



Paulo Sérgio Dias Minas

Análise da Concorrência

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

Julho de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Análise da Concorrência



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Paulo Sérgio Dias Minas

Análise da Concorrência

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

Entidade de Acolhimento: *Stratbond Consulting, Lda.*

Orientador Académico: Professor Doutor Fernando M. P. Oliveira Carvalho

Supervisor Profissional: Dr. Mário Brandão

Coimbra, 2017

Análise da Concorrência

Agradecimentos

Este trabalho representa, ainda que simbolicamente, o culminar de todo um percurso iniciado em 2011, momento em que integrei a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para frequentar a Licenciatura em Economia.

Ao longo desta caminhada tive a oportunidade de aprender, alargar horizontes e crescer enquanto ser humano, fruto da saudável comunhão entre Coimbra e a Universidade. Por este motivo, quero deixar, em primeiro lugar, um agradecimento à cidade e à instituição que me acolheram nestes últimos anos.

Agradeço aos meus Pais e restante Família, pois sem eles nada disto seria possível. Obrigado pela confiança e pelos sacrifícios feitos durante todo este tempo.

Ao Professor Fernando Carvalho, pela disponibilidade, conselhos e amizade.

Ao Dr. Mário Brandão, pela confiança em mim depositada no período de estágio. A toda a equipa da *Stratbond*, pela simpatia e excelente espírito de grupo. Ao Helder, pelas lições de vida que jamais esquecerei.

A todos os amigos que Coimbra me deu, em particular o João Pedro Santos, a Beatriz Valente, o Francisco Maquinão, o João Pedro Costa e o Francisco Nobre, pela amizade e companheirismo.

Ao Daniel TT, Miguel Santos, Ivo, Necka, Salgado, Moura, Miguel Veloso, Berna, Rui e Ricardo, os amigos de sempre de Penalva e Oliveira.

E a todos aqueles que, de um ou outro modo, se cruzaram com o meu caminho e deixaram a sua marca, o meu sincero agradecimento.

Análise da Concorrência

*Cada homem tem apenas uma vocação genuína:
descobrir o caminho que o leva a si próprio.*

Hermann Hesse

Análise da Concorrência

Resumo

O presente relatório advém do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio, enquadrado na área de Gestão Estratégica, decorreu entre 23 de janeiro e 30 de maio de 2017 na *Stratbond Consulting, Lda.*

A temática nuclear deste relatório reporta à Análise da Concorrência, cujo propósito passa por reconhecer as principais características dos concorrentes de uma dada empresa. De forma consequente, a investigação elaborada sugere que os gestores devem empregar ações com base no conhecimento recolhido acerca dos concorrentes e, daí, formularem as estratégias mais indicadas que os levem a alcançar uma vantagem competitiva no mercado.

Assim, pretende-se aliar o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio curricular com esta vertente da Estratégia. Com efeito, a minha experiência enquanto estagiário da *Stratbond Consulting, Lda.* permitiu o contacto direto com clientes cujos projetos incorporavam tarefas relacionadas com o estudo dos concorrentes.

Em suma, é intenção deste relatório apresentar alguns métodos utilizados no processo de Análise da Concorrência e, por conseguinte, demonstrar a importância e o impacto ao nível estratégico que esta pode ter no processo de integração de uma empresa no mercado.

Palavras-chave: Análise da Concorrência; Concorrência; Estratégia Competitiva; Sistema de Inteligência sobre o Concorrente; Vantagem Competitiva.

Análise da Concorrência

Abstract

The following report is based on a curricular internship for the Master in Management, by the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship, which could be seen as related to the field of Strategic Management, occurred between 23th of January and 30th of May of 2017, on *Stratbond Consulting, Lda*.

The central theme of this report is Competitive Analysis, which the main goal is to recognize the essential characteristics of the rivals of a given company. Consequently, the research made, suggests that managers should take actions and formulate strategies, based on the information gathered about the competitors, that allows them to gain a competitive advantage on the market.

Therefore, the aim is to join the work made during the curricular internship with this aspect of Strategy. Indeed, my experience as an intern of *Stratbond Consulting, Lda* allowed me to engage directly with clients whose projects had many tasks related with the study of competitors.

To sum up, the purpose of this report is to present some methods used on the process of Competitive Analysis, and therefore, to show the importance and the effect at the strategic level that it could have on the process of integration of a company on the market.

Keywords: Competitive Analysis; Competition; Competitive Strategy; Competitive Intelligent Systems; Competitive Advantage.

Análise da Concorrência

Lista de Siglas e Abreviaturas

BIM – *Building Information Modeling*

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

IOE – *Improving our Efficiency*

PDM – Plano Diretor Municipal

PDR 2020 – Plano de Desenvolvimento Rural 2014-2020

PME – Pequena e Média Empresa

Stratbond – Stratbond Consulting Lda.

Análise da Concorrência

Índice de Figuras

Figura 1: Os Componentes de uma Análise da Concorrência	8
Figura 2: Categorização de dados para a Análise da Concorrência.....	20
Figura 3: Funções de um Sistema de Inteligência sobre o Concorrente	22

Análise da Concorrência

Sumário

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica	3
Enquadramento	3
Objetivos da Análise da Concorrência	4
Identificação dos Concorrentes	6
O Perfil da Concorrência	7
Objetivos	9
Pressupostos	10
Estratégias	12
Capacidades	13
O Perfil de Resposta dos Concorrentes	15
Movimentos Ofensivos	15
Capacidade Defensiva	16
Selecionar o Campo de Batalha	16
Fontes de Informação	18
Sistema de Inteligência sobre o Concorrente.....	21
Concorrência Desejável	26
Capítulo 3 – Estágio Curricular	29
Entidade de Acolhimento	29
Serviços Prestados	30
Objetivos do Estágio	33
Tarefas e Responsabilidades assumidas.....	34
Análise Crítica ao Estágio Curricular	36
Conclusão do Capítulo	41
Capítulo 4 – Conclusão	43
Bibliografia.....	47
Apêndice.....	51
Apêndice I – Investimentos na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas	51

Análise da Concorrência

Capítulo 1 – Introdução

É desígnio da FEUC promover o contacto dos seus estudantes com o mercado de trabalho, através da realização de um estágio curricular, uma das vias para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Serve o presente relatório, precisamente, para descrever o estágio, que decorreu entre o dia 23 de janeiro e o dia 30 de maio de 2017.

A organização por mim escolhida, desde o primeiro momento, foi a Stratbond Consulting, Lda. Esta empresa, com sede em Coimbra, desenvolve atividades de consultoria de gestão, estando o seu foco orientado para a área da estratégia empresarial.

Ao longo do período de estágio, desempenhei funções de consultoria estratégica, designadamente no âmbito da criação de soluções estratégicas específicas pensadas à medida de cada cliente. Além disso, o constante contacto e trabalho conjunto empreendido com os clientes da consultora foram elementos catalisadores no processo de desenvolvimento de uma linha de pensamento estratégico mais esclarecida.

É, neste contexto, que o presente trabalho realça a importância da Análise da Concorrência, sob o ponto de vista da gestão estratégica e do marketing. Existe uma ideia generalizada de que a melhor forma de superar a concorrência passa por recolher o máximo de informação útil sobre ela. Nesta base, conhecer o mercado onde se atua é fundamental para prever movimentos e reações que os concorrentes possam vir empregar no futuro.

A escolha do tema da Análise da Concorrência deve-se, principalmente, ao facto de esta análise ser muitas vezes desvalorizada, pouco explorada, pertinente, e por se enquadrar nas tarefas que desenvolvi no estágio. Na verdade, a curiosidade e interesse pelo tema foi também um fator decisivo para esta preferência.

Nesta dinâmica, o relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro, sendo um capítulo introdutório, aborda e explica a pertinência deste trabalho e a sua organização por capítulos.

No capítulo 2, darei conta da Revisão Bibliográfica envolta ao tema selecionado para este relatório. Aqui, pretende-se, em primeiro lugar, enquadrar sumariamente o leitor para os conceitos fundamentais da Análise da Concorrência. São apresentados, adicionalmente,

os objetivos desta análise, assentes na explicação das reais motivações das empresas ao dispensar esforços nesta área da estratégia. O ponto seguinte, que se refere à identificação dos concorrentes, visa delimitar, de forma clara e objetiva, os vários tipos de concorrentes que uma determinada empresa pode encontrar no mercado. Posteriormente, é exposto o modelo associado ao perfil da concorrência desenvolvido por Porter, do qual se pretende extrair uma rigorosa compreensão de todos os concorrentes e, de modo complementar, entender o perfil de resposta dos concorrentes perante as mais distintas situações de mercado. Adiante, são caracterizadas as diversas fontes de informação e, de modo complementar, é proposto um sistema inteligente capaz de compilar os dados recolhidos acerca dos concorrentes. Por fim, mesmo sendo uma impossibilidade evitar o confronto com outras empresas, realça-se o tipo de concorrência mais desejável e os benefícios que dela possam advir para a *nossa* empresa.

O terceiro capítulo, dedicado ao estágio curricular, apresenta, desde logo, a entidade de acolhimento – a *Stratbond* – e os serviços que presta. Aqui, será feito um breve diagnóstico à consultora, onde se destacará a evolução histórica, desde a sua fundação até ao momento presente. De seguida, serão expostos os objetivos do estágio e, igualmente, as tarefas e responsabilidades assumidas durante o mesmo. A finalizar o presente capítulo, será feita a análise crítica de todo o estágio, onde se estabelece a ligação entre o tema deste relatório e a realização do estágio curricular.

Finalmente, o quarto capítulo, coincidente com as conclusões, serve para transmitir o balanço do estágio curricular. É exigida, assim, uma reflexão acerca do tema tratado e das aprendizagens retiradas durante todo este trabalho.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica

Enquadramento

Sun Tzu, general chinês que viveu no século IV a.C., sintetizou a importância da análise da concorrência:

«No caso de conhecer o seu inimigo tão bem como se conhece a si próprio, não precisará de temer o resultado de 100 batalhas. Caso se conheça a si mesmo, mas não o inimigo, por cada vitória que conseguir, sofrerá uma derrota. Se não conhecer o inimigo nem a si próprio, perderá em todas as batalhas.»

Hooley *et al.* (2005) reconhecem a atualidade desta afirmação relevando que aquilo que seria verdade para a guerra no século IV a.C. é também válido no contexto económico dos dias de hoje.

Porém, antes de introduzir em específico o tema da análise da concorrência, convém esclarecer o próprio conceito de “concorrência”.

Este termo, de acordo com Fleisher e Bensoussan (2015), numa conjuntura comercial ou de negócios pode ser definido como um concurso, ou uma disputa, entre duas ou mais partes. As fontes de rivalidade podem ser multifacetadas, tendo origem na oferta de produtos ou serviços, nos contratos com os fornecedores, nas relações com os investidores, entre outros.

Assim, os dois autores acima citados, entendem que a competição aponta para um trajeto que procure alcançar um desempenho vencedor e sustentável, não desenvolvendo apenas ações que firam, mas encetando consistentemente movimentos no sentido de bater as empresas que trabalham e têm objetivos iguais, ou similares, aos da *nossa* empresa.

A análise da concorrência investiga o comportamento dos rivais diretos de uma empresa para identificar qual a estratégia que estão a seguir e, em consequência, definir qual será o modo mais adequado para lhes fazer frente, ou para prever quais serão as suas reações perante movimentos da *nossa* empresa (Guerras Martín e Navas López, 2007).

Porter (1991), refere-se à análise da concorrência como um aspeto central da formulação estratégica. Para Chen (1996), o estudo da análise dos concorrentes ocupa uma posição principal na Estratégia. Esta tese é igualmente reforçada por Guerras Martín e

Navas López (2007), expondo de forma objetiva que, na presença de um oligopólio ou duopólio, a análise da concorrência é crucial para a formulação estratégica.

Complementarmente ao apresentado pelos autores supracitados, Pires (1998) dá conta que na impossibilidade de coabitar num cenário empresarial sem concorrentes, torna-se essencial para as empresas analisar a concorrência de modo a definirem de uma forma mais efetiva as suas estratégias de marketing. Coelho (2016) vem reforçar esta ideia ao afirmar que o foco do marketing nas necessidades dos consumidores conduz a que a concorrência não seja um aspeto negligenciável.

Não existindo um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem dos prováveis movimentos que esta pode vir a tomar, torna-se impossível formular o componente central da estratégia de marketing, isto é, alcançar uma vantagem competitiva no mercado (Hooley *et al.*, 2005).

Porter (1991), ao alertar para a necessidade de uma análise sofisticada da concorrência na formulação da estratégia, reconhece que a mesma, por vezes, não é feita de forma explícita, surgindo frequentemente situações de retração relativa a esta análise por parte dos administradores das empresas. Há uma ideia generalizada de que a concorrência não pode ser sistematicamente analisada ou, pelo contrário, pressupõe-se que já se conhece tudo sobre ela porque competem diariamente.

Assim, para que uma empresa se possa manter competitiva é fundamental que os seus gestores tenham um claro conhecimento das características dos seus concorrentes. Desta maneira, efetuar as corretas operações estratégicas, que reflitam uma consistente formulação estratégica, tal como uma sólida implementação de decisões estratégicas, é basilar no processo de integração e diferenciação de qualquer empresa num mercado, presumivelmente, muito disputado.

Objetivos da Análise da Concorrência

O objetivo primário da análise da concorrência é compreender e prever os concorrentes, ou o comportamento interativo do mercado, na sua busca por uma posição competitiva na indústria (Chen, 1996).

