

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão e Estratégia Industrial

O LANÇAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS
ENQUADRAMENTO, PERSPECTIVAS E PRÁTICA

VALDEMAR FILIPE CARA-NOVA MARTINS

Orientação: Professor Dr. Fernando Gonçalves

Júri:

Presidente: Doutor Vítor Manuel da Silva Santos, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor Joaquim Borges Gouveia, professor catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Estratégia Industrial da Universidade de Aveiro

Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves, professor associado convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Julho / 2003

GLOSSÁRIO DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
CACE	Centro de Apoio à Criação de Empresas
CVP	Ciclo de Vida do Produto
CVR	Custo, Volume e Resultado
CVu	Custo Variável Unitário
GCC	<i>Global Commodity Chain</i>
GVC	<i>Global Value Chain</i>
HS	<i>HarpaSpeakers</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IU	<i>Industrial Upgrading</i>
IV	Integração Vertical
IVP	Integração Vertical Parcial
MPE	Micro e Pequena Empresa
MTS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade
PCTN	Política Científica e Tecnológica Nacional
PME	Pequena e Média Empresa
PVu	Preço Varável Unitário
QIV	Quase Integração Vertical
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia



O LANÇAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS – ENQUADRAMENTO, PERSPECTIVAS E PRÁTICA

Valdemar Filipe Cara-Nova Martins

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gonçalves

Provas concluídas em:



RESUMO

Todo o contexto relacionado com a actividade das micro e pequenas empresas industriais e respectiva competitividade tem conhecido rápidas e constantes transformações, nas últimas décadas.

Nesse contexto, e face à crescente pressão competitiva, os *clusters* e redes de cooperação empresarial são apontados como enquadramento para a resolução da maior parte dos constrangimentos enfrentados pelas micro e pequenas empresas industriais. Sendo certo que o processo de relacionamento interempresarial requer alterações na cadeia de valor, é necessário que as barreiras interdepartamentais sejam derrubadas e as fronteiras com o exterior redefinidas, na senda de uma competitividade sustentável.

A presente tese introduz os contextos específicos de lançamento de micro e pequenas empresas industriais, tornando-se as estratégias que lhes correspondem, objecto de cuidado tratamento. À luz de conceitos como “empreendedorismo”, “cooperação”, “intervenção pública” e “incubação de empresas”, é estabelecida a comparação entre empresas incubadas e as suas congéneres não beneficiárias de tais apoios, procurando clarificar como os recursos utilizados, as formas de empresariar e a intervenção pelos poderes públicos podem afectar o desempenho da empresa.

Palavras-chave: cadeia de valor, *clusters*, competitividade, empreendedorismo, estratégia, micro e pequenas empresas industriais.

THE LAUNCH OF MICRO AND SMALL INDUSTRIAL FIRMS – FRAMING, PERSPECTIVES AND PRACTICE

Valdemar Filipe Cara-Nova Martins

Masters in: Gestão e Estratégia Industrial

Supervised by: Prof. Dr. Fernando Gonçalves

Concluded on:

ABSTRACT

The whole spectrum of industrial micro firms business development and competitiveness has lived an era of fast change during the last decades. As the rivalry in the market is intense, to maintain competitiveness is a very challenging task for those firms.

In such context, the *clusters* and inter-firms cooperation networks are identified as providing satisfactory solutions to industrial micro and small firms experimented difficulties, leading practitioners on the field to reorganise internally their functions, in order to achieve sustainable competitiveness.

This thesis focuses on capabilities and strategic competitive tools to implement by industrial micro firms, in the context of start-ups small-scale competitors. Acknowledging the importance of entrepreneurship, cooperation, as well as firm incubation for business development, comparison is made between incubated firms and the ones started without an “incubation support” and relations between firms basic resources, business managing styles, policy making and performance are analysed.

Key words: clusters, competitiveness, entrepreneurship, industrial micro firms, strategy, value chain.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
PARTE I – ENQUADRAMENTO: CONTEXTO E TEORIA	15
CAPÍTULO 1 - INTERVENÇÃO PÚBLICA NO APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS	17
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA EMPRESARIAL PORTUGUÊS	18
1.1.1 – BREVE CARACTERIZAÇÃO QUANTITATIVA DAS MPE’S EM PORTUGAL	18
1.1.2 – BREVE CARACTERIZAÇÃO QUALITATIVA DAS MPE’S EM PORTUGAL	20
1.2 – DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO PÚBLICA	24
1.2.1 – INTERVENÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO	24
1.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: ANÁLISE PROSPECTIVA	27
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS DE MARKETING INDUSTRIAL	30
2.1 - “MUDANÇA DE PARADIGMA” E COMPLEXIDADE ECONÓMICA	32
2.1.1 - COMPETITIVIDADE: CONCEITO E EVOLUÇÃO	34
2.2 - CONCEITO DE ESTRATÉGIA	40
2.2.1 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	41
2.2.2 – ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS: CONCEITO E EVOLUÇÃO	49
CAPÍTULO 3 – FASE DE LANÇAMENTO DA EMPRESA	52
3.1 - MODALIDADES DE LANÇAMENTO	52
3.2 - PREPARAÇÃO DO LANÇAMENTO: ASPECTOS-CHAVE	55
3.2.1 – EMPREENDEDORISMO	55
3.2.2 - SELECÇÃO E ESTUDO DA INDÚSTRIA	59
3.2.3 – IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	62
3.3 – O LANÇAMENTO: ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS	65
PARTE II – RELACIONAMENTO INTRA E INTEREMPRESARIAL	69
CAPÍTULO 4 – RELACIONAMENTO INTRAEMPRESARIAL	72
4.1 – MECANISMOS DE RELACIONAMENTO INTRAEMPRESARIAL	75

4.2 – VANTAGENS PELOS CUSTOS E VANTAGENS PELA DIFERENCIAÇÃO	76
4.2.1 – IMPORTÂNCIA DOS ELOS VERTICAIS	79
CAPÍTULO 5 – RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL	82
5.1 - COMPETITIVIDADE E COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA	83
5.2 - NOVOS FORMATOS DE RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL	84
5.2.1 - REDES DE EMPRESAS	86
5.2.2 - <i>CLUSTERS</i> INDUSTRIAIS	89
5.2.3 - CADEIAS PRODUTIVAS	93
5.3 – RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL E MPE’S	98
5.4 – INTERVENÇÃO PÚBLICA E RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL	101
PARTE III – ESTUDO DE CASO	103
CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CASO: MPE INDUSTRIAL EM INCUBADORA DE EMPRESAS	103
6.1 – METODOLOGIAS	103
6.1.1 – QUADRO DE ANÁLISE	105
6.2 – CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO AMBIENTE EM INCUBADORAS DE EMPRESAS	106
6.3 - O CASO DA <i>HARPASPEAKERS</i>	106
6.3.1 – PREPARAÇÃO DO LANÇAMENTO	107
6.3.2 – LANÇAMENTO DA <i>HARPASPEAKERS</i> : CONTEXTO E ESTRATÉGIAS	112
6.4 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS PELOS PODERES PÚBLICOS	117
CONCLUSÃO	121
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXOS	134

LISTA DE QUADROS



QUADRO 1.1 – EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS EM FUNÇÃO DA DIMENSÃO (PORTUGAL)	19
QUADRO 1.2 – PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS MPE’S EM FUNÇÃO DO ÂMBITO (PORTUGAL)	23
QUADRO 1.3 – EXECUÇÃO E FINANCIAMENTO DAS DESPESAS EM I&D EM PORTUGAL (1997)	25
QUADRO C.1 – ASPECTOS-CHAVE PARA A COMPETITIVIDADE DAS MPE’S (PORTUGAL)	126

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA (MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER)	42
FIGURA 2.2 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	46
FIGURA 3.1 – CICLOS DE VIDA DE VENDAS E LUCROS	63
FIGURA 3.2 – PROCESSO DE DECISÃO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	64
FIGURA 3.3 – ESTRATÉGIAS E FACTORES-CHAVE DE SUCESSO ASSOCIADOS AO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	66
FIGURA 4.1 – A CADEIA DE VALOR GENÉRICA	74
FIGURA 5.1 – REDES SIMÉTRICAS E ASSIMÉTRICAS	87
FIGURA 5.2 – REDES COM CONTACTOS NÃO-REDUNDANTES E REDES COM CONTACTOS REDUNDANTES	88
FIGURA 5.3 – CADEIAS PRODUTIVAS	94
FIGURA 6.1 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	113
FIGURA C.1 – A CADEIA DE VALOR GENÉRICA	125

AGRADECIMENTOS

Na elaboração desta dissertação revelou-se absolutamente crucial a empenhada colaboração de um conjunto de pessoas, às quais, numa exígua retribuição face à minha imensa gratidão, dirijo os meus mais sinceros agradecimentos.

Ao Senhor Professor Dr. Fernando Gonçalves, que me privilegiou ao gentilmente aceder à orientação do presente trabalho. Durante largos meses, pude usufruir do seu conhecimento, generosidade que, a par do seu inesgotável interesse e paciente disponibilidade, enriqueceu de forma indelével a elaboração desta dissertação.

Aos Senhores Eng. Carlos Matos e Eng. José Sousa, responsáveis pela empresa *HarpaSpeakers*, pela amabilidade e prontidão com que se disponibilizaram para colaborar na elaboração do estudo de caso.

Ao Senhor Dr. Carlos Costa que desde início me incentivou e, numa demonstração de enorme compreensão, me proporcionou as melhores condições para a consecução deste empreendimento, permitindo a minha valorização pessoal e profissional, um dos temas das nossas infindáveis e cúmplices conversas.

À Lina que, apesar de acompanhar a parte final deste trabalho, me recompensou com enorme carinho e compreensão.

Por fim, uma palavra muito especial de agradecimento à minha família e amigos. À minha mãe, ao Cláudio e Marisa e, de modo muito especial, ao meu pai cujas contingências da vida nunca impediram de acompanhar o meu trabalho. Com a compreensão que os caracteriza, suportaram o impacte da elaboração desta dissertação no convívio familiar.

A estes e a todos os que, injustamente não mencionados, prestaram um apoio contínuo e incondicional, fundamental para o bom termo deste trabalho,

A todos, expresso a minha sincera gratidão.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento económico, social e cultural das sociedades modernas, tem como seu principal pilar a actividade empresarial, cujo adequado desempenho permite a evolução sustentada da sociedade, materializada na criação de riqueza que a respectiva actividade encerra.

A intervenção pública no fomento da criação deste tipo de actividades é por isso, objecto das mais diversificadas políticas, e consequentes apoios, na presunção de que sem incentivos adequados, pode perder-se um conjunto significativo de oportunidades, cuja exploração se assumirá como contributo de relevo para os objectivos genéricos de ampliação do nível e qualidade de vida das populações.

Portugal não foge a esta tendência, sendo múltiplas as iniciativas empreendidas pelos poderes públicos, visando os desideratos acima referenciados. De entre tais iniciativas contam-se (integradas num conjunto de políticas de modernização e dinamização económica) designadamente as dos Ministérios da Economia, da Ciência e do Ensino Superior, da Segurança Social e Trabalho, destinadas ao lançamento de incubadoras de empresas¹, enquanto instrumentos de incentivo à criação de empresas (não só industriais mas também de serviços), matéria de que o presente trabalho se irá ocupar.

No que concerne ao conjunto de factores motivacionais que resultaram na escolha da temática da presente dissertação, são o corolário lógico do facto de, desde há cerca de três anos, o autor trabalhar directamente no domínio de criação de empresas, mais especificamente de micro e pequenas empresas (adiante designadas por MPE's)², nomeadamente industriais e em fase de lançamento. Essa predisposição ganhou uma dimensão acrescida quando, da experiência laboral descrita, resultou a consciencialização de um conjunto de factores que condicionavam, na grande maioria das empresas observadas, a sua competitividade. Esses aspectos de vulnerabilidade,

¹ As incubadoras de empresas são espaços, física e geograficamente definidos, destinados a promover a constituição, desenvolvimento e consolidação de empresas, através da prestação de apoio técnico, com a finalidade de permitir a sua posterior integração no mercado com total autonomia. Este aspecto será detalhado no Capítulo 6.

² Relativamente ao critério de micro e pequena empresa, aplica-se a definição de pequena e média empresa (PME) adoptada pela Comissão Europeia na Recomendação 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996 (anexo1), que contém a definição de micro e pequena empresa.

muito específicos das pequenas empresas, potenciam-se quando a este factor de dimensão se acumula a juventude das mesmas.

O presente trabalho pretende contribuir para a compreensão da realidade acima descrita, pelo que, de modo semelhante aos demais estudos da mesma natureza, é suportado por um estudo empírico, conectando a informação disponível com as questões de partida e culminando, como não poderia deixar de ser, com um conjunto de conclusões que se espera possam vir a contribuir para uma percepção mais clara dos promotores deste tipo de iniciativas como também, embora por decorrência, das entidades que de algum modo se envolvem neste tipo de processos, especialmente aquelas a quem competem funções de apoio ao investimento através de financiamento.

Deste modo, são de evidenciar quatro aspectos-chave do estudo: (1) a problemática; (2) as questões de partida; (3) os objectivos pretendidos e (4) as metodologias utilizadas.

No que respeita ao primeiro aspecto, temos que as MPE's representam, afinal, uma expressiva maioria das empresas portuguesas³, com contributo assinalável para a economia portuguesa. Estas empresas denotam, no entanto, um conjunto de fragilidades que condicionam a sua competitividade, merecendo em nosso entender, um esforço de compreensão, ainda parcamente desenvolvido entre nós, principalmente num plano que envolva um enquadramento teórico, cujo suporte possa abrir novas perspectivas para o seu desenvolvimento.

No que se refere às (2) questões de partida, reunindo consenso que:

- a globalização e o processo de integração europeia conduzem ao aumento das dinâmicas competitivas, espelhadas na diminuição do ciclo de vida dos produtos, e na aceleração da mudança tecnológica conducentes, no limite, a reorganizações profundas tanto do trabalho como da produção (Moura, 1999);
- a crescente pressão competitiva decorrente da internacionalização da economia portuguesa exige alterações nas estratégias das empresas, que começarão a não concentrar a sua atenção na competitividade-preço, perante a necessidade de opções de carácter mais horizontal (em que, a par do preço, se privilegiam os chamados “factores dinâmicos de competitividade”, como a inovação, a diferenciação do

³ Aspecto analisado no Capítulo 1.

produto, a qualidade, a qualificação dos recursos humanos, os novos métodos de organização e gestão, etc.);

- sendo os factores competitivos múltiplos, a sua combinação induz repercussões muito diversas na organização das empresas, especialmente das MPE's, cujo potencial de inovação pode minimizar o impacte das barreiras à entrada, flexibilizando ajustamentos sectoriais enquanto mecanismos de resposta a choques macroeconómicos, funcionando, em simultâneo, enquanto instrumentos de promoção da coesão social, dando expressão a um desenvolvimento mais equilibrado do território;
- os grandes constrangimentos genericamente diagnosticados nas empresas em Portugal resultarão, pelo menos em parte, de uma deficiente estruturação do conceito de negócio, bem como da inadequada formulação da sua fase de lançamento⁴ (Dornelas, 2001);
- enquanto os grandes empreendimentos são cuidadosamente estudados, planeados, bem como executados e posteriormente controlados, as pequenas iniciativas empresariais sofrem, na maioria dos casos, desde o primeiro momento, da ausência de competências operacionais, organizacionais e de gestão.

Neste contexto, surge um conjunto de questões de extrema pertinência, cuja adequada resposta por parte das empresas pode significar a compreensão da envolvente competitiva, enquadradora de adequadas respostas estratégicas. Para o efeito é imprescindível tomar em consideração:

- o conjunto de reflexões, métodos e instrumentos (mecanismos de actuação) que podem contribuir para melhorar o modo como estas empresas deverão entender tanto o mercado onde actuam como o posicionamento adequado face à realidade com que são confrontadas;
- como deverá ser entendida a função comercial enquanto peça essencial de uma realidade mais complexa que é a empresa;
- que sendo hoje universalmente aceite que o sucesso empresarial está cada vez mais ligado à capacidade de cativação de preferências no mercado, de acordo com as

⁴ Porter (1986) chama a atenção para estes factores, bem como para o impacte que estes podem ter no futuro sucesso das novas unidades empresariais. Estes aspectos serão tratados no Capítulo 3.

particularidades que cada grupo de consumidores nele evidenciam, padronizando desse modo as exigências competitivas, transformadas em realidade com crescentes graus de complexidade;

- a definição de estratégias comerciais adequadas à fase de lançamento das empresas, identificando, principalmente, que competências-chave são determinantes na referida fase, bem como quais são as principais condicionantes e determinantes do sucesso empresarial.

Daqui resulta a imprescindibilidade de dispensar uma especial atenção às questões comerciais, desde a concepção dos projectos empresariais, até à respectiva disponibilização no mercado.

No que concerne ao conjunto de (3) objectivos definidos, da análise a realizar pretende-se identificar quais as questões-chave a encarar no lançamento da empresa, dedicando particular atenção aos factores dinâmicos de competitividade.

A abordagem que nos propomos realizar envolve uma aproximação em função de três intenções fundamentais. A primeira é a de proceder a uma confrontação do caso português com as exigências do mercado global, ressaltando as suas especificidades, mas igualmente as suas insuficiências. A segunda é a de ultrapassar o estágio de diagnóstico, esboçando uma abordagem prospectiva susceptível de sugerir propostas de actuação pelas empresas, no quadro das evoluções possíveis, tendo em vista fundamentar a escolha dos objectivos a alcançar e dos meios necessários para o efeito. A terceira consiste, em função de uma abordagem crítica da bibliografia disponível sobre o universo empresarial das MPE's, em enquadrar no plano teórico o percurso de estudo enunciado.

Finalmente, passamos à apresentação das (4) escolhas metodológicas. O estudo de caso surge como resultado da lógica subjacente às perspectivas de trabalho identificadas, assim no que respeita à estruturação do estudo de caso, adoptou-se o modelo designado por Yin (1984) de “estrutura-linear-analítica”, sendo apresentados sequencialmente a problemática, a revisão prévia de literatura relevante, metodologias, a selecção da informação recolhida e respectiva análise, conclusões e suas implicações sobre a problemática em estudo.

Relativamente ao enquadramento relacionado com o estudo de caso, as escolhas metodológicas recaíram sobre a investigação qualitativa, identificação e selecção de interlocutores.

Este trabalho contempla um conjunto de tópicos que pretendem esclarecer as questões de partida, sendo oportunamente abordados nas diversas partes que o compõem.

Assim, na Parte I – “Enquadramento: contexto e teoria”, será caracterizada a realidade empresarial em estudo, bem como analisada a temática da intervenção pública no apoio a iniciativas inovadoras (Capítulo 1), sendo a sua parte final dedicada ao caso particular dos arranjos interempresariais.

Em seguida (Capítulo 2), serão apresentados e debatidos os principais fundamentos de marketing industrial, introduzindo um conjunto de conceitos e metodologias de referência que, em nosso entender, releva compreender.

O Capítulo 3 completa esta primeira parte do trabalho introduzindo os contextos específicos de lançamento de empresas industriais, tornando-se as estratégias que lhes correspondem, objecto de cuidado tratamento.

A Parte II – “Relacionamento intra e interempresarial” é iniciada no Capítulo 4, que trata da contextualização da função comercial no conjunto das funções-chave da empresa, reconhecendo-lhe significativo protagonismo numa realidade organizacional mais ampla (a qual certamente mereceria outra abordagem e tratamento que, como facilmente se torna perceptível, extravasa o âmbito pretendido), conferindo à abordagem uma perspectiva holística.

A especificidade do tipo de projectos empresariais em estudo, e o seu carácter complexo (designadamente na fase de lançamento), justifica plenamente a atenção que lhes é dispensada no Capítulo 5, com particular incidência sobre os fenómenos quer de integração em *clusters* industriais quer de potenciais parcerias em termos de subcontratação, envolvendo necessariamente, a disponibilidade de competências comerciais-chave.

Partindo deste pressuposto, o trabalho que realizamos pretende identificar quais os aspectos críticos a ter em consideração em tal matéria, bem como avaliar da aderência que as exigências de sucesso enunciadas exibem na prática, propósito prosseguido de forma explicitada na Parte III – “Estudo de caso”, Capítulo 6 (sobre MPE’s industriais

em incubadoras de empresas), estruturada em função dos seguintes tópicos fundamentais: (1) factores críticos de sucesso; (2) condicionantes determinantes; (3) insucesso e sua configuração e (4) complexo de factores de competitividade.

Definida a nossa trajectória, há que salientar que as empresas mais recentes, com práticas de gestão mais modernas, tendem a ser mais competitivas do que a maioria das suas congéneres (MTS, 2001). Principalmente em resultado de aspectos relacionados com: (1) a modernização física; (2) a situação financeira (equilibrada); (3) a força de trabalho (tendencialmente mais produtiva e em expansão) e (4) a disponibilidade de gestores mais jovens com reconhecidas competências de gestão.

É sobre este universo empresarial, mais precisamente sobre as determinantes do sucesso na fase “embrionária” do seu percurso, que o presente trabalho tratará, desde a concepção e estruturação do conceito de negócio a montante, até à percepção e abordagem dos mercados a jusante.

A fase de criação (concepção e lançamento) de uma empresa industrial encerra especificidades que é importante compreender e dominar, tendo em vista a melhoria contínua do desempenho empresarial num Portugal verdadeiramente compaginado com as realidades do século XXI.

Existirá uma correspondência directa entre dimensão empresarial e lucratividade?

De acordo com Porter (1986), depende das circunstâncias. Nomeadamente quando estamos em presença ou (1) de diferente potencialidade de exploração de economias de escala significativas (nomeadamente na produção e distribuição) ou (2) da pertença a grupos estratégicos⁵ mais ou menos protegidos por barreiras à mobilidade, determinantes dum maior ou menor poder de negociação sobre fornecedores e compradores e mais ou menos resguardados da agressividade competitiva com os outros grupos estratégicos. Neste contexto, as empresas de maior dimensão “serão provavelmente mais lucrativas do que as menores” (Porter, 1986: 147). Pelo contrário, em indústrias em que a exploração de economias de escala não é muito significativa, as empresas pequenas podem escolher a especialização como mecanismo estratégico de diferenciação dos produtos ou de aprimoramento tecnológico mais rápido, centrando-se em nichos de mercado aderentes a um conjunto de especificidades de oferta não equacionadas pelas empresas com maior dimensão. Nestas indústrias, as empresas menores terão uma maior rendibilidade do que as grandes que operam, normalmente, com uma gama de produtos mais ampla (Porter, 1986).

Nesta perspectiva, embora encerrando limitações muito particulares, num contexto propiciador, as pequenas empresas podem ser tão ou mais competitivas e lucrativas do que as empresas com maior dimensão.

Nesta parte do trabalho (designadamente no seu capítulo inicial), em primeiro lugar, caracteriza-se genericamente a realidade empresarial das MPE's, reconhecendo a representatividade que este tipo de empresas apresenta na realidade empresarial portuguesa, dando concomitantemente expressão ao potencial competitivo que aquelas encerram. Em segundo lugar, tratar-se-ão os aspectos relacionados com a intervenção pública no apoio a iniciativas inovadoras. Finalmente, com o propósito de contribuir para a identificação de soluções para os principais problemas e fragilidades evidenciadas pelas MPE's portuguesas, procura-se (recorrendo a uma análise prospectiva) facilitar a compreensão do impacte socio-económico que pode resultar de

⁵ Segundo Porter (1986: 133), um grupo estratégico é um “grupo de empresas numa determinada indústria que seguem uma estratégia idêntica ou semelhante no contexto das suas intervenções estratégicas”.



escolhas alternativas pelos poderes públicos sobre os caminhos a seguir no que se refere a uma política científica e tecnológica nacional (PCTN).

Nesta parte importa ainda apresentar o conjunto de contributos teóricos que podem contribuir para melhorar a percepção por estas empresas quer do mercado onde actuam quer do posicionamento adequado face ao contexto com que são confrontadas. Posto isto, trata-se das estratégias comerciais, competências-chave e principais condicionantes e determinantes do sucesso na fase de lançamento das empresas.

Cada um destes aspectos merece uma abordagem mais aprofundada, pelo que constituem o objecto dos segundo e terceiro capítulos.

CAPÍTULO 1 – INTERVENÇÃO PÚBLICA NO APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS

Persistem ainda vários pólos de vulnerabilidade, em matéria qualitativa e de sustentabilidade, como de fortes assimetrias regionais no sistema produtivo português, que conferem à intervenção pública uma importância particular na estratégia nacional de desenvolvimento do país e modernização do tecido empresarial. Os avultados investimentos produtivos e em infra-estruturas, realizados nos últimos anos, são genericamente considerados enquanto não produtores dos resultados desejados.

