias e experiências. Por fim, o autor relembra que a transferência de conhecimento não é unidirecional, isto é, esta transferência de ciência afeta positivamente os dois agentes, daí a importância do trabalho em equipa.

Para a empresa reter conhecimentos, os autores Nickerson e Zenger (2004) sugerem duas formas distintas: (1) absorção de conhecimentos existentes no ambiente externo; e (2) o desenvolvimento de conhecimentos dentro da empresa, através da busca de soluções valiosas para os seus problemas. Neste último ponto os autores identificam a necessidade de identificar um problema que seja importante e que conduza a uma busca eficiente de soluções rentáveis e de elevado valor (abordado no próximo ponto deste capítulo).

Para além da retenção de conhecimentos, Spender e Grant (1996:8) referem a importância da transferência de conhecimentos, “não só entre empresas, mas também dentro delas”.

Ao nível da transferência de conhecimentos o autor Sveiby (2001) afirma que existem nove formas de criar valor para a organização: (1) “entre indivíduos” - transferência de competências entre colaboradores; (2) “dos indivíduos para a

estrutura externa” - dos colaboradores para o mundo exterior; (3) “da estrutura externa para os indivíduos” - conhecimentos adquiridos pelos colaboradores através de fornecedores, clientes e comunidade em geral; (4) “dos indivíduos para a estrutura interna” – ajuda das competências individuais para os processos e atividades da empresa; (5) “da estrutura interna para os indivíduos” – os sistemas criados pela organização transferidos para os colaboradores; (6) “dentro da estrutura externa” – transferências entre os *stakeholders* externos; (7) “da estrutura externa para a estrutura interna” – fatores externos que interferem ou impulsionam as atividades da empresa; (8) “da estrutura interna para a estrutura externa” – por exemplo as transferências de conhecimentos para servir o cliente; e por fim (9) “dentro da estrutura interna” – a integração dos vários processos e atividades da empresa.

Normalmente todos estes nove tipos de transferências existem nas empresas, desde de que estejam ligados à estratégia escolhida, a qual muitas vezes coloca barreiras à transferência de conhecimentos entre determinadas estruturas, por exemplo no caso da partilha de informação entre a empresa (estrutura interna) e a indústria (restantes empresas - estrutura externa), colocando em risco a dissipação de vantagens competitivas da organização.

É precisamente neste sentido de criação de valor através da transferência de conhecimento que a teoria KBV assenta. Não importa se se trata de uma ligação externa à empresa ou vinda do interior, o que realmente interessa é que essa relação crie valor (Sveiby, 2001).

3.4. A Resolução de Problemas

Para Nickerson e Zenger (2004) os problemas podem ser avaliados segundo a sua dimensão e complexidade, ou seja, podem ser *decomponíveis* em “subproblemas” mais pequenos; *não decomponíveis* pelo que a sua solução está na interação com outros conhecimentos e o problema não pode ser dividido em subgrupos; e por fim podem ser *pouco/moderadamente decomponíveis* as decisões tomadas para um determinado problema não são totalmente independentes de outros problemas existe ainda uma pequena partilha de conhecimentos.

A procura de um panorama de soluções pode ser feito através de dois tipos de abordagens (Nickerson e Zenger, 2004): (1) *Direcional*, tendo como base experiências passadas (indicada para problemas decomponíveis); e (2) *Heurística*, em que é feita uma avaliação prévia das consequências possíveis de cada solução (favorável em problemas não decomponíveis).

Os autores Nickerson e Zenger (2004) alertam também para os perigos existentes na formação de conhecimento para a resolução de problemas, nomeadamente no que diz respeito a certas características humanas, como agir por interesse pessoal, a dificuldade na partilha de conhecimentos, tempo/velocidade de aprendizagem, o fato de procurarem soluções segundo avaliações subjetivas (de acordo com a acumulação de conhecimentos de cada um e não de uma forma imparcial) e mesmo a capacidade de compreensão de cada indivíduo (Spender e Grant, 1996).

Spencer e Grant (1996) sugerem três níveis de gestão distintos de modo a minimizar estes perigos: a nível do *mercado*, falamos em problemas decomponíveis onde sugere uma descentralização da tomada de decisão e uma baixa partilha de conhecimentos; o segundo nível é o da *hierarquia baseada em autoridade*, onde a tomada de decisão é centralizada, o que serve para economizar na partilha e acumulação de conhecimentos mas leva a dificuldades quando estamos na presença de problemas decomponíveis; e, pelo contrário, o terceiro nível é o da *hierarquia baseada no consenso*, fundamentado por uma larga partilha de conhecimentos e numa pesquisa heurística de soluções. Estas três formas de gestão vão de encontro às três necessidades que Williamson (1991) estudou: (1) o poder de decisão sobre a procura de soluções; (2) existência de canais de comunicação para auxiliar a troca de conhecimentos; (3) e incentivos de forma a motivar a pesquisa de soluções.

No fundo, a Teoria KBV quer mostrar que o elemento mais importante na criação estratégica é o conhecimento dos indivíduos (Sveiby; 2001), e que esse elemento é chave fundamental para criar valor, quer internamente quer externamente.

4. AS CAPACIDADES DINÂMICAS

A partir do dinamismo do mercado foi desenvolvida uma teoria para perceber a razão pela qual as empresas escolhem e implementam estratégias que levam ao sucesso, tendo em conta o ambiente interno e externo da empresa, onde o foco é a capacidade de resposta às mudanças, criação de novas opções estratégicas (innovar), não esquecendo as experiências do passado.

É com base nestas características que os vários autores escrevem sobre capacidades dinâmicas, mas muitas são as discussões levantadas sobre este tema. Este capítulo foi elaborado de modo a descrever sucintamente o que são as capacidades dinâmicas e que vantagens trazem elas para o mundo empresarial.

4.1. O Conceito

Tecee *et al.* (1997: 516) definem as capacidades dinâmicas como “a aptidão da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atacar rapidamente mudanças no ambiente”. O termo “dinâmicas” refere-se à capacidade que a empresa tem de se renovar e inovar dado as mudanças que ocorrem no ambiente externo.

São exemplos de capacidades dinâmicas processos estratégicos exclusivos da empresa, como o desenvolvimento de produto, a tomada de decisão, a estratégia de marketing ou mesmo as parcerias.

Ao contrário dos modelos focados no mercado (i.e. modelo das cinco forças) e os modelos focados na eficiência dos recursos e capacidades (RBV), o modelo das capacidades dinâmicas põe estas duas estruturas (interna e externa) em contacto a fim de atingir vantagem competitiva (Tecee *et al.*, 1997).

Relativo ao ambiente interno, para Eisenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas representam as rotinas estratégicas que antecedem as decisões, que criam, integram e recombina os recursos a fim de conceberem novas formas de criação de valor, isto é, produção de novas fontes de vantagem competitiva. Estas são caracterizadas como processos “únicos, idiossincráticos e que emergem da história individual da cada empresa em particular” caracterizados pela coordenação, replicação,

aprendizagem e reconfiguração de recursos (Tecee *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat e Peteraf, 2003).

Quanto ao ambiente externo, as capacidades dinâmicas assumem diferentes comportamentos dependendo do dinamismo do mercado onde se inserem. Quando o mercado é moderadamente dinâmico as capacidades dinâmicas assumem o papel de rotinas altamente estruturadas e com uma evolução linear, já em mercados mais acelerados, mais dinâmicos, as capacidades tomam um papel mais instável, são mais simples e experimentais (lean), rapidamente criam novos conhecimentos e com resultados imprevisíveis (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em ambientes altamente incertos e com elevadas ansiedades, a habilidade de desenvolver alternativas rapidamente e criar conhecimentos com base nas novas circunstâncias é fundamental. É neste contexto que se torna essencial “aprender fazendo”, através de métodos de prototipagem, de constante experimentação e teste, na descoberta de múltiplas alternativas para rapidamente tomar decisões eficazes (ver capítulo 6 desta secção), ao contrário dos processos lineares, adequados a ambientes moderadamente dinâmicos, de “aprender antes de fazer” onde as capacidades são processos analíticos com base em conhecimentos já existentes, muito pouco flexíveis (Eisenhardt e Martin, 2000).

Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas podem ser decompostas entre três tipos de capacidades diferentes: (1) *capacidades de sentir/produzir oportunidades e ameaças* (verificar; criar; aprender e interpretar o quotidiano empresarial); (2) *capacidades de medir oportunidades* (selecionar modelos de negócio, controlo, opções para tomada de decisão, lealdade e compromisso); e por fim (3) *capacidades capazes de aumentar, combinar, proteger, reconfigurar abandonar ativos tangíveis e intangíveis* (gestão de ameaças ao longo do crescimento da empresa - Transformar).