No entender de Porter (1991), o objetivo da análise da concorrência prende-se com a determinação de movimentos estratégicos que um concorrente possa desenvolver, de forma a dar resposta a ações que outras empresas poderão iniciar ou à provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas alterações no meio envolvente que possam vir a ocorrer.

Segundo Pires (1998), esta análise apresenta como objetivo a caracterização do perfil dos concorrentes, a fim de procurar antecipar o seu comportamento futuro e a sua reação a modificações introduzidas no mercado.

Por seu lado, Coelho (2016) baseia-se na importância da recolha de informação relativa aos concorrentes como meio para implementar uma estratégia, e uma vez definida a estratégia, esta pretende ser exímia na constituição de uma vantagem competitiva. Deste modo, o autor sintetiza a relevância da análise da concorrência apontando sumariamente aquilo que ela permite:

- Identificar vantagens e desvantagens competitivas;
- Prever a evolução da atuação dos concorrentes;
- Elaborar planos de ataque consistentes, através da correta identificação do atacante, e perceber que áreas de ataque evitar;
- Erigir melhores defesas contra ataques previsíveis.

De forma particular, algumas das motivações inerentes ao desenvolvimento de uma competente análise da concorrência surgem, como já foi sugerido anteriormente, ao nível do marketing e da gestão estratégica. No campo do marketing, a identificação e estudo dos concorrentes assumem-se fulcrais no âmbito da análise da política de preços, no *design*, desenvolvimento e posicionamento do produto, estratégia de comunicação, e canais de distribuição. No campo da gestão estratégica, poder-se-á evidenciar a análise da estrutura da indústria, as condições da rivalidade, e a própria vantagem competitiva (Bergen e Peteraf, 2002).

Portanto, e relevando já o que será tratado de seguida, um dos objetivos da identificação dos concorrentes passa por consciencializar os gestores para importância das ameaças e/ou oportunidades que possam advir da concorrência. Assim, conforme explicam Bergen e Peteraf (2002), para maximizar essa consciencialização, é essencial examinar o

ambiente competitivo numa fase inicial. Isto poderá ajudar os gerentes a evitar os perigos de uma abordagem deturpada da realidade no momento em que desenvolva uma estratégia competitiva. Acredita-se que, sob esta perspetiva, se possa reduzir a vulnerabilidade de uma empresa a pontos cegos que são particularmente problemáticos, sobretudo quando os limites da indústria não estão bem definidos ou são muito variáveis. Tais situações são suscetíveis de ocorrerem em indústrias emergentes, com elevada instabilidade ou num contexto hipercompetitivo.

Identificação dos Concorrentes

A primeira dificuldade na análise da concorrência consiste em identificar quem são os concorrentes (Pires, 1998). O mesmo pensamento é seguido por Kotler (1997) ao afirmar que o alcance de uma empresa e dos seus potenciais concorrentes é atualmente muito amplo.

Bergen e Peteraf (2002) apontam a identificação dos concorrentes como uma tarefa fundamental para as empresas interessadas em decifrar o terreno competitivo onde se inserem, tendo por função, por um lado, capacitar a sua ação defensiva contra prováveis incursões dos concorrentes e, por outro, planear ações de ataque e respostas estratégicas.

Investigadores consagrados na área da Estratégia, ao aprofundarem a questão acerca da identificação dos concorrentes, afirmaram que empresas da mesma indústria são, de facto, competidores (Chen, 1996). Este pressuposto assenta no conceito de grupo estratégico. Segundo a literatura, há diferentes grupos de empresas numa indústria, onde as empresas do mesmo grupo tendem a ser homogéneas, e os grupos estratégicos heterógenos entre si. Sob este ponto de vista, alguns estudos confiam na premissa de que “quando uma empresa decide entrar num grupo estratégico específico, seleciona, *per si*, os membros desse grupo como seus concorrentes” (Chen *apud* Kotler e Armstrong, 1989).

Uma outra proposta para a identificação dos concorrentes é apresentada por Czepiel e Kerin (2012). Parece claro que um conjunto de empresas que satisfaça as mesmas necessidades junto dos consumidores devam ser consideradas concorrentes. Do mesmo modo, empresas cuja oferta possa afetar de forma similar, e indiretamente os desejos dos concorrentes, são também classificadas como concorrentes. No entanto, as empresas

devem prestar atenção não só aos concorrentes do momento, como também àqueles que possam surgir num horizonte temporal próximo. Com efeito, estes autores, identificam três domínios de reconhecimento das fontes e do tipo de concorrência que as empresas devem identificar:

- *A área de influência* diz respeito ao território, ao mercado ou à indústria em que a empresa compete diretamente com outras empresas, no intuito de satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores utilizando os mesmos recursos. A estes chamam-se *concorrentes diretos*.
- *Áreas contiguas imediatas* são aquelas em que a concorrência, apesar de próxima, é indireta. São empresas que servem as mesmas necessidades do consumidor com diferentes recursos. Estes são designados de *concorrentes indiretos*.
- *Áreas de interesse* são constituídas por empresas que, no momento presente, não servem o consumidor, mas têm recursos para o fazer. Estas empresas são consideradas *concorrentes potenciais*.

Deste modo, se por um lado é consentâneo o argumento de que empresas que comercializam o mesmo produto ou produtos semelhantes são concorrentes entre si, por outro, não será tão óbvio que empresas que comercializem produtos diferentes, mas que satisfaçam as necessidades dos mesmos consumidores, possam também elas ser concorrentes – na verdade, poderão sê-lo.

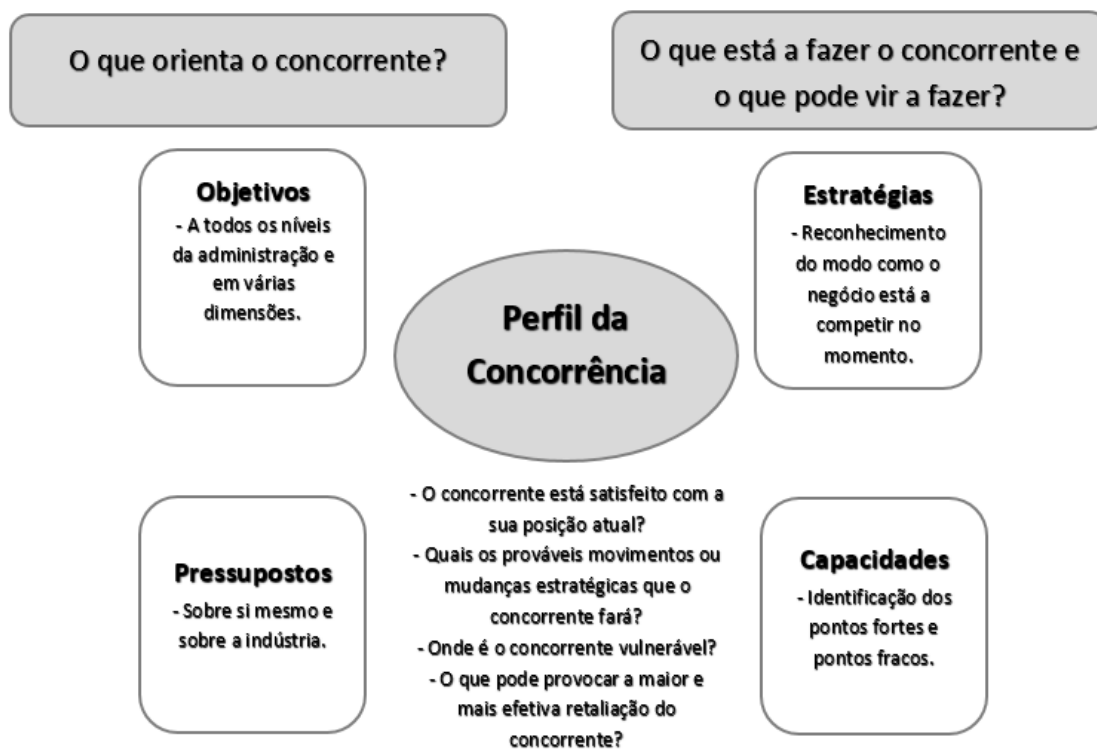
Em resumo, os concorrentes podem ser entendidos como empresas que operam na mesma indústria, oferecendo produtos idênticos e atingindo o mesmo núcleo de consumidores. Esta conclusão complementa-se, em grande medida, com a opinião de Abell (1980), ao notar que “É importante identificar, não apenas os concorrentes que espelham um comportamento similar à nossa empresa, mas também concorrentes que, apesar de se intersetarem conosco no mercado, abordam o mercado de acordo com outra perspetiva”.

O Perfil da Concorrência

Segundo Porter (1991), existem quatro componentes diagnósticas para uma análise da concorrência: objetivos, pressupostos, estratégias e capacidades. De acordo com o

autor, a compreensão destes quatro componentes irá permitir uma previsão bem formada do perfil da concorrência, conforme articulado nas perguntas-chave da **Figura 1**.

Figura 1: Os Componentes de uma Análise da Concorrência



Adaptado de: Porter (1991) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*.

Uma metodologia para a Análise da Concorrência, 3, Figura 1.

Na construção deste modelo, Porter acrescenta a ideia de a maioria das empresas desenvolver um sentimento intuitivo em relação às estratégias dos concorrentes e às suas capacidades. Porém, quando se trata do entendimento dos objetivos e pressupostos dos concorrentes, a atenção despendida é muito menor. A determinação destes fatores pode ser explicada pela maior dificuldade de observação, comparativamente com o comportamento do concorrente propriamente dito.

Assim, relativamente ao modelo suprarreferido, a ideia chave é tentar compreender os concorrentes, isto é, ser capazes de “pôr-se no seu lugar” com o objetivo de poder prever as suas estratégias (Grant, 2006 *apud* Guerras Martín e Navas López, 2007).

Objetivos

O diagnóstico dos objetivos dos concorrentes, primeiro componente da análise da concorrência, é importante por várias razões. Primeiro, o conhecimento dos objetivos permitirá previsões acerca da satisfação de cada concorrente com a atual posição e com os resultados financeiros e, portanto, perceber a probabilidade de o concorrente alterar a sua estratégia e o vigor com que reagirá a acontecimentos externos ou a movimentos de outras empresas. Segundo, saber os objetivos de um concorrente ajudará também a prever as suas reações a mudanças estratégicas. Algumas destas mudanças irão ameaçar uns concorrentes mais que outros, sendo que o grau de ameaça irá afetar a sua retaliação. Finalmente, um diagnóstico dos objetivos de um concorrente ajudará à interpretação da seriedade das ações levadas a cabo pelo concorrente. Um determinado movimento estratégico de um concorrente que se dedique a um dos seus objetivos principais não pode ser considerado uma questão casual (Porter, 1991).

O conhecimento dos objetivos que os concorrentes pretendem atingir permite avaliar o grau de satisfação com a situação em que se encontram, e o modo com vão reagir a mudanças no mercado ou ataques de outras empresas. Também permite avaliar o empenho que cada concorrente coloca nas ações que desenvolve, isto é, se essas ações forem conduzidas com o intuito de atingir objetivos fundamentais, é de esperar um empenho superior na obtenção de resultados favoráveis (Pires, 1998).

A perspetiva de Kotler (1997) para esta temática assenta nas questões: *O que é que o concorrente está à procura no mercado? O que guia o comportamento de cada concorrente?* O autor assume que o pressuposto transversal aos objetivos dos concorrentes se prende com a maximização dos seus lucros. No entanto, as empresas divergem no peso que atribuem aos lucros de curto-prazo *versus* longo-prazo. Além disso, algumas empresas orientam o seu pensamento para a “satisfação” ao invés da maximização – apontam objetivos financeiros e estão satisfeitos quando os alcançam, mesmo podendo conseguir superar esses objetivos com outras estratégias ou com mais esforço.

Uma conjectura alternativa evidenciada por Kotler (1997) assume que cada concorrente persegue uma diversidade de objetivos: rendimento atual, crescimento da quota de mercado, *cash flow*, liderança tecnológica, etc. Sabendo de que modo o

concorrente pesa cada objetivo, ajuda a descortinar se o concorrente está satisfeito com os atuais resultados financeiros, e como pode reagir aos diferentes ataques concorrenciais. Por exemplo, um concorrente que procure a liderança em baixos custos vai reagir mais ferozmente a um outro concorrente que reduza significativamente os seus custos do que a um aumento do orçamento publicitário feito pelo mesmo concorrente.

De acordo com Guerras Martín e Navas López (2007), o comportamento de um concorrente dependerá de quais sejam os seus objetivos. Deste modo, fatores como a rentabilidade de curto ou a longo prazo, a liderança de mercado, a entrada em novas indústrias, a posição tecnológica ou a responsabilidade social, irão determinar concretamente quais os objetivos do concorrente.

A análise aos objetivos dos concorrentes não deve ser concluída sem considerar uma importante questão. Porter (1991) alerta para a possibilidade de uma determinada empresa ser filial de uma outra empresa maior – empresa matriz. Neste contexto, torna-se essencial compreender os objetivos globais que motivam a empresa matriz e a importância estratégica que atribui à unidade de negócio. Devem ainda ser considerados fatores tão distintos como os resultados correntes da empresa matriz, as motivações da empresa matriz para a entrada no negócio, os valores e crenças da alta administração, o desempenho e as necessidades das outras unidades de negócios na empresa matriz e na estratégia global, quais os planos de diversificação da matriz, etc.