A classificação de Portugal no quadro dos indicadores estruturais adoptados pela União Europeia (UE) mostra serem a produtividade e a competitividade⁶ os domínios em que o atraso daquele teor é mais evidente no país.

A ausência persistente da articulação dos factores dinâmicos de competitividade da oferta tem resultado, entre nós, e maioritariamente, na estruturação de estratégias empresariais concentradas na competitividade-preço (Mateus *et al.*, 2000:12).

Embora os efeitos inflacionistas internos tenham sido, durante anos, compensados por recorrentes desvalorizações do escudo (permitindo aos nossos empresários manter com alguma facilidade a competitividade dos seus produtos), num quadro de estabilidade cambial (perfeitamente definida na “Zona Euro”), o aumento dos custos relativos requer imperativamente maior eficiência na gestão dos recursos da empresa, com um indispensável incremento da produtividade.

O ajustamento dos preços de venda no quadro assinalado afigura-se crescentemente complicado para as empresas nacionais, pelo que importa incentivar a formulação de estratégias cada vez mais horizontais, privilegiando uma actuação decidida sobre os factores dinâmicos de competitividade (inovação, diferenciação do produto, qualidade, qualificação dos recursos humanos, novos métodos de organização e gestão, entre outros) identificados enquanto essenciais aos posicionamentos competitivos seleccionados pelas empresas nacionais.

Como tal, as empresas portuguesas deverão produzir mais e, sobretudo, melhor, tornando-se imperativo melhorar processos (inovando, melhorando os atributos dos

⁶ Aspecto tratado no Capítulo 2.

produtos, rapidez de entrega e nível do serviço), caminho que embora mais exigente, é concerteza o mais adequado, na senda de uma competitividade duradoura e sustentada.

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA EMPRESARIAL PORTUGUÊS

Para a formulação das recomendações a que nos propusemos torna-se imprescindível proceder a uma breve caracterização do sistema empresarial português, em especial no que respeita aos seus traços estruturais, atribuindo particular importância à sua composição, onde as MPE's representam a grande maioria das empresas portuguesas.

Esta caracterização justifica-se ainda mais pelo consenso generalizado reunido em torno de que “as microempresas constituem um elemento catalisador do crescimento económico já que, pelas suas características específicas, revelam um enorme potencial numa utilização mais produtiva e eficiente dos recursos, no reforço da concorrência, na criação de emprego, no desenvolvimento do território e na coesão social.” (Santos, 1999: 3).

1.1.1 – BREVE CARACTERIZAÇÃO QUANTITATIVA DAS MPE'S EM PORTUGAL

De acordo com os dados mais recentes disponibilizados pelo Ministério da Segurança Social e Trabalho relativos ao ano de 1999, 82,2% das empresas portuguesas tinham menos de 10 trabalhadores e apenas 2,8% do número total de empresas nacionais tinha 50 ou mais trabalhadores (Quadro 1.1).

Esta realidade reflecte um crescimento global do número de empresas em Portugal, mantendo-se, no entanto, a sua composição genérica ao longo dos anos em análise, panorama que confirma a importância das MPE's na economia portuguesa.

Quadro 1.1 – Evolução da distribuição das empresas em função da dimensão⁷ (Portugal)

Ano	1995		1996		1997		1998		1999	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
1 a 9	148.804	80,7%	154.059	81,3%	167.560	81,6%	180.464	82,1%	193.001	82,2%
10 a 49	29.686	16,1%	29.555	15,6%	31.543	15,4%	33.123	15,1%	35.335	15,0%
50 a 99	3.463	1,9%	3.334	1,8%	3.574	1,7%	3.635	1,7%	3.783	1,6%
100 ou mais	2.519	1,4%	2.493	1,3%	2.554	1,2%	2.665	1,2%	2.731	1,2%
Total	184.472	100,0%	189.441	100,0%	205.231	100,0%	219.887	100,0%	234.850	100,0%

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade⁸.

Como é natural, quando avaliamos o contributo destas empresas em termos do emprego, a sua expressão é menor, embora absorvam na sua globalidade, mais emprego do que as sua congéneres de maior dimensão⁹.

Relativamente ao volume de vendas¹⁰, apenas 0,3% das empresas apresentavam, em 1999, um volume de vendas superior a 5 milhões de contos (\cong 25 milhões de euros) observando-se que 71,3% destas empresas exibiam um indicador deste tipo inferior a 100 mil contos (\cong 500 mil euros).

Em termos de natureza jurídica, podemos constatar que para o ano em causa, 57,9% das empresas eram sociedades por quotas e 34,7% empresas em nome individual. Destacando-se a percentagem da fórmula sociedades anónimas (apenas 2,5%), resultante, seguramente, da reduzida dimensão quer do negócio quer das exigências em termos de capitais próprios.

Confirma-se assim, a premissa de partida apresentada na “Introdução” (definição da problemática) de que as MPE’s representam, afinal, uma expressiva maioria das empresas portuguesas, com um grande contributo para a economia, não obstante o conjunto de fragilidades que à partida é possível identificar neste domínio.

⁷ Dimensão da empresa em função do pessoal ao serviço.

⁸ Ver Quadros 1A, 2A e 3A – em anexo.

⁹ Ver Quadro 4A - em anexo.

¹⁰ Ver Quadros 5A e 6A – em anexo.

1.1.2 – BREVE CARACTERIZAÇÃO QUALITATIVA DAS MPE’S EM PORTUGAL

É universalmente aceite que o desenvolvimento empresarial de um país deve envolver um conjunto de actividades destinadas a estimular o espírito empreendedor, promover a criação de empresas e facilitar as condições para sobrevivência e desenvolvimento das existentes.

As MPE’s inseridas em economias de mercado, para além da relevância na criação de emprego e riqueza, apresentam um conjunto de vantagens, designadamente uma maior flexibilidade e versatilidade na adaptação às alterações contextuais (Santos, 1998). Fortes geradoras de emprego e de riqueza, são propulsoras do desenvolvimento económico, tendendo a crescer. São igualmente estimuladoras de competências, efectuam consideráveis intercâmbios entre participantes nos mercados e na harmonização de preços, representando uma fonte potencial de permanente inovação, decorrente da necessidade permanente de descobrir e explorar oportunidades em mercados com menor dinamismo, fenómeno que tende a impelir estas empresas a adoptarem a inovação como uma prática constante, como condição imprescindível à competitividade.

No entanto, observa-se que em Portugal se por um lado poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar por outro, nas MPE’s as decisões, nomeadamente a avaliação do risco económico, são em grande parte fruto da intuição de empresários mais ou menos capacitados, o que não raras vezes conduz a problemas de gestão (sem que sejam correcta e atempadamente diagnosticados) que podem culminar na manifestação de dificuldades de ordem financeira cuja dimensão aponta, tendencialmente, para problemas relacionados com a continuidade da empresa.

Tal realidade resulta de um complexo conjunto de situações, que a incapacidade empresarial transforma em fragilidades, tais como:

- dificuldades no acesso e na fixação de condições de crédito (taxas e condições contratuais) associadas à negociação de pequenas operações, envolvendo à partida risco tendencialmente acentuado. Esta situação é mais notória quando estamos perante empresas relativamente às quais a negociação e acompanhamento do crédito são dificultados por força da fraca clarificação das situações patrimoniais e das

contas de exploração (Santos, 1999). Neste sentido, releva estabelecer condições que permitam a MPE's com uma situação consolidada (financeira e estrategicamente) confirmada, beneficiar de condições de acesso ao crédito semelhantes às empresas de maior dimensão;

- desvantagem relativa no acesso ao conhecimento e tecnologia, obstando muitas vezes ao aproveitamento de oportunidades de mercado que careçam do desenvolvimento de respostas inovadoras, em especial as ligadas ao esforço de Investigação e Desenvolvimento (I&D)¹¹.
- falta de predisposição e apetência por parte da maioria dos empresários, para a exploração de potencialidades e sinergias decorrentes da cooperação.

Estas serão, provavelmente, as causas próximas de maior significado para que as empresas mais pequenas tendam a exibir cadeias de valor¹² muito curtas, concentrando-se muitas das vezes em actividades de fabricação e transformação cujas componentes são fracamente valorizáveis pelo mercado. As empresas referidas, e mais particularmente as empresas industriais, caracterizam-se por “começar tarde e acabar cedo”. Quer isto significar que na fileira industrial não é dominada, geralmente, a I&D e a concepção de produtos nem, numa fase de pós-produção, os aspectos comerciais e em especial os circuitos de comercialização. Como tal, escapam-lhes as actividades com maior valor acrescentado, dominadas por empresas mais robustas, não raras vezes associadas a capitais estrangeiros. Assim, aquelas tendem a apenas conseguir actuar numa fase intermédia da fileira industrial (transformação), a qual exige um maior esforço de investimento em capital fixo, com um menor retorno, concorrendo directamente para a sua baixa competitividade, cujos efeitos cumulativos se traduzem, em primeiro lugar na atitude do comprador e, em segunda instância, na fraca capacidade concorrencial que o país exhibe em termos gerais.

Somos assim confrontados com uma situação de subdesenvolvimento tecnológico, em esforço de I&D e concepção de produtos, a montante, e comercial, quer a montante quer a jusante. A fraca receptividade em termos de cooperação encontra explicação, por um lado, em razões históricas, culturais e sociológicas, bem como, por outro, nas opções e estratégias de desenvolvimento económico escolhidas pelos poderes públicos no

¹¹ Aspecto tratado no Cap. 5.

¹² Conceito abordado no Cap. 4.

passado recente (proteccionismo, condicionamento industrial), com um protagonismo excessivo do Estado, fenómenos que explicam parcialmente que grande parte das empresas nacionais não tenham sentido necessidade ou mesmo reconheçam a importância da cooperação.

Constata-se também com alguma regularidade, neste tipo de empresas, uma fraca utilização de economias externas e um investimento insuficiente em formação (factores catalisadores do crescimento económico e da sustentabilidade do tecido empresarial), bem como resistência a uma cultura de empreendedorismo¹³. Estabelece-se, no entanto, actualmente, com alguma facilidade a convicção de que os recursos humanos são o factor básico de competitividade, já que deles depende a potencialização dos demais factores competitivos. Em função desta convicção generalizada, muito se disserta sobre conceitos como “competitividade”, “produtividade”, numa perspectiva amplamente voltada para a ruptura com as culturas de gestão dominantes em Portugal.

Em jeito de síntese, podemos afirmar que as MPE's portuguesas evidenciam, de um modo geral: (1) uma incipiente capacidade competitiva; (2) escassez de recursos económicos; (3) formação insuficiente e inadequada; (4) atrasos de natureza tecnológica; (5) inexistência de capacidade de gestão reflectida na ausência quer de metodologias de custeio quer de orientação de marketing; (6) reduzida presença nos mercados internacionais e (7) muito reduzidos ou inexistentes investimentos em I&D.

Neste sentido, apresenta-se em seguida (Quadro 1.2), uma síntese de alguns dos principais problemas mais comuns ao tipo de empresas em apreço:

Quadro 1.2 – Principais problemas das MPE's em função do âmbito (Portugal)

Âmbito	Problema
Comercial / Negocial	<p>Estratégia de Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ comercialização pouco organizada ▪ Planos de Vendas inadequados/inexistentes ▪ desconhecimento do mercado <p>Fraco poder negocial perante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fornecedores e clientes ▪ instituições financeiras ▪ organismos públicos <p>Estrutura de Vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dimensionamento desajustado ▪ força de vendas débil <p>Presença no mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fraca representatividade ▪ posicionamento débil ou inexistente
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dificuldade no tratamento de variáveis macro e microeconómicas ▪ dificuldade no acesso ao crédito ▪ dificuldade em obter e manter fundo de maneo ▪ debilidade dos capitais próprios
Gestão Geral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ausência de orientação estratégica ▪ falta de empreendedorismo ▪ resistência perante a cooperação, principalmente parcerias estratégicas e inovação ▪ débil conhecimento prospectivo
Produção	<p>Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ planeamento insuficiente ▪ obsolescência tecnológica / dificuldade no acesso à tecnologia <p>Custos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ escassez e/ou ausência de uma política de custos <p>Produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ especialização / concentração ▪ fraca diferenciação técnica/tecnológica <p>Escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ baixos níveis de produtividade
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fraca motivação nos diversos níveis ▪ formação insuficiente e inadequada ▪ liderança inexistente/inadequada ▪ concentração excessiva de poder e funções ▪ dificuldade de acesso à informação

Fonte: Análise do autor.

A caracterização apresentada é largamente beneficiada pela contextualização macroeconómica, que condiciona de forma determinante o sistema empresarial português.

¹³ Aspecto detalhado no Capítulo 3.

1.2 – DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO PÚBLICA

Os poderes públicos desempenham uma multiplicidade de funções na economia. De acordo com Porter (1990), estas funções têm por objectivos: (1) garantir estabilidade macroeconómica e política; (2) melhorar a capacidade microeconómica geral da economia; (3) definir regras microeconómicas gerais, estimulando a produtividade através de incentivos à competição; (4) desenvolver e implementar medidas de acção de longo prazo, com o propósito de mobilizar o governo, as empresas, as instituições e os cidadãos para a melhoria do ambiente geral dos negócios e, ainda, (5) facilitar o desenvolvimento e aprimoramento dos *clusters* de um modo geral.

Nesta linha de pensamento, Porter (1990) chama a atenção para que grande parte das vantagens resultantes da inovação e da produtividade gerada nos *clusters* apenas se torna possível pela existência de um conjunto de extravasamentos e externalidades que requerem o contributo dos poderes públicos.

Como tal, importa desde já, ainda que sumariamente, caracterizar o esforço de promoção da inovação no contexto português, reservando-se para posterior tratamento a intervenção dos poderes públicos no que respeita ao fomento dos *clusters*.

1.2.1 – INTERVENÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO

O contexto actual de mudança acelerada, resultante em boa medida tanto da globalização como da integração económica e monetária, mas igualmente da reorganização dos mercados, muito por força das tecnologias de informação e comunicação (TIC), tem que ser atendido nas acções prioritárias a definir para ultrapassar o evidente atraso estrutural do país.

Promover o empreendedorismo e a inovação empresarial deverá ser pois um dos grandes objectivos de uma política de apoio à inovação.

A inovação com cariz empresarial (enquanto criação ou incorporação de novos conhecimentos a nível de processos, produtos e serviços, tecnologia, organização e

gestão), acarreta mudanças comportamentais e nas relações sociais que vão para além do âmbito da empresa (Burt, 1992).

Esta constatação assume contornos mais evidentes quando tratamos de MPE's. Estas encerram um elevado potencial inovador, para além do seu forte contributo para a criação de emprego, justificando o apoio através nomeadamente de incentivos fiscais e parafiscais, regimes de incentivo ao investimento, sistemas de informação e serviços de apoio empresarial, formação profissional e certificação.

O envolvimento público em actividades de inovação tende a divergir de país para país. Embora reconhecendo o protagonismo central às empresas no processo de promoção da inovação, este implica um conjunto de políticas públicas articuladas, não apenas especificamente para aquelas, mas envolvendo igualmente a Ciência e Tecnologia, a Educação, a Formação, as Finanças, a Justiça e a Reforma da Administração Pública.

De facto, a política governamental pode afectar, e afecta, de múltiplas formas as iniciativas de inovação empresariais designadamente com regulação, enquadramento. No caso português, é interessante constatar que o Estado desempenha papel preponderante na execução e sobretudo financiamento das despesas em I&D (Quadro 1.3).

Quadro 1.3 – Execução e financiamento das despesas em I&D em Portugal (1997)

Un: 10³ Esc.

Finaciamento	Estado		Empresas		Ensino superior		Institutos de pesquisa		Total do financiamento	
	Execução									
	Valor	% Ex.	Valor	% Ex.	Valor	% Ex.	Valor	% Ex.	Valor	% Fin.
Estado	24556	88%	2656	10%	42691	90%	9425	65%	79328	68%
Empresas	1164	4%	21255	82%	832	2%	1081	7%	24332	21%
Ensino superior	-	-	-	-	1819	4%	-	-	1819	2%
Institutos pesquisa	276	1%	-	-	631	1%	2389	16%	3296	3%
Estrangeiro	1762	6%	2023	8%	1551	3%	1712	12%	7048	6%
Total da execução	27758	100%	25934	100%	47524	100%	14607	100%	115823	100%
% Execução	24%	-	22%	-	41%	-	13%	-	100%	-

Fonte: Ministério da Ciência e da Tecnologia (1999), *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional*, Lisboa: Observatório das Ciências e das Tecnologias.

Na realidade, sensivelmente 24% dos investimentos nacionais em inovação são de gestão directa de laboratórios estatais, enquanto mais de dois terços do total despendido em I&D é financiado pelo erário público.

Acresce a isto que a maioria dos estabelecimentos de ensino superior e instituições de pesquisa é, em Portugal, detida pelo Estado, o que catapulta a intervenção pública, tanto na execução como no financiamento, para valores acima dos 70%.

Assim, o Estado surge como o principal agente dinamizador das actividades de I&D em Portugal, seja por financiamento e/ou execução directa dos projectos, seja de modo indirecto, por meio de uma multiplicidade de políticas (acima mencionadas) que determinam os contornos contextuais em que a inovação empresarial se desenvolve.

O caso nacional é aquele em que, de entre a multiplicidade de realidades observadas, o Estado ocupa o lugar cimeiro quer na execução quer mais destacadamente, no financiamento das despesas em I&D realizadas intramuros.

Podemos ainda, complementarmente, registar a reduzida participação das empresas portuguesas (22%) na execução de projectos de I&D. Importa salientar que as empresas nacionais financiam quase tudo o que executam. O financiamento estatal tem sido muito pouco virado para a inovação empresarial. Essa realidade ganha contornos mais notórios quando comparada internacionalmente¹⁴.

Esta abordagem permite-nos perceber os contornos do fomento da inovação no contexto português, as suas limitações e apetências. O seu impacte faz-se sentir nas mais diversas modalidades de inovação, designadamente no que respeita a inovações de carácter morfológico nas relações entre as empresas, o que constitui um dos aspectos centrais do presente trabalho. A intervenção pública no que respeita aos *clusters* será tratada mais à frente.

Deste modo, recorrendo a uma análise prospectiva no sentido de procurar soluções para o problema acima apresentado, procuramos caracterizar os contextos futuros com maior probabilidade de ocorrência, por meio de uma modelização teórica apresentada por Fontela (2000).

¹⁴ Ver Quadro 7A – em anexo.

1.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: ANÁLISE PROSPECTIVA

Neste ponto, procura-se caracterizar genericamente a relação, no longo prazo, entre tecnologia e economia. Esta análise pretende ser facilitadora da compreensão do impacte socio-económico que pode resultar dos caminhos alternativos a escolher pelos poderes públicos, em matéria de política científica e tecnológica.

No que respeita à estruturação da análise prospectiva, adoptou-se o conjunto de cenários alternativos definidos por Fontela (2000) no seu estudo sobre a introdução de novas tecnologias¹⁵ em que o autor contempla: o (1) cenário baseado no senso comum, o (2) cenário centrado no mercado e o (3) cenário da nova sociedade. Estes cenários que, tal como Fontela (2000: 213) define, “são ferramentas que ajudam a explorar futuros possíveis”, caracterizam três realidades alternativas, modelares dos vários percursos evolutivos que os países podem prosseguir no que respeita a políticas públicas de apoio à inovação. O primeiro cenário resulta do “conjunto de opiniões actuais sobre o futuro” (Fontela, 2000: 199), reflectindo as situações consideradas mais realistas. Os restantes são derivações do anterior, cobrindo “flutuações conjunturais (...) entre contextos socio-políticos, que são característicos das modernas sociedades industriais avançadas” (Fontela, 2000: 200), enfatizando-se no segundo a transferência de responsabilidades para os mecanismos de mercado, enquanto que o terceiro reforça os processos institucionais.

O (1) cenário baseado no senso comum caracteriza-se genericamente por: reforço dos processos de integração económica; abertura dos serviços muito regulamentados e protegidos, aos agentes privados (logo à oferta concorrencial); reforço do processo de globalização, estimulado pelo crescimento expectável da concorrência internacional; grande impacte dos investimentos contínuos em I&D na liderança nos domínios da ciência e da tecnologia, com reflexos na competitividade, que depende do acesso à tecnologia e aos recursos financeiros. Em suma, este cenário pressupõe a emergência de uma economia global com protagonismo de “uma lógica simultaneamente tecnológica e económica de competitividade e de eficiência” (Fontela, 2000: 201) em que os agentes (empresas) estão claramente identificados, mas o papel do Estado carece de redefinição.

¹⁵ Estudo sobre os países industrializados mais avançados da OCDE (primeiras décadas do século XXI).

A primeira derivação do cenário anterior, o (2) cenário centrado no mercado, sublinha as propostas “mais extremas sobre a aplicação dos princípios da concorrência perfeita” (Fontela, 2000: 205). Preconiza um modelo que reduz a actividade das entidades públicas à de um Estado “minimalista” no qual: a intervenção dos poderes públicos é preterida relativamente à regulação por parte dos governos democraticamente eleitos; o Estado transfere para a iniciativa privada todo o tipo de produção de serviços sociais e cessa a produção de serviços de cariz económico; da privatização de serviços tradicionalmente públicos, espera-se que resultem empresas activas nos mercados, com apetência para a globalização.

Finalmente, a segunda variante da trajectória base, o (3) cenário da nova sociedade, enfatiza o controlo social da tecnologia, em que as políticas públicas se deslocam do apoio a “processos económicos concorrenciais, para a satisfação mais directa das necessidades sociais” (Fontela, 2000: 209). O Estado alarga a sua actividade reguladora e a sua produção directa de serviços, evoluindo institucionalmente no sentido de tornar atraente uma economia de mercado funcionando com maior cooperação (incluindo parcerias público-privado), no qual as regras ditadas por processos democráticos prosseguem a realização dos objectivos sociais. Segundo esta perspectiva, o Estado deverá assumir protagonismo enquanto produtor do saber fundamental (não passível de apropriação por agentes privados) de modo a que a ciência e a tecnologia se desenvolvam como o exigem os processos de inovação privados e públicos. Deste modo, a política científico-tecnológica assume-se como um mecanismo ao serviço de todas as restantes políticas sociais colectivas.

No que concerne aos três cenários definidos o autor afirma que “as soluções mais prováveis e mais desejáveis encontram-se entre os dois extremos” (Fontela, 2000: 212), remetendo de seguida para um futuro com desvios reduzidos relativamente à situação actual.

Ambos os cenários derivados preconizam maior dinamismo das políticas tecnológicas induzidas pela procura, em que é essencial o contributo quer dos poderes públicos, quer das empresas, implicando muitas vezes alterações de fundo do processo de intervenção na tomada de decisão e, conseqüentemente, do processo tradicional de desenvolvimento das políticas tecnológicas.

Se, por um lado, no cenário centrado no mercado, a política tecnológica se justifica pela existência de falhas de mercado nas áreas da ciência fundamental e da pesquisa tecnológica pré-concorrencial, por outro, no cenário da nova sociedade, a intervenção dos poderes públicos permite o incremento dos mercados públicos de produtos resultantes da ciência e tecnologia bem como, reforça a capacidade de produção do sistema público de I&D, e estimulando, deste modo, os processos inovadores dirigidos para a satisfação de necessidades colectivas (Fontela, 2000).

Como tal, ambos os cenários indiciam algumas estratégias gerais que poderão contribuir para melhorar a abordagem dum evolução perspectivada segundo o designado “senso comum”.



CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTOS DE MARKETING INDUSTRIAL

Embora os princípios do marketing sejam aplicáveis a todo o tipo de mercados, quer relativos a bens de grande consumo, bens industriais, ou qualquer outro, uma parte importante da actividade comercial, em qualquer economia, assenta nas transacções interorganizacionais, composto pelas organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (Kotler, 2000).

Por seu turno, entendemos a filosofia de marketing como aplicável a todos os níveis da cadeia industrial (conceito que, como mais adiante poderemos constatar, abandona o seu formato tradicional, concedendo progressivamente mais espaço a conceitos como “*cluster* industrial”, “rede de empresas” ou “cadeia produtiva”, reconhecendo a complexidade das formas de relacionamento interempresarial) em termos do seu funcionamento, de forma a que a empresa possa satisfazer melhor que a concorrência as necessidades e anseios do comprador final.

As especificidades do mercado industrial têm no marketing uma ferramenta essencial para a compreensão do comprador industrial. A adaptação às particularidades deste tipo de comprador, maioritariamente de carácter institucional, permitiu desenvolver uma área especializada do marketing, denominada “Marketing Industrial” ou “Marketing *Business to Business*” (B2B).