Segundo Al-Aali e Teece (2014), no fundo as capacidades dinâmicas tratam na prática de “fazer as coisas bem no momento certo”, com base em avaliações prospetivas a introspetivas, isto é, com um olhar sobre as oportunidades que podem aparecer no mercado, sem nunca deixar de interpretar a história, a cultura e as rotinas da empresa.

4.2. Fontes de Capacidades Dinâmicas

Teece *et al.* (1997) identificam três fatores que ajudam a encontrar as capacidades dinâmicas de uma empresa:

- *Processos*: identificados como a habilidade que a empresa tem para fazer coisas (rotinas, práticas, aprendizagem). Têm como função coordenar e integrar atividades de modo a criarem processos distintos da concorrência; conceber aprendizagem, que leva a empresa a executar atividades melhor e mais rápido. Envolve todos os colaboradores, ajuda a perceber os problemas e a procurar soluções, e sendo intrínseca à organização torna-se um fator diferenciador. Tem também a função de transformar/reconfigurar, isto é, processos que ofereçam a flexibilidade que a empresa precisa para responder rapidamente às mudanças do mercado.
- *Posições*: referentes aos ativos específicos que a empresa possui e que a diferencia, como ativos tecnológicos; ativos complementares; ativos financeiros; reputação; ativos estruturais (hierarquia; integração horizontal/vertical); ativos institucionais (políticas); ativos do mercado (dependendo da posição ocupada no mercado); e as fronteiras organizacionais (ao nível da coordenação do negócio).
- *Trajetos*: fatores como a dependência da trajetória (“o passado conta e influencia o futuro”) e oportunidades tecnológicas (oportunidades de inovar).

Segundo Teece *et al.* (1997) estas três categorias para serem realmente fontes de capacidades dinâmicas (e posteriormente de vantagens competitivas) não podem ser facilmente replicadas ou imitadas pela concorrência, contudo, por outro lado, também não podem ter um elevado grau de complexidade, pois torna mais complicada a atividade da empresa, prejudicando-se a si própria. Deste modo os níveis de replicabilidade e imitabilidade tem de ser apropriados, tanto à empresa (facilitando a transferência de informação através dos processos e posições) como ao mercado (criando barreiras à imitação).

Ao nível estratégico as capacidades dinâmicas nascem da habilidade em cruzar diferentes rotinas ao longo de toda a cadeia de valor da organização. Esta

cooperação entre várias partes do negócio, quer internamente quer externamente (alianças e aquisições), cria novas interações de recursos, produz sinergias e abre caminho para a vantagem competitiva (Eisenhardt e Martin, 2000).

Há ainda outras fontes ou promotores de capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000), como:

- As práticas repetitivas, que ajudam os colaboradores a interpretar processos e a torná-los mais eficazes (ocorre uma acumulação de conhecimentos aumentando o desempenho);

- A codificação de processos, que permite facilitar e acelerar a aplicação dos mesmos (compreensão facilitada);

- Os erros, as pequenas perdas motivam para a aprendizagem e estimulam para a inovação (ao contrário das grandes falhas que bloqueiam a conceção).

4.3. A mudança estratégica

Do ponto de vista das teorias que avaliam as organizações através das forças do mercado, é a indústria que influencia em muito o sucesso ou o fracasso da empresa, sendo a atratividade da indústria a característica que se traduz em rentabilidade. Nesta perspetiva há uma ausência de avaliação no que toca às capacidades, às habilidades e processos que a organização tem (Teece *et al.*, 1997).

Por outro lado a Teoria RBV, que avalia as empresas segundo a sua eficiência intrínseca, onde os recursos únicos que possui e protege são a fonte de vantagem competitiva, não tem em conta as mudanças constantes no ambiente de mercado (Al-Aali e Teece, 2014).

Ao contrário das teorias anteriores, para a teoria das capacidades dinâmicas o sucesso surge das capacidades internas e do ambiente competitivo. Segundo esta teoria, a vantagem competitiva reside na capacidade da empresa em criar, integrar, recombinar e mesmo libertar recursos (tangíveis e intangíveis; internos e externos) (Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat e Peteraf, 2003).

Ao aplicar boas capacidades dinâmicas juntamente com boas estratégias, temos a receita para alcançar a vantagem competitiva sustentável. É essencial que o

foco deixe de estar só no produto que o mercado procura ou só na detenção de certos recursos, para passar a ser em função das capacidades que a organização possui ou desenvolve para responder a boas oportunidades (Al-Aali e Teece, 2014).

Eisenhardt e Martin (2000) desmentem a ideia de que a vantagem nasce da defesa à concorrência. Eles acreditam que a criação de capacidades dinâmicas apesar de ser um processo idiossincrático e estar amplamente ligado à trajetória da empresa, identifica semelhanças entre empresas, isto é, os processos/práticas são diferentes mas a mesma capacidade dinâmica está presente entre as empresas. No fundo todos os negócios procuram a “melhor maneira” (*best practice*) para atingir os seus objetivos, e apenas alguns detalhes a diferenciam. Teece (2007) acrescenta ainda que esta complementaridade é estimuladora de inovações e reconfigurações de processos entre empresas.

Ao contrário da Teoria Tradicional (capítulos anteriores) em que o sucesso dependia da posse de determinados recursos, do controlo de custos, de manter a qualidade ou manter a trajetória, Teece (2007) faz uma lista de fatores que levam ao sucesso da empresa no âmbito das capacidades dinâmicas: o desenvolvimento e descoberta de oportunidades; a combinação de inovações eficientes (internas e externas); a tecnologia transferida entre empresas; as melhorias que se efetuam no processo “*best practice*”; a construção de novos modelos de negócio; e a proteção contra imitações da concorrência. O autor acrescenta ainda que existem vantagens na criação de uma rede de contactos com outras empresas, mesmo sendo elas concorrentes.

Torna-se essencial, que mesmo a gestão organizacional (gestores, diretores, supervisores) possua determinadas capacidades dinâmicas, como a constante integração de conhecimentos (internos e externos), bons incentivos, criação de aprendizagem, a partilha de saberes e um espírito inovador, com a finalidade de incutir isso nos colaboradores e nos processos da empresa (Teece, 2007).

No fundo as capacidades dinâmicas permitem alcançar bons desempenhos não só através da sua competência operacional mas também da rentabilidade das suas inovações. A estratégia deixa de estar na análise e otimização para passar a ser a

procura de oportunidades e inovar para o desenvolvimento das mesmas (Al-Aali e Teece, 2014).

5. O EMPREENDEDORISMO

Numa altura em que assistimos ao “boom” do empreendedorismo e que tanto se fala em empreendedores e nas suas qualidades para investir e inovar torna-se essencial perceber que os estudos desde sempre construíram este conceito e abriram portas para que os empreendedores surgissem. Falo de conceitos como a procura da vantagem competitiva, a capacidade para criar e adquirir recursos, conhecimentos e o dinamismo destas mesmas capacidades, no fundo o caminho está traçado ao longo deste relatório.

5.1. O Conceito

A atividade empreendedora é comparada ao sonho, sonhos que depois de passarem por várias etapas de conceção e implementação, transformam-se em realidade. (Saraiva e Figueira, 2011).

No relatório GEM⁴ (2012) o empreendedorismo é definido como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”.

As fontes de empreendedorismo são todas as “ideias” que criam oportunidades de negócio, para além das empresas que desenvolvem e inovam em produtos e serviços, a educação, as universidades e processos de I&D são importantes fontes de empreendedorismo, tanto para as empresas como para os empreendedores (Audretsch, 2007).

Para facilitar a compreensão do conceito em determinados contextos, subdividiram o empreendedorismo em: *empreendedorismo de base tecnológica* (I&D, laboratórios); *intraempreendedorismo* (em empresas já existentes); *empreendedorismo social* (no campo social e ambiental); *empreendedorismo cultural*

⁴ Global Entrepreneurship Monitor - GEM - é uma avaliação anual da atividade empreendedora e das aspirações e dificuldades dos empreendedores num largo conjunto de países. Atualmente, o GEM é o maior estudo sobre dinâmicas empreendedoras no mundo.

(criação de talentos); *microempreendedorismo* (em microempresas⁵); e *empreendedorismo jovem* (nas gerações mais novas, com apoio académico e governamental).

Para este relatório interessa aprofundar o *microempreendedorismo*, pois este tipo de empreendedorismo foi criado para “apadrinhar” as pequenas unidades de negócio, as chamadas microempresas, sendo que são a “grande fatia” da economia mundial e nacional.