Também Kotler (1997) enfatiza esta preocupação. O autor defende que os objetivos dos concorrentes são moldados de muitos modos, incluindo o tamanho, história, gestão corrente, situação financeira, e o lugar da empresa numa organização maior. Se o concorrente faz parte de uma grande empresa, é importante saber se a matriz está a fazer crescer o negócio ou, por outro lado, está a redirecionar os recursos para outra unidade de negócio. Se o concorrente não for uma unidade de negócio crítica e determinante para a matriz, este pode ser atacado de modo mais pronto.

Pressupostos

O segundo componente a considerar na análise da concorrência é a identificação dos pressupostos de cada concorrente (Porter, 1991). Estes podem-se dividir em duas categorias principais:

- Os pressupostos do concorrente sobre ele próprio;
- Os pressupostos do concorrente sobre a indústria e sobre as empresas que nela participam.

Guerras Martín e Navas López (2007), no seguimento do que foi enunciado por Porter, reforçam a ideia de que o comportamento do concorrente também se vê condicionado pelas suas próprias perceções, tanto de eles mesmos, como do mundo que os rodeia e a forma de entender os negócios.

Também Pires (1998) sugere que a identificação dos pressupostos que os concorrentes fazem acerca de si próprios e da indústria onde atuam constituem mais uma base para se antecipar o seu comportamento no mercado.

Para o autor acima mencionado, torna-se ainda irrelevante se os pressupostos em que se baseia a concorrência são, ou não, corretos. A sua tese privilegia o facto de os concorrentes orientarem a sua atividade com base nesses pressupostos. Se, por exemplo, um concorrente parte do pressuposto que efetivou uma elevada lealdade nos clientes, o que poderá não corresponder à verdade, então esse concorrente é vulnerável a um ataque de um concorrente com base numa redução de preços.

Qualquer empresa opera com um conjunto de pressupostos acerca da sua própria situação. Uma empresa pode-se ver como socialmente responsável, como a líder do mercado, como a produtora com o custo mais reduzido, como tendo a melhor força de vendas, e por aí adiante. No fundo, estes pressupostos irão guiar a empresa no modo como se comporta e como reage aos acontecimentos externos. Por exemplo, se a empresa se vir como a produtora de mais baixo custo, ela pode tentar controlar e disciplinar uma outra empresa redutora de preços com os seus próprios cortes nos preços (Porter, 1991).

Porter continua referindo-se à possibilidade de a análise de pressupostos poder identificar certas tendências ou pontos cegos que podem influenciar a maneira como os gerentes percecionam o seu meio. Os pontos cegos são áreas em que um concorrente não perceberá de nenhum modo o real significado dos acontecimentos, criando uma conceptualização incorreta, ou entenderá os acontecimentos apenas de forma muito superficial. Ao extrair estes pontos cegos, a empresa irá identificar movimentos com uma

menor probabilidade de retaliação imediata e identificará movimentos em que a retaliação, quando possa surgir, não é efetiva.

Estratégias

O terceiro componente da análise da concorrência trata-se do desenvolvimento da estratégia de cada concorrente. O conceito de estratégia pode ser definido como sendo as linhas orientadoras do comportamento global da empresa (Porter, 1991).

Para Pires (1998), a identificação e caracterização das estratégias que orientam os concorrentes é fundamental para a concretização da análise da concorrência. O autor destaca que mesmo a inexistência de uma estratégia por parte de qualquer concorrente deve ser assinalada.

Não obstante, Kotler (1997) refere que os mais próximos concorrentes de uma empresa são aqueles que, com a mesma estratégia, seguem os mesmos alvos de mercado. O autor defende que um mesmo grupo de empresas que siga a mesma estratégia num determinado mercado deve ser considerado como o mesmo grupo estratégico. Para isso, a empresa precisa de identificar o grupo estratégico no qual compete.

Kotler prossegue fazendo referência que, no processo de identificação do grupo estratégico no qual a empresa se insere, importa notar que cada grupo estratégico apresenta barreiras à entrada diferentes entre si. Essas barreiras à entrada verificam-se ao nível das diferenças no investimento relativo à integração vertical, da qualidade dos componentes e da reputação. Entrando a empresa com sucesso num determinado grupo estratégico, os membros desse grupo passarão então a ser os principais concorrentes. Pese embora a concorrência seja mais intensa no seio de um grupo estratégico, existe, ao mesmo tempo, uma forte concorrência fora destes grupos. Primeiro, é natural que vários grupos estratégicos atuem sobre os mesmos clientes, verificando-se, assim, uma sobreposição de alguns grupos estratégicos sobre o mesmo grupo de clientes. Segundo, os clientes podem não notar diferenças substanciais entre a oferta de diferentes grupos estratégicos. Terceiro, cada grupo pode pretender expandir a sua quota de mercado, particularmente se as empresas forem razoavelmente iguais em dimensão e poder e as barreiras à mobilidade entre grupos for baixa.

É a partir dos comunicados de um concorrente que se poderá perceber a sua estratégia, mas também, sobretudo, através das suas ações, pois nem sempre aquilo que se diz coincide com o que se faz. Da informação que é comunicada, poder-se-á desvendar a estratégia por intermédio dos relatórios anuais, das páginas *web*, das comunicações da administração ou das negociações feitas com clientes, fornecedores ou antigos colaboradores. Porém, a informação mais relevante e a ter em conta, de modo a identificar a real estratégia do concorrente, passará pelas suas ações efetivas, em forma de lançamento de novos produtos, alianças, fusões, contratos, novos investimentos, política de preços, campanhas publicitárias, etc. (Guerras Martín e Navas López, 2007).

Em suma, a empresa tem de prestar atenção ao grupo estratégico no qual se insere e a outros próximos da sua estratégia atual. Nesta base, a empresa poderá enfrentar concorrência dentro próprio grupo estratégico, como também estar sujeita à rivalidade entre grupos estratégicos diferentes.

Importa considerar que nem sempre a estratégia levada a cabo por um concorrente é explícita e imutável, devendo a mesma ser escrutinada ao máximo através da informação disponibilizada pelo próprio concorrente ou por outros canais. Assim, a empresa deve estar alerta em relação a alterações nos padrões de consumo dos clientes para que possa alterar ou reverter determinada estratégia em favor dos desejos dos clientes.

Capacidades

O último componente tido em conta no processo de análise da concorrência refere-se à identificação das capacidades dos concorrentes. Os pontos fortes e fracos de um concorrente determinarão a sua capacidade de iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e de lidar com a envolvente externa (Porter, 1991).

Para Pires (1998), a análise da concorrência inclui necessariamente a identificação dos pontos fortes e fracos dos diversos concorrentes que atuam no mercado. Complementarmente a esta abordagem, Kotler (1997) classifica este componente como primeiro passo na identificação das forças e fraquezas do concorrente, devendo para isso a empresa recolher informação sobre os negócios de cada concorrente, incluindo dados das vendas, participação no mercado, margem de lucro, rentabilidade do investimento, *cash flow*, novo investimento, e capacidade de utilização. O autor prossegue sugerindo

outras potenciais fontes de informação, designadas por ele como secundárias, tais como a própria experiência pessoal e os rumores que possam correr acerca dos concorrentes.

Guerras Martín e Navas López (2007) referem-se à identificação das capacidades e recursos como um fator determinante para prever o comportamento futuro de um concorrente, assim como para poder avaliar corretamente a possibilidade de ameaça real. Para estes autores, os aspetos que devem ser mais tidos em conta no processo de identificação das capacidades e recursos prendem-se com capacidade financeira, força da marca, capacidade de produção e comercialização. Por exemplo, muitas novas e inovadoras empresas com um elevado potencial têm fracassado pelo simples facto de não terem uma situação financeira sólida e estável no momento em que competem perante empresas mais conservadoras.

Em geral, todas as empresas deviam monitorizar três variáveis quando analisam os concorrentes (Kotler, 1997):

- *Share of market*: A participação do concorrente no mercado alvo.
- *Share of mind*: A percentagem de clientes que responde o nome do concorrente quando colocada a pergunta, “Nomeie a primeira empresa que lhe vem à cabeça quando pensa nesta indústria”.
- *Share of heart*: A percentagem de clientes que nomeiam o concorrente aquando da resposta à pergunta, “Diga a empresa a quem prefere comprar este produto”.

Kotler (1997) tem a convicção de que as empresas que atingem ganhos estáveis nas variáveis *share of mind* e *share of heart* inevitavelmente conseguirão ganhos na variável *share of market*, ou participação de mercado, e na própria rentabilidade. Neste sentido, o autor sugere a utilização da metodologia do *benchmarking* com o objetivo de a empresa tentar melhorar a sua participação de mercado guiando-se pelas melhores práticas vigentes no mercado.

Deste modo, a análise aos recursos e capacidades dos concorrentes acarreta um diagnóstico profundo aos seus pontos fortes e fracos, com o intuito último de perceber que áreas funcionais da empresa devem ser, ou não, alvo de ataque. Porém, a importância das fontes, sejam elas primárias ou secundárias, é vital na prossecução dos objetivos da empresa que esteja a analisar a concorrência. No presente contexto, a metodologia do

benchmarking reveste ainda particular importância pois procura a comparação permanente com os vários concorrentes, suportando-se das melhores práticas adotadas por eles e evitando aquilo que de menos bem fazem.

O Perfil de Resposta dos Concorrentes

A definição do perfil da concorrência permite realizar os cenários mais prováveis de cada concorrente, quer em termos de ações ofensivas que podem desencadear, quer de ações defensivas que realizarão (Pires, 1998). Por outras palavras, no procedimento de análise dos movimentos individuais dos concorrentes, a rivalidade pode ser analisada pelo estudo da permuta entre movimentos e contramovimentos, ou pelo processo de ação/resposta dos concorrentes (Chen, 1996 *apud* Caves, 1984; Porter, 1980; Smith *et al.*, 1982).

Porter (1991), após a análise dos objetivos, pressupostos, estratégias e capacidades dos concorrentes propõe três cenários críticos que, na sua opinião, levarão a empresa a encontrar o perfil de resposta de um concorrente: os movimentos ofensivos, a capacidade defensiva e seleção do campo de batalha.

Movimentos Ofensivos

Os movimentos ofensivos, ou ações ofensivas, refletem o passo inicial ao nível das mudanças estratégicas que um concorrente poderá operar (Porter, 1991).

É importante aferir se a satisfação do concorrente com a sua posição atual está em conformidade com os objetivos perpetrados por si. Sob esta conjuntura, o autor questiona a probabilidade de o concorrente iniciar, ou não, uma mudança estratégica.

No caso de o concorrente partir para uma mudança estratégica, e com base na análise feita às componentes da análise da concorrência, Porter procura entender quais serão as alterações estratégicas mais prováveis que um concorrente fará. Estas tenderão a refletir a visão do concorrente sobre o futuro, os pontos fortes que ele acredita ter, as vulnerabilidades percecionadas aos rivais, etc.

Finalmente, após a análise dos objetivos e capacidades de um concorrente, é possível perceber o grau de fiabilidade e seriedade de um determinado movimento por

parte da concorrência. Do mesmo modo, também se torna importante compreender o que pode o concorrente vir a ganhar com essa ação estratégica. A análise dos eventuais benefícios do concorrente com um movimento estratégico aliada ao conhecimento dos seus objetivos e capacidades, possibilitará uma indicação realista das ações do concorrente de forma a fazer face à sua concorrência.

Capacidade Defensiva

O passo seguinte na construção de um perfil de respostas pretende perspetivar os movimentos estratégicos que um concorrente poderá empreender de modo a determinar a sua capacidade defensiva (Porter, 1991).

O autor começa por questionar os movimentos estratégicos e os acontecimentos macroeconómicos, sejam eles provocados pela indústria ou pelo governo, a que o concorrente estaria sujeito a uma maior vulnerabilidade. Há preocupação de chegar ao entendimento acerca do tipo de ocorrências que poderão desencadear uma retração nos rendimentos do concorrente, ou de perceber os movimentos que exigiriam um elevado volume de capital para uma retaliação contra ou simplesmente para seguir a própria concorrência.

Porter prossegue interrogando-se dos movimentos ou acontecimentos que poderão provocar uma forte retaliação dos concorrentes, mesmo que essa retaliação seja demasiado dispendiosa e possa levar, mais tarde, a um desempenho financeiro abaixo do inicialmente esperado. Isto é, haverão objetivos estratégicos dos concorrentes que poderão ser colocados em causa e que, no momento, desencadearão uma resposta desproporcionada da sua parte.

Por fim, este autor pretende dar resposta aos movimentos ou acontecimentos que o concorrente estará impedido de reagir rapidamente e de forma eficaz. É fundamental perceber que nível de ações deverão ser empregadas e seguidas pela empresa de tal forma que o concorrente não seja eficaz ao ponto de a igualar.

Selecionar o Campo de Batalha

Partindo do pressuposto que os concorrentes irão fazer retaliação aos movimentos que uma empresa inicia, o ponto estratégico passa por escolher o melhor campo de batalha para guerrear com os seus concorrentes (Porter, 1991).

Existe uma ideia generalizada, também partilhada por Porter, que este campo de batalha se situe exatamente no ponto em que o concorrente sente mais dificuldades, menos bem preparado ou com menor vontade para competir. Este limiar pode ser definido pelo lugar onde a concorrência enfrentará problemas ao nível dos baixos custos de produção, da qualidade dos produtos, entre outras áreas.

Assim, é consentânea a perspetiva de selecionar um campo de batalha onde o concorrente não tenha meios nem recursos para reagir de imediato a um eventual ataque. O facto de determinada retaliação se afigurar demasiado dispendiosa poderá colocar em causa a sustentabilidade futura do concorrente, mesmo que com isso possa colocar em dificuldades a empresa que iniciou o ataque.