Segundo Kotler (2000), o mercado industrial apresenta, regra geral, um conjunto de características específicas (necessidades, recursos, políticas de gestão e procedimentos de compra) que o distingue do mercado de consumidores, realidade que as organizações vendedoras precisam compreender:

- menos compradores, mas de maior dimensão (logo com maior poder negocial), o que resulta num maior impacte no relacionamento comprador-fornecedor;
- maior concentração geográfica dos compradores, contribuindo para a redução dos custos de transacção;
- procura decorrente da procura dos mercados de consumo (procura derivada), seguindo o ciclo de negócios, razão pela qual o mercado de consumo deverá ser adequadamente acompanhado;

- procura pouco sensível a mudanças de preços, particularmente no curto prazo, pois as empresas não conseguem implementar adaptações rápidas nos sistemas de produção;
- compra “profissional”, criteriosamente efectuada segundo normas e exigências muito específicas. Acresce a isto que muitas vezes a decisão da compra pertence a um conjunto de pessoas especializadas, ou seja, a decisão de compra é conjunta.

Como tal, o processo de compra e selecção de fornecedores assume um conjunto de contornos muito particulares.

Deste modo, podemos entender a “compra organizacional” como sendo o processo de decisão através do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, bem como identificam, avaliam e escolhem entre marcas e fornecedores alternativos (Webster e Wind, 1972).

Estamos perante um processo cuja evolução recente se tem vindo a traduzir numa contracção da dimensão dos canais de distribuição e num progressivo adensamento do complexo relacional entre as empresas.

Com efeito, muitos distribuidores deixaram de recorrer a grossistas e passaram a comprar directamente aos fabricantes, o que coloca a estes problemas distintos, quer ao nível da gestão de stocks, quer ao nível da avaliação de certos factores relacionados com a procura final que não eram tradicionalmente assumidos como “problemas” da indústria.

Esta alteração, entre outras, remete-nos para a problemática da importância da correcta definição e implementação estratégica nas empresas.

Em função do conjunto de objectivos definido para o presente trabalho, no qual se pretende relacionar as estratégias das empresas em fase embrionária com o seu sucesso futuro, procura-se neste capítulo apresentar de forma sistematizada a diversidade de estratégias adoptadas pelas empresas, não com a pretensão de aprofundar a análise das estratégias, mas de construir um quadro de referência que possibilite a relação com as especificidades do comportamento estratégico na fase de lançamento das empresas.

Tarefa esta que, desde logo, nos conduz à busca de respostas para questões do tipo:

- que especificidades requer, naquela fase do percurso empresarial, a concepção de estratégias?

- em que medida tais especificidades condicionam a escolha e a implementação destas estratégias, e quais as consequências para o sucesso das empresas?

Respostas que passarão pelo recurso a modelizações teóricas, não perdendo de vista o seu enquadramento numa realidade que se sabe muito mais complexa.

Neste contexto recorreremos a uma sistematização dos contributos teóricos, sobre a dimensão estratégica da actividade empresarial, colocando a ênfase nas estratégias genéricas e respectivos mecanismos de implementação.

2.1 - “MUDANÇA DE PARADIGMA” E COMPLEXIDADE ECONÓMICA

Segundo Santos (1999: 33), “falar de micro e pequenas empresas envolve antes de mais um problema difícil, o de caracterização da realidade sobre a qual nos debruçamos”. Deste modo, no sentido de procurarmos compreender essa mesma realidade, recorreremos aos contributos de algumas das correntes mais importantes da teoria económica.

O reducionismo e o mecanicismo, pilares do positivismo, advogavam que o universo era explicável, passível de modelização, com funções precisas e determináveis. Esta abordagem reuniu amplo consenso, muito por força dos progressos impressionantes da ciência newtoniana. “No entanto, algumas questões perturbadoras resistiram a estes métodos disciplinares e a estas condições epistemológicas drásticas. A turbulência¹⁶ tem sido um destes enigmas” (Louçã, 1997: 9).

A economia foi o corolário lógico de uma confiança generalizada no progresso, despoletada pelo fenómeno da Revolução Industrial: crescimento, divisão do trabalho, especialização, tudo estaria articulado e coexistiria em função de uma tendência geral para o desenvolvimento. As perturbações eram ignoradas ou menosprezadas, sendo atribuídas a factores que extravasavam o âmbito da ciência.

A visão neoclássica enriqueceu a disciplina, disponibilizou novos conceitos e metáforas: o equilíbrio assumiu a centralidade em todos os modelos e formulações teóricas. Na tradição da economia neoclássica, os conceitos são definidos a partir do modelo da concorrência perfeita.

¹⁶ De acordo com Louçã (1997: 10), a turbulência “é uma metáfora (...) que nos ajuda a sintonizar as nossas conjecturas acerca do entrelaçamento dos ciclos em processos sociais evolucionistas e reais”.

A introdução de conceitos evolucionistas “supõe a abolição da rigidez estrutural do conceito de equilíbrio” (Louçã, 1997: 14). Isto significa o uso de uma metáfora biológica, onde a turbulência, a complexidade, a coevolução e a imprevisibilidade coexistam.

A metáfora em apreço empresta uma nova perspectiva às ciências sociais divergente da observada segundo o paradigma mecanicista. No entanto, tentativas de nortear a investigação na economia por analogias biológicas precisas estão, segundo alguns autores, condenadas a fracassar. Ainda assim, a metáfora aparece agora mais útil do que nunca, se atendermos aos seus verdadeiros méritos: a complexidade, a ordem fora do equilíbrio, a coevolução e a coordenação são, conceptualmente, fundamentais para a reconstrução da teoria económica.

Como tal, apresenta-se de seguida o conceito de “competitividade”, recorrendo aos paradigmas acima enunciados, atribuindo, para o efeito, especial relevo à perspectiva do modelo neoschumpeteriano, reconhecedora da complexidade da realidade económica em que o referido conceito conhece enquadramento.

2.1.1 - COMPETITIVIDADE: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Por um lado, devido às baixas taxas de crescimento da produtividade do trabalho industrial na década de noventa em Portugal e, por outro, às mudanças de gestão e tecnológicas que deveriam ser uma constante entre as empresas portuguesas, releva antes de mais, retermo-nos um pouco sobre a relação entre a difusão de inovações tecnológicas e de gestão, o crescimento da produtividade e seus impactes na competitividade da indústria portuguesa.

Apesar de bastante debatido, este assunto é ainda muito controverso. A relação entre o incremento da produtividade e a obtenção de competitividade internacional não está clarificada. A controvérsia assenta no conceito de competitividade e, daí decorrente, na selecção dos indicadores de medição mais adequados.

Os diferentes conceitos resultam de posições teóricas também elas diferenciadas: a tradição microeconómica neoclássica é, cada vez mais, contestada pelas correntes evolucionistas que procuram desenvolver o legado schumpeteriano.

Assim, inicialmente, os termos da polémica em torno do conceito de competitividade são apresentados, relacionando-os com as concorrentes visões teóricas.

Em seguida, discute-se a relação entre crescimento da produtividade e reestruturação produtiva, entendida enquanto mudanças organizacionais e de gestão visando aumentar a competitividade das empresas. Nas conclusões são sintetizados os principais pontos do debate, colocando-se a ênfase na limitação das abordagens que vinculam a obtenção de competitividade exclusivamente a ganhos de produtividade.

Muito embora “competitividade industrial” seja uma expressão amplamente difundida nas análises e discursos actuais, o entendimento preciso dos elementos que a definem não é, conforme anteriormente relevado, objecto de consenso.

A controvérsia relacionada com o conceito de competitividade embora revele lacunas teóricas e empíricas associadas a estudos sobre estruturas e políticas industriais, resulta num conjunto de desafios metodológicos, maioritariamente associados a trabalhos cujo propósito consista no diagnóstico da situação competitiva de sectores ou complexos industriais específicos. Como tal, em função do acima apresentado, diagnosticar competitividade exige que se delineie, *a priori*, o enquadramento teórico que resulte na formulação de conceitos diferenciados de competitividade.

Na tradição da economia neoclássica, o conceito de competitividade representa um parâmetro definido a partir do modelo da concorrência perfeita. Segundo essa perspectiva teórica, os estudos de competitividade industrial devem incidir, sobretudo, sobre a causalidade do distanciamento entre o desempenho de um sector industrial em particular e os que são teoricamente passíveis de serem obtidos através da concorrência perfeita. Os diferentes desempenhos deverão pois resultar do distanciamento entre os traços estruturais, empiricamente identificados num sector, e os pressupostos que asseguram a estrutura da concorrência perfeita.

Neste quadro teórico, a competitividade é o corolário do processo de interactividade anónima entre os agentes económicos (empresas, consumidores), onde as decisões são condicionadas pela força do mercado. Assume-se a informação perfeita como sendo acessível a todos os agentes económicos, bem como o conhecimento tecnológico como sendo codificável e perfeitamente transmissível. Esta ausência de barreiras de acesso ao conhecimento tecnológico é combinada com outros pressupostos teóricos, tais como a perfeita homogeneidade de produtos e factores produtivos, que asseguram flexibilidade

na combinação desses factores. Assim, por decorrência destes pressupostos, o conceito de competitividade está vinculado à eficiência produtiva, passível de ser medida por indicadores de produtividades relativas. Os trabalhos de Baily e Gersbach (1995) são exemplo da utilização deste tipo de abordagem.

Perante este conjunto de forças estruturais, a tecnologia, pelas suas características, não é analisada como factor de diferenciação competitiva. Perfeitamente disponível, o seu papel na competitividade industrial é subordinado ao processo simétrico de difusão e convergência de informação, garantido pelas livres forças do mercado. Deste modo, a tecnologia não é encarada como um factor de competitividade, pois deixa de ser um instrumento de gestão empresarial para se tornar um factor estático e conhecido (Krueger e Tuncer, 1982).

A contribuição de Schumpeter (1950) foi pioneira para a reconfiguração do conceito em causa. Ao associar as bases científica e tecnológica de uma actividade, expressa pela relação “invenção-inovação”, o autor permite entender a tecnologia como um “bem” que, como qualquer outro, incorpora um sistema produtivo na sua criação, envolvendo custos e riscos. Acresce ainda que a transição da invenção para a inovação implica a existência de um agente económico que se define no cerne da competição – o empresário empreendedor¹⁸ – e que utiliza a informação tecnológica como instrumento competitivo.

Deste modo, a ciência e a tecnologia, antes exógenas ao sistema económico, endogenizam-se como o factor fundamental do processo de acumulação capitalista.

Em simultâneo, desenvolveu-se na teoria económica uma preocupação com a relação entre a estrutura industrial, o comportamento estratégico dos agentes económicos e o desempenho empresarial. Posto isto, a competitividade é entendida como sendo uma dimensão do desempenho, resultante da interacção concorrencial entre os agentes influenciados pelas forças ou traços da estrutura industrial na qual estão inseridos.

Embora o grau de determinismo reconhecido às forças estruturais, sobre a conduta e o desempenho, possa diferir de autor para autor (mesmo entre aqueles que se consideram menos deterministas relativamente ao papel desempenhado pela estrutura), todos reconhecem a sua importância na configuração das práticas concorrenciais e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

Ainda relacionada com a contribuição schumpeteriana, a hipótese de que estruturas industriais com maior grau de concentração – monopólios e oligopólios – são mais propícias à inovação tecnológica e, conseqüentemente, a um melhor desempenho no sentido de seu dinamismo tecnológico, ameniza o pensamento económico do seu carácter normativo, estritamente relacionado ao modelo de competição perfeita. Essa hipótese, juntamente com o referencial teórico do modelo “estrutura-conduta-desempenho”¹⁹, impulsionou uma nova linha de estudos de carácter essencialmente empírico.

A ênfase na análise empírica originou uma preocupação com definições sobre o objecto de análise, influenciando de forma muito significativa os estudos de economia industrial. Prevaleceu a distinção entre indústria e mercado, onde a base técnico-produtiva (característica da oferta) e os aspectos de mercado (características da procura) eram abordados distintamente (Robinson, 1953). Mais recentemente, estas noções passaram a ser integradas no conceito mais amplo de “estruturas de mercado”. De acordo com Possas (1985), o conceito de mercado pode ser redefinido de modo a abranger quer a estrutura e as suas dimensões (inclusive o grau de concentração técnica da produção), quer a competição intercapitalista. Enquanto *locus* desta competição, o mercado é conceptualmente expandido para compreender o relacionamento directo entre a oferta e a procura do produto e as relações intersectoriais (incluindo fornecedores e compradores).

Da integração dos conceitos de estrutura industrial e mercado resultou também a revisão do papel da tecnologia. A tecnologia, já incorporada no referencial teórico que norteava os estudos empíricos, era considerada conceptualmente, na distinção entre estrutura e mercado, como parte da estrutura, dissociada das estratégias empresariais que se desenvolviam no mercado.

Por seu turno, a tecnologia percebida como factor simultaneamente estrutural e estratégico, ganhou carácter dinâmico, assumindo-se como transformador da estrutura e protagonista de rupturas num contexto em que o mercado assume o papel de força organizadora das relações económicas.

¹⁸ Aspecto detalhado no Capítulo 3.

¹⁹ Na designação anglo-saxónica, “*structure-conduct-performance*”.

Essa tentativa de abordagem também dinâmica das estruturas de mercado, conduziu à procura de modelos teóricos que internalizem completamente o processo de inovação tecnológica, de modo a captar sua capacidade de transformação das estruturas, donde resultou que se colocasse maior ênfase nos elementos técnico-científicos, nas questões institucionais e no papel das expectativas tecnológicas sobre a direcção e intensidade do processo concorrencial. Os trabalhos de Freeman (1974), Nelson e Winter (1982) e Dosi (1989) dão corpo ao tipo de aproximação em apreço.

Para Nelson e Winter (1982), a inovação enquanto processo envolve um alto grau de incerteza, não só antes, como também após a sua introdução, gerando um contínuo desequilíbrio de mercado, que resulta em lucros “supra-normais” para os inovadores, imitação ou morte para as firmas não pioneiras, barreiras para os entrantes potenciais e o aparecimento de novos produtos que condicionarão a organização da indústria no que respeita à sua relação com fornecedores e compradores.

Subjacente a este processo dinâmico de configuração ou modificação da estrutura, provocado pelas estratégias inovadoras, está a introdução das variáveis tempo e incerteza que lhe são inerentes. Desta concepção, os autores obtêm os seguintes avanços teóricos:

- colocam de lado a noção de equilíbrio marshalliano da indústria, no qual as firmas deficitárias não permanecem no mercado e as lucrativas encontram a sua dimensão desejada no longo prazo;
- entendem a tecnologia enquanto fruto de um processo não mecanicamente codificável e, conseqüentemente, um factor de diferenciação empresarial;
- consideram infrutífera a preocupação neoclássica de caracterizar a mudança tecnológica a partir da função de produção, sobretudo por não conseguir trabalhar com a incerteza que é uma característica inerente ao processo inovador;
- rejeitam a possibilidade de se entender o desempenho industrial como um exercício de estática comparativa, pois o referencial básico de análise da competitividade é endógeno à capacidade (que as estratégias assumem) de reconfigurar a estrutura, impondo-lhe dinamismo.

Como tal, a competitividade passa a ser entendida como consequência da selecção da(s) estratégia(s) vencedora(s) que se desenvolve(m) no *locus* da concorrência.

A contribuição da concepção evolucionista/neoschumpeteriana para a construção de uma abordagem dinâmica das estruturas de mercado, deixa em aberto no seu referencial teórico (ao internalizar o processo de inovação) duas questões: (1) não abrangendo o grau de interdependência entre a estrutura e a estratégia, conforme acima preconizado, contrasta aparentemente com a lógica de construção do modelo; (2) negligenciando as inter-relações que aparecem entre estratégias tecnológicas e outras dimensões competitivas, fragilizam a compreensão do processo selectivo de suporte ao ambiente concorrencial.

No que respeita ao primeiro aspecto, embora a teoria evolucionista proponha o predomínio da estratégia sobre a estrutura, isso não se confirma efectivamente na lógica de construção do modelo “selectivo-concorrencial” (no qual as actividades inovadoras de uma empresa resultam da sua dimensão, da posição relativa que usufrui no mercado e das oportunidades tecnológicas respectivas). Todas as dimensões salientam o carácter cumulativo das vantagens concorrenciais. Enquanto a selectividade depende do historial da empresa, as estratégias dependem da estrutura, na medida em que esta é entendida como o conjunto das forças (acima mencionadas) que afectam a empresa num determinado ponto da sua história e, portanto, condicionam as decisões actuais e futuras. Acresce que a concentração de mercado é entendida como dependente das oportunidades tecnológicas. Portanto, o grau de concentração num dado momento resulta de oportunidades tecnológicas já existentes, ou seja, de factores maioritariamente exógenos à história da empresa.

No que se refere ao segundo aspecto, a cumulatividade do progresso tecnológico, o grau de flexibilidade da fronteira tecnológica e a apropriabilidade privada dos resultados da inovação, influenciam as diferentes oportunidades tecnológicas, com as quais as empresas se deparam no seu processo selectivo-concorrencial. Nesse quadro, são claramente detectadas assimetrias no que respeita ao controlo destes factores entre as empresas de um determinado sector industrial. A análise destas assimetrias, além de crucial para entender a transformação endógena das estruturas de mercado, permite identificar diversas dimensões das estratégias competitivas, além da tecnológica. O grau de apropriabilidade privada da tecnologia é por seu turno condicionado, pelo que, no limite, visa acentuar as vantagens de natureza tecnológica no espaço concorrencial disputado pelas diferentes empresas com presença no mercado.

2.2 - CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Podemos encontrar uma multiplicidade de definições e entendimentos sobre o conceito de “estratégia”. Mintzberg e Quinn (1992) concluem que não existe uma definição de estratégia simples e universalmente aceite, pois uma diversidade de autores utiliza o termo com sentidos nem sempre coincidentes. De entre tal diversidade, no sentido de facilitar a compreensão conceptual, apresentam-se algumas abordagens mais correntemente utilizadas.

De acordo com Porter (1999:63) a “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa”, justificando a sua importância com o argumento de que “se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. O mesmo autor relembra que a estratégia consiste, essencialmente, na fixação de limites para a actuação da empresa.

Goodman e Lawness (1994) identificam a estratégia com a criação de vantagens competitivas através de meios defensáveis (sustentáveis). As empresas que procuram criar vantagens competitivas deveriam, depois de identificadas as alternativas com possibilidade de êxito, seleccionar a melhor de todas (Ansoff, 1977).

Por seu lado, Ohmae (1985:36), sugere uma definição simples e bastante abrangente, enfatizando que a adaptabilidade é característica básica para a criação de vantagens competitivas sustentáveis ao afirmar que a estratégia empresarial requer “esforços no sentido de alterar da maneira mais eficaz possível o poderio da empresa em relação ao das concorrentes”. Considera que além do hábito da análise, o estratega apresenta a versatilidade ou flexibilidade intelectual que lhe permite responder adequadamente perante situações de mudanças contínuas. Prahalad & Hamel (1990) defendem que a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rápido do que os concorrentes as possam imitar.

O conceito de estratégia, se por um lado é uma realidade no léxico empresarial, por outro lado não reúne consenso no que concerne à sua definição e entendimento, embora se possa afirmar existirem fundamentalmente duas perspectivas:

- a que salienta o relacionamento da empresa com a envolvente num quadro que envolve a escolha de uma certa tipologia de expansão (Ansoff, 1957 e Chandler, 1962);

- a que privilegia a interacção da realidade externa com a actividade da empresa, assumindo uma postura em que a flexibilidade de gestão empresta um considerável grau de adaptabilidade dinâmica (Tabatoni e Jarniou, citado em Martinet, 1992).

Temos assim, estratégias externas, respeitantes às formas de relacionamento com o exterior, e estratégias internas, relativas às formas de relacionamento intraorganizacional, apontando para a adequada concepção e funcionamento da estrutura da organização²⁰.

Numa perspectiva mais abrangente, na definição de estratégia pode distinguir-se entre:

- estratégias genéricas, que estipulam objectivos e metas, concebem planos e políticas de acção e definem domínios de actividade (Tarondeau, 1993), ou seja, representam o conjunto de opções estruturantes da empresa;
- “estratégias industriais”, conforme designadas por Tarondeau (1993), relativas às opções tecnológicas, organizacionais e de sistema de informação, que condicionam a implementação das estratégias genéricas. Estas remetem para as mudanças metodológicas na forma como as empresas têm entendido a compatibilização entre a organização do trabalho e a produtividade, concorrendo para esclarecer, também nesta perspectiva, o fenómeno da complexidade relacional entre as empresas, do qual os *clusters* são uma consequência.

É sobre esta última visão que passaremos a debruçar a nossa atenção, nos pontos seguintes.

2.2.1 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

O entendimento das diferentes estratégias genéricas está sobretudo ligado à matriz de referência que lhes serve de plataforma para o seu respectivo desenvolvimento. De entre os modelos estratégicos com maior divulgação podem identificar-se matrizes de referência que vão desde as vantagens competitivas até ao âmbito organizacional (dimensão/interacção), passando pela configuração dos objectivos definidos a partir de oportunidades detectadas e para as quais a empresa dispõe de vantagens potenciais para

²⁰ Aspecto aprofundado na ParteII.

a sua exploração, tendo em conta a atitude (observada/expectada) de acção dos seus concorrentes.

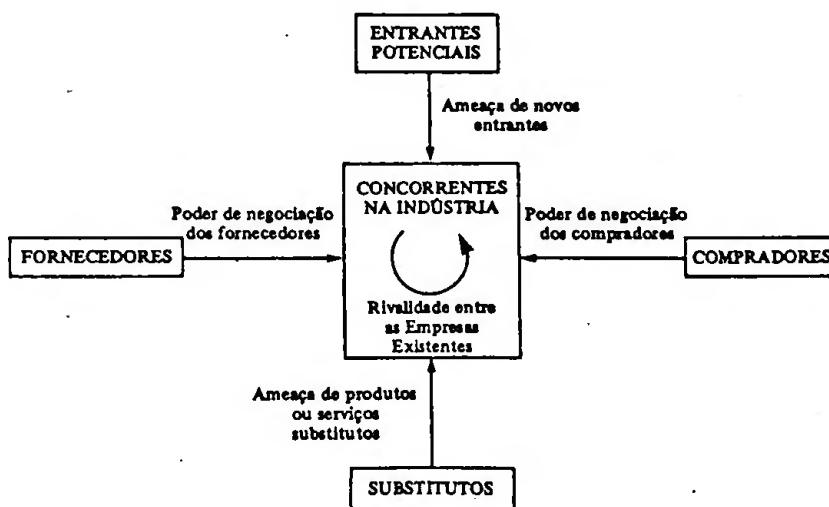
Neste contexto, centrada sobre o conceito de vantagens competitivas, que designam características diferenciadoras dos produtos ou mercados, resultando em vantagens concorrenciais decisivas, duradouras e estáveis para as empresas, a proposta de Porter é entendida como sendo a mais pertinente para tratar as estratégias genéricas (Martinet, 1992).

A tipologia de Porter (1980) assume que a vantagem competitiva da empresa está na origem da definição da estratégia, a qual reflecte a opção deliberada da empresa relativamente ao tipo de vantagem competitiva a conseguir.

Porter coloca a ênfase na análise do contexto concorrencial, recorrendo a uma modelização teórica explicativa, em que o protagonismo é atribuído a cinco factores, que o autor denomina de “forças competitivas”.

O “modelo das 5 forças” de Porter (Figura 2.1), interpreta a atractividade da indústria (rendibilidade média) como função do equilíbrio dinâmico de um conjunto de 5 forças adversas: (1) poder negocial dos compradores; (2) poder negocial dos fornecedores; (3) pressão de produtos substitutos; (4) ameaça de novas entradas e (5) rivalidade entre os concorrentes actuais.

Figura 2.1 - Atractividade da indústria (modelo das 5 forças de Porter)



Fonte: Porter (1986: 23).

O (1) poder negocial dos compradores condiciona os custos e os investimentos, uma vez que compradores poderosos podem, mediante determinados padrões de comportamento, conduzir à prática de preços reduzidos/disponibilização gratuita de serviços muitas vezes dispendiosos bem como, decorrentemente, ao esmagamento das margens praticadas pelas empresas. Os factores onde os compradores podem exercer o seu poder são: (1) o preço de compra; (2) as condições de pagamento; (3) a qualidade dos produtos e (4) os serviços associados.

O (2) poder negocial dos fornecedores pode, a montante, condicionar a rendibilidade através dos preços que pratica na disponibilização dos *inputs*, nomeadamente das matérias-primas. Quanto maior for o poder dos fornecedores de uma determinada indústria, menor margem de manobra dispõem as empresas desse sector. O poder dos fornecedores é condicionado pelo número de fornecedores, importância que o comprador representa para o fornecedor, bem como custos que o comprador terá que suportar para mudar de fornecedor. A pressão dos fornecedores traduz-se ao nível: (1) dos preços de venda; (2) dos prazos de entrega; (3) da cobrança e (4) da qualidade dos produtos.