Os “microempreendedores” normalmente identificam as oportunidades de negócio pela sua vivência pessoal, recorrendo assim à sua redes de contactos para angariar recursos e procuram promover os conhecimentos que já possuem.

Muitos são os apoios criados pelas entidades governamentais para apoiar o *microempreendedorismo*, ao nível de processos de orientação, planos de atividades e princípios, de modo a promover o papel e a importância das microempresas no mundo, pois poderão vir a ser as grandes empresas do futuro.

Muitos são os fatores que interferem com a atividade empreendedora, impulsionando-a ou constringendo-a. O GEM (2012) apresenta nove conjuntos de fatores: apoio financeiro (disponibilidade de recursos financeiros, subsídios, etc.); as políticas governamentais (impostos, regulamentações); os programas governamentais (apoios a negócios novos ou em crescimento); educação e formação (para a gestão de negócios empreendedores); transferência de investigação e desenvolvimento (nível de acesso à I&D); infraestrutura comercial e profissional (influência de serviços comerciais, contabilísticos e legais); abertura do mercado/barreiras à entrada (grau de estabilidade de procedimentos e acordos comerciais); acessos a infraestruturas físicas (como recursos físicos a preços competitivos) e normas culturais e sociais (estímulos da sociedade para iniciativas empreendedoras).

5.2. O Empreendedor

Um empreendedor pauta-se por possuir determinadas características (Saraiva e Figueira, 2011):

⁵ Empresas com menos de 10 trabalhadores, volume de negócios anual ou valor do ativo não superiores a 2 milhões de euros.

- Ousadia saudável/sustentável, capaz de evitar medos (sabe lidar com o risco);
- Sentido de responsabilidade individual/social, capacidade de decisão mesmo num mundo de incertezas, sabendo que as decisões tomadas em tempo útil são mais eficazes que as que são tomadas com base em mais informação mas tardiamente;
- Capacidade de iniciativa, com capacidades de planeamento e criatividade, a par de sentimentos de persistência;
- Sabe trabalhar com imprevistos e em ambientes de extrema mudança;
- Extremamente sonhador mas ao mesmo tempo concretizador, entre o realismo e a irreverência;
- Espírito de líder, com capacidade de envolver as pessoas certas no projeto e altas competências de gestão,
- Consegue ver as partes positivas do fracasso, e não bloqueia perante as intempéries;
- Preparado para controlar emoções e situações de elevada pressão;
- Comunicativo, com facilidade em gerir e criar uma vasta rede de contactos.

Os empreendedores são normalmente associados à autoestima (individual e coletiva) com uma grande dose de coragem, estão convictos, e acreditam mesmo que o entusiasmo que os move é o de “ajudar a mudar aquilo que os rodeia”.

O empreendedor raramente orienta os seus objetivos para alcançar compensações financeiras ou enriquecimento pessoal no curto prazo, sendo que recebe muito poucos rendimentos na fase inicial do projeto apesar de trabalhar imenso, e sim, se tudo correr bem é mais tarde que receberá a sua parte dos lucros.

O que motiva o empreendedor (Saraiva e Figueira, 2011)

O empreendedor é uma pessoa auto motivada por aspetos de ordem pessoal, pelo desafio e pela “sede” de inovar.

Yalcin e Kapu (2008) caracterizam quatro tipos de categorias de motivações: (1) *motivações financeiras* – ganhar mais dinheiro e atingir segurança financeira; (2) *motivação por reconhecimento* – realização pessoal, assumir responsabilidades, desejo de inovação, disposição para assumir riscos/desafios e criar empregos; (3) *motivação*

“para a liberdade” – ser independente, ser dono do seu destino, atingir um emprego flexível e interessante; (4) *Motivações por tradições de família* – imitar familiares, continuação do negócio de família.

Estas motivações podem ser divididas ainda, em dois grupos distintos de empreendedores, o “*empreendedorismo de convicção*”, estimulado pela realização pessoal e o “*empreendedorismo de necessidade*”, pelo fato de o indivíduo não conseguir encontrar outras opções de vida (Saraiva e Figueira, 2011).

É importante referir que para além de todas estas características, o potencial do empreendedor é estimulado ou inibido por aspetos como a educação, a cultura, e a atitude (Saraiva e Figueira, 2011).

O GEM (2012) distingue ainda outros três tipos de empreendedores segundo o seu ciclo de vida no processo de empreendedorismo: “quando estes empregam recursos para começar um negócio do qual esperam ser donos” - *empreendedores de negócios nascentes*; “quando estes são donos e gerem um novo negócio que proporciona remuneração salarial por um período superior a 3 meses e inferior a 3,5 anos - *empreendedores de novos negócios*; e quando estes são donos e gerem um negócio já estabelecido e que está em funcionamento há mais de 3,5 anos - *empreendedores de negócios estabelecidos*.

5.3. Empreendedorismo Estratégico

Dentro da estratégia corporativa o empreendedorismo surge nas empresas como a forma para revitalizar o negócio e torná-lo mais inovador (Ireland *et al.*, 2009). Para Cooper *et al.* (2000) faz todo o sentido falar em estratégia de empreendedorismo como uma potencial fonte de vantagem competitiva para as organizações, elas podem desenvolver capacidades que são fundamentais para o sucesso contínuo.

O empreendedorismo estratégico surge da sinergia do empreendedorismo com o conhecimento de gestão estratégica, isto é, a combinação entre a procura de oportunidades e a busca de vantagem competitiva, respetivamente (Ireland *et al.*, 2003). Os autores indicam ainda que só há criação de riqueza quando a empresa ou o indivíduo (empreendedor) cruza estes dois conceitos.

Segundo o modelo da *Figura 2* proposto por Ireland *et al.* (2003), a construção do empreendedorismo estratégico passa por desenvolver cada uma das dimensões até à criação de riqueza, desde o espírito empreendedor, à gestão de recursos, passando pela criatividade e inovação.



Figura 2 - O modelo de Empreendedorismo Estratégico (Fonte: Ireland et al., 2003)

Inicialmente a *mentalidade empreendedora* implica a exploração de novas oportunidades mesmo em situações de extrema incerteza, pois o empreendedor tem a habilidade cognitiva e dinâmica que lhe permite dar sentido às situações ambíguas e fragmentadas.

Uma *liderança e cultura empreendedora* são essenciais para motivarem e educarem a equipa na busca de oportunidades, na determinação dos recursos que necessitam, na sustentabilidade da vantagem competitiva, no fundo fomenta os indivíduos para o sonho e a imaginação.

Quanto à *gestão estratégica de recursos*, (tal como na RBV) passa pela eficiência em gerir os recursos e capacidades para assim se construírem condições para uma eficaz recolha de oportunidades e construção sólida de vantagem.

Todo este processo só faz sentido para os autores se passar pela *aplicação de criatividade e desenvolvimento de inovação*, características essenciais em ambientes altamente dinâmicos, que fortalecem o espírito empreendedor e dão a oportunidade à empresa de se diferenciar dos concorrentes.

O modelo culmina com a criação de riqueza, quer para os empresários quer para o mercado, a empresa atinge assim o desempenho pretendido através deste processo contínuo de procura de oportunidades juntamente com a busca pela vantagem competitiva.

6. O LEAN-STARTUP

Quando os empreendedores lançam o seu produto para o primeiro contacto com o mercado, normalmente pouco ou nada há a fazer ou alterar nas características do produto. O destino está traçado, ou o produto é um sucesso ou um fracasso. Mas... E se entrarmos em contacto com os consumidores antes do lançamento? É dentro desta nova perspetiva que nasce o *Lean-Startup*.

6.1. O Conceito

Antes de começarmos a descrever o que é o *Lean-Startup*, vamos perceber o que são cada um dos nomes que lhe deram origem, *Lean* e *Startup*.

Este conceito *Lean* nasce do processo de “*Lean Manufacturing*”, criado no Japão e que integrou os sistemas de produção da Toyota, a fim de reduzir tudo o que fosse desperdícios⁶, ou seja, todos os gastos só são válidos se forem para criar e acrescentar valor para o cliente (Womack *et al.*, 1990).

A noção de *Startup* está amplamente absorvida pelo espírito empreendedor e de inovação. Segundo Blank (2012) uma *Startup* é uma organização construída para procurar um modelo de negócios repetível e escalável, que tanto pode ser uma empresa independente ou criada dentro de uma empresa e pode ter diferentes dimensões (pequena, média, ou grande empresa).

É sob a perspetiva destes dois conceitos que nasce o *Lean-Startup*, o processo foi batizado por Eric Ries em 2011, que apesar de ter impulsionado muito esta prática pelo mundo empresarial, deve o conceito a Steve Blank.