Existe na literatura um consenso quanto à ideia de que o perfil de resposta do concorrente, para lá de proporcionar uma visão abrangente sobre a concorrência, define os prováveis movimentos e contramovimentos que estes poderão perpetrar no mercado. Segundo Hooley *et al.* (2005), o objetivo passa por forçar a empresa, tão só, a olhar para além dos seus movimentos estratégicos indo de encontro aos movimentos da concorrência, pensando exatamente como um jogador de xadrez, isto é, atuando e pensando nos movimentos seguintes. Deste modo, a empresa sentir-se-á obrigada a pensar nos seus movimentos numa perspetiva mais ampla, ao invés de pensar em melhorias incrementais, que é o mecanismo pelo qual as estratégias muitas vezes emergem.

Do mesmo modo, Chen (1996) realça a importância que os investigadores têm dado às ações e respostas dos concorrentes, tal como o que estes movimentos representam para a performance das empresas. Segundo o que foi recolhido pelo autor na sua investigação: quanto maior for o número de movimentos competitivos que uma empresa inicia, melhor é a sua performance; quanto maior for a tendência de resposta, melhor é o seu desempenho; e, quantas mais respostas uma empresa conseguir provocar no seu concorrente, pior será o seu desempenho.

Em jeito de conclusão, o potencial latente de confrontação, ou a própria tensão estrutural, são considerados os fatores mais críticos e que explicam o aglomerado de

ataques entre duas empresas e o porquê de os rivais se sentirem pressionados para retaliar uma vez que o ataque se tenha iniciado (Chen, 1996 *apud* Porter, 1980).

Assim, a sugestão de Chen (1996) passa por não tratar os concorrentes defensivos e atacantes como agentes independentes. Em vez disso, deve-se olhar para o perfil do “defensor” e compará-lo com o do “atacante”, no momento em que se estiver a prever ataques. Desta maneira, as capacidades de um concorrente estariam a ser avaliadas tendo por comparação uma outra empresa específica.

Fontes de Informação

A recolha de informação reveste uma particular importância no processo de análise da concorrência. Chegado a este ponto, deve-se questionar que tipos de dados se procuram, de que modo devem ser organizados ou onde devem ser procurados.

No estudo de Porter (1991) são apresentados dois tipos de dados: os dados publicados e os dados de campo.

Os primeiros, os dados publicados, dizem respeito a todo o tipo de informação que possa ser recolhida através de estudos de mercado, da imprensa, de revistas especializadas, de relatórios das empresas, de associações comerciais, fontes governamentais, entre outros. A respeito dos dados publicados, estes irão depender em grande medida do volume de informações publicadas disponíveis, isto é, quanto maior a indústria, quanto mais antiga ela for e quanto mais lento o índice de mudança tecnológica, melhor será a qualidade das informações. Porém, as indústrias diferem bastante entre si, complicando o trabalho do analista, que, em regra, poderá encontrar dados demasiado amplos ou excessivamente agregados. Nesta perspetiva, cada fonte publicada deve ser investigada criteriosamente, tendo em conta as referências a outras fontes (Porter, 1991).

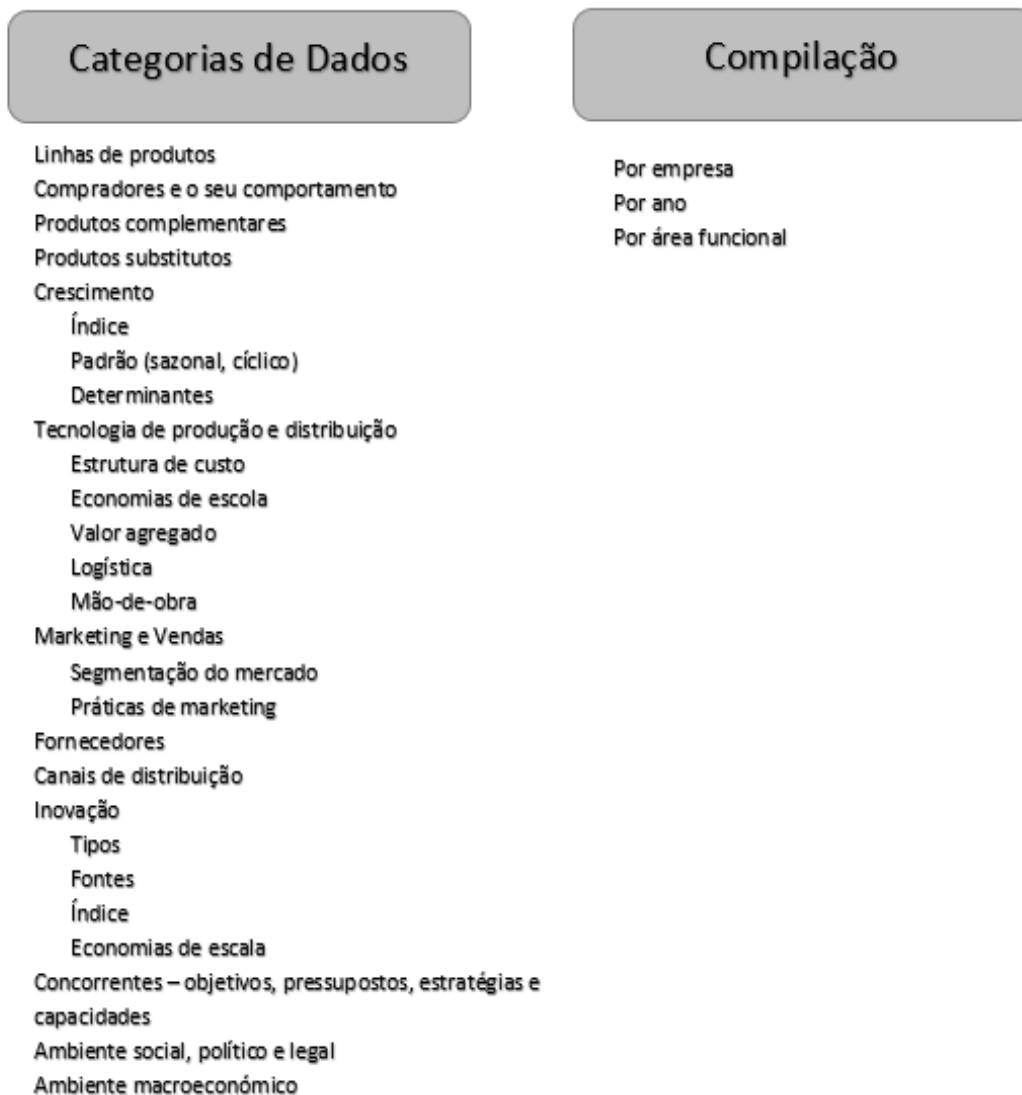
Por sua vez, os dados de campo, referem-se às informações coletadas em entrevistas ou junto de observadores da própria indústria. Na realidade, estas fontes configuram-se mais incertas e sensíveis por comparação com as fontes publicadas. Tal facto é justificado pela elevada probabilidade de um qualquer agente se recusar a prestar declarações ou, adicionalmente, pela tradição de confidencialidade seguida por empresas

prestadoras de serviços, como, por exemplo, consultoras, auditoras ou bancos. No entanto, convém lembrar que muitos participantes ou observadores de uma indústria conhecem-se pessoalmente. Desse modo, se o analista for hábil nesta tarefa, poderá chegar a um número significativo de fontes. Fontes de campo, por regra, tendem a ser mais eficientes, pois vão diretas às questões essenciais, não se perdendo tempo com eventuais assuntos assessoriais (Porter, 1991).

Porter (1991), reconhece que um problema comum na fase inicial de análise das indústrias tem que ver com o tempo excessivo utilizado pelos analistas a procurar fontes publicadas, ao invés de atacarem desde logo as fontes de campo. Pese embora a importância de uma compreensão básica da indústria, o analista não deve esgotar todas as fontes publicadas antes de entrar no campo. Pelo contrário, estas pesquisa de fontes publicadas e fontes de campo devem ocorrer simultaneamente, sendo que a tendência é no sentido de uma sustentação mútua entre elas.

Além disso, este autor propõe uma categorização de dados recolhidos em bruto, sugerindo que estes possam ainda ser compilados por empresa, por ano e por área funcional, conforme se mostra na **Figura 2**. O analista que dispuser de informações integrais acerca de cada uma destas áreas, deverá estar em condições de desenvolver um quadro abrangente da estrutura da indústria e dos respetivos perfis dos concorrentes. Deste modo, a estruturação de uma recolha sistemática de dados, tornará o seu acesso mais simples e organizado.

Figura 2: Categorização de dados para a Análise da Concorrência



Adaptado de: Porter (1991) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*.

Técnicas de Portfólio na Análise da Concorrência, Apêndice B, Figura 1.

Uma perspectiva verdadeiramente atual acerca modo de recolha de informação é apresentada por Guo *et al.* (2017). Estes autores desenvolveram um conjunto de programas capazes de rastrear uma série de dados de diversos *websites* e, sobretudo, *app stores* onde são recolhidas informações relevantes, tais como: o nome da aplicação, o seu programador, o número de descarregamentos, a avaliação dos utilizadores, a descrição do produto ou o preço.

Com o surgimento da Internet e, mais tarde, das redes sociais, outras fontes de informação foram ganhando importância, fossem elas publicadas ou de campo.

Atualmente, existem diversos dados relevantes a este nível que complementam a análise dos concorrentes, como, por exemplo, as opiniões de especialistas em *blogs*, as avaliações dos clientes nas diversas plataformas *online*, o número de seguidores numa determinada rede social, entre outros.

Sistema de Inteligência sobre o Concorrente

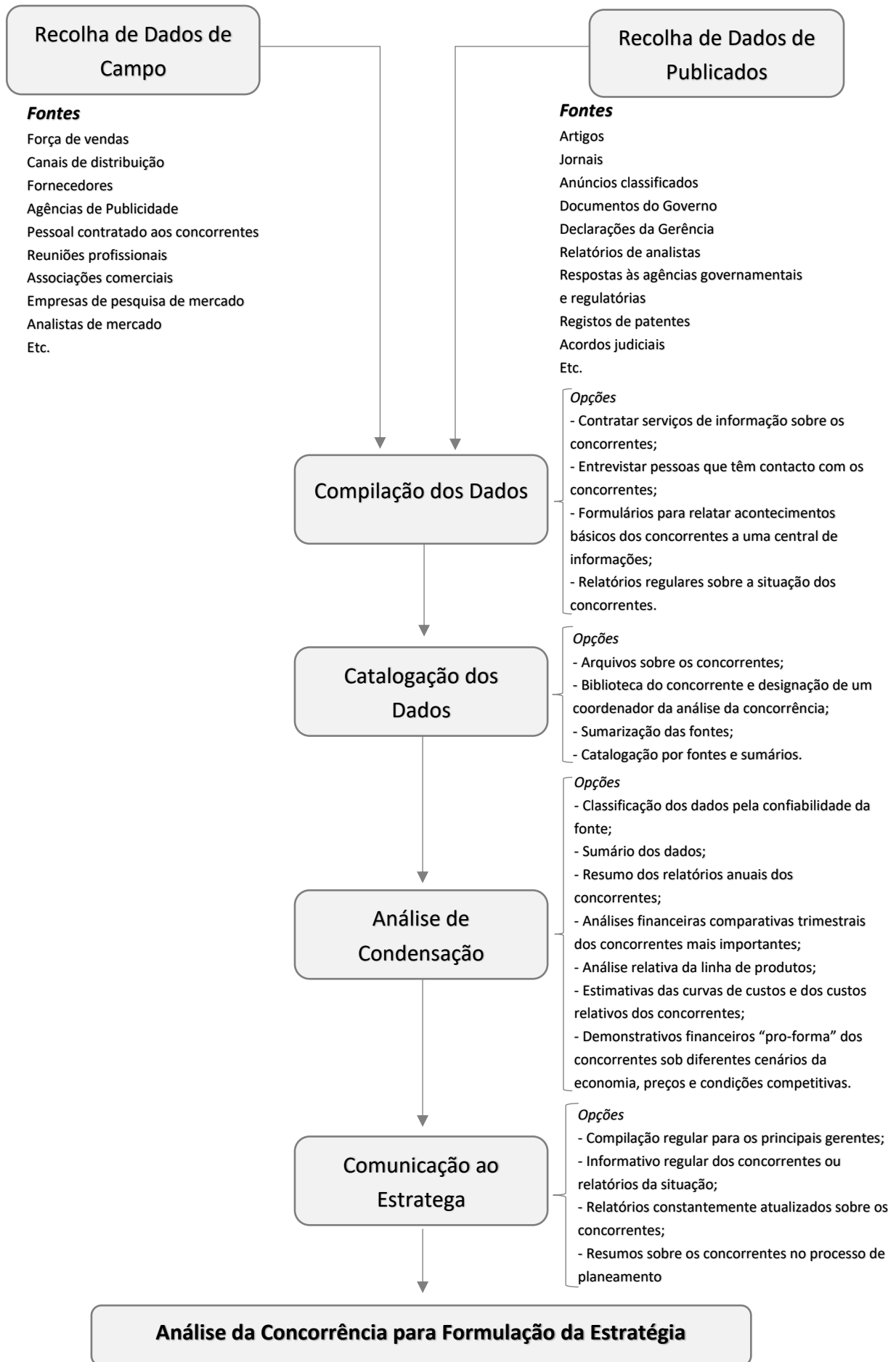
Segundo Porter (1991), as respostas para as questões acerca dos clientes suscitam uma grande quantidade de dados que devem ser analisados. A compilação dos dados recolhidos obriga a empresa a pensar na necessidade de possuir um mecanismo organizado de modo a assegurar a eficiência do processo – *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente*.