A (3) pressão de produtos substitutos pode resultar, em situações extremas, no abandono da actual oferta de produtos. Ainda que não se trate de bens ou serviços semelhantes, os produtos substitutos, pelo facto de poderem satisfazer as mesmas necessidades, são um factor a ter em conta. Se a pressão for elevada, a atractividade de um sector pode ficar seriamente afectada, colocando constrangimentos à política de preços da empresa entrante, pois os compradores estarão mais dispostos a comprar os produtos substitutos se o diferencial de preço for grande.

Quanto à (4) ameaça de novas entradas, esta decorre directamente da intensidade das respectivas barreiras no sector, nomeadamente:

- economias de escala: ocorrem quando o custo médio de produção decresce com a quantidade produzida, obrigando novos entrantes a efectuar investimentos, de modo a reduzirem os custos e poderem competir nos preços;
- diferenciação do produto: os produtos com notoriedade no mercado tornam mais difícil aos novos entrantes a competição com recurso aos seus produtos;

- requisitos de capital: quando o investimento inicial é muito avultado, menos serão as empresas dispostas a entrar no mercado;
- custos de mudança: existem indústrias em que mudar de fornecedor implica custos para o comprador, pelo que nestes casos será mais difícil para as empresas entrantes convencerem os compradores a mudar de fornecedor;
- acesso a canais de distribuição: nos casos em que os concorrentes dominam os canais de distribuição, torna-se mais difícil a entrada no mercado;
- economias de aprendizagem: além das economias de escala, o facto de se estar há algum tempo no mercado, permite mais facilmente ter acesso a fornecedores;
- política e legislação: o próprio Estado impõe limites à entrada de novos concorrentes em determinados sectores, havendo ainda a ter em conta os efeitos da regulamentação na actividade/custos da empresa. Acresce que é ainda necessário considerar a resposta expectável das empresas já instaladas, influenciando os preços praticados assim como o investimento exigido, dimensões da problemática em estudo que devem ser enquadradas enquanto barreiras à entrada.

A competitividade, traduzida pela intensidade da (5) rivalidade entre os concorrentes actuais numa indústria, tem impacto sobre os preços, custos da concorrência (nomeadamente em I&D, publicidade, força de vendas, etc.).

Da análise da estrutura de uma indústria, bem como das necessidades evidenciadas pelos compradores, resulta uma questão-chave na determinação da rentabilidade: pode a empresa captar o valor que cria para o comprador ou, pelo contrário é a estrutura da indústria que determina quem capta o valor criado para o comprador?

A resposta, entre outras igualmente válidas, pode ser encontrada na proposta apresentada por Freire (1997: 88), o qual preconiza que “uma vez identificada a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do negócio, cada empresa deve optar por uma de três vias alternativas de enquadramento na indústria”: (1) adequação; (2) intervenção ou (3) antecipação.

A (1) adequação representa uma aceitação da configuração da indústria pela empresa, adequando-se às suas características, “limitando-se a criar defesas sólidas contra a acção das cinco forças ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos pronunciado” (Freire, 1997: 88). Representa uma opção passiva por parte da empresa.

A opção de (2) intervenção, que revela uma postura mais activa, traduz-se em pela sua acção a empresa alterar a configuração das cinco forças, retirando daí vantagens, de modo a melhorar a respectiva posição no sector.

A terceira possibilidade, (3) antecipação, consiste em prever a evolução da indústria, escolhendo um posicionamento que permita à empresa beneficiar com o balanço futuro das cinco forças, influenciando o desenvolvimento do sector.

Na análise que efectua sobre a proposta porteriana, Freire (1997: 88) afirma que contrariamente à opção de adequação, as restantes opções permitem explorar o que designa por “dimensões cooperativas” (entre concorrentes, fornecedores e compradores) e “dimensões competitivas” (entre os concorrentes actuais, potenciais e produtos substitutos). O mesmo autor reconhece uma a bordagem dinâmica do que designa por “atractividade da indústria” (Freire, 1997: 89), a qual deverá atender não unicamente à sua configuração num determinado momento mas, cumulativamente, efectuar uma análise prospectiva, procurando antecipar a configuração futura do sector em análise, nomeadamente como evolui o posicionamento dos agentes que nele operam em função das novas tendências.

Deste modo, um aspecto a reter na determinação da rendibilidade relaciona-se com o posicionamento relativo de uma empresa dentro de uma indústria, pois este determina a rendibilidade da empresa comparativamente à média sectorial.

Na proposta de Porter (1989) distinguem-se três tipos de estratégias²¹ (Figura 2.2), que podem ser agrupadas entre aquelas que se dirigem para a globalidade dos potenciais consumidores, mercado amplo – (1) liderança pelos custos e (2) diferenciação - e aquela que tem uma amplitude competitiva mais reduzida ou dirigida a um segmento, mercado restrito – (3) focagem, que tem duas variantes: (3.a) focagem no custo e (3.b) focagem na diferenciação, resultando em quatro estratégias genéricas.

²¹ No longo prazo, o desempenho acima da média (que estas estratégias pretendem conseguir) apenas pode ser assegurado pela construção de vantagens competitivas sustentáveis. No Capítulo 4 trata-se de como pode uma empresa criar valor para o cliente e em última instância, criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Figura 2.2 - Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem competitiva	
		Baixos custos	Diferenciação
Âmbito competitivo	Mercado amplo	Liderança pelo custo	Diferenciação
	Mercado restrito	Focagem no custo	Focagem na diferenciação

Fonte: Porter (1989).

Na (1) liderança pelos custos, as empresas procuram explorar as vantagens de custos²², conjugando um efeito quantidade, em que uma ampla quota de mercado é assegurada pela prática de preços competitivos, com um efeito de margem unitário que, regra geral, é superior aos concorrentes decorrente de custos mais reduzidos (Martinet, 1992).

A estratégia de (2) diferenciação leva a empresa a posicionar-se ou a proteger-se, de modo singular, num espaço concorrencial particular, disponibilizando ao consumidor “uma oferta cujo carácter único é reconhecido e valorizado por este último” (Détrie *et al.*, 1993: 82).

Esta estratégia, orientada para o mercado, responde a necessidades e características valorizadas pelo potencial consumidor, recorrendo a atributos que são percebidos como sendo diferentes dos oferecidos pelos outros concorrentes (Martinet, 1992).

Este processo passa pela correcta selecção dos atributos mais valorizados pelos compradores, condição determinante para o sucesso deste tipo de estratégia.

Enquanto as estratégias acima referidas representam uma opção deliberada por um mercado amplo, a estratégia de (3) focagem, por contraposição, assenta na escolha de um âmbito competitivo restrito, procurando seleccionar um ou mais segmentos, explorando o “desaproveitamento” por concorrentes por força de opções estratégicas concebidas para mercados amplos. Conforme anteriormente mencionado, na Figura 2.2, o autor contempla a estratégia de focagem desdobrada em duas subestratégias: (3.a) focagem no custo (a empresa procura obter vantagens de custos nos segmentos

²² A vantagem competitiva, neste tipo de estratégia, pode resultar do acesso preferencial a matérias-primas, inovações de processo e de produto, bem como da exploração de economias de escala, pelo que dependem directamente da estrutura da indústria.

escolhidos) e (3.b) focagem na diferenciação (a empresa procura, pela diferenciação, aproveitar as necessidades evidenciadas pelos compradores que compõem o segmento de mercado escolhido).

Enquanto a proposta porteriana enfatiza a natureza da vantagem competitiva, outros autores preferem tipificar as estratégias em função dos objectivos que fixaram nos termos que anteriormente assinalámos (Ansoff, 1957; Simões, citado em Lopes e Suleman, 1998), reconhecendo o papel determinante daqueles nas decisões estratégicas a tomar.

Estas abordagens de classificação das estratégias apresentam as opções no que respeita a desenvolvimento empresarial e respectivas vias, formas e modalidades que este pode assumir.

No desenvolvimento empresarial podem, segundo Ansoff (1957), reconhecer-se três vectores alternativos, com sentido para a (1) manutenção da posição competitiva (a empresa procura a sobrevivência e a minimização dos riscos), (2) crescimento (expansão ou ampliação do campo de actividades, pressupondo uma actuação sobre os produtos ou mercados, assumindo uma diversidade de formas e modalidades económicas e jurídicas) ou (3) reestruturação (a empresa procura uma nova posição competitiva, novo âmbito competitivo ou novo vector de crescimento)

Por seu lado, Simões (Lopes e Suleman, 1998), recorrendo igualmente aos objectivos, preconiza a existência de quatro tipos de estratégias de desenvolvimento empresarial: (1) emagrecimento (a empresa reduz actividades, pelo abandono de determinadas linhas de produtos ou serviços, de determinadas funções ou mercados); (2) sobrevivência (cujo objectivo é a defesa/manutenção da quota de mercado); (3) estabilidade (a empresa procura melhorar a sua capacidade instalada e o seu desempenho funcional); (4) crescimento (reflecte a escolha deliberada da empresa pelo crescimento da quota de mercado, dos segmentos, das funções ou das áreas geográficas de âmbito nacional e/ou internacional).

Comparando com a proposta anterior, tornam-se notórias as semelhanças. Contudo, a vantagem da proposta de Simões para o presente trabalho reside num tipo particular de desenvolvimento empresarial (emagrecimento). Esta estratégia está intimamente relacionada com o aumento do relacionamento interempresarial, pois uma redução de actividades diminui geralmente a autonomia das empresas que, de modo a compensarem

o abandono de actividades, necessitam de se relacionar de modo mais abrangente e intenso com terceiros.

Por contraposição com as abordagens anteriores, Martinet (1992) propõe uma tipologia para as estratégias baseada nas relações entre empresas/indústria, na qual distingue três níveis de relações: (1) intra-empresa (respeitantes às estratégias concretas encetadas pelas empresas); (2) inter-indústrias (relacionadas com estratégias de penetração noutros sectores); (3) inter-empresas (referentes às estratégias de cooperação e cooperação-competição entre empresas).

O interesse desta classificação reside no facto de concorrer para o esclarecimento de um dos aspectos-chave deste trabalho: a subcontratação/externalização de actividades, que constitui um dos pilares da existência de *clusters*.

Centramo-nos deste modo, num tipo particular de estratégias: inter-empresas, as estratégias de partilha. Estas traduzem-se em manobras de cooperação entre parceiros que apresentam potencial complementar e pretendem concretizar sinergias potenciais, podendo, segundo Martinet (1992) assumir as seguintes formas:

- fornecimento especial: relação entre um fornecedor e um comprador para produtos específicos, respondendo a uma necessidade manifestada. Assim, a resposta tem por base um caderno de encargos, conservando o fornecedor os direitos de propriedade industrial, a responsabilidade pelo produto e pela sua marca;
- subcontratação: a partir de especificações técnicas e do planeamento da empresa subcontratante, a empresa subcontratada fornece uma operação e/ou um produto;
- cooperação: parceria numa produção ou associação em determinadas áreas;
- comissão: atribuir a uma outra empresa uma função completa ou parcelar;
- concessão: realizar ou aumentar o volume de negócios sem custos de investimento, os quais são assegurados pelos concessionários;
- acordo de licença: multiplicação das aplicações de uma competência noutros mercados;
- *franchising*: combinação do aumento do volume de negócios sem investimento por parte do franchisador, que atribui ao franchisado elementos decisivos, como a marca, assistência técnica e comercial, competência.

Estas múltiplas formas de parceria encerram razões de diversa ordem, como a redução de custos, aumento da rendibilidade dos investimentos, flexibilidade externa, abertura ao meio envolvente, legitimação de determinadas operações, concretização de sinergias.

2.2.2 – ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A estratégia industrial preconizada por Tarondeau (1993) centra-se nas opções de carácter tecnológico, organizacional e de sistemas de informação que permitem a execução da estratégia. Distingue dois conceitos fundamentais: (1) “formulação” e (2) “execução”, enfatizando o contributo da estratégia industrial no processo de formulação das escolhas relacionadas com os produtos e correspondentes processos de obtenção, execução das referidas escolhas e decisões daí decorrentes referentes a organização e ao sistema de informação.

Segundo o mesmo autor, a opção em causa integra três domínios relacionados com: (1) estratégias de mercados e produtos (com reflexo nas escolhas de objectivos de produção); (2) tecnologias e logística (resultante da concepção e escolhas de processos produtivos ou de tecnologias adequadas aos objectivos) e (3) organização e sistemas de informação (traduzidos nas configurações organizacionais e sistemas de gestão necessários à prossecução de objectivos).

Em função destes três domínios, Tarondeau (1993) identifica três estádios evolutivos das estratégias industriais, que caracterizam de forma genérica uma multiplicidade de escolhas fundamentais, realizadas pelas empresas ao longo do tempo, os quais se podem tipificar do seguinte modo:

- o “produtor dominante”, cujas características são: o protagonismo do produtor nas escolhas estratégicas; a produção em massa, potenciando a exploração de economias de escala; a longa duração do ciclo de vida dos produtos e fraca diversidade da gama; a organização do trabalho marcada pela acentuada divisão e especialização e a centralização das decisões e escolhas;
- a “predominância do marketing e do mercado”, que decorre dos ganhos obtidos no estágio precedente e configura uma evolução metodológica. Os produtos anteriormente resultantes da capacidade da empresa de conceber e fabricar, são

nesta fase consequência da detecção de necessidades dos compradores actuais ou potenciais, imperfeitamente satisfeitas. Esta fase identifica-se pela: dominância da lógica económica da inovação (sendo esta um meio de conseguir posições vantajosas, ainda que temporárias); diversidade e constante renovação de produtos, com ciclos de vida mais curtos e velocidade de renovação mais elevada; flexibilidade das unidades produtivas, adaptáveis a mudanças/alterações de produtos e variações do volume de produção;

- finalmente, a “reconciliação entre produtividade, flexibilidade e qualidade de vida no trabalho”, que representa uma fase de compatibilização de objectivos, entendidos como conflituais (Tarondeau, 1993).

O mesmo autor defende que com a especialização crescente das actividades, os sistemas de produção assumem quatro tipos: (1) projecto, em que a colaboração com o comprador é estreita; (2) diversidade de produtos pouco estandardizados, realizados segundo procuras de compradores; (3) produção em massa, com produtos pouco diversificados e com volumes de produção importantes; (4) produção em contínuo ou processo, com produto único realizado de forma contínua. Preconiza igualmente que, no sentido de garantir eficiência, a especialização das actividades acarreta ainda a especialização das próprias unidades produtivas e diminui o grau de integração vertical, mas pode fomentar a interdependência entre as empresas. Cada empresa concentra/especializa-se em actividades em que apresenta competências distintivas, o que resulta numa intensificação das trocas entre empresas especializadas.

As principais características dos três domínios da estratégia industrial, apresentam como consequências a renovação: (1) das metodologias de concepção de uma grande diversidade de produtos, com aceleração da renovação e duração de vida mais curta. A velocidade de renovação dos produtos tornou-se uma variável estratégica de primeira importância (Tarondeau, 1993). A política de inovação visa assim, dominar os mercados; (2) das tecnologias, flexíveis e programáveis, aumentando a multiplicidade, complexidade e instabilidade dos produtos; (3) das metodologias de organização do trabalho, mobilizando todas as capacidades e competências dos indivíduos.

Estabelecidas que ficam as condições para a compreensão do que, reconhecida e caracterizada genericamente a realidade económica, se entende por estratégia, por competitividade, e descritos alguns instrumentos de análise da estrutura de mercado e da

concorrência, abordaremos de seguida o contexto específico da fase de lançamento de empresas industriais.

CAPÍTULO 3 – FASE DE LANÇAMENTO DA EMPRESA

O presente capítulo trata do processo de lançamento de MPE's industriais, dedicando particular atenção a aspectos como as modalidades de entrada no negócio, a fase preparatória do lançamento, bem como as estratégias específicas nesta fase do percurso empresarial.

3.1 - MODALIDADES DE LANÇAMENTO

Porter (1986) identifica duas modalidades distintas de entrada em novos negócios: (1) entrada por aquisição e (2) entrada por desenvolvimento interno. A primeira modalidade “não acrescenta uma nova empresa à indústria” (Porter, 1986: 323), pelo que extravasa o âmbito do presente estudo. Por contraposição, a segunda modalidade “envolve a criação de uma nova entidade empresarial” (Porter, 1986: 314) numa determinada indústria, ajustando-se na perfeição, enquanto modelo explicativo, às pretensões do presente capítulo.

A “empresa”²³ tem que analisar a sua capacidade de superar (suportar o custo) expectáveis barreiras à entrada que, de acordo com o referido autor, se podem distinguir entre: (1) barreiras à entrada estruturais e (2) reacções (retaliações) esperadas dos concorrentes.

No capítulo anterior, foram disponibilizadas algumas metodologias e conceitos sobre o funcionamento das estruturas de mercado, nomeadamente as barreiras à entrada estruturais e os factores determinantes da reacção dos concorrentes²⁴, a que agora se recorre para clarificar a temática em apreço. Neste sentido, passamos a analisar um conjunto de factores-chave que não podem deixar de ser considerados pela “empresa” no processo decisional sobre a criação de uma nova unidade empresarial.

²³ Em rigor, a empresa propriamente dita ainda não existe, por razões óbvias. O termo refere-se aos decisores de todo o processo, os empresários, dispostos a investir na criação de uma nova unidade empresarial (designadamente uma MPE). O conceito de empresário e empreendedor será tratado mais à frente, ainda no presente capítulo.

²⁴ Recorde-se o “Modelo das 5 Forças” de Porter.

No que concerne às (1) barreiras à entrada estruturais, estas implicam geralmente (1.a) consideráveis investimentos e (1.b) prejuízos iniciais.

Posto isto, importa atender ao factores como o (1.a) custo global dos investimentos (infra-estruturas, fundo de maneio, registo de marcas e direitos de propriedade industrial), que pode conhecer incrementos decorrentes de barreiras à entrada estruturais. No entanto, aspectos como o acesso a *inputs*, equipamentos ou mão-de-obra escassos, podem resultar no aumento dos custos da “empresa”.

A (2) retaliação por empresas existentes na indústria é um risco que tem que ser considerado e que se pode traduzir em (2.a) custos de entrada adicionais (decorrentes de preços mais baixos, significativos investimentos em publicidade, entre outros), ponderados pela (2.b) probabilidade de ocorrência da retaliação.

Como tal, a “empresa” deverá efectuar uma análise comparativa entre os (2.a) custos da retaliação e os fluxos financeiros resultantes da entrada no negócio. Muitas vezes, também é menosprezado o efeito decorrente da capacidade instalada da empresa. Este factor, embora numa análise preliminar, pareça não merecedor de atenção no caso das MPE's, pode revelar-se importante no caso de empresas com estratégias de focagem (âmbito restrito de mercado). Isto pode traduzir-se numa alteração na relação oferta-procura, com os concorrentes a retaliar pela redução recorrente de preços, aumento das actividades de marketing, promoções, extensão dos prazos de garantia, concessão de crédito, melhoramentos nos produtos, até que algumas das empresas se retirem do negócio. Daqui resulta a necessidade de alguma prudência na estimação do nível de preços que a “empresa” prevê praticar, bem como dos custos a incorrer pela mesma.

Com alguma frequência, esta realidade é ignorada ou menosprezada pela “empresa” ao efectuar, quando efectua, o planeamento financeiro que suporta a decisão de entrada.

Descritos os custos adicionais da retaliação pelos concorrentes, trata-se em seguida da (2.b) probabilidade de ocorrência da retaliação. A ocorrência de retaliação encontra-se dependente de uma multiplicidade de factores de diversas naturezas (Porter, 1986), que são apresentados de seguida:

- crescimento lento: torna-se incontornável que a entrada de uma nova empresa, mesmo que se trate de uma MPE, represente a perda de uma quota de mercado para as empresas existentes. Num contexto de crescimento lento, essa perda tem um

impacte mais notório nas vendas absolutas das empresas concorrentes, pelo que deverá ocorrer uma retaliação mais forte;

- indústrias muito concentradas: neste tipo de indústria, uma entrada discreta é muito mais difícil pois provoca reduções significativas nas quotas de mercado das empresas existentes, esperando-se retaliações mais fortes. Por contraposição, numa indústria fragmentada, o impacte será diluído por um maior conjunto de empresas. O importante é procurar avaliar qual a dimensão do impacte da entrada, de modo a perceber a força da retaliação dos participantes;
- consideráveis custos fixos: os participantes com esta estrutura de custos costumam retaliar mais fortemente, pois têm um risco económico maior, reagindo os seus resultados muito mais a reduções no nível de actividade;
- produtos de uso generalizado: neste tipo de indústrias, os compradores não demonstram grande fidelidade à marca, nem estão identificados segmentos onde as empresas participantes se possam resguardar. Como tal, existem maiores possibilidades de os preços serem reduzidos como retaliação à entrada de uma nova empresa;
- conduta dos gestores das empresas existentes: nas empresas com apenas um negócio, muitas vezes a entrada de um concorrente é encarada como uma injustiça, podendo ocorrer retaliações, dependendo a sua força de factores relacionados com a antiguidade dos responsáveis pela empresa participante no mercado.

Esta preocupação não deve restringir-se a indústrias com participantes de grande dimensão, mas também a empresas com estratégias de âmbito restrito (focagem) nas quais o número de compradores pode ser reduzido.

3.2 - PREPARAÇÃO DO LANÇAMENTO: ASPECTOS-CHAVE

3.2.1 – EMPREENDEDORISMO

O termo “empresário”, geralmente associado a alguém que organiza e assume os riscos de uma entidade empresarial na expectativa de retorno pelos lucros, difundiu-se a partir da publicação de “*Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*”, por Mill (1848)²⁵.

No entanto, no culminar do século XIX, tinha sido praticamente excluído da literatura económica, pois os economistas começaram a utilizar (nas suas modelizações teóricas sobre actividade e comportamentos económicos) o pressuposto simplificador de que todos os agentes na economia dispunham de informação perfeita, o que não deixa lugar para o empresário.

Actualmente, embora abordando diferentes perspectivas da actividade empresarial, todos os economistas são consensuais em considerar que esta envolve discernimento e capacidade crítica. Porém, na altura, na premissa do livre acesso à informação, estes atributos tornavam-se supérfluos.

Confrontados com as limitações destas propostas teóricas, abordadas no capítulo anterior, os economistas têm abandonado progressivamente o pressuposto da informação perfeita, denotando cada vez maior abertura à inclusão do desempenho do empresário nos seus modelos.

Segundo o entendimento de Cantillon (Dornelas, 2001), o empresário é perito em assumir riscos (nomeadamente os causados pelas mudanças dos preços nos mercados), enquanto que os trabalhadores usufruem, pelo menos no curto prazo, de um rendimento seguro.

Corroborando com esta perspectiva, Knight (1921) distingue entre “risco” (relacionado com acontecimentos recorrentes cuja frequência pode ser extrapolada a partir da experiência passada) e “incerteza” (por contraposição com o risco) à qual atribui as alterações na comercialização dos produtos, particularmente os de consumo. Este

²⁵ No entanto, a sua introdução parece dever-se a Richard Cantillon (1697-1734), economista irlandês de ascendência francesa.



economista constatou que, embora o risco possa ser determinado pelo empresário, o mesmo não se aplica à incerteza. No entanto, o empresário assume a incerteza, na expectativa de que os lucros superarão os custos de desgaste psicológico.

Assim, num contexto em que as novas empresas pudessem entrar livremente numa indústria (ausência de barreiras à entrada) e os participantes a pudessem abandonar com semelhante facilidade (ausência de barreiras à saída), assistir-se-ia, no longo prazo, ao deslocamento de capital e empresários das indústrias com menor rentabilidade para as mais rentáveis. Este movimento decorreria até ao ponto do nivelamento da rentabilidade das múltiplas indústrias. Posto isto, o autor explica, pela dimensão da incerteza envolvida em cada indústria, as diferenças nas rentabilidades das mesmas.

Schumpeter (1950) tratou a problemática de forma diversa, enfatizando o contributo da inovação. Conceptualmente, o empresário surge como alguém que aplica combinações novas de factores (nomeadamente processos ou produtos novos, novas formas de organização ou detecção de novos mercados), motivado pela ambição da conquista e da afirmação da sua superioridade junto de terceiros.

De acordo com Schumpeter, o empresário assume o pioneirismo na criação de novas unidades empresariais, as quais influenciarão, pelo seu comportamento, a estrutura da economia. Ao entrarem em competição com as empresas já instaladas, provocam quer uma subida dos preços dos recursos, quer uma deslocação da procura para novos produtos, contexto que estas não conseguem combater, entrando em declínio. As indústrias mais antigas cedem perante a obsolescência, resultando no que denominou de “destruição criativa”.

Simultaneamente, as novas indústrias crescem, perante a imitação dos entrantes subsequentes que continuarão (na expectativa do lucro) a promover investimentos até que se entre num contexto de excesso de capacidade instalada na indústria. Perante isto, os lucros diminuem, o que retrai os investimentos, resultando em fenómenos de depressão económica e diminuição da inovação.

No entanto, a invenção continua, chegando-se a um ponto em que o “*stock*” acumulado de invenções inexploradas é suficiente para induzir os empresários mais empreendedores a retomarem o processo inovativo.