O *Lean-Startup* é um método de conceção de produtos baseado em ciclos de experimentação de hipóteses, com um constante feedback dos clientes antes que o produto esteja pronto a ser vendido. A opinião é dada sobre um produto “*pivot*” que a empresa disponibiliza para testes junto do cliente (produto mínimo viável) que provoca vários ciclos de reconfiguração e aperfeiçoamento até que o produto apresentado preencha as necessidades do consumidor (Ries, 2011; Blank, 2013).

⁶ O processo de produção *Lean* trata de sete tipos de desperdícios ao nível: das quantidades produzidas, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos.

Ao contrário do pensamento tradicional que inicialmente executa um plano de negócio na procura de um produto/oportunidade, que previamente pensado será desenvolvido e lançado com base num conjunto de previsões. Após serem feitos todos os investimentos e gastas horas de trabalho na conceção, o produto é lançado sem nenhum cunho do cliente. É neste momento que o produto pode vir a fracassar, pois já ocorreram mudanças no mercado (é tarde de mais), porque o plano de negócio não tinha toda a informação e porque está provado que “para acertar é preciso errar muitas vezes” (Ries, 2011).

É aqui que o método *Lean-Startup* entra, esta abordagem é caracterizada no foco daquilo que o cliente quer, com ciclos de teste excepcionalmente rápidos e numa construção do produto iterativa. Desta maneira podem-se reduzir os riscos de mercado, contornar a necessidade de grandes financiamentos iniciais do projeto e reduzir o perigo de falha no lançamento do produto (Blank, 2013).

6.2. Os Princípios

O desafio do empreendedor é agarrar numa oportunidade e fazer dela algo grandioso, através da visão que tem, da inovação que aplica, da aprendizagem que faz com os seus clientes e acima de tudo de atuar sem vontade de desistir.

Ries (2011) acredita na metodologia *Lean-Startup* para ajudar o empreendedor, tendo em conta os seguintes cinco princípios:

- (1) “Os empreendedores estão em todo o lado” – isto é, esta metodologia pode ser praticada em qualquer indústria, empresa ou indivíduo, desde que haja um espírito empreendedor que a motive;
- (2) “O empreendedorismo é Gestão” – as *startups* são também empresas para além de serem criadoras de novos produtos, que necessitam de gestão adequada para sobreviverem às mudanças constantes do mercado;
- (3) “Aprendizagem validada” – para além dos fins económicos⁷ a empresa existe para aprender e ser uma organização sustentável. Esta aprendizagem é validada pelos empreendedores frequentemente, pelas constantes experiências que praticam para testarem cada elemento da sua visão;

⁷ Entenda-se fins económicos como a criação de valor para todos os *stakeholders*.

- (4) “Construir-Medir-Aprender”: quando se fala em *startups* é fundamental que se fale em transformar ideias em produtos; mensurar o feedback dos clientes e aprender a persistir na adequação do “*pivot*”. Nestes ciclos constantes de melhoria do produto o empreendedor vai mantendo as características certas, eliminando as que não acrescentam e aperfeiçoando aquelas que estão subaproveitadas sempre com base no contacto junto dos clientes.
- (5) “Contabilização da inovação” - é essencial que o empreendedor trace objetivos, determine prioridades de forma a medir o progresso do seu projeto. Essa mensuração deve ser adequada ao perfil das *startups*.

Como Ries (2011) enumera ao longo dos seus capítulos há ainda muitos outros conceitos na construção do modelo *Lean-Startup* como a visão, a experiência, a aprendizagem, e direção, o teste, a perseverança, a mudança, o crescimento, a adaptação, e acima de tudo a inovação.

6.3. O Método

Enquanto as empresas ditas “normais e tradicionais” executam o modelo de negócio que previamente definiram, as empresas *startup* procuram o negócio. Este conceito de procura é o “*core*” da abordagem *Lean-Startup*.

Segundo Blank (2013) a método *Lean-Startup* encontra-se dividido em três passos:

- (1) No fundo o primeiro patamar é para *organizar* as opções dos empreendedores. Ao contrário de se elaborar um plano de negócio sobre uma das hipóteses previamente escolhida, os empreendedores precisam de sumarizar opções, de modo a terem uma visão simplificada e informativa de todas elas. É utilizado o *modelo de negócio Canvas*, este diagrama cruza a informação para dar resposta à pergunta “Como é que empresa vai criar valor para si mesma e para os clientes?”. Dividido em nove setores organiza as ideias do empreendedor entre: parcerias, atividades, recursos, proposições de valor, relações com o cliente, canais de distribuição, segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita.

- (2) O segundo passo, passa por *get out of the building*, o chamado *customer development* que consiste em ouvir os seus clientes para testar as hipóteses. Envolve um contacto com os futuros *stakeholders* para receber o feedback sobre as opções apresentadas, incluindo características do produto, preço, canais de distribuição, entre outros. As *startup* utilizam o *input* dos consumidores para rever as suas hipóteses, e começar o seu ciclo de ciclos, testando o contributo dado pelos clientes, de modo a fazerem-se ajustes cada vez mais pequenos ou ajustes de opções que não estão a resultar;
- (3) O terceiro e último passo designa-se por *agile development* que opera lado a lado com o *customer development*. Estando o empreendedor a par dos problemas e necessidades dos consumidores e dos produtos, a este nível um desenvolvimento ágil elimina os desperdícios de recursos e de tempo, sendo que este processo é feito de forma incremental e iterativa. Assim o desenvolvimento do produto é mais rápido e feito em ciclos consecutivos através da produção do Produto Mínimo Viável, que volta a ser testado pelos clientes, volta a ser reajustado pelo empreendedor e torna ao início do ciclo como um novo Produto Mínimo Viável.

Ao contrário da metodologia tradicional o que está na base desta prática é a recolha de feedback dos clientes desde o início, a par com uma recolha constante de opiniões junto dos potenciais *stakeholders*, e que é mais importante que o desenvolvimento secreto do produto.

Por fim Blank (2013) acredita que o potencial do *Lean-Startup* vai para lá de empresas recém-criadas e pode atingir desde *startups*, a PME's, grandes empresas e mesmo o poder governamental, ajudando-as a “encarar os desafios, a inovar rapidamente e a transformar os negócios tal como os conhecemos”.

II. O ESTÁGIO

1. A STRATBOND CONSULTING LDA.

A Stratbond Consulting Lda. nasce em Coimbra no ano de 2011 para dar corpo ao sonho de dois empreendedores.

É uma pequena organização - Microempresa (com o sonho de se tornar maior) que desempenha atividades no âmbito da consultoria de gestão, especialmente no que diz respeito à estratégia empresarial. Aposta em valores como o trabalho de equipa de elevada qualidade, liderado pela confiança nos seus clientes e excelência dos resultados obtidos.

Guiada pela sua *Visão*, ambiciona...

“... através da estratégia, contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável.”

Desenvolve junto dos clientes um apoio à gestão de forma dinâmica, cooperante, focado nos sonhos e aspirações de modo a encontrar novas oportunidades e soluções de negócio.

A sua atividade transmite em pleno a missão a que se compromete...

“Prestamos serviços de elevada qualidade no âmbito da Estratégia Empresarial. Propomo-nos analisar, desenhar e implementar, em conjunto com os nossos clientes, as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas para os seus negócios ou empresas, pondo ao seu dispor profissionais de qualificação superior, orientados para a obtenção de resultados de excelência.”

1.1. A História

O objetivo inicial da criação da Stratbond Consulting passava pela *internacionalização*, sendo que os dois empreendedores têm fortes ligações a Angola, pretendiam devido às relações criadas com este país, levar a empresa de ambos até lá. Mas devido a condições específicas, esta expansão não arrancou, levando a Stratbond Consulting a apostar no mercado doméstico e na promoção dos seus serviços para apoiar empresas nacionais. Durante a dinamização do mercado nacional surge a oportunidade de se expandir, desta vez, para o Brasil, sendo que à data de término do estágio em questão ainda decorria a negociação deste projeto.

1.2. Os Serviços

O serviço da Stratbond Consulting consiste em examinar, formular e procurar executar as melhores e mais inovadoras estratégias de negócio, sempre em conjunto com as suas empresas clientes e os seus gestores, para que seja criada uma estreita relação de proximidade. O lema do trabalho que desenvolve é: “Confiamos em nós, nas nossas capacidades e nos nossos clientes como em nós próprios”.

Para além do serviço estratégico de consultoria de projetos e apoio a empreendedores, esta empresa organizou os seus serviços em três pacotes diferentes, de forma a responder às necessidades específicas de cada empresa.