A perspetiva de Kotler (1997) baseia-se, essencialmente, nas principais premissas enunciadas por Porter. Para este autor, a recolha de informação acerca dos concorrentes não deveria ser um processo meramente casual. Por esse motivo, cada empresa deveria conceber convenientemente um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente* de modo a que seja economicamente mais viável.

Porter, considerado um dos principais mentores na criação deste tipo de mecanismos, sugere que o presente *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente* adquire uma maior importância se se pensar que a informação não chega em bloco, isto é, vai aparecendo a conta-gotas e de forma faseada. Com efeito, é fundamental reunir sistematicamente os dados ao longo de um determinado período de tempo para que resulte um quadro esclarecedor acerca do concorrente.

Um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente* suporta um conjunto de funções que devem ser tidas em conta no desenvolvimento de dados para uma análise sofisticada da concorrência, conforme é mostrado na **Figura 3** (Porter, 1991).

Figura 3: Funções de um Sistema de Inteligência sobre o Concorrente



Adaptado de: Porter (1991) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*.

Uma metodologia para a Análise da Concorrência, 3, Figura 4.

Embora em algumas empresas estas funções sejam desempenhadas por uma só pessoa, parece existir um consenso generalizado quanto à ideia de que um sistema deste tipo apenas é desenvolvido de forma sustentável quando outros colaboradores dão a sua contribuição. Atividades como a recolha de dados, a sua compilação, catalogação ou apreciação parecem estar bastante aquém das capacidades de uma só pessoa.

Uma ideia partilhada por Kotler (1997) vai no sentido de esclarecer que as pequenas empresas não têm capacidade de possuir um departamento formalizado que analise de forma inteligente a concorrência. Neste sentido, o modo mais adequado de atuar passa por atribuir a alguns executivos a responsabilidade de seguir e analisar concorrentes específicos.

Na verdade, Porter (1991) observa diversos modos de as empresas desempenharem as funções de um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente*. Entre eles, considera os seguintes:

- Um grupo de análise da concorrência, no seio do Departamento de Planeamento, desempenhando todas as funções;
- Um coordenador de inteligência sobre a concorrência, em que realize a compilação, a catalogação e a comunicação de dados;
- Um estratega, que desempenha todas as funções.

Contudo, frequentemente confronta-se uma realidade em que ninguém é, de facto, responsável pela análise da concorrência. Embora o autor relate que não existe uma maneira totalmente certa de recolha de dados da concorrência, é imperativo que a empresa reconheça o superior significado que esta análise poderá ter, prevenindo eventuais perdas de informação útil a curto, médio ou longo prazo. Assim, a gerência da empresa deverá estimular o esforço nesta tarefa, exigindo perfis sofisticados dos concorrentes como parte do processo de planeamento.

A partir do diagrama exposto na **Figura 3**, relevado por Porter, é possível notar que cada uma das funções de um *Sistema de Inteligência sobre a Concorrência* pode ser

desempenhada de maneiras distintas, sendo as opções adaptáveis ao tipo de indústria em que a empresa se insere. Torna-se então evidente que uma pequena empresa não terá todos os meios e recursos ao seu alcance para experimentar alguns dos métodos mais complexos, enquanto uma grande empresa terá provavelmente uma larga margem para por em curso qualquer uma das opções deste sistema.

Este guru da estratégia continua e faz referência à dificuldade que uma análise da concorrência aprofundada pode acarretar, nomeadamente ao nível da recolha de dados em grandes quantidades. A maioria dos dados não são fáceis de recolher sem despender um esforço considerável, como tal, muitas empresas não coletam qualquer tipo de informação acerca dos concorrentes baseando-se meramente em rumores ou impressões que possam advir do mercado. Este tipo de práticas, sustentado na falta de informações fidedignas, condiciona dramaticamente uma análise sofisticada da concorrência.

Em consequência, Guo *et al.* (2017) notam que o advento da Internet conduziu, indubitavelmente, a métodos de recolha e análise de dados muito bem conseguidos. No entanto, monitorizar os concorrentes sob estes novos métodos, continua a afigurar-se um processo moroso, dada a elevada quantidade de informação disponível. Mesmo que o conteúdo disponível na *web* seja extramente útil, este acarreta uma série de dificuldades ao nível da sua interpretação. Com uma grande quantidade de dados à disposição, a tarefa de monitorizar e detetar constantemente novas fontes de informação torna-se um grande desafio.

Recentemente, com as crescentes capacidades das *Big Data Analytics*, os gestores estão a recolher informações de mercado a partir de um vasto conjunto de dados e, com isso, o processo de análise, que está mais automatizado, tem conduzido a resultados mais significativos (Guo *et al.*, 2017 *apud* Feldman *et al.*, 2010).

Assim, esta evoluída abordagem de dados, tem possibilitado uma melhor e mais eficaz análise dos concorrentes. Uma *Big Data Analytics* pode ser vista como um sistema com uma extraordinária integração de dados e capacidade de armazenagem, usados para a extração de informações, processamento analítico *online* e reporte de dados, que é capaz de gerir importantes análises estatísticas e previsões analíticas (Guo *et al.*, 2017 *apud* Schlegel, 2015).

Este avançado sistema inclui a análise de textos, a análise da *web*, a análise da rede, a análise móvel, a análise das redes sociais e a análise de opiniões através de dados qualitativos (Guo *et al.*, 2015 *apud* Chen *et al.*, 2012; Pang e Lee, 2008). Portanto, pretende-se extrair significado, relevância e informação que não seja trivial, com o intuito de encontrar conhecimento ao nível da gestão, extraído de um abrangente conteúdo disponibilizado *online* (Guo *et al.*, 2015 *apud* Dörre *et al.*, 1999; Feldman e Sanger, 2006; Lee, 2007).

Pese embora a reconhecida importância que têm a recolha de dados, a compilação, a catalogação ou a sua condensação, a função de comunicação ao estratega raramente é enfatizada, de acordo com Porter (1991). Todo o processo será irrelevante se a informação não for aplicada na formulação estratégica.

Com um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente* bem concebido, a gerência da empresa receberá oportunamente informações de extrema relevância por via das fontes já consideradas. Kotler (1997) aborda a importância de os gestores manterem contacto permanente com o departamento responsável pelo sistema de inteligência, com a perspectiva de interpretar movimentos repentinos dos concorrentes, conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes ou de discutir a probabilidade de resposta de um concorrente a um movimento da empresa.

Hoje, as empresas enfrentam uma constante pressão para manter um crescimento sustentável, para ficar à frente dos seus concorrentes ou para apresentar produtos centrados nos seus clientes. Isto é, torna-se difícil para qualquer empresa sobreviver se não desenvolver uma perspectiva de mercado aprofundada. Deste modo, uma das ferramentas mais requisitadas para atingir uma visão objetiva do mercado passa pelo desenvolvimento de um correto processo de inteligência competitiva que, no longo prazo, resulte num importante impacto estratégico nas operações e processos de gestão da empresa (Guo *et al.*, 2017).

Em resumo, importa salientar que a enorme multiplicidade de fontes que necessitam de ser avaliadas, poderá conduzir ao enfraquecimento de aplicação dessas mesmas fontes. Neste sentido, existem razões de sobra para incorporar nas empresas sistemas de informação dos concorrentes, assim como ter colaboradores que façam a devida monitorização.

Estou em crer que um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente* produzirá efeitos benéficos para a empresa se utilizado como um todo, não descuidado nenhuma e qualquer função. Do mesmo modo, a reconhecida importância da metodologia associada às *Big Data Analytics*, tem permitido complementar o mecanismo proposto por Porter, conferindo-lhe um caráter mais completo e adequado às exigências do paradigma atual. Por conseguinte, a gerência, nestas condições, formulará de modo mais facilmente as suas estratégias.

Concorrência Desejável

Dada a impossibilidade de evitar a existência da concorrência na generalidade dos mercados, as empresas têm pelo menos a possibilidade de escolher os segmentos de mercado onde pretendem atuar, optando, de forma natural, por se inserirem em mercados onde atuam concorrentes menos desfavoráveis, e tirar partido dos benefícios que alguns concorrentes proporcionam (Pires, 1998).

Todas as indústrias contêm bons e maus concorrentes. E, de forma simplista, uma empresa deve preservar os bons concorrentes e, pelo contrário, atacar os mais nocivos (Kotler, 1997 *apud* Porter, 1980).

Assim, os bons concorrentes são caracterizados por:

- Regerem-se pelas regras da indústria;
- Fazerem pressupostos realistas acerca do potencial de crescimento da indústria;
- Praticarem preços adequados, tendo em conta os custos;
- Fomentarem um clima saudável dentro da indústria;
- Limitarem-se a si próprios a um segmento da indústria;
- Motivarem outros concorrentes a baixar os custos ou a promover a diferenciação;
- Aceitarem, em geral, o seu nível de quota de mercado e os seus lucros.

Por sua vez, os maus concorrentes são as empresas que:

- Tentam a todo o custo aumentar a sua quota de mercado, ao invés de a ganhar naturalmente;
- Assumem elevados riscos;
- Investem para lá das suas capacidades;

- Põem em causa, constantemente, o equilíbrio da indústria.

Neste contexto, Hooley *et al.* (2005) alimentam a ideia de que uma empresa competitivamente madura no mercado pretende reforçar, em vez de destabilizar, o ambiente do grupo estratégico. Do mesmo modo, uma empresa que fizer pressupostos pouco realistas sobre si mesma e sobre o mercado, poderá também por em causa a estabilidade do setor. Estes autores sugerem que um bom concorrente aposta no apoio da estrutura do mercado através do desenvolvimento do seu próprio produto, realçando a diferenciação ao nível da qualidade, em vez de optar por estratégias de confrontação, como cortes nos preços ou promoções. Adicionalmente, um bom concorrente terá objetivos compatíveis com a realidade onde atua, havendo, assim, menor probabilidade de fazer grandes mudanças estratégicas que pudessem afetar todo o mercado.

Assim, do ponto de vista de qualquer empresa, importa conciliar a concorrência desejável com os eventuais benefícios que possam advir dessa concorrência.

Por conseguinte, Kotler (1997) e Pires (1998) afirmam que uma empresa pode beneficiar dos bons concorrentes por diversas vias. A partilha de despesas associadas à introdução de novos produtos contribui, decisivamente, para a redução dos encargos que cada empresa tem de suportar, acelerando, desta maneira, o desenvolvimento dos mercados. O facto de existir um número razoável de concorrentes no mercado, possibilitará que uma empresa se possa diferenciar – caso contrário, sem concorrentes, as empresas não têm uma base de comparação dos produtos oferecidos. A existência de concorrência serve, ainda, para abastecer os segmentos de mercado menos atraentes, uma vez que, por diversos motivos (localização, dimensão, nível de exigência, sensibilidade ao preço, dificuldade cobrança, etc.) não é fácil chegar a todo o tipo de clientes. Os concorrentes já implementados e com espaço próprio no mercado, desempenham também uma função de bloqueio aos vários canais de distribuição, dificultando a entrada de outros concorrentes mais perigosos e indesejáveis.

Capítulo 3 – Estágio Curricular

A presente secção serve para apresentar a entidade de acolhimento do estágio e os serviços que presta, sendo também expostos os objetivos do estágio e as tarefas e responsabilidades assumidas durante o mesmo.

O período do estágio curricular decorreu oficialmente entre os dias 23 de janeiro e 30 de maio de 2017.

Importa referir que a realização deste estágio na *Stratbond Consulting, Lda*, para lá de ser indispensável à obtenção do grau de Mestre em Gestão, foi fundamental no meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Entidade de Acolhimento

A *Stratbond* é uma microempresa que se dedica à consultoria de gestão, imprimindo maior incidência na vertente da estratégia empresarial. A empresa pauta a sua atividade pelos serviços de excelência que presta e pela proximidade com que os desempenha junto dos seus clientes.

No decorrer do ano de 2011, dois experientes empresários decidiram avançar para a criação de uma empresa cujo raio de atuação passaria pela dimensão internacional, tendo procurado, em primeiro lugar, alcançar o mercado angolano e, mais tarde, o brasileiro. Não obstante, a identidade da consultora evoluiu e complementou-se no sentido de contribuir para o desenvolvimento ao nível estratégico das PME portuguesas, com particular enfoque na região centro do país.

A empresa desenvolve e presta serviços que ajudam as empresas e os seus líderes a adquirir competências nucleares que lhe permitam um posicionamento estratégico superior face à concorrência (*Stratbond*, 2017).

Neste enquadramento, o negócio da *Stratbond* tem sido desenvolvido maioritariamente em Coimbra, onde a empresa mantém a sua sede física, e em Águeda, num espaço que visa complementar a sua atividade principal.

O *site* oficial da empresa apresenta a sua visão e missão, enunciadas em seguida:

- **Visão**

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

- **Missão**

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. (*Stratbond*, 2017)

De acordo com o explanado na sua visão e missão, a atividade da *Stratbond* pretende encontrar em conjunto com os clientes as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas ajustadas a cada negócio ou empresa. Ora, esta premissa está seguramente assente naquilo que a *Stratbond* define como os seus objetivos estratégicos: “Criar e manter valor para o cliente, através do reforço permanente das competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso para o negócio.” (*Stratbond*, 2017).