No entanto, Schumpeter centrou a sua análise na actividade das grandes empresas, relegando para um plano secundário uma realidade não menos relevante e muito mais comum nas economias: a actividade das pequenas empresas.

Por seu lado, autores como Hayek (1928) não descuraram este aspecto. Segundo este autor a informação sobre o preço é, numa economia de mercado, disponibilizada pelos empresários que, na perspectiva do lucro, são estimulados para determinar o preço que melhor sirva as suas pretensões. Os preços são comunicados ao mercado como argumento, de modo a convencer os compradores ao estabelecimento de relações comerciais. Salvo os consumidores finais, todos os envolvidos no processo de troca têm a expectativa de maximizar o lucro, comprando barato e vendendo caro. Embora num horizonte temporal mais alargado, a competição dite as suas regras e esbata as diferenças de preços, no curto prazo, essas diferenças existem, resultando em lucros excepcionais para uma parcela dos empresários. No entanto, também esta abordagem apresentava alguns problemas, o primeiro dos quais resultante da separação entre empresário e empresa.

Knight (1921) defende que nenhum empresário delega uma decisão importante num subordinado, assumindo a premissa de que os subordinados não são merecedores de confiança. Retoma-se deste modo, a identificação do empresário com a empresa, ultrapassando o aspecto anteriormente referido.

Independentemente do grau de delegação de competências, o termo “empresário” aplica-se, no âmbito do presente trabalho, ao elemento da empresa que evidencie capacidade crítica na tomada de decisão (seja empresário ou gestor) e autoridade para efectivar as decisões tomadas. Esta capacidade refere-se a um contexto em que o decisor escolhe acertadamente, sem recurso a qualquer modelo ou indicadores de decisão evidentes, incluindo os casos em que a informação é incompleta ou simplesmente não merece a confiança do empresário.

Foram apresentados até agora três entendimentos distintos sobre o que é o empresário: (1) enquanto o empresário de Cantillon precisa da capacidade crítica para antecipar futuras alterações de preços, e (2) no entendimento de Knight essa capacidade crítica é necessária para decidir perante cenários completamente diferentes (novos), na (3) perspectiva schumpeteriana a capacidade crítica é necessária para decidir perante situações novas relacionadas com a inovação.

Recolhendo as contribuições teóricas destes três economistas, podemos resumir o conjunto de considerações apresentadas sobre o empresário (empreendedor) da seguinte forma:

- os empresários recorrem à capacidade crítica para resolverem problemas novos e complexos;
- os empresários geralmente são proprietários dos recursos com os quais estão relacionados os problemas da empresa;
- em épocas de consideráveis alterações contextuais os problemas exigem um maior recurso à capacidade crítica dos empresários, aumentam a procura por estes, estimulando mais pessoas para a adopção da condição de empresário, na expectativa de consideráveis recompensas resultantes quer da actividade empresarial, quer do estatuto social associado à condição de empresário.

Posto isto, o retorno pecuniário e o estatuto, mas igualmente a experiência de vida, a cultura e a personalidade determinam a “oferta” de empresários. Ainda sobre os atributos do empresário, pode-se afirmar que este necessita de autoconfiança para defender a sua opinião, não raramente contrária à opinião maioritária. Terá que ser persuasivo, filtrar com sensatez a informação que partilha, bem como construir uma imagem de integridade ética.

Um elevado grau de instrução e uma ampla experiência empírica poderão ajudar o empresário a identificar os diversos tipos de informação, designadamente na detecção de oportunidades lucrativas.

Após esta breve explanação, faz-se uso do conjunto de contributos teóricos, para caracterizar o empreendedorismo nas MPE's portuguesas.

Este tipo de empresas necessita de informação menos técnica e mais localizada, pelo que a instrução e experiência perdem o protagonismo, cedendo a factores tais como bons contactos sociais com a comunidade.

A actividade empresarial é um dos caminhos mais potenciadores do progresso social e económico do indivíduo, pelo que o reconhecimento de um elevado *status* social ao indivíduo (*self-made*) representa provavelmente uma das formas mais eficazes para estimular ao exercício da actividade empresarial.

As empresas familiares assentam sobre duas estruturas fundamentais: (1) os colaboradores pertencem à “família empresarial” com notórios ganhos de lealdade e (2) o conjunto de valores do empresário. A primeira revela-se eficaz neste tipo de empresas. Relativamente à segunda, segundo Mintzberg *et al.* (2000:13), a “estratégia precisa ir muito além do primeiro homem da empresa²⁶”. A estratégia, mais do que o empresário isoladamente, deve definir o rumo da empresa.

3.2.2 - SELECÇÃO E ESTUDO DA INDÚSTRIA

Recorrendo aos instrumentos metodológicos apresentados sobre análise estrutural da indústria, trata-se em seguida do conjunto de factores a considerar pela “empresa”, no processo de selecção da indústria a entrar.

A atractividade de uma indústria decorre, como referido anteriormente, da expectativa de rendibilidade, determinada pela conjugação das cinco forças competitivas.

Segundo Porter (1986: 317) “raramente vale a pena entrar em uma indústria em equilíbrio, a menos que a empresa disponha de vantagens especiais”. Deste modo, a “empresa” deverá identificar as indústrias nas quais os mecanismos de mercado não evidenciem um funcionamento equilibrado. O autor identificou cinco contextos que podem propiciar condições vantajosas (atractivas): (1) indústrias desequilibradas, (2) retaliação lenta ou sem efeito, (3) menores custos de entrada, (4) vantagem distintiva que modifique a estrutura da indústria e (5) efeito positivo sobre negócios já existentes.

Em (1) indústrias desequilibradas, uma diversidade de situações aumenta a atractividade das mesmas:

- indústrias recentes: os custos de entrada poderão revelar-se menores (por comparação com entrantes subsequentes) pelo facto de, geralmente, não se encontrar definida a estrutura competitiva. No entanto, por muito atractiva que aparente ser, a entrada na indústria apenas se justifica caso gere um retorno que justifique o investimento;

²⁶ No entanto, não se pode negar a importância das lideranças organizacionais.

- elevação previsível de barreiras à entrada: neste caso, a empresa tem vantagem no pioneirismo (pelos reduzidos custos de entrada e por potenciais vantagens na diferenciação do produto), dificultando posteriormente a entrada de novos concorrentes, pela elevação de barreiras à entrada. Este mecanismo possibilitará que os futuros lucros da empresa suplantem os custos incorridos no momento da entrada no mercado;
- informações insatisfatórias: em indústrias que evidenciem atrasos ou que sejam relativamente discretas, os desequilíbrios de longo prazo poderão permanecer indetectados por potenciais entrantes. Resta ainda salientar que, não obstante o descrito acima, os desequilíbrios detectados na estrutura da indústria, ao captarem a atenção da “empresa”, poderão provocar semelhante estímulo noutros potenciais entrantes.

Posto isto, a “empresa” deverá condicionar a decisão de entrada à identificação de benefícios que esteja em condições de explorar de modo mais eficiente do que os restantes entrantes. Deste modo, a empresa deverá criar barreiras para os entrantes subsequentes, sob pena de assistir a uma diminuição das vantagens de entrada na indústria.

No que respeita ao segundo aspecto, retaliação lenta ou sem efeito, a identificação de indústrias rentáveis, nas quais se evidencie uma incapacidade (seja por falta de informação, inércia ou por outro motivo) de retaliação atempada, torna-as atractivas para a “empresa” que deverá, no entanto, atender aos seguintes aspectos:

- procurar antecipar se, na perspectiva de cada participante (após uma análise custo-benefício), compensa a retaliação;
- em indústrias com líder(es) destacado(s), a empresa poderá ser bem sucedida desde que mantenha um comportamento que não despolette no(s) líder(es) uma retaliação;
- em contextos em que os participantes são detentores de uma multiplicidade de negócios, estes denotam uma preocupação na análise que extravasa cada negócio analisado individualmente. Procuram antecipar, atendendo a efeitos sinérgicos entre os seus diversos negócios, qual o impacto que a retaliação em determinado negócio apresenta sobre a globalidade dos mesmos;

- a “empresa” pode detectar aspectos (práticas generalizadas) das estratégias competitivas dos participantes que, embora ineficientes, estes considerem como correctas.

No caso de a “empresa” superar as barreiras à entrada, incorrendo em (3) menores custos de entrada (por força de activos, competências ou de inovação), ou entrando de modo único ou diferente, provavelmente conseguirá maiores lucros na entrada. Para além disso, caso o entrante se suporte numa estratégia de focagem (âmbito de competição restrito) e não provoque grandes perturbações no equilíbrio dinâmico da estrutura da indústria, pode ser encarado como não ameaçador.

A apresentação pela “empresa” de uma (4) vantagem distintiva que modifique a estrutura da indústria, faz com que esta tenha a capacidade de elevar as barreiras a entrantes posteriores. Deste modo, a “empresa”, pelo facto de esperar uma menor retaliação dos participantes (decorrente de uma vantagem distintiva) do que os outros potenciais entrantes, tem uma expectativa de conseguir lucros acima da média da indústria.

A entrada de uma empresa já detentora de outros negócios numa determinada indústria pode, mesmo sem a presença dos factores acima descritos, ser benéfica, se resultar num (5) impacte global benéfico para a globalidade dos negócios.

Posto isto, apresentam-se em seguida alguns instrumentos comuns de entrada que, alicerçados nos aspectos acima apresentados, possibilitam a superação de barreiras à entrada, incorrendo em menores custos do que os outros entrantes (Porter, 1986), nomeadamente:

- produzir a menor custo do que os participantes por meio de (1) inovação de processo ou tecnologia, (2) economias de escala, (3) aperfeiçoamentos tecnológicos, (4) partilha de actividades com negócios que proporcionem vantagens pelos custos²⁷;
- conseguir a penetração no mercado, comprimindo os preços e abdicando dos lucros de curto prazo;
- superar as barreiras de diferenciação, disponibilizando uma inovação de produto ou serviço;

²⁷ Aspecto tratado no Capítulo 4.

- identificar um segmento de mercado (geralmente nicho) não identificado ou com exigências a cuja especificidade a “empresa” possa corresponder;
- encontrar um novo modo de colocação dos produtos no mercado (inovação de marketing) que suplante as barreiras de diferenciação ou contorne o poder dos distribuidores;
- estabelecer um relacionamento com distribuidores de outros negócios, que suporte a estratégia de negócio da “empresa”.

3.2.3 – IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Tecidas estas considerações, tratar-se-á em seguida do conjunto de argumentos demonstrativos da grande importância do planeamento e desenvolvimento de novos produtos (Stanton, 1985). No caso das MPE's em fase de lançamento, este processo consubstancia a existência da própria empresa. De acordo com o referido autor, os argumentos referidos são os seguintes: (1) o produto é a fonte do lucro; (2) novos produtos são essenciais ao crescimento (expansão); (3) existem factores externos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de novos produtos; (4) os compradores são mais selectivos; (5) aspectos ambientais devem ser considerados na estratégia e também (6) nos ciclos de vida associados aos produtos.

No que respeita ao primeiro argumento, os novos produtos suportam a taxa de lucro prevista pela empresa. Pode-se encontrar (com a evolução do ciclo de vida do produto) uma relação convencional entre as curvas das vendas e dos lucros que, embora evidenciando algumas semelhanças comportamentais, diferem no tempo. No estágio de lançamento, a curva do lucro é, de um modo geral, negativa, como se pode observar na Figura 3.1.

A (2) inovação constante do produto é condição de sobrevivência. Os novos produtos são imprescindíveis à estratégia de expansão anteriormente referida.

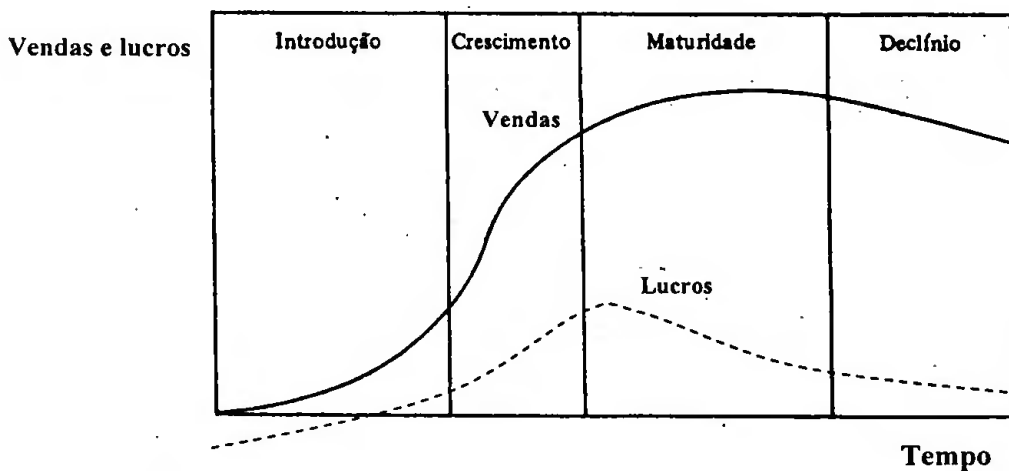
Uma multiplicidade de (3) factores exógenos (nomeadamente avanços tecnológicos, alteração das necessidades dos compradores, encurtamento do ciclo de vida dos produtos) estimula ou reprime o processo de desenvolvimento de novos produtos e o seu lançamento.

Os recursos disponíveis dos compradores têm crescido, tornando-os mais (4) selectivos, pelo que perante o crescimento da oferta de produtos de imitação ou que criam vantagens relativas para o comprador, inovar tende a ganhar supremacia sobre a imitação de produtos.

A consciência generalizada de que os (5) recursos naturais são limitados, requer um cuidado acrescido no processo de planeamento de novos produtos.

No que respeita ao (6) ciclo de vida dos produtos, a inovação assume, na fase de lançamento, protagonismo, pelas seguintes razões: (1) os produtos da empresa tornar-se-ão obsoletos e por outro lado, com a (2) antiguidade dos produtos, o lucro a eles associado conhece, de um modo geral, uma redução (como se pode observar pela análise da Figura 3.1):

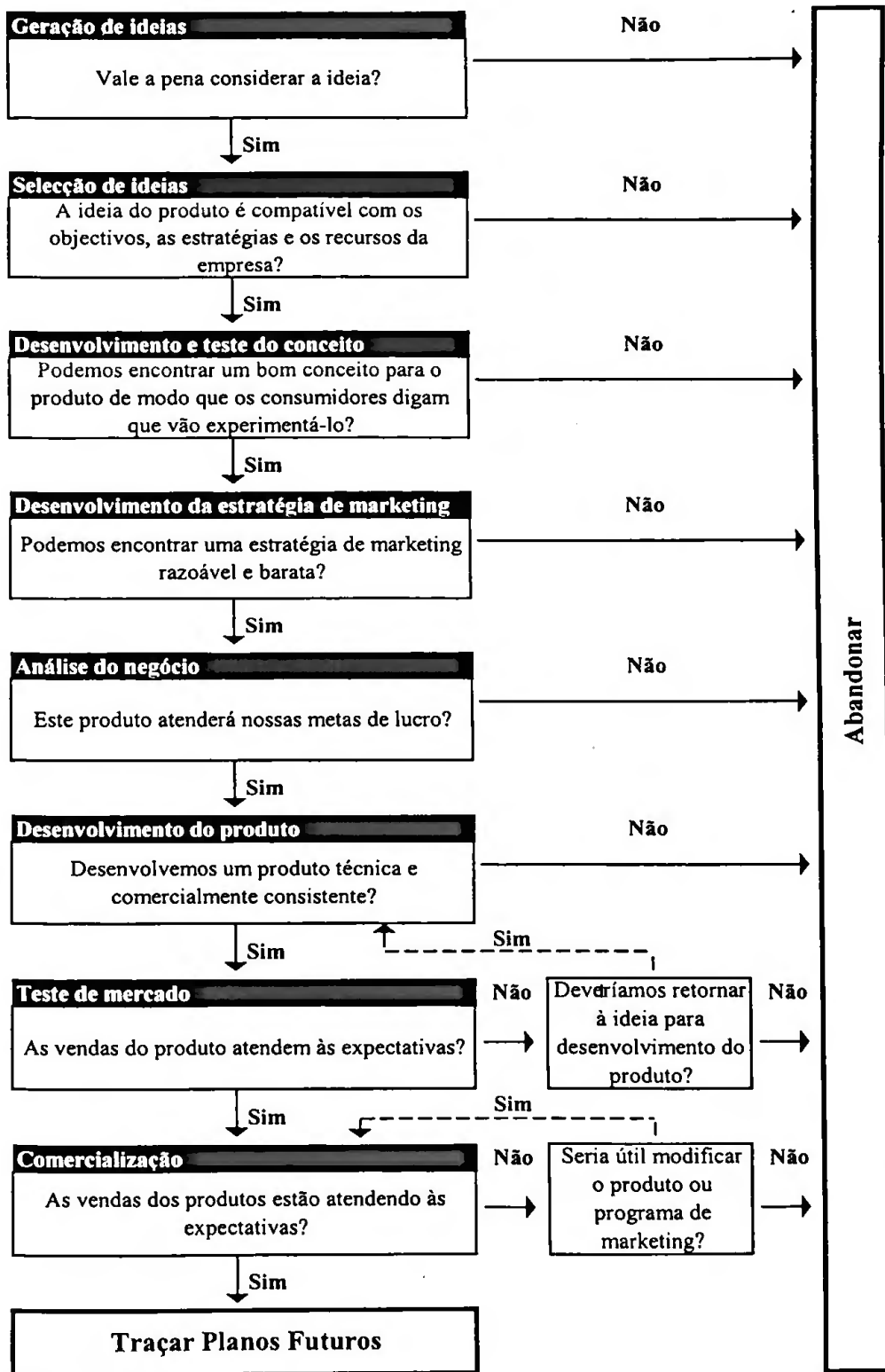
Figura 3.1 – Ciclos de vida de vendas e lucros



Fonte: Kotler (2000: 326).

De acordo com Kotler (2000), no processo de desenvolvimento de novos produtos (complexo e moroso), podem distinguir-se oito estádios, cujo propósito é filtrar a ideia do novo produto, determinando se a melhor opção é o abandono ou prosseguir para a fase seguinte. Os referidos estádios são apresentados e relacionam-se conforme apresentado na figura seguinte (Figura 3.2):

Figura 3.2 – Processo de decisão no desenvolvimento de novos produtos



Fonte: Kotler (2000: 357).

Depois de demonstrada a importância do processo de desenvolvimento de novos produtos e caracterizado, de forma generalizada, o referido processo, trata-se em seguida das estratégias específicas da fase de lançamento do produto.

3.3 - O LANÇAMENTO: ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS

De acordo com Freire (1997), torna-se imperativo o ajustamento da estratégia produtos-mercado ao ciclo de vida da indústria e a mudanças nos contornos do negócio. Como tal, importa controlar o processo de geração de novos produtos.

Segundo Kotler (2000), e tal como vimos, o ciclo de vida do produto²⁸ (CVP) apresenta a seguinte sequência de estádios: (1) introdução; (2) crescimento; (3) maturidade e (4) declínio, cada um com exigências distintas em termos de estratégias associadas. Posto isto, em conformidade com o estágio do ciclo de vida do produto, a empresa define (em função da sua capacidade financeira e parcela de mercado) que estratégia adoptar (Martinet, 1992). Destacam-se as seguintes movimentações estratégicas de domínio: (1) expansão, (2) segmentação; (3) domínio e (4) abandono, cada uma destas associada a um estágio diferente do ciclo de vida do produto, conforme se pode constatar na Figura 3.3.

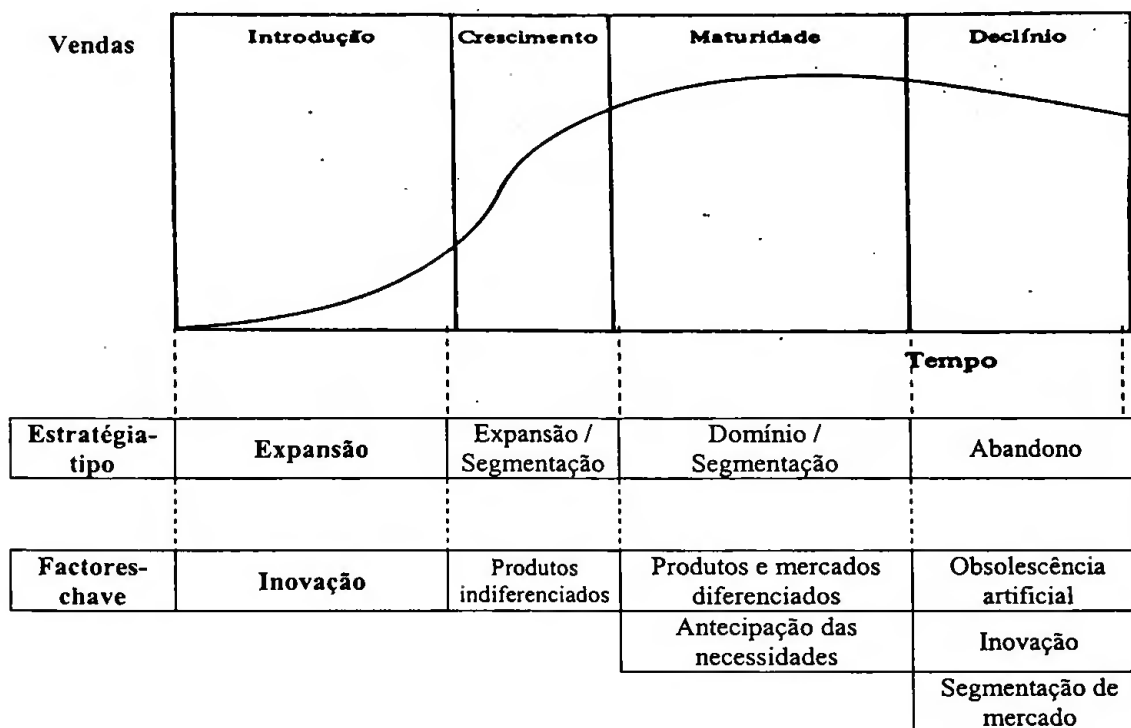
O presente estudo trata da fase de lançamento de MPE's industriais, pelo que o estágio do ciclo de vida do produto que cabe analisar é a introdução. Os restantes extravasam o âmbito que se pretende abarcar e foram referidos por razões de enquadramento.

Como decorre da análise da Figura 3.3 a estratégia associada à fase de lançamento é a expansão.

Depois de identificada a estratégia geralmente associada à fase específica de lançamento do produto, trata-se do conjunto de factores-chave de sucesso que a caracterizam. Estádio de enorme turbulência (Ansoff, 1990), com alto risco e retorno reduzido (Freire, 1997), a (1) inovação e o (2) planeamento do lançamento de novos produtos assumem protagonismo enquanto factores-chave de sucesso da “empresa”.

²⁸ No caso da criação de uma empresa, os lançamentos da empresa e do produto coincidem temporalmente, pelo que ao referirmo-nos ao ciclo de vida do produto (designadamente à fase de lançamento) estamos, numa perspectiva mais abrangente, a referirmo-nos a ambos (empresa e produto).

Figura 3.3 – Estratégias e factores-chave de sucesso associados ao ciclo de vida do produto



Fonte: Ansoff e McDonnel (1990), adaptado.

A crescente competitividade (cujas implicações foram descritas) explica a importância da inovação enquanto factor-chave de sucesso. Por outro lado, a fase de lançamento do produto requer, geralmente, consideráveis investimentos, pelo que o planeamento do lançamento apresenta uma importância central, designadamente pela redução do período de recuperação do investimento.

Uma multiplicidade de autores se tem debruçado sobre esta temática, designadamente Thomas (1989), que identificou sete causas explicativas do insucesso no lançamento de novos produtos, nomeadamente: (1) estratégia incorrecta de desenvolvimento: a identificação incorrecta da vantagem distintiva da empresa pode induzi-la a competir em segmentos nos quais não possui argumentos competitivos; (2) factor humano: sendo o trabalho em equipa um factor-chave de sucesso, o conhecimento, no mercado, dos compradores e dos concorrentes, assim como a criatividade são essenciais a este processo; (3) investimentos insuficientes: o lançamento de novos produtos requer,

geralmente, consideráveis investimentos a montante, ou seja, no desenvolvimento de novos produtos; (4) percepção errada dos compradores: deste factor pode resultar uma inadequação do produto final ao segmento de mercado pretendido pela empresa; (5) falta de percepção de alterações nos critérios de compra: conhecer o que o comprador valoriza é essencial ao sucesso do lançamento de novos produtos; (6) falta de diferenciação do produto: o sucesso do lançamento requer, geralmente, que se destaque e seja apelativo para o comprador; (7) *timing* de comercialização de um novo produto: a empresa tem que escolher o momento acertado para entrar no mercado, o que se pode revelar aspecto-chave no sucesso do lançamento do produto. No que concerne a este aspecto, a empresa confronta-se com três opções distintas (Kotler, 2000):

- entrar primeiro no mercado: esta opção confere à empresa, de um modo geral, as vantagens do pioneirismo (monopólio temporário) que se traduzem pela conquista de distribuidores, compradores e de reputação de liderança;
- entrar paralelamente no mercado: consiste em decidir a entrada em função dos movimentos estratégicos dos competidores (se estes adiam a entrada a empresa não os segue; o protelamento pela empresa do momento do lançamento, leva os competidores a aguardarem e a aperfeiçoarem o produto);
- entrar posteriormente no mercado: a empresa pode obter três vantagens potenciais em atrasar o lançamento, aguardando pela entrada de um competidor: (1) o competidor incorre nos custos de preparação do mercado; (2) os problemas evidenciados pelo produto do comprador serão evitados pela empresa; (3) a empresa fica a conhecer a dimensão do mercado. O lançamento pode também ser adiado, no caso de reagir a factores de sazonalidade com importância, aguardando pelo momento mais adequado.