O STRATCHECK concebido como um processo de auditoria estratégia externa, pretende examinar e conhecer com minúcia a empresa cliente. O objetivo deste pacote de serviços passa pela concretização de um diagnóstico da posição estratégica e por um profundo conhecimento das características e propensões do ambiente e do mercado, bem como dos recursos, capacidades e vantagens competitivas da empresa (“Onde estamos e para onde vamos?”). Promove dentro da organização a procura pela criação de sustentabilidade de médio/longo prazo e a busca de soluções que transformem ameaças em oportunidades, sendo tudo fundamentado num relatório final conciso, juntamente com as opções estratégicas mais recomendáveis pela equipa de consultores. O período de trabalho deste pacote de serviços vai de três a seis meses, dependendo da organização e do nível de detalhe da mesma. (Consultar APÊNDICE I).

O STRATHUB através deste serviço a Stratbond Consulting acredita que uma das melhores opções estratégicas em mercados dinâmicos atuais é a criação e manutenção de parcerias. Este pacote ajuda a empresa cliente a encontrar o parceiro ideal para desenvolver o seu negócio, sendo que este serviço de consultoria estratégica passa pela facilitação no processo de gestão de parcerias. Este serviço tem por base:

- Identificação da parceria;
- Processo de formação e apoio à parceria:
 - Seleção do sócio ou dos sócios,

- Desenho e negociação da parceria (conteúdo, aspetos formais, organização, planificação);
- Gestão da parceria:
 - Atitudes (confiança, compromisso, flexibilidade),
 - Mecanismos (objetivos, recursos, recursos humanos, desenho organizacional, qualidade da informação, resolução de conflitos, controlo).

Por fim o STRATFAMILY, vem responder às necessidades das empresas familiares, sendo que neste pacote o desafio é através da estratégia tornar as empresas familiares em famílias empresárias, através de:

- Um plano Estratégico (análise das vantagens competitivas dos concorrentes e da própria empresa);
- Analisar as dificuldades financeiras decorrentes da herança ou transferência de propriedade;
- Plano de sucessão;
- Encontrar capital para crescer sem enfraquecer o controlo da família;
- Controlar a liquidez da Família e da Empresa;
- Soluções de problemas financeiros por mudança de geração;
- Combater a inércia dos seniores a abdicar do controle;
- Escolher e preparar o melhor sucessor;
- Gerir rivalidades entre familiares dentro da atividade empresarial (resolução de conflitos);
- Profissionalizar a Gestão.

1.3. Os Recursos

O valor desta organização está nas pessoas, na inspiração e criatividade dos seus profissionais e no valor dos empresários que procuram os seus serviços. O conhecimento é a ferramenta de trabalho desta organização, que prima pela qualidade do seu serviço e pelo desafio colocado a cada projeto, sempre a par dos objetivos e convicções dos seus clientes.

O seu capital humano é composto, como já referido, por “profissionais de qualidade superior. À data da realização deste estágio a Stratbond Consulting Lda. era

composta por cinco pessoas. Os dois sócios empreendedores, ambos com formação académica no campo da economia - o sócio gerente, detentor de 51% do capital, doutorado, com o forte elo à estratégia e ao conhecimento, sendo docente na Universidade de Coimbra, juntamente com uma longa carreira como consultor; e o segundo sócio, detentor dos restantes 49%, licenciado e mestre em economia e com um longo percurso empresarial e industrial. A cargo das atividades administrativas e de relações públicas da empresa, estava uma colaboradora mestre em ciência política com anterior licenciatura em Administração Pública. Os restantes dois postos eram ocupados por mim e outro colega na mesma situação, a realizar o estágio curricular.

Por motivos de confidencialidade não falarei dos dados contabilísticos da Stratbond Consulting.

2. OS OBJETIVOS DO ESTÁGIO

A passagem pela Stratbond Consulting teve como objetivo a realização do estágio curricular para obtenção do grau de mestre juntamente com o desenvolvimento para a carreira profissional e o próprio desenvolvimento pessoal.

Os objetivos do estágio desenvolvido passaram pelo contacto e integração com as várias atividades e dinâmicas de trabalho da organização, a par com o desenvolvimento de capacidades relacionais e de aprendizagem em vários aspetos:

- Alcance a novos conhecimentos e novas competências na área da estratégia empresarial;
- Envolvimento em processos de consultoria dinâmica de apoio ao empreendedorismo;
- Integração em equipas de consultoria e planeamento estratégico;
- Contacto com a metodologia de gestão de projetos, dando apoio, acompanhamento e controlo dos mesmos;
- Contacto com empreendedores para a criação de soluções inovadoras e criativas na base de uma aprendizagem constante;
- Familiarizar o estagiário com as atividades quotidianas da organização, como o trabalho administrativo, contabilidade da empresa, atendimento de clientes e potenciais clientes, a atividade logística e de organização de documentos.

Em suma, os objetivos passaram por integrar o estagiário na vida da empresa, a fim da criação de valor para a sua vida profissional e pessoal tal como beneficiar de forma superior a entidade acolhedora.

3. AS TAREFAS E RESPONSABILIDADES ASSUMIDAS

Este estágio curricular esteve dividido em quatro fases: a primeira assinala o início do estágio e a adaptação à metodologia de trabalho da empresa; a segunda fase foi de integração em equipas de desenvolvimento de novas dinâmicas de apoio ao empreendedorismo e nas atividades gerais da empresa; a terceira fase, a mais longa, foi de participação em equipas de consultoria empresarial clientes da Stratbond Consulting (planeamento estratégico, STRATCHECK, planos de marketing, etc.); a última fase foi a de conclusão do estágio em questão.

Após a fase inicial de integração e de envolvimento nas diversas atividades da empresa, coube-me integrar uma equipa de trabalho para participar em dois projetos, a fim de efetuar atividades de apoio e consultoria às empresas em questão.

De seguida identificarei cada um dos projetos, designados por Projeto 1 e Projeto 2, respetivamente, e as diversas atividades desenvolvidas em cada um.

Projeto 1

O *Projeto 1* designado por “ Massificação de Sistemas Modulares nos Setores da Saúde, Lazer e Bem-Estar”, proveniente de uma empresa empreendedora que desenvolveu um novo conceito de conforto e relaxamento inseridos em único módulo ou diferentes módulos, como espaços de sauna, spa de hidromassagem, duchas, banho a vapor, caminho de sensações, sala de relaxamento, ou mesmo para habitações e espaços comerciais. Conceito este desenvolvido sob a utilização de produtos altamente sustentáveis (painéis *b-board*), com isolamento térmico e que oferecem diferentes soluções de construção e *design*.

Os serviços prestados pela Stratbond Consulting neste projeto prendem-se com o apoio na definição de uma nova estratégia de comercialização, para levar a cabo o aumento do volume de vendas, quer dos módulos quer dos painéis *b-board*. Para além da implementação do Stratcheck, está prevista a formulação e implementação de um plano estratégico de desenvolvimento.

A minha participação durante o estágio neste projeto foi no que diz respeito à análise estratégica, concebida dentro dos serviços contemplados no STRATCHECK.

Desempenhei tarefas no âmbito de conhecer aprofundadamente a unidade de negócio, a história da empresa e do respetivo empresário. Recorri ainda à utilização de determinados modelos estratégicos para analisar o meio envolvente, os recursos e os vários agentes importantes à atividade da organização em estudo. Estas medidas foram sempre acompanhadas e enriquecidas pelo promotor do projeto, em reuniões presenciais e constantes contactos.

Projeto 2

O *Projeto 2* diz respeito ao desenvolvimento de uma pequena unidade hoteleira, inserida no roteiro dos *Solares de Portugal*, algo esquecida antes dos promotores tomarem a iniciativa de a projetarem e dinamizarem. Enriquecida pela região onde se insere e pela mística do edifício, este projeto oferece enormes potencialidades mas impõe a necessidade, reconhecida pelos empresários envolvidos, de reorganizar estrategicamente a sua atividade.

O papel da Stratbond Consulting é o de desenvolver o apoio estratégico necessário para a definição de um plano de atuação que permita dinamizar esta unidade hoteleira, atraindo mais visitantes a este local. Neste projeto o objetivo é elaborar um plano estratégico de negócios, que para além de uma ferramenta de gestão, permitirá estabelecer a estratégia de médio/longo prazo a par das principais prioridades da empresa.

No contexto deste projeto, também em âmbito de análise, fiz o levantamento histórico de toda a atividade hoteleira anteriormente desenvolvida naquele espaço, e do perfil dos empreendedores em questão. Foi necessária uma análise também ao meio envolvente, nomeadamente dos concorrentes e futuros clientes. O projeto será construído com base nestas análises, juntamente com o levantamento dos recursos ainda existentes que possam oferecer boas oportunidades, inteiramente comparado numa fase inicial com o pacote STRATCHECK.