Com efeito, o atual quadro da *Stratbond* contempla cinco elementos, todos eles profissionais com qualificação superior. O sócio-gerente, mestre em Economia, conta com uma elevada experiência no setor empresarial, sobretudo a nível internacional, fruto da fundação e condução de uma outra empresa em Angola que, por altura da sua venda, contava com quase 1000 colaboradores. O trabalho administrativo é efetuado por uma colaboradora com formação em Relações Internacionais. Por sua vez, o Departamento Comercial é constituído por dois colaboradores, um licenciado em Gestão com Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e outro licenciado em Engenharia Civil com MBA para Executivos. O serviço de arquitetura, também oferecido pela empresa, está a cargo de uma mestre em Arquitetura. Adicionalmente, a *Stratbond* contava também com mais dois postos ocupados por estagiários, um deles por mim, e outro por um colega na idêntica situação de conclusão de Mestrado em Gestão.

Serviços Prestados

No momento atual, a *Stratbond* tem como atividade principal os serviços de consultoria às PME da Região Centro. A empresa promove complementarmente o apoio a

empresas que pretendam candidatar-se aos incentivos previstos no atual Quadro Comunitário – Portugal 2020, sendo ainda uma entidade acreditada para prestar serviços de consultoria no âmbito dos Vales Inovação e Internacionalização, geridos pelo Programa Operacional do COMPETE 2020. Além disso, a *Stratbond* desenvolve regularmente projetos ao nível da arquitetura utilizando uma metodologia inovadora em Portugal, denominada de *Building Information Modeling* (BIM).

Neste sentido, o portfólio da empresa assenta num vasto leque de serviços – prestados tendo em conta a realidade específica de cada cliente e os seus objetivos – que a seguir são devidamente apresentados.

- *Stratprocess*

Este serviço trata-se de um processo estratégico que pretende analisar o atual posicionamento de uma empresa face ao mercado e à sua realidade, formula o plano de desenvolvimento estratégico para diversos horizontes temporais e apoia os gestores a implementar as ações propostas no Plano de Desenvolvimento (*Stratbond*, 2017).

O *Stratprocess* subdivide-se assim em três fases, sendo a primeira denominada de *StratCheck* e consiste na realização de um diagnóstico integral da posição atual da empresa cliente, onde são feitas análises internas e externas à empresa, recorrendo a determinadas ferramentas de gestão. A segunda fase, designada de *StratCreation*, procura soluções de desenvolvimento estratégico, assentes na visão e missão definidas pela empresa, tal como nas suas potenciais vantagens competitivas, com vista a resolução dos problemas identificados na primeira fase. Por fim, na terceira fase, o *Strat-on-field* apoia e promove a implementação de ações estratégicas, monitorizadas com recurso a ferramentas estratégicas como o *Balanced Scorecard*.

- *StratInternational*

Num contexto de crescente internacionalização da atividade empresarial impõe-se a tomada de decisões estratégicas tendo em conta os novos desafios e tendências do ambiente internacional (*Stratbond*, 2017).

Por esta razão, a *Stratbond* desenvolveu um serviço de eleição, o *StratInternational*, cujo objetivo passa por apoiar empresas a projetarem-se nos mercados internacionais. Este serviço pode traduzir-se na elaboração de planos estratégicos de internacionalização,

análise de mercados internacionais, apoio na seleção de parceiros internacionais, entre outros.

- *StratFamily*

O *StratFamily*, no entender da gerência da *Stratbond*, vem colmatar uma lacuna verificada ao nível da sucessão da propriedade e gestão das empresas familiares. Este serviço visa preparar as empresas familiares no sentido de efetivarem uma transição sem perda de competitividade, garantindo a segurança e estabilidade institucional desejada na direção que os mercados e os clientes exigem (*Stratbond*, 2017).

- *StratHub*

Num ambiente altamente competitivo, cada vez mais globalizado e exigente, a melhor opção estratégica pode passar pela formação de parcerias (*Stratbond*, 2017).

Esta visão da *Stratbond* revela-se pertinente, justificada desde logo pela capacitação de um determinado conjunto de empresas através de uma ligação mais estreita entre elas. Assim, o *StratHub* reveste as características de um serviço cujos objetivos se centram no processo facilitador de formação e gestão de parcerias.

- *StratBIM*

O *StratBIM* é um serviço da *Stratbond* focado na divulgação, formação, implementação e consultoria em BIM - *Building Information Modeling* (*Stratbond*, 2017).

Esta é uma metodologia de trabalho, desenvolvida em torno da área de arquitetura, que permite solucionar problemas ao nível da elaboração de estudos e desenhos, permitindo otimizar orçamentos de uma dada obra e, com isso, determinar de um modo mais objetivo o custo real dessa mesma obra.

- *Sistemas de Incentivos às Organizações*

Sob o pretexto de apoiar as organizações por meio dos sistemas de incentivos vigentes, a *Stratbond* acompanha diariamente as oportunidades do atual Quadro Comunitário – Portugal 2020.

Daí, a oferta da empresa a este nível prende-se, em primeiro lugar, por escutar o cliente e perceber os seus planos empresariais e, simultaneamente, verificar o

enquadramento dos mesmos nos programas existentes. Numa fase posterior, caso o cliente o pretenda, a *Stratbond* disponibilizar-se-á para elaborar a candidatura e o acompanhamento de todo o processo.

No momento atual, a consultora monitoriza diversos Programas Operacionais (PO), com particular enfoque para o PO Competitividade e Internacionalização e para o Programa de Desenvolvimento Rural do Continente – PDR 2020.

- *Outros serviços*

Adicionalmente aos serviços já enunciados, a *Stratbond* apresenta um produto focado na melhoria operacional e no controlo de desperdícios, denominado de IOE – *Improving Our Efficiency*.

Os restantes serviços considerados mais relevantes são compostos pela elaboração de Planos de Negócio e de Marketing.

Objetivos do Estágio

O estágio curricular constitui uma das vias para a conclusão do Mestrado em Gestão. Neste sentido, a *Stratbond* pretende que a permanência do estagiário na empresa possa ser relevante na prossecução do desenvolvimento da experiência profissional e pessoal, do mesmo modo que se pretende que esta seja proveitosa para a entidade.

Os objetivos deste estágio estão ainda intimamente ligados com o desenvolvimento de competências no âmbito da consultoria e planeamento estratégico, sustentado através de novas dinâmicas de trabalho. Mais se acrescenta que, na sequência da integração do estagiário nas atividades gerais e específicas da empresa, pretende-se a sua natural inclusão no grupo de colaboradores da empresa com o intuito de inculcar um processo de aprendizagem constante, resultante de métodos de trabalho inovadores em matéria de estratégia empresarial.

Tarefas e Responsabilidades assumidas

De acordo com o que havia sido previamente estabelecido, o estágio curricular previa um programa que compreendia quatro fases distintas. A primeira fase, com duas semanas de duração, marcava o início do estágio e desejava-se, aqui, uma breve adaptação à metodologia de trabalho da empresa. A segunda fase, passaria pela integração nas atividades gerais da empresa, pelo período de oito semanas. A terceira fase, durante sete semanas, visava já incluir o estagiário em atividades específicas da empresa, tais como o planejamento estratégico, *StratCheck*, Planos de Marketing ou Planos de Negócios. Por fim, a última fase, prevista decorrer na última semana de estágio, invocava, essencialmente, a conclusão do estágio.

A realidade, quase sempre imprevisível, não permitiu um cumprimento completamente rigoroso do programa de estágio. Porém, o desfasamento foi pouco, ou nada, significativo e os traços gerais do programa foram escrupulosamente executados.

O primeiro contacto com a *Stratbond*, focou-se, particularmente, na apresentação dos colaboradores e no funcionamento geral da empresa. Neste momento, com cerca de duas semanas de duração, conheci o portefólio de serviços da empresa e fui inteirado dos projetos em curso, de modo a averiguar o trabalho que estava a ser desenvolvido e a perspetivar a sua evolução nos meses seguintes. Analisei, igualmente, o atual Quadro Comunitário e estudei a legislação relativa ao PDR 2020.

Após este momento, na segunda fase do estágio, a minha principal tarefa centrou-se na elaboração de uma candidatura da Empresa X ao PDR 2020. A empresa em questão, que atua no ramo de abate e comércio por grosso de carne e produtos à base de carne, pretendia realizar um investimento nas suas instalações com o intuito de melhorar os seus índices de produtividade e efetivar a ambicionada entrada em novos mercados internacionais. Sob esta situação, urgi a necessidade de enquadrar o projeto de investimento da Empresa X na operação mais adequada do PDR 2020, sendo a Operação 3.3.1 – Investimentos na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas aquela que ia, concretamente, de encontro das suas expectativas. No Apêndice I encontra-se um resumo detalhado sobre esta medida.

A presente candidatura ao PDR 2020, e em particular à Operação 3.3.1, implicou, simultaneamente:

- O preenchimento de um formulário de candidatura – plataforma onde foram introduzidos dados que diziam respeito ao investimento a realizar e às previsões económico-financeiras do correspondente projeto de investimento;
- A redação de memória descritiva – documento onde foram sinteticamente apresentados os principais clientes e concorrentes, os objetivos estratégicos, o processo produtivo, a descrição do investimento a realizar e justificação das previsões económico-financeiras.

A terceira fase do estágio incidiu sobre a realização de um Plano de Negócios e um Plano de Marketing, em conjunto com uma empresa prestadora de serviços de Estética e de Bronzeamento Artificial, doravante designada de Empresa Y.

Esta tarefa, em primeiro lugar, assentou na elaboração do Plano de Negócios, cujo foco se centrou na aferição da viabilidade económico-financeira do projeto, mas também no diagnóstico e determinação da posição estratégica da Empresa Y, nomeadamente ao nível da análise da empresa, do mercado e dos concorrentes. De modo a alcançar uma análise cuidada destes componentes, foram utilizadas convenientemente diversas ferramentas de gestão estratégica, como, por exemplo, a Análise SWOT ou a Matriz BCG. Posteriormente, já numa fase adiantada do estágio, deu-se início ao desenvolvimento do Plano de Marketing da Empresa Y, cujo objetivo passava por encontrar uma estratégia de marketing, clara e sustentada, que visasse a promoção e crescimento da empresa no mercado onde atualmente opera.

No que diz especificamente respeito à análise dos concorrentes, o meu foco centrou-se, em primeiro lugar, na identificação de todos os concorrentes que operassem na região onde se encontra localizada a Empresa Y e, em segundo lugar, na caracterização desses concorrentes sob a perspetiva de diagnóstico proposta por Porter (1991). Após este momento, foi construída uma base de dados onde todos os concorrentes foram agrupados de acordo com diversos atributos, tais como: a localização geográfica, a distância física à Empresa Y, os preços praticados, os serviços prestados, a notoriedade nas redes sociais, entre outros.

Para além do que já foi atrás mencionado, no decorrer de todo o período de estágio, fui responsável pelo acompanhamento do Programa Portugal 2020 e pela elaboração de resumos de apoios com potencial interesse para os clientes que foram surgindo.

Por altura do final do estágio, todos os projetos por mim desenvolvidos encontravam-se praticamente concluídos. A exceção era, somente, o Plano de Marketing relativo à Empresa Y, tendo ficado apenas por ultimar pequenos pormenores e efetuar a respetiva entrega e apresentação do documento final ao cliente.

Análise Crítica ao Estágio Curricular

A fim de elaborar uma análise crítica adequada e concisa ao estágio curricular, é fundamental incluir neste capítulo uma retrospectiva fecundada em experiências e interpretações pessoais, do mesmo modo que se torna essencial relacionar o tema escolhido para este relatório com as atividades por mim desenvolvidas no decorrer do estágio.

O processo de integração na *Stratbond* ocorreu de forma simples e perfeitamente enquadrada com os objetivos previamente estabelecidos. A simpatia e a hospitalidade com que fui recebido pelos vários colaboradores da empresa revelaram-se essenciais a uma fácil adaptação a esta nova realidade.

Do mesmo modo, coexistiu desde o primeiro momento um amplo espaço para a expressão de opiniões e para a crítica construtiva. Essa abertura, estimulada pelo sócio-gerente da consultora, revestiu-se de uma importância fundamental naquilo que é a valorização profissional de qualquer colaborador e, neste caso em particular, dos estagiários.

Com efeito, a metodologia de trabalho promovida pela *Stratbond* ao longo do estágio, caracterizada não só pelo acompanhamento contínuo dos projetos em curso, mas também pelo elevado grau de autonomia dado a cada estagiário, permitiu que me excedesse sempre no trabalho proposto. Estes métodos de trabalho, a meu ver, fomentaram de forma inequívoca o meu sentido de responsabilidade, contribuindo, dessa maneira, para a apresentação de resultados mais precisos e consistentes.

O estágio curricular permitiu-me compreender em grande profundidade a realidade dos sistemas de incentivos e políticas públicas, disponíveis no contexto do atual Quadro Comunitário. Esta é uma área sob a qual nutro um particular interesse e, não fosse a experiência providenciada pela *Stratbond*, dificilmente teria hoje um conhecimento tão abrangente acerca do funcionamento e características do Portugal 2020.

A integração na equipa de consultoria da *Stratbond* proporcionou-me, igualmente, o envolvimento em trabalhos de elevada responsabilidade, como, por exemplo, a elaboração de uma candidatura ao PDR 2020. A exigência de conhecer toda a legislação relativa a este programa, assim como a premente necessidade de ter registada qualquer atualização, foram fatores fulcrais para a boa execução da candidatura e que impuseram um enorme espírito de comprometimento para com o projeto.