Como se torna facilmente compreensível, o momento de entrada é tanto mais importante quanto maior for a rivalidade observada na indústria.

Resta ainda salientar um outro aspecto determinante no planeamento do lançamento de novos produtos: a segmentação do mercado que deve atender, entre outros, a factores de localização, especialmente no caso das MPE's que de um modo geral não apresentam capacidade financeira para uma grande abrangência, designadamente de âmbito geográfico.

Este último aspecto é tratado com maior detalhe na parte seguinte do presente trabalho.

Num dos seus artigos de referência, “*The Nature of the Firm*”, Coase (1937) afirma que as empresas realizam movimentos estratégicos de “Integração Vertical” (IV) somente nos casos em que compensa reduzir os custos de transacção, perante um menor custo de produção decorrente do desenvolvimento a nível interno, das diversas fases de produção.

Da perspectiva coasiana retira-se a conclusão de que os custos de transacção determinam a estrutura da empresa, pois condicionam a sua tomada de decisão em termos das operações produtivas a empreender quer assumam carácter integrado quer configurem atitudes de especialização.

Os custos decorrentes de uma determinada fase do processo de produção devem ser analisados atendendo a que, sempre que confrontada com custos de aquisição fora da empresa superiores aos incorridos na sua execução interna, a empresa deve proceder à sua internalização (Coase, 1937). Por contraposição, sempre que a empresa se depara, numa determinada fase do processo de produção, com custos de execução interna superiores aos custos de aquisição externa desse bem ou serviço, então compensa subcontratar. Desta forma, Coase demonstrou que os custos de transacção são o elemento central na definição das empresas, lançando as bases fundamentais para o surgimento de uma “Teoria Geral da Estrutura das Instituições”.

De acordo com o preconizado por Adelman (1955), estamos perante a IV quando uma empresa proceda a uma transferência interdepartamental de um bem ou serviço, sem adaptações significativas e em condições de ser transaccionado no mercado. Este tipo de integração engloba as diversas fases do processo produtivo, envolvendo a empresa, bem como os respectivos fornecedores e compradores.

Segundo Perry (1989), pode existir IV entre processos contínuos (dois ou mais) de produção, sendo o fluxo de produção caracterizado pelo facto do produto de um processo ser o *input* indispensável para a fase subsequente. Neste caso, o referido autor identifica os seguintes processos:

- *upstream* (fluxo ascendente): fase de produção de um determinado *input*;

- *downstream* (fluxo descendente): fase que utiliza o *input* produzido no processo imediatamente anterior.

A IV pode assumir as seguintes modalidades: (1) a montante (em *inputs* de material); (2) lateral (em *inputs* de componentes), ou (3) a jusante (na distribuição). Porter (1980) salienta duas destas modalidades, que denomina como sendo (1) “integração para trás” e (3) “integração para a frente”.

Segundo Dowell e Cavalcanti (2000), estamos perante “Integração Vertical Parcial” (IVP) quando parte da produção *upstream* é vendida para outros compradores, e parte do consumo intermédio necessário ao processo *downstream* é comprada a outros fornecedores. Porter (1980: 294) define esta movimentação estratégica como “uma integração reduzida para a frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante das suas necessidades no mercado aberto”.

Neste particular, valerá a pena referir o conceito de “Quase Integração Vertical” (QIV), o qual se pode definir como um relacionamento de natureza financeira entre empresas detentoras de fases relacionadas na cadeia de produção, o qual não exige um controlo sobre as decisões de produção e distribuição (Blois, 1972).

De acordo com Perry (1989), os factores mais determinantes para a execução de movimentos estratégicos conducentes à IV são: (1) a tecnologia utilizada; (2) a imperfeição dos mercados (concorrência imperfeita, assimetria de informação e incerteza), e (3) a economia nos custos de transacção.

No que concerne à (1) tecnologia utilizada, Williamson (1989) reconhece-a como um factor determinante da organização económica, somente quando exista uma tecnologia que evidencie uma superioridade de carácter decisivo relativamente a outras, associada a uma forma de organização única.

No que se refere ao segundo aspecto, as (2) imperfeições do mercado, Dowell e Cavalcanti (2000) consideram que a detecção de concorrência imperfeita numa fase específica da cadeia de produção constitui um estímulo para que as empresas procedam à sua internalização, integrando-a com as fases de produção com ela relacionadas, com o propósito de conseguir rendimentos adicionais da referida fase.

Relativamente à (3) economia nos custos de transacção, as trocas apresentam custos de transacção, que podem ser reduzidos por movimentos estratégicos de IV (Coase, 1937;

Williamson, 1971), cuja compreensão requer o reconhecimento de uma perspectiva intertemporal nas relações contratuais entre os parceiros. A economia nos custos de transacção baseia-se em dois pressupostos fundamentais de comportamento (Dowell e Cavalcanti, 2000): (1) a racionalidade (todos os contratos são incompletos) e o (2) oportunismo (as partes envolvidas procuram maximizar as margens, mediante a dissolução do contrato).

De acordo com os mesmos autores, a IV pode surgir sob diversas formas, nomeadamente: (1) “formação vertical” (inclusão das distintas fases do processo de produção), (2) “expansão vertical” (expansão para uma fase adicional do processo de produção) ou (3) “fusão vertical” (reunião sob a mesma personalidade jurídica, de empresas detentoras das diferentes fases do processo de produção).

Estes economistas têm desenvolvido alguns dos seus estudos na perspectiva de integrar verticalmente diversas fases do processo de produção, logo o ponto teórico fundamental referenciado por Coase (1937) deve ser reabilitado para a teoria económica. Com efeito, mais de seis décadas passadas sobre a publicação do trabalho de Coase, os custos de transacção decresceram drasticamente graças às TIC. As empresas podem dispor de informação completa²⁹ sobre potenciais fornecedores e parceiros de negócio bem como, não menos importante, estabelecer acordos e construir alianças motivados pela obtenção de custos muito mais reduzidos.

Assinale-se a este propósito que a tese coasiana permanece válida, ou seja, com a redução dos custos de transacção, torna-se inevitável o aparecimento de mais alianças. É expectável que o mercado seja eficiente e que os compradores destinem os seus recursos exactamente às empresas que lhes transferem o valor mais elevado. Neste sentido, importa conhecer como esse valor pode ser criado pela empresa e qual o impacte no relacionamento da empresa com fornecedores e compradores. Na realidade, Coase fundamenta a decisão estratégica de IV, assentando numa simples dicotomia: comprar ou fazer, que atende ao menor ou maior custo de transacção envolvido.

²⁹ No caso das MPE's esta realidade está ainda longe de ser alcançada. Recorde-se que a assimetria no acesso à informação é apontada, na fase introdutória do presente trabalho, como uma das causas do atraso estrutural das MPE's portuguesas. Alguns mecanismos que podem contribuir para a resolução deste problema, nomeadamente os arranjos interempresariais, são apresentados no Capítulo 5.

Em concomitância, o pleno funcionamento das empresas no mercado actual exige um modelo relacional que supere a dicotomia referida, explorando a criação (a montante) de redes de cooperação entre empresas e outras instituições relevantes para o negócio.

Cada um destes aspectos requer um tratamento mais pormenorizado, pelo que constituem o objecto dos dois capítulos seguintes.

CAPÍTULO 4 – RELACIONAMENTO INTRAEMPRESARIAL

Do anteriormente referido, é de esperar que o mercado seja eficiente e que os compradores destinem os seus recursos às empresas que lhes proporcionem um valor mais elevado.

Partindo desta premissa, no presente capítulo serão introduzidos um conjunto de conceitos de referência e contributos científicos que facilitarão a percepção de como pode uma empresa criar valor para o cliente e em última instância, criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989) não se pode entender a vantagem competitiva observando a empresa como um todo, pois aquela decorre de uma multiplicidade de actividades que concorrem para a consecução do melhor produto. Toda a empresa engloba, em última análise, um conjunto de actividades “desempenhadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar” (Kotler, 2000: 66) no mercado o seu produto.

Segundo Levy (1990), a estratégia competitiva não é responsabilidade, nem pertença de nenhuma actividade em particular, mas de todas em conjunto.

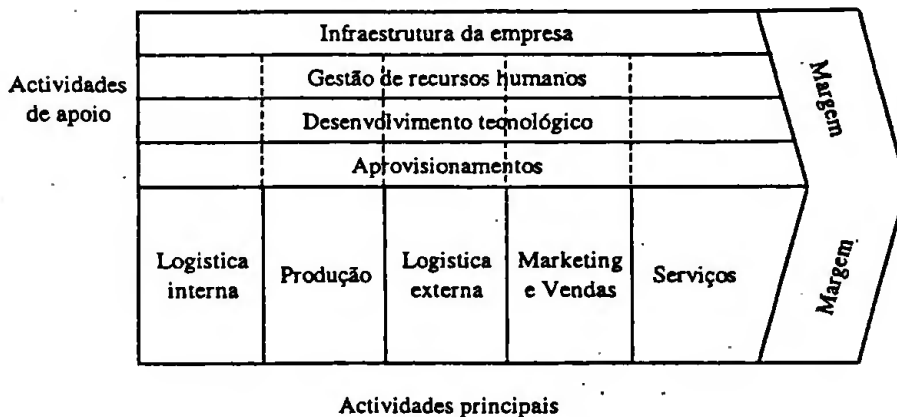
Assim, no sentido de proceder à análise das actividades desenvolvidas por uma empresa e das suas interacções, surge a necessidade de um instrumento que permita fazê-lo de forma sistemática. É neste contexto e desta necessidade que surge a proposta metodológica porteriana, consubstanciada num instrumento analítico que permite identificar as fontes de vantagem competitiva: a “cadeia de valor”.

As cadeias de valor de empresas concorrentes, embora pontualmente possam denotar algumas semelhanças, de modo geral diferem entre si.

Conceptualmente, Porter (1989) identifica o “valor” com o montante que o comprador se dispõe a pagar pelo que a empresa (fornecedor) lhe disponibiliza.

A cadeia de valor representa o valor total, contemplando as “actividades de valor” e a “margem”, podendo ser descrita nos termos da Figura 4.1.

Figura 4.1 – A cadeia de valor genérica



Fonte: Porter (1989: 35).

Como decorre da análise da figura acima, as actividades de valor distinguem-se em dois grandes grupos: (1) actividades primárias ou principais (Logística de *Inputs*, Produção, Logística de *Outputs*, Marketing e Vendas, Serviços) e (2) actividades de suporte ou de apoio (Infra-estrutura da Empresa, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento Tecnológico, Aprovisionamentos).

As primeiras relacionam-se com a concretização física do produto, posterior venda (e transferência para o comprador) e prestação de assistência pós-venda. As segundas, que suportam as principais, alimentam-se de *inputs* adquiridos e outros recursos como tecnologia e recursos humanos.

Sobre estas actividades, é pertinente tecer duas considerações relativas quer (1) à forma de execução de cada actividade, quer (2) às actividades de valor, enquanto elementos concorrentes para a criação de vantagens competitivas, os quais não podem ser interpretados isoladamente, mas sim enquanto partes de um sistema (donde decorrem implicitamente relações de interdependência) mais amplo.

4.1 – MECANISMOS DE RELACIONAMENTO INTRAEMPRESARIAL

Na proposta de Porter (1989) contida na cadeia de valor verifica-se que, por um lado, as actividades de valor relacionam-se por meio de “elos”, enquanto por outro a optimização e coordenação entre essas actividades (a que, não raramente, se encontram associados *trade-offs*) facilitam o aparecimento de vantagens competitivas.

A eficiência na coordenação dos elos resulta geralmente na redução de custos e no incremento da diferenciação. No entanto, para a coordenação ou optimização, é imprescindível um sistema de informação que possibilite a adequada exploração dos elos. A gestão destes elos revela-se uma tarefa organizativa mais complexa do que a gestão das actividades de valor *de per se*.

A configuração do âmbito competitivo, ao afectar a cadeia de valor, exerce um poderoso impacto sobre a vantagem competitiva da empresa. Porter (1989) distingue quatro dimensões do âmbito susceptíveis de afectar a cadeia de valor da empresa: (1) âmbito de segmento (diversidade de produtos colocados no mercado e de compradores abrangidos); (2) âmbito de verticalização da estrutura (grau de integração vertical); (3) âmbito geográfico (abrangência territorial - regiões, países - na qual a empresa compete com uma estratégia concertada); (4) âmbito da indústria (diversidade de empresas concorrentes, pertencentes a outros sectores).

Da coexistência de uma dada configuração do âmbito competitivo com a cadeia de valor da empresa, resulta a definição dos limites das unidades empresariais, que quanto mais abrangentes (em qualquer das dimensões de âmbito competitivo identificadas), mais a empresa é induzida a responder através de ofertas oriundas de distintas unidades empresariais.

Conforme sublinhado no Capítulo 2, no que concerne à tipologia das vantagens competitivas, a proposta de Porter (1989) distingue entre vantagens pelos custos e vantagens pela diferenciação, funcionando estas em alternativa para a criação de valor para o cliente e, em última instância, sustentação de uma vantagem competitiva.

4.2 – VANTAGENS PELOS CUSTOS E VANTAGENS PELA DIFERENCIAÇÃO

Para a análise das vantagens pela via custos, a cadeia de valor da empresa é a base de todo o processo. A identificação da cadeia de valor deve reger-se por três princípios distintos e complementares: (1) volume e crescimento dos custos incorridos em cada actividade; (2) comportamento dos custos de cada actividade; (3) diferenças detectadas entre competidores na execução de cada actividade³⁰.

No que se refere ao primeiro princípio, o processo de análise de custos prossegue, identificada a cadeia de valor da empresa, com a afectação³¹ (imputação) de activos e de custos operacionais a cada uma das actividades de valor. A forma de medição de custos pelos concorrentes afecta o comportamento destes, pelo que é de primordial importância que a empresa conheça a forma de afectação de activos e de custos operacionais utilizados por estes.

Relativamente ao segundo princípio, Porter (1989) identifica dez factores (“condutores de custos”) determinantes do comportamento do custo das actividades de valor, cujo efeito conjugado define a posição dos custos da empresa:

- economias de escala: incremento da eficiência e eficácia na execução das actividades ou na amortização de custos, conseguido através de um maior volume de produção;
- formação: o esforço de formação leva a uma aprendizagem que, apesar de (geralmente) promover de cada vez pequenos aprimoramentos, resulta (com o decorrer do tempo e o acumular da aprendizagem) no incremento dos níveis de eficácia bem como, logicamente, na diminuição dos custos das actividades de valor da empresa;
- padrão de utilização das capacidades: nas actividades com uma elevada componente de custos fixos, o custo global das actividades é condicionado pelo nível de utilização da capacidade produtiva. Uma maior utilização da capacidade produtiva

³⁰ Os primeiros dois princípios relacionam-se com as vantagens pelos custos e o terceiro com as vantagens pela diferenciação.

³¹ O esforço de exactidão no processo de afectação deverá ser proporcional à importância reconhecida a cada uma das actividades, na perspectiva dos custos.

leva a uma diluição dos custos fixos numa maior quantidade produzida³², resultando em menores custos unitários;

- **elos:** existe uma interdependência entre as formas como as diversas actividades de valor são executadas. O modo como uma actividade é executada depende do modo de execução de outras, pelo que os elos entre actividades de valor podem encerrar potenciais oportunidades, pois ao modificar o modo como uma actividade é executada, pode diminuir o custo total das actividades relacionadas;
- **inter-relações:** o autor distingue entre (1) a partilha de uma actividade com outra unidade empresarial (que considera ser a forma de relacionamento mais importante) e (2) a partilha de *know-how* entre actividades isoladas que pode (caso as actividades dos participantes sejam semelhantes ou o *know-how* seja importante para aumentar a eficiência das actividades de ambos) reduzir o custo das mesmas;
- **integração:** o custo de uma actividade de valor pode ser influenciado pelo grau de IV que, como já descrito, reduz os custos de utilização do mercado e permite à empresa evitar fornecedores e compradores com grande poder negocial;
- **oportunidade:** o pioneirismo apresenta vantagens e desvantagens. Relativamente às segundas, as empresas “seguidoras” podem comprar equipamento mais desenvolvido, evitar custos de I&D, bem como ajustar a sua cadeia de valor aos custos dos factores mais importantes;
- **políticas discricionárias:** a definição das políticas relacionadas com uma actividade de valor deve resultar de uma análise preliminar da referida actividade, pois não raramente traduz um conjunto de *trade-offs* premeditados entre custo³³ e diferenciação;
- **localização:** diferentes localizações implicam diferentes custos de logística, mão-de-obra, matérias-primas, entre outros factores;

³² Recorde-se a “Teoria do Custo, Volume e Resultado” (CVR), mais propriamente o conceito de Margem de Contribuição Unitária (contribuição de cada unidade produzida, resultante da diferença entre o Preço de Venda Unitário – Pvu e o Custo Variável Unitário – Cvu, para a cobertura dos Custos Fixos).

³³ As políticas com maior impacte sobre os custos relacionam-se com a concepção do produto, *mix* de produtos, nível de serviço disponibilizado, definição dos gastos com marketing e com I&D, salários, força de vendas, manutenção, escolha da tecnologia, entre outros factores.

- factores institucionais: um contexto institucional favorável pode reduzir custos, do mesmo modo que um contexto institucional menos favorável pode representar um aumento dos custos.

A capacidade de perceber³⁴ o impacte dos condutores de custos nas escolhas estratégicas pode representar uma fonte sustentável de vantagem pelos custos.

Em suma, uma empresa apresenta uma vantagem pelos custos se o total de custos incorridos no desenvolvimento de todas as actividades for inferior aos custos da concorrência. A posição relativa de custos da empresa (por comparação com a concorrência) é função de dois factores que podem coexistir: (1) composição da cadeia de valor e (2) controlo dos condutores de custos de cada actividade. Essa vantagem pelos custos apenas decorrerá num desempenho acima da média no caso de ser sustentável pela empresa. A sustentabilidade difere entre os condutores de custos³⁵, bem como entre indústrias. De um modo geral, os líderes de custos acumulam vantagens provenientes de diversas fontes na cadeia de valor da empresa. No entanto, ainda segundo o mesmo autor, o sucesso da liderança de custos resulta da capacidade de uma empresa na sua implementação constante.

O outro tipo de vantagem competitiva, a vantagem pela diferenciação, ocorre quando uma empresa se distingue da concorrência pela disponibilização ao comprador de singularidade e de valor. O custo acrescido associado, em regra, a um esforço³⁶ de diferenciação, é compensado por um “preço-prémio” que os compradores estão dispostos a pagar, por maiores vendas a um determinado preço ou por maior fidelidade dos mesmos durante quedas cíclicas ou sazonais, como resultado da percepção da diferença entre o valor criado pela empresa e o das suas concorrentes.

As estratégias de liderança pela diferenciação bem sucedidas resultam não apenas do marketing, como também das acções coordenadas das restantes actividades da empresa.

³⁴ Embora o custo total dos *inputs* adquiridos represente, em muitas indústrias, uma percentagem importante do valor, muitas empresas dispõem-lhe menos atenção do que à redução dos custos relacionados com mão-de-obra.

³⁵ De acordo com Porter (1989), alguns condutores de custos (como escala, inter-relações, elos, aprendizagem patentada, escolha de políticas para criar tecnologia do processo ou produto), costumam ser mais sustentáveis do que outros.

³⁶ O referido esforço resulta da conjugação de meios (especificamente produto/tecnologia, componentes, marketing) que diferem de indústria para indústria, bem como dentro de cada uma destas, de contexto para contexto. Assim, as empresas terão que promover um esforço adaptativo sistemático, respondendo à inconstância das condições contextuais.

Enquanto instrumento teórico o conceito de cadeia de valor apresenta-se como de elevado potencial para a identificação de fontes de diferenciação³⁷.

Assumido que a diferenciação decorre da criação singular de valor para o comprador e que essa diferenciação tem que ser sustentável, trata-se em seguida dos mecanismos ao dispor de uma empresa para tentar assegurar a referida sustentabilidade.

Por um lado, de acordo com Porter (1989), a sustentabilidade da diferenciação está dependente de dois factores: (1) os compradores perceberem o valor e (2) a falta de imitação pelos concorrentes. Por outro, a solidez da sustentabilidade será maior na presença de um conjunto de condições: (1) as fontes de singularidade envolverem barreiras; (2) a empresa detiver vantagens pelos custos; (3) existirem diversas fontes de diferenciação ou (4) a empresa criar custos associados à mudança, enquanto se diferencia dos concorrentes.

No entanto, as empresas que escolhem deliberadamente uma estratégia baseada na diferenciação deverão evitar uma série de erros, muito comuns na implementação deste tipo de estratégia, nomeadamente: (1) estabelecimento de um preço-prémio demasiado grande; (2) excesso de diferenciação; (3) desenvolvimento de singularidades que não encerram o adequado valor para o comprador; (4) inadequada e/ou insuficiente transmissão do valor ao comprador, de modo perceptível para este; (5) não segmentação dos compradores; (6) desconhecimento do custo da diferenciação e (7) atenção essencialmente centrada no produto e não na cadeia de valor como um todo.

4.2.1 – IMPORTÂNCIA DOS ELLOS VERTICAIS

De acordo com Porter (1989), com os elos da cadeia de valor (relacionamento intraempresarial) coexistem outros que denominou de “elos verticais”, similares, entre a cadeia de valor da empresa e as dos (1) fornecedores e dos (2) compradores.

No que respeita aos (1) fornecedores, estes podem afectar de forma significativa o custo e a diferenciação da empresa, quer pelas características dos seus produtos, quer por outros pontos de contacto com a cadeia de valor da empresa. O comportamento dos

³⁷ Porter (1989) apresenta um conjunto de exemplos de como as diversas actividades de valor podem contribuir para a diferenciação da empresa.

custos dos fornecedores tem um impacto relevante sobre o custo final dos *inputs* e sobre a capacidade da empresa explorar elos com os fornecedores, definindo em tal processo se compensa ou não efectuar encomendas de maior dimensão de modo a reduzir os custos.

Neste tipo de relacionamento empresa-fornecedor, com alguma frequência a exploração de um determinado elo implica que o custo do fornecedor aumente, por contraposição com uma redução mais do que compensadora (mais do que proporcional) nos custos da empresa. A empresa deve fomentar o estabelecimento de um relacionamento mutuamente benéfico, pelo que deverá, neste contexto, estar predisposta a compensar o fornecedor pelos custos adicionais decorrentes da exploração do elo, designadamente pagando um preço mais alto pelo fornecimento. Como tal, os elos que resultam na redução de custos para ambas as partes são mais facilmente explorados.

Neste sentido, a definição de políticas de aprovisionamento adequadas, bem como a exploração dos respectivos elos, requer o conhecimento dos custos dos fornecedores mais importantes.

Tal como a empresa, também os (2) compradores têm a sua própria cadeia de valor. Logo, encaram a empresa como fornecedora de um *input* que irão integrar nas suas cadeias de valor. Posto isto, os elos que podemos encontrar no relacionamento empresa-comprador são semelhantes aos descritos no relacionamento empresa-fornecedor. A diferenciação resulta do modo como, pelos elos verticais existentes, a empresa relaciona a sua cadeia de valor com a dos compradores. Isto torna-se possível quando o produto da empresa tem um impacto positivo na cadeia de valor dos compradores.

No seguimento do anteriormente descrito, a empresa cria valor para os compradores quando contribui para que estes consigam uma vantagem competitiva, reduzindo os seus custos ou aumentando o seu desempenho³⁸.

No entanto, todo o esforço de diferenciação redundará no fracasso se o valor criado, mesmo que seja real e muito vantajoso para os compradores, não for percebido como tal. Os compradores não estarão predispostos a pagar por um valor que não reconhecem no produto da empresa. Assim, a determinação do preço-prémio decorre basicamente:

³⁸ Esta análise deverá ser efectuada na perspectiva dos compradores.