Tarefas estas sempre desenvolvidas juntamente com o cliente e com a equipa de consultores séniores da Stratbond.

Foi também frequente a participação em reuniões e atendimentos presenciais com potenciais parceiros e contactos (futuras parcerias para o STRATHUB), uma forte

ferramenta para o *networking* juntamente com uma vigorosa componente de divulgação da empresa e dos seus serviços, tal como para a captação de novos clientes.

Desempenhei também funções administrativas, de contabilidade, de logística, organização de documentos e criação de modelos de apoio à atividade quotidiana da empresa.

O período em que decorreu o meu estágio curricular, foi um período bastante importante no que toca à internacionalização da Stratbond Consulting, por isso acompanhei bem de perto todo esse percurso. Assisti ao processo de negociação com os parceiros do Brasil, tal como todos os passos para a entrada formal no mercado, desenvolvi determinadas tarefas a fim de apoiar a gestão nesta dimensão internacional da empresa.

4. ANÁLISE CRÍTICA

A fim de dar valor ao estágio que realizei, juntamente com toda a aprendizagem e experiência adquiridas, é neste capítulo que farei o elo de ligação entre os temas anteriormente abordados neste relatório e a frequência do estágio curricular na Stratbond Consulting.

Primeiro gostaria de deixar uma breve explicação sobre a escolha dos temas. A expectativa deste relatório, é a de que as percepções dos conceitos sejam vistas como que uma “lente” estratégica de interpretação da Stratbond Consulting e das atividades que nela desempenhei. O foco dessa “lente” é feito de forma gradual, ou seja, comecei por abordar um conceito mais lato terminando num conceito mais específico e prático.

A Vantagem Competitiva

Em tempos de extremas dificuldades para as empresas, entre recuo da economia e as crises financeiras, é de extrema importância olhar para o mercado sob uma visão estratégica, transformando estas fraquezas em oportunidades. Foi sob esta perspectiva que os dois sócios fundaram a Stratbond Consulting, tal como Porter (1985) referiu, moldaram a atratividade da indústria olhando para a necessidade de apoio estratégico às empresas, como uma oportunidade de criar valor.

Para se destacar da concorrência, a Stratbond oferece serviços de consultoria estratégica, por profissionais altamente qualificados criando assim um valor maior aos clientes que usufruem desta experiência. Este valor maior vem não só do serviço prestado (eficiência) e dos profissionais (qualidade) como também de grande rede de contactos que a Stratbond possui, criando e desenvolvendo métodos de apoio específicos (inovação) e com uma grande capacidade para responder às necessidades exclusivas de cada empresa cliente.

Podemos assim concluir que a vantagem competitiva da Stratbond Consulting é a diferenciação, por via da inovação e da capacidade de resposta às necessidades dos clientes. A exclusividade dos seus pacotes de serviços, a alta adaptação ao cliente, a qualidade dos seus profissionais, com valências práticas e académicas e o fato de levar os empresários a olhar para a estratégia como fator de sucesso são características que justificam essa diferenciação.

A Teoria Resource-Based View

Olhando internamente, sob o ponto de vista dos recursos e capacidades, a empresa em questão goza da qualidade específica dos seus profissionais. Tendo em conta os vários colaboradores, possui conhecimentos em diversas áreas, da gestão, à economia, passando pela estratégia, consultoria, administração, política e experiência industrial, são estas as capacidades, recursos ou forças que ajudam a criar e executar estratégias competitivas, de modo eficiente e dentro da Stratbond (Barney, 1991).

São recursos valiosos – pela sua grande capacidade de criar e procurar oportunidades; são raros – é raro uma empresa apresentar esta combinação de valências; imperfeitamente inimitáveis – pela experiência dos colaboradores nestas áreas torna-se mais difícil as restantes empresas obterem estes mesmos recursos; são imperfeitamente insubstituíveis – devido à experiência própria e única de cada colaborador (VRIN – Barney, 1991).

No fundo, é através dos seus recursos que desenvolve novas capacidades para responder às mudanças do mercado, sendo que o corpo de colaboradores está em constante aprendizagem sem perder de vista as inovações que surgem, para rapidamente dar as melhores opções aos seus clientes. Havendo assim um persistente desenvolvimento incremental.

Neste âmbito, a minha experiência retirada pela passagem na Stratbond, diz-me que seriam necessárias algumas outras capacidades para tornar esta vantagem competitiva ainda mais forte. Falo em relação a valências e experiência em áreas mais específicas como direito, informática ou tecnologia e investigação. Ideia que pode ser abrangida pelo pacote STRATHUB ou conseguida através da vasta rede de contactos que a empresa possui.

A Teoria Knowledge-Based View

Sendo que a origem da vantagem competitiva é o conhecimento, facilmente fazemos a ligação da Stratbond Consulting com a teoria KBV.

Tal como anteriormente referido o valor desta organização está nas pessoas, e para Spender e Grant (1996) que abordaram esta teoria, falar em empresas é falar

em pessoas e no conhecimento que elas possuem, pelas suas ações, aprendizagem, partilha de ensinamentos, rotinas e relações.

Os processos e serviços que a Stratbond oferece aos seus clientes, não são nada mais nada menos que fruto das sinergias de conhecimentos e experiências dos seus colaboradores e da sua capacidade de procurar e criar constantemente novos conhecimentos.

Há uma transferência e partilha de conhecimentos constante entre os colaboradores e mesmo com os clientes e parceiros, daí que a minha experiência na Stratbond tenha sido tão enriquecedora.

O ambiente da consultoria estratégica proporciona também a formação de conhecimento para a resolução de problemas, tanto a nível interno, quando falamos em criação de modelos, métodos ou processos para determinada tarefa, ou em contacto com as dificuldades dos clientes quando precisamos de apresentar opções e dar resposta às mudanças do mercado.

As Capacidades Dinâmicas

No que diz respeito às capacidades dinâmicas, a Startbond Consulting é em toda a sua atividade, uma empresa dinâmica. A recombinação de competências, a integração de novos conhecimentos e a criação de novas soluções são fatores que representam claramente a ligação da atividade de consultoria estratégica da Stratbond com o conceito de capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000).

Numa conjuntura como a atual, em que rapidamente as condições dos mercados se alteram, as capacidades flexíveis e criativas dos profissionais da Stratbond são uma mais-valia para desenvolver rápidas alternativas e criar novos conhecimentos. O conceito de Eisenhardt e Martin (2000) “aprender fazendo” enquadra-se perfeitamente na essência do que é o STRATCHECK e os serviços de consultoria a projetos que desempenhei, isto é a construção do produto final juntamente com o cliente e a par da absorção de novos conhecimentos. Deste modo a aprendizagem é constante e a construção do produto final é com base na necessidade específica do cliente, dadas das condições atuais do mercado.

O pacote de serviços STRATCHECK possui em pleno os três tipos de capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007). Este serviço é capaz de sentir/produzir, medir ou aumentar, combinar, inovar e reconfigurar oportunidades e recursos, proporcionando uma análise estratégica e atual da empresa cliente, tanto externa como interna.

Os processos internos (como reuniões gerais para partilha de ideias, a transferência de conhecimentos e a participação de todos na tomada de decisões) e as posições em relação ao conhecimento dos colaboradores potenciam ainda mais a existência de capacidades dinâmicas dentro desta organização.

Todos os fatores como a vasta rede de contactos, a construção de modelos de negócio e a transferência e aprendizagem de conhecimento são fatores que levam ao sucesso no âmbito das capacidades dinâmicas, e que a Stratbond possui.

O Empreendedorismo

A Stratbond enquadra-se no conceito de microempresa pelas suas características e acrescentada a sua origem, como o sonho de dois empreendedores que tomaram a iniciativa de juntar à sua longa amizade a vontade de ajudar outras empresas e criarem uma nova organização, pode dizer-se que estamos perante um exemplo de *microempreendedorismo*.

Motivados pelo reconhecimento do seu trabalho ao longo de uma carreira profissional de sucesso, os empreendedores que fundaram a Stratbond Consulting veem esta empresa como a sua realização pessoal e um forte desejo de criar e inovar no mundo da consultoria. Sendo que se identificam com o conceito de empreendedorismo de convicção.