A realização de um Plano de Negócios e de Marketing constituiu um desafio sobejamente exigente para a equipa de estagiários, essencialmente devido ao desconhecimento do setor de Estética e Bem-Estar e de Bronzeamento Artificial. Apesar disso, este trabalho traduziu-se numa excelente oportunidade para aplicar na prática conceitos fundamentais de Marketing, Estratégia e Finanças apreendidos durante o Mestrado em Gestão.

Durante a elaboração do Plano de Negócios e de Marketing, surgiu a ideia de estudar e aplicar, no presente relatório, um componente transversal a qualquer um destes documentos. Falo, naturalmente, da Análise da Concorrência. Neste contexto, sendo esta análise um vetor relevante no âmbito da Estratégia e do Marketing, pareceu-me pertinente desenvolver uma investigação sustentada do ponto de vista académico acerca dos concorrentes e o modo como se comportam no mercado.

No contexto prático, a análise dos concorrentes afigurou-se uma ferramenta extramente útil no desenvolvimento do Plano de Negócios e Plano de Marketing da Empresa Y. À parte disso, esta análise permitiu construir uma visão muito mais bem definida e consistente acerca dos concorrentes desta empresa.

No entanto, diversas dificuldades surgiram na prossecução da análise dos concorrentes. O elevado número de empresas concorrentes representou um considerável obstáculo, sobretudo no que respeita à investigação no terreno, o contacto com os clientes

ou a experimentação dos serviços desses concorrentes. Outra dificuldade reteve-se com a distância física da *Stratbond* ao mercado onde atuava a Empresa Y – cerca de 100 km entre ida e volta – que acabou por não possibilitar o número de deslocações desejáveis. Finalmente, uma vez que este trabalho apenas começou a ser feito no último mês e meio do estágio, o tempo para a sua sólida realização não foi o desejável, tendo em conta o elevado número de concorrentes, a dispersão de fontes de informação e a própria distância à Empresa Y.

A estada na *Stratbond* incutiu-me desde início um grande espírito de responsabilidade. Este fator, por si, incentivou a um maior aprofundamento da minha capacidade analítica e estimulou, de igual modo, o meu pensamento crítico. Também o clima vivido na empresa foi propício ao desenvolvimento dessas capacidades, sendo requisitado regularmente para a discussão interna de dificuldades nos serviços prestados, e propor soluções de melhoria.

Perante este cenário, um dos elementos que aponto como causa do discreto desempenho da *Stratbond* é a excessiva dependência dos apoios do Portugal 2020. Pese embora as sucessivas falhas das datas previstas para abertura de novos programas de apoio às empresas, nota-se que a *Stratbond* carece, em particular, dos Vales Inovação e Internacionalização para manter a sua atividade regular e equilibrada. Nestas condições, é expectável que número de clientes da consultora varie de acordo com as datas definidas para a abertura destes incentivos, uma vez que o grosso das empresas nacionais usa apoios europeus para contratar serviços de consultoria. Ora, a inevitável consequência desta política verifica-se ao nível da existência de escassos picos de trabalho durante o ano e, em resultado disso, constata-se que, durante longos períodos, a empresa opera de forma obsoleta, mantendo uma ineficiente utilização de recursos.

Outra das críticas que merece uma chamada de atenção da minha parte, prende-se com a ausência de um consultor sénior com experiência nos quadros da *Stratbond*. Esta situação é particularmente relevante se tivermos em conta o elevado nível de qualidade que os clientes reclamam para os serviços contratados. No decorrer do estágio, em certos momentos, notei a importância que um profissional deste nível poderia ter na melhor execução dos projetos que foram desenvolvidos, aproveitando o seu maior conhecimento e experiências passadas para acompanhar e promover junto dos estagiários competências

– gerais ou específicas – mais consolidadas. Além disso, os processos de aprendizagem no âmbito da consultoria estratégica requerem altos índices de componente prática, potencialmente facilitados por métodos de planeamento e dinâmicas só adquiridas por um consultor experiente. Por esta razão, a hipotética contratação de um consultor sénior surtiria numa decisão de valor acrescentado para a empresa e para a formação profissional dos próprios estagiários.

A questão dos altos preços praticados pelos serviços de consultoria encara-a, por conseguinte, como um entrave à angariação de novos clientes. É certo que os produtos oferecidos pela *Stratbond*, de manifesta qualidade, exigem uma remuneração exímia ao labor despendido. Porém, um vasto número de empresas no nosso país parece ainda não encarar estes serviços como essenciais à evolução da estratégia organizacional, deixando para segundo ou terceiro plano a aquisição dos serviços de consultoria. No panorama atual, somente os incentivos previstos pelo atual Quadro Comunitário são capazes de encorajar as PME portuguesas a inverter esta tendência. Com efeito, tal como já foi referenciado anteriormente, os apoios do Portugal 2020 carecem de rigor nos prazos previamente estabelecidos, condicionando, em larga medida, a atividade regular da *Stratbond*. Uma sugestão de melhoria passaria pelo ajustamento de preços dos serviços de consultoria, procedendo à sua reformulação, adaptando-os, ainda mais, à realidade de cada cliente, operacionalizando a sua divulgação e comercialização de modo mais assertivo. Esta proposta, em que os serviços oferecidos obedeceriam a critérios menos padronizados, estou em crer que poderiam ser importantes para construir uma nova e diversificada carteira de clientes.

Contudo, não posso deixar de salientar o esforço empreendido pela gerência para que os estagiários pudessem visitar e comunicar com os clientes da empresa. Em meu entender, o conhecimento da realidade empresarial com que se está a lidar é de uma importância vital, pois, sem ele, todo o trabalho desenvolvido correria o risco de assentar sob uma conjuntura desprovida de rigor e objetividade.

Sinto que a *Stratbond* concedeu as ferramentas necessárias aos estagiários para que pudessem, não só desenvolver as suas capacidades intrínsecas, mas também contribuir de forma ativa para esta consultora. Neste seguimento, reconheço que o meu contributo teve efeito no normal funcionamento da *Stratbond*, tendo sido um exemplo disso a elaboração

pela primeira vez de uma candidatura ao PDR 2020, cujo resultado final foi do agrado do sócio-gerente da *Stratbond* e da Empresa X.

Realço, em toda a sua plenitude, o modo como o ambiente da consultoria estratégica fomentou em mim um conjunto de aptidões orientadas para a flexibilização de posições e resolução de problemas. O contacto com esta área da gestão intensificou a minha capacidade de aprendizagem, esclareceu certos limites que a distinguem de outras áreas e, fundamentalmente, despertou a minha preocupação pela importância que o trabalho desenvolvido no meio académico representa na aplicação das práticas empresariais.

A oportunidade de realizar um estágio curricular em que foram colocados diariamente problemas reais, constituiu um desafio e complemento à formação académica adquirida na FEUC. Esta experiência proporcionada pela *Stratbond* permitiu uma real abordagem ao mercado de trabalho, mostrando-se essencial numa primeira fase do meu percurso profissional. Na verdade, o estágio revelou-se também profícuo na medida em que fui capaz de alargar a minha rede contactos e conhecer experientes empresários de vários setores, com provas dadas neste meio. De igual modo, sinto que fui capaz de melhorar competências sociais e de comunicação, assim como a minha capacidade de síntese que, de outro modo, seria certamente mais difícil de concretizar.

A minha reflexão acerca do estágio curricular conduziu a um balanço muito positivo, onde destaco a maior confiança nas minhas capacidades e o bom nível de preparação para entrar no competitivo mercado de trabalho. O reconhecimento do trabalho que desenvolvi culminou mesmo num convite da *Stratbond* para integrar a equipa de colaboradores, o que demonstra a confiança em mim depositada ao longo de todo o estágio. Adicionalmente, após a conclusão deste estágio curricular, recebi ainda um convite de uma outra consultora, ligada à área da inovação empresarial, com o intuito da minha integração na sua própria equipa de trabalho.

Conclusão do Capítulo

Concluindo este capítulo, realço a particular importância que o estágio na *Stratbond* teve no meu processo de aprendizagem, tendo sido capaz de me proporcionar experiências jamais vivenciadas.

Pese embora não tenha tido oportunidade de trabalhar diretamente na implementação de serviços como o *Stratprocess*, estudei e acompanhei, na medida do possível, antigos processos desenvolvidos com outros clientes com quem outros consultores já tinham trabalhado antes da minha chegada à empresa. Não obstante, esse estudo foi determinante devido à similitude patente entre alguns componentes do *Stratprocess* e do Plano de Negócios ou Plano de Marketing, tais como a análise da empresa, do mercado, dos concorrentes, entre outros.

No cômputo geral do estágio registei, globalmente, cinco deslocações formais às empresas X e Y. Às instalações da Empresa X foram efetuadas três visitas com o objetivo de esclarecer e discutir alguns pontos, fundamentais à boa execução da candidatura ao PDR 2020. Por sua vez, a Empresa Y mereceu duas visitas que foram, também elas, cruciais para a eficaz concretização do Plano de Negócios e do Plano de Marketing. Sublinho, com particular relevo, que todas as visitas foram acompanhadas, ora pelo sócio gerente, ora por outro colaborador da *Stratbond*.

Em suma, aspetos como o contacto direto com profissionais da área de consultoria estratégica, o diálogo permanente com clientes e a minha inserção num ambiente empresarial dinâmico, considero tenham sido fatores que culminaram numa experiência profissional extremamente positiva.

Capítulo 4 – Conclusão

Nos dias de hoje as organizações enfrentam desafios de elevada complexidade. Coexistimos num contexto de grande exigência, marcado por avultadas quantidades de informação que recebemos de diversas fontes. Ora, isto tem obrigado as empresas a adquirir níveis elevados de flexibilidade, com o objetivo de dar resposta às alterações do mercado onde estão inseridas e, conseqüentemente, manterem-se competitivas.

Por este motivo, no presente relatório propus-me abordar o tema da Análise da Concorrência. Esta escolha adveio, sobretudo, da importância que o tema incorpora no seio das organizações e que, por vezes, é tratado de forma superficial e displicente. Além disso, foi minha intenção que o tema aqui discutido estivesse de acordo com o desenvolvimento do estágio curricular. Neste sentido, a elaboração de documentos, tais como o Plano de Negócios e de Marketing, possibilitou a aplicação prática associada a esta temática.

A revisão bibliográfica, neste âmbito da Análise da Concorrência, foi construída de base sob a perspetiva de autores consagrados da escola da Estratégia, nomeadamente, Michael Porter ou Philip Kotler. Para estes e demais autores, um dos objetivos primordiais desta análise passa por perceber o comportamento dos concorrentes de modo alcançar uma posição competitiva no mercado. Além disso, através do estudo dos concorrentes, é possível sobressair uma aprendizagem, resultante dos seus êxitos e fracassos, capaz de conferir novos métodos a uma empresa para competir com mais eficácia.

Se pensarmos na contribuição de Porter (1991), este autor assentou a sua investigação na compreensão de quatro componentes essenciais na determinação do perfil da concorrência: objetivos, pressupostos, estratégias e capacidades. A partir desta ótica, o autor sugere que será muito mais previsível definir os comportamentos atuais e futuros dos concorrentes.

Não obstante, Porter (1991) foi também pioneiro na constituição de um *Sistema de Inteligência sobre o Concorrente*, que fosse capaz de dar resposta à grande exigência de dados existentes no mercado. Esta metodologia reveste uma importância capital, sobretudo se se pensar que a informação chega habitualmente de forma dispersa. Assim, através deste processo inteligente, os dados recolhidos serão tratados de modo mais adequado, sendo compilados e agrupados convenientemente, de acordo com o tipo de

interpretação que as empresas lhe queiram conferir. Apesar das suas virtudes, a metodologia proposta por Porter foi adaptada ao advento da Internet que, com ela, trouxe distintas e inesgotáveis fontes de informação. Esta nova realidade tem acarretado a necessidade constituir grandes bases de dados, com uma capacidade de armazenamento e de processamento analítico que vão muito para lá daquelas que terão sido perspectivadas nos anos 1980 por Michael Porter.

Se sob o ponto de vista social e político a existência de concorrência até pode ser desejável, sob o ponto de vista empresarial deve ser evitada e idealmente anulada (Pires, 1997). Não sendo provável desenvolver um negócio num mercado onde a concorrência não existe, resta às empresas aceitar a realidade tal como ela é, tentando gerir as expectáveis reações dos seus concorrentes e os seus efeitos negativos, e tirar partido de eventuais situações positivas que a concorrência possa proporcionar.

O estágio desenvolvido na *Stratbond* permitiu-me realizar uma abordagem prática da temática tratada ao longo do presente relatório, através do contacto com um cliente da consultora que pretendia auxílio na elaboração de um Plano de Negócios e de Marketing, cujo estudo dos concorrentes é inerente a qualquer um destes documentos. Deste modo, foram identificados todos concorrentes do cliente, elaborou-se um diagnóstico do perfil da concorrência e, por fim, compilou-se os dados recolhidos de acordo com as características intrínsecas à atividade desenvolvida pelo cliente da *Stratbond*.

Adicionalmente, o estágio curricular possibilitou-me ampliar os conhecimentos ao nível do atual Quadro Comunitário. Através da elaboração e suporte a uma candidatura de um outro cliente da *Stratbond* ao PDR 2020, tomei contacto com o modo de funcionamento do Portugal 2020, ao mesmo tempo que tomei nota das valias que este Programa detém no contexto da atividade empresarial em Portugal.