(1) do valor criado para os compradores e (2) do grau de percepção que estes evidenciam face ao valor transferido.

Neste sentido, torna-se primordial identificar os critérios segundo os quais os compradores estruturam a sua decisão de compra. De acordo com Porter (1989), estes critérios podem ser tipificados do seguinte modo: (1) os critérios de uso (decorrentes do impacto que a empresa tem no valor real dos compradores) e (2) critérios de sinalização (modo como os compradores avaliam o valor real da empresa).

Relativamente a este aspecto, importa ainda salientar que uma empresa produz, de modo geral, uma diversidade de produtos para um conjunto de compradores por vezes bastante heterogéneo, evidenciando a existência de segmentos com comportamentos diferentes no que respeita aos custos da cadeia de valor dos compradores.

Posto isto, o comportamento dos custos deverá ser acompanhado paralelamente ao nível tanto dos custos suportados pelos compradores individualmente, como da atitude em relação ao custo que é prevacente no segmento a que pertencem. A identificação de segmentos com actividades de valor diferentes permite a identificação de custos diferentes, bem como fornece as bases para que se possam explicar essas diferenças.

Ao longo deste capítulo partimos do particular para o geral, ou seja, foi tomado como referência o relacionamento intraempresarial como ponto de partida para o estudo do relacionamento interempresarial que até ao momento se quedou pelo relacionamento fornecedor-empresa-comprador, estando agora reunidas as condições para o aprofundamento desta temática.

Como corolário lógico deste enquadramento prévio, introduz-se no capítulo seguinte o conceito de *clusters*, enquanto realidade relacional entre empresas, resultante da gestão do conjunto de factores de competitividade anteriormente caracterizados.

CAPÍTULO 5 – RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL

O presente capítulo tem por finalidade abordar os *clusters* produtivos enquanto alternativa para a sustentabilidade das MPE's.

Da crescente competição, dos progressos tecnológicos, juntamente com o esforço das empresas na definição de estratégias competitivas centradas na capacidade inovadora³⁹, tem decorrido a premissa implícita de que o papel de “redes de inovação” constitui elemento central da dinâmica competitiva das MPE's.

Em múltiplos sectores industriais, o ambiente de gestão é actualmente marcado pela emergência de modelos e arquitecturas organizacionais (sob o formato de *clusters*, redes, consórcios, alianças e parcerias) que procuram proporcionar (em distintas quer dimensões, quer características sectoriais) condições de participação e adaptabilidade à dinâmica concorrencial, pelo que nos vamos debruçar sobre o processo de formação de “redes interempresariais”, identificando quando e como esse mecanismo de cooperação é determinante para a prossecução dos objectivos fixados. Procurar-se-á, em concomitância, estabelecer uma conexão entre o preconizado na literatura de referência citada e a realidade, enquadrando as estratégias propiciadoras daquele desiderato numa óptica de exploração das potencialidades oferecidas pela opção operacional assente em *clusters* produtivos. Face ao exposto, recorrendo a autores como Schmitz e Porter indicar-se-ão os parâmetros para o reforço tecnológico relacionados com arranjos interorganizacionais, assumidos enquanto determinantes da optimização da eficiência da cadeia produtiva.

Assumida a complexidade da problemática em estudo acentua-se que ao nível da pequena empresa é indispensável o fornecimento de externalidades maioritariamente disponibilizadas pelas entidades e agentes institucionais, pelo que se apresenta uma abordagem conceptual sobre a temática e o papel dos agentes governamentais neste domínio em Portugal, estabelecendo-se, deste modo, a ligação entre os *clusters* e a criação de MPE's industriais.

³⁹ Segundo Porter (1990), a inovação pode manifestar-se no projecto de novos produtos, em novo processo de produção, nova abordagem do marketing ou nova maneira de treinar ou organizar.

Com a presente abordagem pretende-se integrar os aspectos relacionados com MPE's, intervenção pública, estratégias, complexidade económica, competitividade, relacionamento interempresarial e criação de empresas, no quadro de uma lógica evolucionista.

5.1 - COMPETITIVIDADE E COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA

Sectores com pouco investimento em I&D e com empresas muito integradas verticalmente, denotam dificuldades em sustentar o ritmo de inovações. Por contraposição e perante a importância consensualmente reconhecida ao factor inovação, um modelo conceptual de negócio que explore o efeito de cooperações ou redes interempresariais evidencia vantagens. Neste sentido, os critérios utilizados para promoção de relacionamentos intersectoriais fortemente sinérgicos, mudam à medida que as empresas vão percebendo esta realidade.

Existem alguns modelos de relacionamento que relativizam a importância das economias de escala e enfatizam os aproveitamentos eficientes e rápidos de avanços tecnológicos na procura da inovação e diferenciação de produtos. As arquitecturas organizacionais que têm predominado são os acordos de cooperação e de alianças estratégicas. No entanto, Jonash e Sommerlatte (2001) ressaltam a importância da combinação de novas plataformas de crescimento e inovação.

Hamel e Doz (1998) reforçam esta linha de pensamento, reconhecendo que os novos mecanismos da competitividade estão ligados às combinações interempresariais, atendendo a que a competição deixou de se travar entre produtos ou serviços, para se travar entre conceitos de negócios diferentes, fomentando relações contratuais de fornecimento, distribuição, produção, participação de capital ou cooperação em I&D. Assim, a competição passa a suportar-se na adopção de práticas cooperativas pelas empresas, sustentando que a criação de diferenciais competitivos ultrapassa as estratégias genéricas descritas por diversos estudos⁴⁰, principalmente os elaborados sob a óptica da estrutura industrial. É justamente esse arranjo cooperativo através de núcleos

⁴⁰ Apresentadas no Capítulo 2.

de convergência que condicionam as novas vantagens competitivas dinâmicas, que permite corresponder à versatilidade, rapidez e mutabilidade da dinâmica de mercado.

A importância das alianças multiorganizacionais relativamente ao conceito de competitividade encontra-se analisada num recente estudo de Porter (1998) que indica as principais razões pelas quais as empresas mais competitivas optam deliberadamente quer pela adopção de células interligadas por acções articuladas, quer por uma competitividade compatível com o processo de concorrência (na presença de inovações tecnológicas e incerteza). Segundo o mesmo autor (1998: 236), os *clusters* “representam, nitidamente, uma combinação de competição e cooperação” (coopetição).

Nesta lógica, a perspectiva porteriana concebe a competitividade como um alvo móvel, preconizando que somente um processo contínuo de inovação permite às empresas manterem a competitividade com carácter duradouro, enfatizando, em particular, a dependência que as vantagens competitivas demonstram relativamente aos factores de localização (nomeadamente a motivação, conhecimento e rede de relacionamentos, reflectidos numa maior eficiência de utilização dos recursos), que promovem o estreitamento entre concorrência e cooperação, espelhados no reforço da respectiva produtividade.

Perante esta sustentação teórica, competição e cooperação convivem, atendendo a que “ocorrem em diferentes dimensões e entre diferentes participantes” (Porter, 1998: 236), o que permite às empresas explorar sinergias técnicas e produtivas, diluir os riscos de investimento em I&D (pela partilha dos elevados encargos normalmente associados a estes investimentos), além de permitir que melhorem o desempenho a partir da complementaridade nas competências específicas das empresas.

Diante do exposto, a abordagem da cooperação industrial, permite encará-la como sustentáculo do processo de formação de redes empresariais.

5.2 - NOVOS FORMATOS DE RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL

O declínio da denominada “era de ouro do capitalismo” fez com que as economias procurassem uma nova reestruturação (Nadvi, 1995). Nesta transição, múltiplas tendências organizacionais se manifestam, levando a que uma nova lógica

organizacional apareça, sob diversas formas e contextos quer culturais, quer institucionais.

Estas novas tendências decorrem de um movimento que surge com a crise do antigo modelo taylorista/fordista de produção (processo de desintegração das “burocracias verticais”), em busca de uma alternativa mais flexível e compaginável com as rápidas mutações observadas no mercado e com origem numa sequência de inovações, protagonistas maiores do encurtamento sucessivo do ciclo da vida dos produtos.

Neste ambiente, as empresas tendem a centrar os seus negócios no seu *core business*, externalizando muitos dos processos que antes eram realizados internamente, donde decorre por um lado uma maior divisão de trabalho entre as empresas e por outro uma maior necessidade de relacionamento entre empresas do mesmo sector de actividade. Na senda de flexibilidade e inovação, a focagem no *core business* e o incremento da proximidade entre as empresas gera um novo contexto económico, o qual proporciona também novas condições de desenvolvimento. No entanto, o crescimento e a prosperidade económica não se alcançam com empresas que ajam isoladamente, mas sim quando estas concertam esforços, explorando as competências colectivas⁴¹. Sendo certo que nem todos os ambientes institucionais favorecem a exploração destas competências colectivas.

Das alternativas de arranjos organizacionais concentraremos a nossa atenção nas três que de seguida se apresentam que, embora distintas, são complementares, a saber: (1) redes; (2) *clusters* e (3) cadeias produtivas, identificando as suas diferenças, semelhanças e as inter-relações, bem como, principalmente, antecipando o impacto desses arranjos organizacionais na estratégia e formação de competências das empresas. Embora o conceito de *clusters* seja central para o presente trabalho, os restantes dois completam-no, sendo por isso importante a consideração das vertentes que assinalamos.

⁴¹ Alguns estudos evidenciam esta afirmação: Brusco (1982) e Garofoli (1993) que relatam a experiência Italiana; Sengerberger *et al.* (1990) e Porter (1998) que relatam a experiência americana e europeia; Ceglie e Dini (1999) tratam este tipo de experiências em países em desenvolvimento.

5.2.1 - REDES DE EMPRESAS

A (1) rede é uma forma organizacional entendida por Padolny & Page (1998) como um conjunto de actores (mais do que um) que estabelecem relações de troca de longo prazo, que simultaneamente não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer no processo de troca que protagonizam.

Esta definição tem em vista distinguir entre “redes das definições de mercado”, e “redes de hierarquia”. No primeiro caso, o relacionamento é esporádico (em que as redes surgem somente com um propósito bem definido de transferência de produtos e recursos), e acaba com o fim da transferência. No segundo caso, estamos perante relações duráveis, mas que reconhecem a legitimidade e a existência de uma autoridade para resolver disputas que ocorrem entre as empresas.

As empresas de uma rede cooperam, complementando-se em especialização, no desenvolvimento de projectos e resolução de problemas de interesse comum, conquista de novos mercados, exploração de economias de escala e outros objectivos que extravasam a capacidade e alcance individual das empresas (Ceglie & Dini, 1999).

A morfologia das redes permite distinguir: *joint ventures*, alianças estratégicas, grupos de negócios, *franchising*, consórcios de pesquisa, contratos relacionais, acordos de *outsourcing*, entre outros.

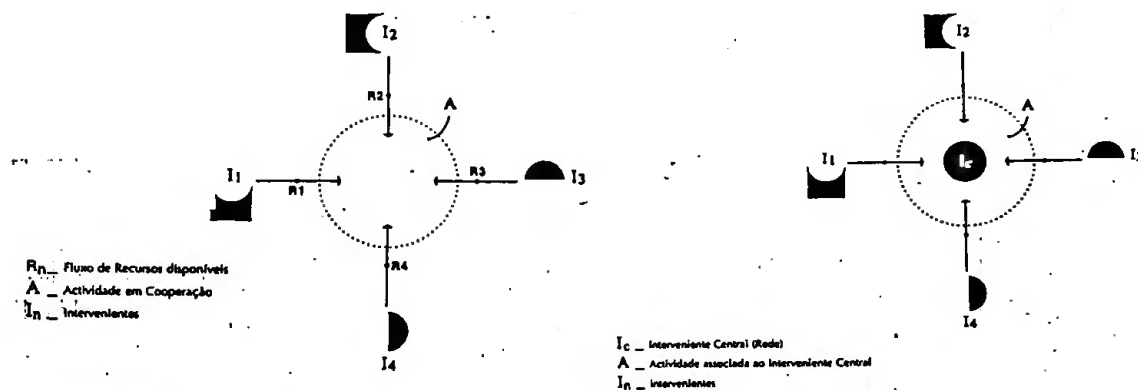
Segundo Grandori e Soda (1995) existem diversos tipos de redes que evidenciam mecanismos de coordenação: (1) “redes sociais”; (2) “redes burocráticas” e (3) “redes proprietárias”. Esta tipologia é estabelecida, distinguindo duas dimensões na composição das redes: formalização e centralização. As redes simétricas não possuem agente central, e as redes centralizadas (assimétricas) possuem um agente central, conforme explicitado pelo conteúdo da Figura 5.1.

Nas (1) redes sociais, não se encontra acordo formal algum. As simétricas caracterizam-se por um arranjo horizontal de empresas e encontram-se em regiões industriais tradicionais, regiões industriais de alta tecnologia, pólos de desenvolvimento de I&D; as assimétricas caracterizam-se na sua maioria pela coordenação vertical. Subcontratações são exemplos deste tipo de configuração de rede.

Nas (2) redes burocráticas, a troca é formalizada, e existe um acordo contratual de associação. Os autores distinguem como simétricas as associações empresariais, cartéis, federações e consórcios e como assimétricas as redes de agência, *franchising*.

Nas (3) redes proprietárias, as empresas cooperam na realização de uma determinada actividade económica. Os contratos firmados são formais. Das redes simétricas são exemplo as *joint-venture* e alianças estratégicas, sendo as redes assimétricas aquelas onde existe interferência de capital-risco.

Figura 5.1 – Redes simétricas e assimétricas



Fonte: IAPMEI (1999).

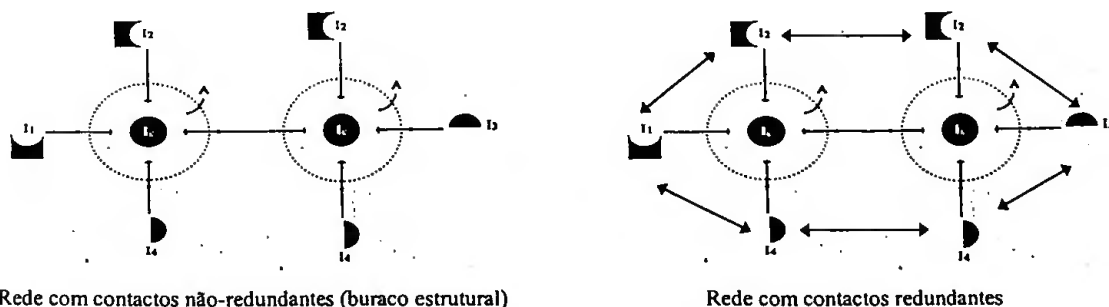
Outra proposta teórica centra-se na estrutura social de competição das redes para determinar a vantagem competitiva dos participantes (Burt, 1992), distinguindo entre três tipos de capitais que são argumentos na arena competitiva: (1) capital financeiro (capacidade monetária dos participantes); (2) capital humano (capacidade dos colaboradores de realizarem tarefas, inatas e adquiridas com educação e trabalho) e (3) capital social (contactos desenvolvidos dentro da empresa e com outros participantes da rede).

Segundo o referido autor, o maior ou menor retorno financeiro das empresas, principalmente perante competição imperfeita, onde o capital humano e financeiro é abundante, é determinada pelo capital social, o qual ao proporcionar informações permite detectar novas oportunidades. Assim, a rede de relacionamentos das empresas é um factor muito importante para as mesmas.

No entanto, a formação de uma rede de contactos que se traduza em obtenção de informações úteis e com um fluxo confiável, é fruto de um processo não só morno como também complexo. De um modo geral, os contactos sociais são estabelecidos, reforçados e expandidos entre pessoas que são próximas, contactos que o autor denomina de “redundantes”, pois normalmente não acrescentam informação e não descrevem outros ambientes a não ser os que lhes são familiares. Um contacto é tanto mais redundante quanto maior for o estreitamento de relações entre os contactantes, o que decorre quer da (1) frequência do contacto, quer da (2) aproximação emocional, pelo que a formação de uma rede eficiente e eficaz deve estar assente em contactos não-redundantes, que o autor citado denomina de “buraco estrutural”. Uma rede com buracos estruturais proporciona benefícios cumulativos, não apresentando sobreposições que caracterizam os contactos redundantes.

Ainda segundo Burt (1992), embora normalmente se estabeleça uma correlação entre a força de relação e o benefício da informação por ela gerado, esta correlação não existe, pelo que ligações fortes não trazem mais benefícios de informação que ligações fracas. É importante salientar que os contactos não-redundantes não equivalem a contactos não confiáveis. Os contactos não-redundantes estão maioritariamente relacionados com interacções realizadas entre empresas que fazem parte de outras redes. A diferença pode ser graficamente observada através do conteúdo da Figura 5.2:

Figura 5.2 – Redes com contactos não-redundantes e redes com contactos redundantes



Fonte: Análise do autor.

5.2.2 – CLUSTERS INDUSTRIAIS

Um (2) *cluster*, segundo Porter (1998), é uma concentração económica e/ou geográfica de empresas e instituições inter-relacionadas de um determinado sector, vinculadas por factores comuns e complementares.

Os *clusters*, embora possam assumir uma morfologia diversificada em função da sua profundidade e sofisticação, incluem não apenas empresas produtoras de um determinado produto ou serviço final, mas toda a rede relacionada com este produto (fornecedores especializados de *inputs*, fornecedores de produtos complementares, distribuidores ou compradores) e as instituições públicas e privadas que se relacionam com as empresas produtoras.

Esta concentração confere vantagens competitivas às empresas de três formas distintas: (1) aumento da produtividade dos sectores ou empresas que a compõem, (2) fortalecimento da capacidade de inovação e (3) estímulo para formação de novas empresas. Ainda segundo o mesmo autor, grande parte das vantagens dos *clusters* resultam de economias externas às empresas ou de efeitos colaterais entre empresas e sectores. Deste modo, o *cluster* traduz-se, quando de sucesso, num sistema sinérgico⁴² dinâmico.

O (1) aumento da produtividade decorre, segundo defende Porter (1998), dos seguintes factores:

- acesso a *inputs* e a pessoal especializado: o facto de uma empresa se encontrar localizada no interior de um *cluster* propicia, por comparação com as alternativas (Integração Vertical, alianças formais com outras entidades ou aquisição de *inputs* em localidades distantes), condições mais favoráveis (relacionadas com qualidade e custos) de acesso a *inputs* e a pessoal especializado;
- acesso à informação: no interior do *cluster*, o acesso a informações é facilitado pelo facto de estas se acumularem nas empresas e instituições que o compõem, tendendo

⁴² O conceito de “sinergia”, introduzido por Ansoff (1965) no livro “*Corporate Strategy*”, procura provar que duas empresas juntas valem mais do que a soma das duas separadas. Se não existir sinergia (ou se for negativa) não valerá a pena concretizar-se uma fusão ou aquisição. O conceito pode ser aplicado em outras áreas, como alianças estratégicas, *joint-ventures*, acordos de cooperação, relações das empresas com fornecedores ou compradores e equipas de trabalho pluridisciplinares.

a exibir melhor qualidade a custos inferiores, potenciando assim a produtividade das empresas que integram o *cluster*;

- complementaridades: as partes do *cluster* são, em geral, interdependentes, pelo que o mau desempenho de uma delas pode comprometer o desempenho das restantes. A coordenação e as pressões internas decorrentes do aperfeiçoamento do *cluster*, resultantes da proximidade da localização, potenciam melhorias nos níveis de qualidade e eficiência. O facto de dispensar o estabelecimento de alianças formais constitui outra vantagem dos *clusters*. Porter salienta ainda outras formas de complementaridade como sejam o marketing conjunto, a maior eficiência nas compras, bem como também o melhor alinhamento das actividades entre os constituintes dos *clusters*;
- acesso a instituições e a bens públicos⁴³: muitos dos *inputs* que, fora do *cluster* seriam muito dispendiosos são, por força deste, transformados em bens públicos ou quase públicos (por exemplo: colaboradores treinados, infra-estruturas especializadas, assessoria técnica, acesso a informações). Por outro lado, a quantidade e a visibilidade dos participantes no *cluster*, juntamente com o número de empresas indirectamente beneficiadas, tornam mais atractivos os investimentos públicos que resultem em benefícios para os *clusters*;
- incentivos e mensuração do desempenho: os *clusters* potenciam a melhoria dos níveis de produtividade das empresas, por uma multiplicidade de razões. A mais importante é a competição, pois a partilha de contextos competitivos e a facilidade de comparação entre as empresas de um *cluster* estimula a introdução de melhorias em cada uma das empresas. O facto de se confrontarem com condições gerais semelhantes, nomeadamente em mão-de-obra e acesso aos mercados, leva a que a competição se desenvolva noutros aspectos.

Acresce ainda que, pelo facto de muitas vezes outras empresas participantes no *cluster* desempenharem funções semelhantes, permite medir melhor o desempenho interno de cada uma, especialmente através do estabelecimento de comparações nomeadamente ao nível dos custos internos e do desempenho dos colaboradores, bem como pela redução de comportamentos oportunistas, pois pela facilidade de

⁴³ De acordo com Porter (1986: 260), “um bem público, como uma inovação tecnológica, é algo que pode ser utilizado repetidas vezes sem nenhum custo uma vez feito o investimento inicial”.

difusão da informação nos *clusters*, as empresas ao apostarem em comportamentos construtivos, geram efeitos mutuamente benéficos.

Não raras vezes as empresas participantes nos *clusters*, com o propósito de reduzirem custos, dispersam as unidades produtivas, sacrificando as vantagens de proximidade, especialmente quando as alternativas proporcionam tanto a racionalização de custos, como a estimulação da inovação, o que nos remete para a segunda forma indicada por Porter (1998) sobre como pode ser potenciada a criação de vantagens competitivas nas empresas que compõem os *clusters* e que consiste no (2) fortalecimento da capacidade de inovação. De um modo geral, os participantes de um *cluster* “são capazes de perceber com maior clareza e rapidez as novas necessidades dos compradores” (Porter, 1998: 234), o que se explica pelo facto de a proximidade tender a proporcionar o estreitamento do relacionamento das empresas com os seus compradores. Deste modo, as empresas participantes são capazes de perceber as mutações tanto ao nível das necessidades dos compradores, como no plano das tecnologias e da disponibilidade de factores produtivos, envolvendo obviamente também as alterações em termos dos conceitos de serviços e de marketing entre outros, actuando, por isso, de forma tendencialmente mais rápida que os competidores isolados, ganhando por essa via capacidade de antecipação.

Esta capacidade aprimorada de percepção das mutações propicia às empresas participantes um conjunto de vantagens, que de seguida se evidenciam:

- maior flexibilidade e condições para actuar com maior rapidez na implementação de inovações;
- participação dos fornecedores e parceiros no processo de inovação, garantindo a adequação dos *inputs* às necessidades da empresa;
- exploração de complementaridades relacionadas com a inovação;
- possibilidade de realizar experiências com menores custos e retardar os comprometimentos perante os compradores;
- aumento da pressão competitiva, o que obriga a empresa a empenhar-se constantemente na procura da inovação como forma de diferenciação face aos concorrentes, bem como a melhorar a eficiência interna.

No que respeita ao (3) estímulo para a formação de novas empresas, o mesmo autor afirma que “muitas, se não a maioria, das novas empresas (...) se instala em *clusters* existentes e não em localidades isoladas” (Porter, 1998: 237). A explicação apresentada para esta tendência baseia-se no argumento de que, no interior dos *clusters*, as informações sobre oportunidades existentes são melhores, proporcionando interessantes incentivos de instalação. A existência de um *cluster* indicia, por si só, a existência potencial de oportunidades. Os colaboradores que trabalham no interior ou nas proximidades do *cluster* percebem com maior facilidade e rapidez as oportunidades decorrentes de lacunas relacionadas com produtos, serviços ou fornecedores. Deste modo, mais facilmente abandonam as empresas a que pertencem, com o propósito de criar novos negócios que colmatem as referidas lacunas.

Por um lado, pelo facto de as barreiras à entrada serem menores do que em outros lugares, as oportunidades detectadas nos *clusters* são geralmente aproveitadas no seu interior, pois os factores necessários à constituição de uma nova empresa são encontrados com maior facilidade por parte daqueles que se inserem na sua actividade quotidiana, diminuindo por essa via a percepção dos riscos de entrada. Por outro, os baixos investimentos especializados que são necessários pela abundância dos mesmos no *cluster* (o que propicia a sua partilha entre as diferentes empresas do *cluster*) leva a que também as barreiras à saída, por vezes, sejam reduzidas. As baixas barreiras à entrada, conjuntamente com a possibilidade de criar maior valor económico, atraem empreendedores provenientes quer do interior do *cluster* quer do seu exterior que, mais cedo ou mais tarde, se transferem para o interior do *cluster*.