Os empreendedores em causa facilmente traçam o seu perfil segundo as características típicas de um empreendedor. Um deles, fortemente ligado ao seu percurso académico como docente na Universidade de Coimbra e à sua experiência como consultor está preparado para tomar decisões e controlar emoções em situações de pressão, com espírito irreverente e criativo ao mesmo tempo com uma forte capacidade de planeamento e comunicação, está preparado para resolver situações em tempo real e arriscar com base nos seus conhecimentos. O segundo

empreendedor, com um forte espírito de líder, mais metódico, mas com uma enorme vontade de “ajudar a mudar aquilo que o rodeia”, tem uma enorme autoestima neste projeto e sonha em gradualmente torna-lo maior, sendo que não se importa de investir agora para só mais tarde vir a receber a sua parte dos lucros. É aliada à sinergia destes dois empreendedores e pela sua vivência pessoal que nasce a Stratbond Consulting.

Como microempreendedores procuram através desta empresa promover os conhecimentos que possuem e ajudarem outros empreendedores, como os empresários dos dois projetos anteriormente mencionados, em que participei como estagiária. Foi claro, desde que integrei os projetos, que se tratavam de empresários com novas iniciativas, com vontade de querer expandir o próprio negócio e desenvolverem novos produtos e serviços, criativos e com um forte sentimento de persistência naquilo em que acreditam.

E através dos seus serviços a Stratbond Consulting cria e integra o empreendedorismo estratégico nas empresas. No fundo, os serviços de apoio estratégico que presta às empresas clientes combinam a procura de oportunidades e a busca de vantagem competitiva (Ireland *et al.*, 2003). Os consultores da Stratbond criam nos clientes a mentalidade empreendedora, motivam para a liderança e cultura empreendedora, daí que seja essencial numa fase de análise, conhecer profundamente o cliente e as suas aspirações. É traçado o plano para a gestão estratégica dos recursos juntamente com os conhecimentos, criatividade, capacidade de desenvolvimento e inovação dos consultores, a fim de conduzirem a empresa cliente à vantagem competitiva.

O Lean-Startup

Já deu para perceber que os serviços da Stratbond Consulting são desenvolvidos pelos consultores sempre com um próximo acompanhamento do cliente - “Confiamos em nós, nas nossas capacidades e nos nossos clientes como em nós próprios” – seguindo uma linha de processo *Lean-Startup*, desta vez para serviços.

A equipa da Stratbond constrói o “produto final” (relatório sucinto, segundo as exigências do cliente) ao longo das visitas presenciais e das ideias dos clientes. São

estes que vão sempre indicar o caminho a seguir e acrescentar ou retirar características, é um serviço iterativo. Cabe aos consultores testar ideias, reconfigurar opções, aperfeiçoar o plano, aplicando os seus conhecimentos ao serviço das necessidades do cliente.

Os serviços da Stratbond identificam-se plenamente com os princípios do *Lean-Startup*. Este serviço pode ser feito em qualquer empresa, para que saibam estrategicamente sobreviver às mudanças do mercado. Trata-se de uma aprendizagem constante, quer para os clientes quer para os consultores, que retiram conhecimentos das ideias dos clientes. Cabe aos consultores transformar as ideias em algo válido para o cliente, construindo, melhorando e aprendendo, tendo em conta os objetivos traçados inicialmente.

É também perceptível, que facilmente traduzimos os serviços da Stratbond Consulting para o método indicado por Blank (2013). A análise estratégica funciona como processo de organização das opções dos clientes; as visitas presenciais constantes a clientes ou parceiros vão de encontro à ideia de *“get out of the building”*, construindo o serviço a par das opiniões do cliente e do mercado; tal como permite aos consultores perceber os problemas e necessidades dos clientes, permitindo a construção iterativa de um serviço de valor incremental, testado pelos clientes ao longo do processo.

5. AVALIAÇÃO DO VALOR ACRESCENTADO PARA A ENTIDADE E PARA O ESTAGIÁRIO

O período de estágio curricular na Stratbond Consulting foi sem qualquer dúvida um momento de grande aprendizagem e conhecimento na área de consultoria estratégica e da experiência profissional.

Acredito que as funções que desempenhei contribuíram para um acréscimo de valor nos projetos, nas pessoas e na organização. Identifiquei-me com os valores da empresa, fiz da missão o “espelho” das minhas tarefas e integrei-me vivamente na cultura da empresa.

A motivação e empenho que coloquei naquilo que fazia foram sem dúvida fruto do que recebi da empresa, das responsabilidades que me confiaram, da equipa que integrei e das oportunidades que me ofereceram.

Aprendi muito mais do que estava à espera, pelo contacto nas mais diversas atividades da empresa, pelos desafios que me foram colocados, pelas opiniões que me solicitaram e acima de tudo pelo que me ensinaram.

O esforço e dedicação foram sem dúvida retribuídos pelo meu crescimento pessoal e profissional, e pela oportunidade de continuar a colaborar com a Stratbond Consulting depois do término do estágio curricular.

No final o saldo é extremamente positivo, e as expectativas são ainda muitos mais brilhantes depois desta experiência.

III. CONCLUSÕES

Numa era em que “*O mundo pula e avança*” e que “*O sonho comanda a vida*” é essencial conjugar a teoria com a prática, criar, inovar, aprender, organizar, prever, testar, reconfigurar, insistir e traçar um objetivo. É nestas práticas todas que revejo a minha passagem pela Stratbond Consulting, Lda.

Analisando a atividade desta organização é impossível dissociá-la da sua vantagem competitiva, a diferenciação, que é construída pelos recursos e capacidades que possui juntamente com a sua ferramenta-chave, o conhecimento. Dada a sua interação e criatividade é através do dinamismo do mercado e das suas capacidades, que procura oportunidades e opções, tanto para si como para os seus clientes. Esta empresa é ainda o espelho do sonho dos seus fundadores, dois empreendedores que confiam na estratégia para ajudar outros empreendedores e empresas. Pelo contacto direto e de proximidade com os clientes criam e testam o seu serviço, praticando assim uma aprendizagem constante.

Dada a descrição do que faz a Stratbond Consulting, este relatório vem dar uma visão estratégica, com a articulação de conceitos e modelos teóricos pela pesquisa bibliográfica, traçando o perfil desta atividade, envolvendo os seus serviços, os seus profissionais e os seus clientes, fazendo assim da estratégia “*algo sublime, gratificante e eticamente responsável.*” Sendo importante ainda, que se verifica uma relação conceptual entre as várias teorias abordadas.

Relativamente à Teoria *Lean-Startup*, notei, ao longo da minha pesquisa bibliográfica, que existe uma lacuna no que diz respeito ao seu estudo e aplicação ao nível dos serviços, sendo que fica aqui a sugestão para futuras investigações neste campo.

Consigo assim concluir que a atividade da Stratbond tem um forte poder de apoio junto das empresas e que a estratégia, infelizmente, é um conceito ainda distante dos empreendedores do nosso país. É necessário reforçar as linhas de apoio governamental a estes serviços, divulgar as poucas medidas junto dos empreendedores e reforçar a mentalidade estratégica como uma das vantagens para atingir o sucesso. Deste modo estaremos não só a impulsionar e a ajudar negócios mas também toda a economia.

Do ponto de vista interno, vi com um enorme orgulho a Stratbond Consulting a crescer e foi com um enorme gosto que desempenhei as minhas funções ao longo deste estágio, pelo contacto com as pessoas e empresas, pela aprendizagem, pela experiência e pelo meu desenvolvimento, tanto a nível profissional como pessoal.

Ressalvo apenas para uma situação, a falta de divulgação da Stratbond Consulting e do seu potencial junto das empresas. Por conseguinte deveria de ser traçado um plano apelativo e estruturado de comunicação e marketing para alavancar as capacidades do seu serviço. Sugeria também a criação de um pacote de serviços com base na internacionalização, devido à recente experiência da organização no plano internacional, tal como uma maior aproximação dos seus serviços a Microempresas e PME's.

Deste modo apelo ainda junto das instituições de ensino superior, para educarem ainda mais os seus jovens para o empreendedorismo, para a estratégia e mesmo para a realização de sonhos, divulgando nas faculdades o acesso a apoios e oportunidades, pela transferência de conhecimentos e acima de tudo através da estratégia.

Concluo assim este relatório, com a plena certeza que este estágio curricular foi sem dúvida um momento de crescimento e aprendizagem, com experiências únicas que irão influenciar positivamente toda a minha vida.

BIBLIOGRAFIA

Al-Aali, Abdulrahman e Teece, David J. (2014). International Entrepreneurship And The Theory Of The (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp.95-116.

Amit, Raphael e Schoemaker, Paul J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.

Audretsch, David B. (2007). Entrepreneurship Capital And Economic Growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), pp.63-78.

Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.

Barney, Jay (2001). Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *Academy Of Management Review*, 26(1), pp.41-56.