No decorrer deste trabalho vi-me obrigado a seleccionar uma série de conteúdos, imprimindo, assim, uma maior consistência nas ideias estruturais do tema da Análise da Concorrência. Porém, reconheço a importância crescente que as *Big Data Analytics* representam na era do digital para o desenvolvimento de uma análise dos concorrentes supra sofisticada. Muito mais haveria a dizer relativamente a esta temática, mas, pese embora as principais contribuições tenham sido dadas recentemente, acredito que existe

um largo espaço de progressão no futuro que acompanhará, por certo, a natural evolução tecnológica.

No meu entender, através do estudo empreendido ao longo deste trabalho, fui capaz de conciliar o contributo da literatura com a aplicação do conhecimento a casos reais. Nesta perspetiva, reconheço a relevância que os conceitos fundamentais da Estratégia representam no quotidiano das organizações, sobretudo nas PME.

Em suma, a Análise da Concorrência é essencial no esforço de obtenção de uma estratégia competitiva capaz de posicionar as empresas num meio cujas suas características sejam maximizadas, distinguindo-as, dessa forma, dos seus concorrentes. Com efeito, atendendo ao paradigma nacional, é fulcral a coabitação entre as empresas e as consultoras, de modo a que os principais conceitos estratégicos possam ser implementados na indústria eficazmente.

Concluo este relatório com a convicção de que o estágio curricular desenvolvido na *Stratbond* foi, sem qualquer dúvida, um momento único na minha vida. A possibilidade aplicar na prática o que aprendi nos momentos letivos e, ao mesmo tempo, a liberdade que dispus para o fazer, resultaram em situações inequívocas de aprendizagem e crescimento, tanto ao nível profissional, como pessoal.

Bibliografia

Abell, Derek F. (1980) *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice Hall.

Bergen, Mark; Peteraf, Margaret A. (2002) "Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach" *Managerial and Decision Economics*. 23(4-5), 157-169.

Caves, Richard E. (1984) "Economic analysis and the quest for competitive advantage" Papers and Proceedings the 96th Annual Meeting of the American Economic Association. 74(2), 127-132.

Chen, Ming-Jer (1996) "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration" *The Academy of Management Review*. 21(1), 100-134.

Clavell, J. (1981) *The Art of War by Sun Tzu*. Londres: Hodder and Stoughton.

Coelho, Filipe (2016) "O Marketing" in Almeida, Filipe (ed.) *Introdução à Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Czepiel, John A.; Kerin, Roger A. (2012) "Chapter 4: Competitor Analysis" in Shankar, Venkatesh; Carpenter, Gregory S. (eds.) *Handbook of Marketing Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Diário da República (2014) Portaria nº 230/2014, de 11 de novembro, (1ª Série – Nº 218), pp. 5743-5753.

Feldman, R.; Sanger, J. (2006) "The Text Mining Handbook". *Cambridge University Press*. Nova Iorque.

Feldman, R.; Govindaraj, S.; Livnat, J.; Segal, B. (2010) "Management's Tone Change, Post Earnings Announcement Drift and Accruals" *Revenue Accounting Studies Journal*. 15(4), 915-953.

Fleisher, Craig S.; Bensoussan, Babette E. (2015) *Business and Competitive Analysis*. New Jersey: Person Education, Inc.

Ghemawat, Pankaj (2000) *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman.

Grant, R. M. (2006) *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cizur: Thomson Civitas.

Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Cizur Menor: Editorial Aranzadi.

Guo, Liang; Sharma, Ruchi; Yin, Lei; Lu, Ruodan; Rong, Ke (2017) "Automated competitor analysis using big data analytics: evidence from the fitness mobile app business" *Business Process Management Journal*. 23(3).

Hooley, Graham J.; Saunders, John A.; Piercy, Nigel, F. (2005) *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1989) *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip (1997) *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lambin, Jean-Jacques (2000) *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.

Lee, T. (2007) "Constraint-Based Ontology Induction from Online Customer Reviews" *Group Decision and Negotiation*. 16(3), 255-281.

Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, J. V. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa*. Alfragide: D. Quixote.

Pang, B.; Lee, L. (2008) "Opinion Mining and Sentiment Analysis," *Foundations and Trends in Information Retrieval*. 2(1-2), 1-135.

Pires, Aníbal (1998) *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.

Porter, Michael (1991) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Schlegel, G. L. (2015) "Utilizing Big Data and Predictive Analytics to Manage Supply Chain Risk" *Journal of Business Forecasting*. 33(4), 11-17.

Webgrafia

Edward Lowe Foundation (2017) “How to Conduct and Prepare a Competitive Analysis”

<http://edwardlowe.org/how-to-conduct-and-prepare-a-competitive-analysis/> [20 de abril de 2017]

Entrepreneur (2006) “Competitive Analysis”

<https://www.entrepreneur.com/article/25756> [14 de abril de 2017]

Stratbond (2017) “Identidade”

<http://www.stratbond.com/identidade/> [25 de maio de 2017]

Stratbond (2017) “Consultoria Organizacional”

<http://www.stratbond.com/consultoria-organizacional/> [25 de maio de 2017]

Apêndice

Apêndice I – Investimentos na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas

Objetivos e prioridades visadas

- Promover a expansão e renovação da estrutura produtiva agroindustrial, potenciando a criação de valor, a inovação, a qualidade e a segurança alimentar, a produção de bens transacionáveis e a internacionalização do sector;
- Preservar e melhorar o ambiente, assegurando a compatibilidade dos investimentos com as normas ambientais e de higiene e segurança no trabalho.

Beneficiários

- A tipologia de intervenção a apoiar respeita a investimentos na conservação, preparação e comercialização ou transformação de produtos agrícolas. A área geográfica elegível referente ao presente programa abrange todo o território continental (português). O programa apresenta uma dotação orçamental total de 30.000.000,00€.

Crítérios de elegibilidade dos beneficiários

- Estar legalmente constituído;
- Ter a situação tributária e contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social;
- Ter a situação regularizada em matéria de reposições no âmbito do financiamento do FEADER e do FEAGA, ou terem constituído garantia a favor do Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I. P. (IFAP, I. P.);
- Não terem sido condenados em processo-crime por factos que envolvam disponibilidades financeiras no âmbito do FEADER e do FEAGA;
- Possuir uma autonomia financeira (AF) pré-projeto igual ou superior a 20%, tendo por base para o cálculo os indicadores do exercício anterior ao ano de apresentação da candidatura ou caso não tenha desenvolvido qualquer atividade até à data de apresentação da candidatura, suporte pelo menos 25% do custo total do investimento elegível com capitais próprios;

- Obrigar-se a que o montante dos suprimentos ou empréstimos de sócios ou acionistas, que contribuam para garantir o rácio de autonomia financeira, seja integrado em capitais próprios, até à data de aceitação da concessão do apoio;
- Ter um sistema de contabilidade organizada.

CrITÉRIOS de elegibilidade da operação

- Projetos de investimento que incidam sobre a conservação, preparação e comercialização ou transformação de produtos agrícolas, cujo produto final resultante seja um produto agrícola;
- Enquadrar-se numa das seguintes dimensões de investimento:
 - Investimento total elegível, apurado em sede de análise, superior a 200.000,00€ e igual ou inferior a 4.000.000,00€ de investimento total;
 - Investimento total elegível, apurado em sede de análise, superior a 200.000,00€, quando desenvolvido em explorações agrícolas em que a matéria-prima é maioritariamente proveniente da própria exploração;
 - Investimento total elegível, apurado em sede de análise, superior a 200.000,00€, quando desenvolvido por agrupamentos ou organizações de produtores reconhecidos.
- Contribuir para o desenvolvimento da produção ou do valor acrescentado da produção agrícola;
- Ter início após a data de apresentação da candidatura;
- Assegurar, quando aplicável, as fontes de financiamento de capital alheio;
- Evidenciar viabilidade económica e financeira, medida através do valor atualizado líquido (VAL), tendo a atualização como referência a taxa de refinanciamento (REFI) do BCE, em vigor à data de submissão da candidatura;
- Evidenciar coerência técnica, económica e financeira;
- Formas e limites dos apoios;
- Apoio sob a forma de subsídio não reembolsável para os investimentos elegíveis até 1.000.000,00€ por beneficiário;
- Apoio sob a forma de subvenção reembolsável, para os investimentos elegíveis acima de 1.000.000,00€, até ao valor máximo de 10.000.000,00€ por beneficiário;

- Taxa base de 30% e máxima de 45% sobre o montante de investimento elegível para regiões menos desenvolvidas;
- Taxa base de 20% e máxima de 35% sobre o montante de investimento elegível para as restantes regiões;
- Majorações:
 - 10 p.p. se o projeto for promovido por uma organização ou agrupamentos de produtores;
 - 20 p.p. se o projeto incluir investimentos a realizar pelas organizações ou agrupamentos de produtores no âmbito de uma fusão;
 - 5 p.p. se forem operações no âmbito da Parceria Europeia para a Inovação (PEI);
 - Redução de 15 p.p. sempre que o investimento elegível ultrapasse 1.000.000,00€, aplicando-se a todo o investimento a taxa média ponderada resultante.

Despesas elegíveis

- Bens imóveis – Construção e melhoramento, designadamente:
 - Vedação e preparação de terrenos;
 - Edifícios e outras construções diretamente ligados às atividades a desenvolver;
 - Adaptação de instalações existentes relacionada com a execução do investimento.
- Bens móveis – Compra ou locação-compra de novas máquinas e equipamentos:
 - Máquinas e equipamentos novos, incluindo equipamentos informáticos;
 - Equipamentos de transporte interno, de movimentação de cargas e as caixas e paletes com duração de vida superior a um ano;
 - Caixas isotérmicas, grupos de frio e cisternas de transporte, bem como meios de transporte externo, quando estes últimos sejam utilizados exclusivamente na recolha e transporte de leite até às unidades de transformação;
 - Equipamentos sociais obrigatórios por determinação da lei;
 - Automatização de equipamentos já existentes na unidade;

- Equipamentos não diretamente produtivos, nomeadamente equipamento visando a valorização de subprodutos e resíduos destinados à valorização energética e ao controlo da qualidade;
- Despesas gerais (até 5 % do custo total elegível aprovado das restantes despesas) – domínio da eficiência energética e energias renováveis, software aplicacional, propriedade industrial, diagnósticos, auditorias, planos de marketing e *branding* e estudos de viabilidade, acompanhamento, projetos de arquitetura, engenharia associados aos investimentos.
- Limite às elegibilidades:
 - Caixas e paletes elegíveis na condição de se tratar de uma primeira aquisição ou de uma aquisição suplementar proporcional ao aumento de capacidade projetada, não podendo ser vendidas conjuntamente com a mercadoria;
 - Quando houver componentes de investimento comuns a investimentos excluídos e a investimentos elegíveis, as despesas elegíveis são calculadas proporcionalmente, em função do peso das quantidades/valores das matérias-primas/produtos de base afetos aos investimentos elegíveis nos correspondentes totais utilizados;
 - Deslocalização - na mudança de localização de uma unidade existente, ao montante do investimento elegível da nova unidade, independentemente de nesta virem também a ser desenvolvidas outras atividades, será deduzido o montante resultante da soma do valor líquido, real ou presumido, da unidade abandonada com o valor das indemnizações eventualmente recebidas, depois de deduzido o valor, real ou presumido, do terreno onde a nova unidade vai ser implantada; contudo, se o investimento em causa for justificado por imperativos legais ou se o PDM estipular para o local utilização diferente da atividade a abandonar, não será feita qualquer dedução relativamente às despesas elegíveis. Em nenhuma situação o investimento elegível corrigido poderá ser superior ao investimento elegível da nova unidade;
 - Despesas com estudos de viabilidade, projetos de arquitetura e engenharia associados aos investimentos, e a elaboração de estudos podem ser

elegíveis se efetuados até 6 meses antes da data de apresentação da candidatura;

- Despesas em instalações e equipamentos financiadas através de contratos de locação financeira ou de aluguer de longa duração, só são elegíveis se for exercida a opção de compra e a duração desses contratos for compatível com o prazo para apresentação do pedido de pagamento da última parcela do apoio;
- Despesas elegíveis com construções não podem ultrapassar 35% da despesa total elegível do projeto apurado na análise;
- Despesas de elaboração e acompanhamento da candidatura, diagnósticos, estudos de viabilidade e similares estão limitadas a 2%, em investimentos até 250.000,00€ de despesa elegível apurada na análise, e a 1% na parte do investimento que ultrapassa aquele montante, até ao limite de 10.000,00€.

Despesas não elegíveis

- Bens de equipamento em estado de uso;
- Compra de terrenos e compra de prédios urbanos, sem estarem completamente abandonados, com vista à sua reutilização na mesma atividade;
- Obras provisórias não diretamente ligadas à execução da operação;
- Equipamento de escritório e outro mobiliário, exceto equipamentos de telecomunicações, de laboratório, de salas de conferência e de instalações para exposições, não para venda, dos produtos dentro da área de implantação das unidades;
- Trabalhos de arquitetura paisagística e equipamentos de recreio;
- Substituição de equipamentos, exceto se esta substituição incluir a compra de equipamentos diferentes, quer na tecnologia utilizada, quer na capacidade absoluta ou horária;
- Componentes do imobilizado incorpóreo, tais como despesas de constituição, de concursos, de promoção de marcas e mensagens publicitárias;
- Juros durante a realização do investimento e fundo de maneiço;
- Despesas de pré-financiamento.