Barney, Jay (2002). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*. 1st ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Belso-Martinez, Jose A., Molina-Morales, F. Xavier e Mas-Verdu, Francisco (2013). Combining Effects Of Internal Resources, Entrepreneur Characteristics And KIS On New Firms. *Journal of Business Research*, 66(10), pp.2079-2089.

Blank, Steve (March 5, 2012). "Search Versus Execute". Retrieved July 22, 2012. <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/> [26 de junho de 2014].

Blank, Steve (2013) "Why The Lean Start-Up Changes Everything" *Harvard Business Review*. 91, 63-72.

COLLIS, David J., A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, 12, p.49-68, 1991.

Cooper, Arnold C., Markman, Gideon D., & Niss, Gayle (2000). The Evolution Of The Field Of Entrepreneurship. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship As Strategy* (pp. 115-133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Dierickx, Ingemar e Cool, Karel (1989). Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511.

Eisenhardt, Kathleen M. e Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp.1105-1121.

Gedeão, António (1956). *Movimento Perpétuo*. Coimbra : Imp. nas Oficinas da Atlântida

GEM Portugal (2012) *GEM Portugal 2012 – Estudo sobre o Empreendedorismo*. GEM, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3120> [23 de junho de 2014].

Grant, Robert M., Fernandez, Z., Lorenzo Gómez, J. e Ruiz Navarro, J. (2006). *Dirección Estratégica*. 1st ed. Cizur Menor, Navarra: Thomson Civitas.

Grant, Robert M. (1991). The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*.(Ed. M. Zack) pp, pp.3-23.

Guerras Martin, Luis A. e Navas López, Jose E. (2007). *La Dirección Estratégica De La Empresa*. 1st ed. Madrid: Thomson Civitas.

Helfat, Constance E. e Peteraf, Margaret A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010.

Hill, Charles W. L. e Deeds, David L. (1996). The Importance Of Industry Structure For The Determination Of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. *Journal Of Management Studies*, 33(4), pp.429-451.

Hill, Charles W. L., Cevallos Almada, M., Jones, G. e Ramos Santalla, J. (2005). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*. 1st ed. México D.F. (México): McGraw- Hill.

Ireland, R. Duane, Covin, Jeffrey G. e Kuratko, Donald F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(1), pp.19-46.

Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A. e Sirmon, David G. (2003). A Model Of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions. *Journal Of Management*, 29(6), pp.963-989.

Jacobson, Robert (1992). The “Austrian” School Of Strategy. *Academy Of Management Review*, 17(4), pp.782-807.

Montgomery, David B. e Lieberman, Marvin B. (1998). First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective And Link With The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 19(12), pp.1111-1125.

Nickerson, Jack A. e Zenger, Todd R. (2004). A Knowledge-Based Theory Of The Firm— The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6), pp.617-632.

Oliver, Christine (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), pp.697-713.

Peteraf, Margaret A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-191.

Porter, Michael E. (1980). Industry Structure And Competitive Strategy: Keys To Profitability. *Financial Analysts Journal*, pp.30-41.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. 1st ed. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp.95-117.

Powell, Thomas C. (2001). Competitive Advantage: Logical And Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), pp.875-888.

Ries, Eric (2011). *The Lean Startup*. 1st ed. New York: Crown Business.

Saraiva, Pedro M. e Figueira, J. (2011). *Empreendedorismo : Do Conceito À Aplicação, Da Ideia Ao Negócio, Da Tecnologia Ao Valor*. 2nd ed. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Spender, J.-C. e Grant, Robert M. (1996). Knowledge And The Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp.5-9.

Spender, J.-C (1996). Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp.45-62.

Sveiby, Karl-Erik (2001). A Knowledge-Based Theory Of The Firm To Guide In Strategy Formulation. *Journal Of Intellectual Capital*, 2(4), pp.344-358.

Teece, David J., Pisano, Gary e Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.

Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.

Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), Pp.171-180.

Williamson, Oliver E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis Of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, pp.269-296.

Womack, James P., Daniel T. Jones e Daniel Roos (1990). *The Machine That Changed the World*.

Yalcin, Serkan e Kapu, Husnu (2008). Entrepreneurial Dimensions In Transitional Economies: A Review Of Relevant Literature And The Case Of Kyrgyzstan. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 13(02), pp.185-204.

APÊNDICES

Stratbond
CONSULTING

STRATCHECK

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2014

INTRODUÇÃO

O ambiente cada vez mais complexo e de maior incerteza que envolve a gestão empresarial, submerge os gestores numa atividade quotidiana de sucessivos acontecimentos e desafios que esgota as suas agendas e retira dimensão estratégica à sua função.

As empresas com visão estratégica exigem que os seus gestores assumam o seu papel de estrategas e estejam permanentemente atentos a todos os movimentos no mercado, interpretando-os adequadamente, antecipando cenários e propondo as medidas necessárias que garantam o contínuo crescimento da organização.

Só desta forma, movendo-se ágil e rapidamente, as empresas podem adquirir capacidade de antecipação que lhes permita perceber atempadamente as ameaças ao seu negócio e transformá-las em oportunidades.

Com o objetivo de assegurar que as empresas não perdem dimensão estratégica no seu modelo de gestão, criámos e desenvolvemos o STRATCHECK, que permite um profundo conhecimento de cada uma das áreas de atividade da empresa e dos diferentes processos internos e externos, a sua avaliação estratégica e a definição de novos horizontes.

O QUE É O STRATCHECK

O STRATCHECK é um processo de auditoria estratégica externa. É um processo ordenado e rigoroso para conhecer com detalhe a realidade da empresa.

Esta auditoria, que deve ser promovida pela alta administração da empresa, tem como objectivo realizar um diagnóstico da posição estratégica da empresa (Onde estamos e porquê) e formular um prognóstico sobre as consequências da manutenção do seu rumo actual (Para onde nos dirigimos).

Os resultados da análise da empresa, do estudo da sua envolvente e dos agentes relevantes nos seus negócios, permitirão diagnosticar em que situação se encontra a organização.

PARA QUE SERVE O STRATCHECK

O STRATCHECK constitui uma poderosa ferramenta de apoio à gestão estratégica.

Baseado num profundo conhecimento das características e tendências da envolvente e do mercado, bem como das capacidades e vantagens competitivas da empresa, procura encontrar soluções que transformem ameaças em oportunidades e criem sustentabilidade ao negócio no médio longo prazo.

Tomando como referencia o diagnóstico estratégico, o STRATCHECK permitirá apresentar à administração da empresa, um relatório sucinto e fundamentado, com a definição dos pontos críticos de actuação e das opções estratégicas mais recomendáveis.

PROCESSO STRATCHECK

O processo de auditoria estratégica externa STRATCHECK desenvolve-se em seis fases de análise:

1. Percurso estratégico da empresa
2. Situação actual da empresa/negócios
3. Envolvente externa da empresa/negócios
4. Dimensão interna da empresa/negócios
5. Posição estratégica da empresa/negócios
6. Grelha das opções estratégicas mais recomendáveis

QUANDO E QUEM DEVE UTILIZAR O STRATCHECK

Todas as empresas devem auditar a sua posição estratégica.

Aquelas que nunca realizaram uma análise destas características, devem ponderar seriamente na sua realização pois ampliarão o grau de conhecimento que tem de si mesmas e de todos os factores competitivos que as rodeiam.

Outras devem fazê-lo porque observam que os seus resultados não são os desejados e encontram dificuldades em detectar a origem dos problemas.

A auditoria estratégica é um estudo que, depois de realizado pela primeira vez, deve assumir um carácter de regularidade como elemento importante do sistema de monitorização estratégica da empresa, facilitador da gestão da mudança e de minimização dos riscos na tomada de decisões.

QUEM PARTICIPA E REALIZA O STRATCHECK

O STRATCHECK será realizado por uma equipa de consultores da STRATBOND Consulting, com a participação de pelo menos um dos nossos Partners com elevada qualificação e experiência em Gestão Estratégica, sempre em relação directa com a administração da empresa cliente e com o envolvimento total de todos os seus departamentos e áreas funcionais.

CONDIÇÕES

- **OPERACIONAIS**

Identificação do administrador da empresa responsável pelo acolhimento à equipa de consultores da STRATBOND.

Envio antecipado de documentação solicitada pela STRATBOND.

Local para trabalho da equipa de consultores da STRATBOND nas instalações do cliente, com as condições adequadas.

Disponibilidade da Administração e corpo de directores para reuniões de trabalho.

- FINANCEIRAS

Condições de pagamento da opção STRATCHECK

25% na assinatura do contrato

50% durante o processo de auditoria

25% na apresentação do diagnóstico estratégico da empresa