Merecem ainda referência, a este propósito, outros autores que exploram as razões para a existência de *clusters*, tal como é o caso de Enright (1994) que as aponta enquanto: (1) potencial de exploração de recursos naturais únicos; (2) economias de escala na produção e no fornecimento; (3) desenvolvimento de mão-de-obra especializada; (4) desenvolvimento de fornecedores locais para equipamentos; (5) localização próxima dos mercados alvo; (6) infra-estruturas, e outras externalidades locais.

As razões que explicam o surgimento de um *cluster* podem não ser as mesmas que determinam o seu desenvolvimento, pois ao longo do tempo os *clusters* vão incorporando outras instituições e novos factores que reconfiguram o foco da atractividade e da competitividade da região.

Partindo dos entendimentos acima apresentados sobre *clusters* e redes, conclui-se que as redes de empresas existem também nos *clusters* industriais, o que equivale a afirmar que uma rede é um arranjo organizacional específico que pode ocorrer ou não no contexto de uma “economia de aglomeração”. Deste modo, na análise de *clusters* torna-se imprescindível analisar paralelamente as redes de empresas a eles inerentes, bem como a inter-relação entre estas redes e a eficiência do *cluster*.

Empresas que participam em *clusters* industriais têm maior possibilidade de construir contactos não-redundantes do que empresas dispersas geograficamente, o que se explica por um lado, pelo *cluster* proporcionar uma multiplicidade de empresas com especializações diversificadas, com as quais as empresas participantes no mesmo podem estabelecer relações de fornecimento e por outro, por mais facilmente se identificarem as redes empresariais existentes, e assim seleccionarem mais criteriosamente os contactos.

5.2.3 - CADEIAS PRODUTIVAS

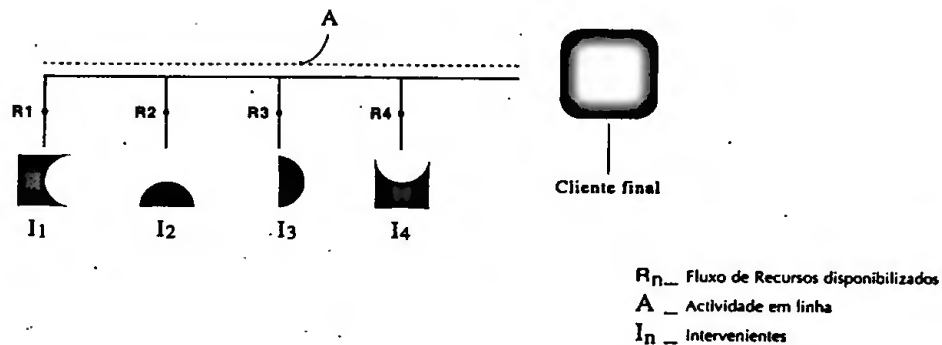
A (3) cadeia produtiva engloba todo um conjunto de operações, que se iniciam com a disponibilização da matéria-prima, culminando com a entrega do produto ao comprador final. Os estudos que podemos encontrar sobre esta temática (cadeias produtivas) contêm abordagens efectuadas sob diferentes perspectivas, a saber:

- fluxo de informações e fluxo de materiais, tratados pela teoria de *Supply Chain Management* – SCM;
- configuração das cadeias, estrutura de comando (*governance*⁴⁴) do sistema, aspectos institucionais, analisados pela abordagem de cadeias produtivas globais, ou *Global Commodity Chains* – GCC (Gereffi, 1994), *Global Value Chain* – GVC (Gereffi, 1999; Humphrey e Schmitz, 1996);
- progresso das cadeias, discutido pelo *Industrial Upgrading* (IU) ou Progresso Industrial (Gereffi, 1999; Humphrey e Schmitz, 1996; Cruz-Moreira, 2000).

⁴⁴ Estrutura de comando e/ou poder. A ideia central é que as cadeias produtivas têm estruturas de comando (*governance*) na qual uma ou mais empresas coordenam actividades económicas geograficamente dispersas. A racionalidade económica na cadeia produtiva vem do facto que a(s) empresa(s) que comanda(m) a cadeia busca(m) dominar as actividades que são estratégicas e que agregam mais valor (Fleury e Fleury, 2000).

Comparando com o conceito de rede apresentado, a cadeia produtiva seria uma “rede” na qual as relações não se restringem somente ao âmbito de uma empresa, nem de uma região, mas sim de um produto. Logo, as relações presentes numa cadeia começam com a disponibilização das matérias-primas (que irão incorporar no produto que será vendido ao consumidor final), terminando o processo com a entrega ou com assistência pós-venda, conforme apresentado na Figura 5.3.

Figura 5.3 – Cadeias produtivas



Fonte: IAPMEI (1999).

Como podemos recordar, na análise de redes as relações aí contidas restringem-se às empresas, respectivos fornecedores e compradores e ainda a outros com ela relacionados. Deste modo, as redes integram os “elos” que estruturam as cadeias produtivas, embora uma cadeia produtiva possa englobar uma diversidade de redes, as quais podem estar inseridas em *clusters* industriais ou não, enquanto que a cadeia produtiva se pode estender por vários países, ou ser de âmbito local.

Gereffi (1994), distingue dois tipos de cadeias globais. Por um lado, tipifica as (1) cadeias dirigidas por produtores, enquanto grandes empresas transnacionais integradas⁴⁵ que assumem o protagonismo no controle do sistema de produção, incluindo as suas ligações a montante e a jusante da cadeia, definindo, por outro lado, as (2) cadeias dirigidas por compradores, grandes empresas de distribuição⁴⁶, detentoras de grandes

⁴⁵ A indústria automobilística, de computadores, aeronáutica e de máquinas eléctricas, todas intensivas em capital e tecnologia são características neste tipo de cadeia produtiva.

⁴⁶ Este padrão de industrialização liderada pelo comércio é, frequentemente, intensivo em mão-de-obra e característico de indústrias de bens de consumo como roupas, calçados, brinquedos e componentes electrónicos.

marcas, com o papel central nas redes de produção descentralizada em vários países exportadores. O elo produtivo desta cadeia situa-se normalmente em países em estágio de desenvolvimento inferior ao experimentado pelo país que acolhe o centro de comando da cadeia.

O modelo apresentado identifica quatro variáveis distintas, que se podem caracterizar da seguinte forma: (1) um conjunto de produtos e serviços interligados numa sequência de actividades (estrutura *input-output*) que adicionam valor; (2) uma dimensão geográfica, que regista a dispersão (ou concentração) espacial da produção e das redes de marketing, abrangendo empresas de diferentes tamanhos e tipos; (3) uma estrutura interna de poder, ou seja, as relações de poder e autoridade que determinam como os recursos da empresa (financeiros, materiais e humanos) são afectos nas cadeias; (4) um ambiente institucional (local, nacional, regional ou global) específico.

As duas primeiras dimensões, (1) sequência das actividades e a (2) dimensão territorial, têm sido utilizadas para descrever a configuração das cadeias específicas. A (3) estrutura interna de poder é, das quatro dimensões, a que tem captado maior atenção, pois explica as relações de poder e coordenação na cadeia, bem como as barreiras à entrada e de acesso às posições de liderança. A quarta dimensão, a envolvente na qual as cadeias produtivas operam, é condicionada por factores institucionais (governo, acordos comerciais, sistema de ensino, instalações e infra-estrutura, entre outros), sendo estabelecida local, nacional, regional ou globalmente (Cruz-Moreira, 2000).

Com a presente abordagem pretende-se identificar quais as empresas que utilizam estratégias que possibilitam comandar a cadeia, analisando as regras de funcionamento e identificando quem se apropria do valor criado (nas diferentes fases do processo de produção e comercialização), e ainda, como se estabelece o domínio que os coordenadores detêm sobre os restantes elos. Nas cadeias dirigidas por compradores o poder pertence aos operadores de marketing (grandes distribuidores e detentores das marcas), encontrando-se o elo produtivo (formado por empresas localizadas tendencialmente nos países em desenvolvimento), submetido ao poder dos primeiros. No entanto, esta situação pode ser alterada pelo ritmo do progresso, sendo possível que os elos produtivos de uma *Global Value Chain* dirigida por compradores reclamem a posição de coordenação. Isto ocorre com a aprendizagem industrial ou organizacional

(Fleury e Fleury, 2000) resultante das relações estabelecidas na cadeia produtiva (Cruz-Moreira, 2000).

Observando tal realidade, nesta perspectiva verifica-se que a aprendizagem é um importante componente do crescimento económico (OECD, 1996), existindo, contudo, diferentes tipos de conhecimento: (1) *Know-what*, relacionado com factos, que normalmente se designa por “informação”; (2) *Know-why*, conhecimento científico dos princípios básicos das leis da natureza que, para ser acedido, exige das empresas o acesso a instituições (laboratórios de pesquisa e universidades); (3) *Know-how*, relacionado com a habilidade ou capacidade para fazer algo (a necessidade das empresas de dividirem e combinarem elementos de *know-how* constitui uma das principais explicações para a formação de redes de empresas); (4) *Know-who*, que engloba a informação sobre quem sabe o quê e quem sabe como fazer (envolve o estabelecimento de relações sociais especiais que possibilitam o acesso a especialistas e ao uso eficiente destes conhecimentos).

A teoria das estruturas sociais de redes (Burt, 1992) centra-se no capital social (que equivale ao conhecimento de *know-who*), podendo ser relacionado com a aprendizagem que ocorre nas cadeias produtivas resultante das relações estabelecidas entre as empresas. As empresas que possuem maior poder na cadeia tendem a definir quem (*know-who*) e como (*know-how*) serão produzidos os produtos/serviços, através de transferência de operações para as empresas fornecedoras, localizadas em países em desenvolvimento, a que adicionam a tecnologia e o conhecimento (*know-how*) indispensável à respectiva laboração.

Para além disto, é também importante sublinhar que a aprendizagem constitui um meio privilegiado para promover o aumento do grau de coordenação de empresas participantes numa *Global Value Chain*, estando o conhecimento que daí decorre directamente relacionado com o poder de que cada elemento disfruta, pelo que o *know-how* e o *know-who* assumem importância crucial que ultrapassa a identificação e gestão de outros fornecedores ou a mera transferência para estes das actividades básicas que a empresa realizava no seu interior anteriormente, formalizando-se deste modo novas relações interempresariais dinamizadoras quer do aumento do lucro quer da ampliação do grau de poder na rede.

Esta visão, desenvolvida por Humphrey e Schmitz (1996), identifica três tipos distintos de progresso industrial: (1) progresso em processos (na relação de tarefas específicas); (2) progresso no produto (produto de melhor qualidade, mais sofisticado ou mais barato); (3) progresso funcional (alcançar novas competências na cadeia de valor). Estes tipos de progresso industrial são interdependentes (mudanças num implicam mudanças nos restantes) e influenciados pela aprendizagem, a qual quando ocorre nas dimensões intraempresariais (intraorganizacionais), tende também a promover mudanças nas relações interempresariais, e vice-versa (Fleury e Fleury, 2000).

Caracterizados de forma sucinta, conceitos como competitividade e cooperação interempresarial, e assumindo as redes empresariais enquanto arranjos que resultam das conexões das empresas com os seus fornecedores, compradores e terceiros, explicitando que os contactos não redundantes promovem maiores benefícios de informações do que contactos redundantes, estamos em condições de caracterizar os *clusters*: arranjo organizacional composto por redes empresariais de determinado sector, bem como pelas instituições que o apoiam, cujo contributo Schmitz (1989) enfatiza nomeadamente em termos das que protagonizam os apoios tanto governamental como de outra natureza como são os casos dos oriundos das universidades e associações empresariais, entre outras. Assim, os *clusters* são caracterizados pelas suas ligações e complementaridades entre as indústrias e instituições, aspecto fundamental para a geração de componentes essenciais (novas informações, novos conhecimentos, investigação, formação, apoio financeiro e político) ao desenvolvimento eficiente de um *cluster*.

Os *clusters* introduzem novos modelos de combinação de actividades e recursos, reposicionando e optimizando de modo tendencialmente contínuo o relacionamento intra e interempresarial, facto que proporciona uma ampla gama de especialidades, permitindo às empresas que enquadrem naquele âmbito uma maior propensão para a especialização, podendo, no campo estratégico, beneficiar da incorporação de conhecimento existente no *cluster* (Enright, 1994).

Com efeito, os *clusters* caracterizam-se também por proporcionarem um ambiente fortemente competitivo e cooperativo. Para além disso, a cooperação entre competidores pode surgir quando pretendem aceder a bens públicos, criar novos mercados, investir em infra-estruturas, fazer uma promoção generalizada dos produtos do *cluster*, entre

outros. Progressivamente, otimiza-se a intensidade da competição e cooperação, enquanto fontes de vantagem externas para as empresas.

No que respeita às cadeias produtivas, incluem a globalidade das operações relacionadas com um determinado produto (desde as que se iniciam com a disponibilização da matéria-prima até a entrega do produto ao cliente final e serviço pós-venda).

Após termos descrito configurações que muitas vezes se confundem (interceptam), pois empresas estruturadas em rede (que podem estar localizadas num *cluster*) fazem parte de cadeias produtivas, trataremos de seguida dos factores-chave dos *clusters*, segundo a perspectiva do seu contributo para o fortalecimento das MPE's (enquanto realidade empresarial muito particular).

5.3 – RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL E MPE'S

Embora esteja plenamente evidenciado o contributo das MPE's para o desenvolvimento económico e para geração de emprego, continuam a persistir uma diversidade de barreiras e limites que obstam à sua consolidação em alguns sectores produtivos. Factores como o crédito, a tecnologia, o mercado, a matéria-prima, mão-de-obra qualificada, distribuição, entre outros, induzem normalmente um conjunto acrescido de problemas, quando consideramos empresas isoladas.

Perante esta constatação, os novos modelos e arranjos multiorganizacionais, alicerçados em acordos e parcerias interempresariais, afirmam-se como alternativas credíveis para a resolução dos problemas que condicionam a competitividade da generalidade das MPE's. Deste modo, a partilha de informação e desenvolvimento conjunto de projectos, partilha de custos e de riscos tecnológicos e incremento de flexibilidade industrial, logística e comercial assumem-se como factores-chave na resolução dos problemas anteriormente referidos, num contexto em que tanto o resultado das actividades de I&D, como a qualidade dos recursos (embora sejam instrumentos importantes de criação de riqueza) apenas são valorizáveis através de redes de empresas.

No que concerne às redes, alguns autores como Harper (1984), Bosworth (1989), Kruglianskas (1996), Souza (1995), demonstram que os problemas enfrentados pelas MPE's podem ser amenizados com o recurso a inovações de processos ou produtos.

Estes trabalhos tratam uma diversidade aspectos que poderão contribuir para facilitar a compreensão desta problemática, como são os casos das: vantagens e desvantagens de um contexto de recursos escassos; ameaças e oportunidades em sectores tradicionais e de base tecnológica; actividades de I&D no interior quer da empresa quer do *cluster*.

Os autores referidos preconizam que os *clusters* afectam a capacidade competitiva pelo: (1) incremento de produtividade; (2) maior acesso a informação e mão-de-obra especializada; (3) recurso a fornecedores específicos; (4) sinalização do ritmo e direcção da inovação e ainda pela (5) consolidação do *cluster*. Defendem que esta configuração de rede interempresarial promove a aprendizagem colectiva, a geração e difusão da inovação, decorrente do contributo que cada participante da rede (em função da sua especialidade) tem no processo de criação de valor no sector.

Autores como Porter (1999) e Neto (2000), descrevem as redes de empresas como a organização de actividades produtivas assente na coordenação e/ou cooperação interempresarial, com a intenção de promover o fortalecimento das actividades de cada empresa da rede. Na mesma linha de raciocínio, autores como Clergg e Hardy (Abreu *et al.*, 2000) apresentam as redes como um modelo de relacionamento multiorganizacional no qual as empresas se encontram interligadas, contribuindo cada uma das mesmas de acordo com as suas competências centrais (*core competences*) ou funções que adicionam valor.

Tomando como referência o conjunto de contributos teóricos anteriormente referidos, uma rede pode ser entendida como um sistema de cooperação no qual cada empresa desempenha, em coordenação com as restantes, uma dimensão produtiva da cadeia industrial.

Na verdade as redes de cooperação permitem: (1) o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional entre MPE's, partilhando actividades comuns (compras integradas, marketing conjunto, pesquisa de mercados); (2) contratação de serviços e logística; (3) o acesso à informação tecnológica e aos sistemas de informação e à assistência técnica; (4) a aceleração de processos de produção; (5) os esforços para a minimização de custos e aperfeiçoamento das empresas; (6) agregação de maior valor aos produtos e (7) acesso ao crédito (Santos, 2000).

Esta perspectiva é reforçada pela abordagem de Cassiolato e Lastres (1999), segundo a qual são desejáveis novas políticas de promoção da inovação, nomeadamente as

fomentadoras da criação de redes empresariais e de integração funcional entre empresas, enquanto elementos de sucesso empresarial em ambiente competitivo.

Humphrey e Schmitz (1995) descrevem as vantagens de políticas sectoriais que, baseadas na cooperação horizontal e no adensamento de cadeias, possibilitam (nomeadamente pelo reforço de práticas como a divisão do trabalho) a criação de economias externas entre MPE's, a economia colectiva do segmento e a redução de custos de transação pela partilha de infra-estrutura.

Esta postura reforça a premissa teórica (de partida⁴⁷) a doptada como sustentação dos *clusters* enquanto propulsores da competitividade empresarial e regional, baseada na observação de que, num sistema cooperativo, as empresas decidam face ao *trade-off* entre os custos de transação (relacionados com o mercado) e os custos decorrentes do desenvolvimento interno de competências. Perante esta constatação empírica, é incontornável a ponderação sobre o melhor posicionamento neste *trade-off*, num cenário no qual as empresas criam oportunidades para atingir mercados, incorporar tecnologias, desenvolver projectos em cooperação, e partilhar recursos.

Perante o exposto, as redes interempresariais são mecanismos catalisadores da competitividade e a coordenação de ritmos e tempos, conduzindo a um gradual e cumulativo aprimoramento das empresas, em função dos elos (ligações) que possibilitam o conhecimento, competências, apoio institucional, acesso a financiadores, infra-estrutura, serviços especializados, normas colectivas de cooperação e confiança mútua. De acordo com Quandt *et al.* (2000), a conjugação de esforços entre os sectores público e privado no sentido de beneficiar determinadas áreas geográficas, são propulsores de sinergias entre empresas semelhantes e estimulam a inovação entre empresas com capacidades complementares.

Dentre estes, na definição de políticas públicas, o reconhecimento da representatividade (importância) de uma região é também condicionado pela sua massa crítica de capital humano, por uma boa infra-estrutura científica e tecnológica, vantagem comparativa regional (universidades, instituições de I&D públicas e privadas, centros de incubação, centros de inovação e parques tecnológicos). Nesta linha de pensamento, tratam-se em

⁴⁷ Recorde-se a teorização de Coase (1937), apresentada na fase preambular da Parte II do presente trabalho.

seguida dos mecanismos ao dispor dos poderes públicos para o fomento do relacionamento interempresarial.

5.4 – INTERVENÇÃO PÚBLICA E RELACIONAMENTO INTEREMPRESARIAL

Conforme anteriormente referido, o presente trabalho reserva espaço para tratar do contributo dos poderes públicos no fomento dos *clusters*.

De acordo com Porter (1999: 262) “o desenvolvimento dos aglomerados deve envolver a busca da vantagem e da especialização competitivas (...) com base nas diferenças e fontes de singularidade locais, transformando-as em pontos fortes”.

Embora algumas das limitações dos *clusters* possam ser ultrapassadas pelos agentes privados, um conjunto de obstáculos resulta de políticas públicas, cabendo aos poderes públicos encarar frontalmente a resolução dos mesmos. O autor identifica três tipos de obstáculos à eficiência dos *clusters* relacionados com: (1) recursos humanos; (2) infraestrutura e (3) regulamentação. De um modo mais abrangente, qualquer política governamental que não resulte, no longo prazo, num *trade-off* custos adicionais/valor competitivo, favorável para as empresas, deve ser minimizada ou eliminada.

Por outro lado, Porter (1999) defende que políticas que resultem em benefícios para um conjunto restrito de empresas (nomeadamente concessão de subsídios ou de tecnologia), representam um aproveitamento ineficiente dos recursos públicos e promovem enviesamentos no mercado (competição distorcida).

Não se limitando a elencar um conjunto de políticas indesejáveis, a proposta do autor preconiza um modelo de intervenção pública que propicie um ambiente de negócios favorável nos *clusters*, do qual decorrem melhores resultados do que de investimentos públicos em empresas, consideradas individualmente. Efectivamente, ao promover a cooperação entre empresas, fornecedores, instituições, sectores conectados, este tipo de intervenção pública potencia, sem prejuízo do equilíbrio concorrencial, as externalidades, os elos e a actuação das instituições de suporte dos *clusters*. Outra vantagem das políticas fomentadoras dos *clusters* consiste no facto de estes facilitarem a criação de novas empresas ou mesmo de novos *clusters*, o que resulta num efeito

multiplicador do impacto das políticas públicas, com a otimização da utilização dos recursos públicos.

Esta revisão teórica procurou descrever as diferenças, semelhanças e inter-relações entre alguns dos modelos de relacionamento multiorganizacionais mais mencionados por autores: redes de empresas, *clusters* e cadeias produtivas. Foi também descrito como os poderes públicos podem contribuir para o fomento do relacionamento interempresarial. Esta análise será utilizada na Parte III do presente trabalho, na análise empírica do relacionamento intra e interempresarial (estudo de caso em Ninho de Empresas) e da sua integração na cadeia produtiva global.

CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CASO: MPE INDUSTRIAL EM INCUBADORA DE EMPRESAS

O estudo de caso surge como resultado da lógica subjacente ao trabalho apresentado, permitindo reter e testar a aderência da modelização teórica enquadradora, ao contexto real.

6.1 – METODOLOGIAS

Relativamente ao enquadramento relacionado com o estudo de caso, as escolhas metodológicas recaíram sobre a investigação qualitativa, identificação e selecção de interlocutores.

Conforme acima referido, a investigação empírica assentou fundamentalmente numa investigação de tipo qualitativo. Esta pesquisa foi concretizada através de análise documental, de entrevistas a interlocutores-chave e de estudo de caso.

Fez-se uma opção deliberada em centrar o estudo numa MPE industrial, tendo a selecção do sector sido baseada nos seguintes critérios: (1) processos de produção: tipo de procura e tecnologias; (2) formas de inserção e comportamento dos mercados; (3) importância na economia portuguesa; (4) tipologia⁴⁸ da empresa.

Da aplicação dos critérios precedentes, escolheu-se, de entre as empresas que mostraram receptividade, aquela que pareceu ser mais adequada à consecução dos objectivos do presente estudo: a *HarpaSpeakers* – Sistemas de Som e Imagem, L.da (adiante designada por HS).

As entrevistas, efectuadas junto de representantes da empresa e de responsáveis pela incubadora, foram particularmente relevantes, nomeadamente nos seguintes aspectos:

- Informação geral sobre o sector (envolvente, pressões concorrenciais e evolução) e empresas (estratégias adoptadas, reestruturações);

⁴⁸ MPE industrial portuguesa em incubadora de empresas.

- Identificação de competências-chave e sectoriais (as primeiras necessárias para entrar e manter-se no mercado e as segundas, requeridas ou desejáveis para actuar no sector).

A especificidade da indústria escolhida resultou na inexistência (não obstante a identificação prévia do perfil) de possíveis interlocutores-chave ao nível sectorial, o que impediu a realização de mais entrevistas.

A metodologia de trabalho empírico implicou a preparação de instrumentos, que passamos a descrever, utilizados na recolha de informação no terreno, para posterior tratamento.

O estudo das estratégias da HS exigiu um conhecimento prévio da indústria, a identificação das suas principais características: (1) envolvente; (2) constrangimentos; (3) reestruturações; (4) evoluções que, na escassez de bibliografia sobre estudos económicos e específica sobre a indústria resultou, em grande parte, de bibliografia de carácter mais generalista sobre estudos económicos disponíveis. A estes instrumentos acrescem os guiões para entrevistas semi-directivas utilizados na recolha de informação junto da empresa e restantes interlocutores.

No estudo de caso, procurou-se entrevistar os responsáveis pela HS, em função de três aspectos-chave:

Primeiro, sobre decisões em matéria de opções estratégicas. Com esta entrevista foram recolhidas informações mais precisas sobre a indústria, as formas de organização, as opções tecnológicas e as competências valorizadas pelos compradores. Em seguida, sobre a área da produção, igualmente para aprofundar os conhecimentos sobre as actividades, competências, organização do trabalho e criação de valor na empresa. Finalmente, sobre recursos humanos, que permitiu obter informações sobre a forma como gerem as competências procuradas e dispensadas, o trabalho em equipa, a formação e respectivos critérios. Para tal, foram solicitadas respostas às seguintes questões:

- “Que características são exigidas ou desejáveis para participar nesta indústria?”. Depois, enquadrou-se com as propostas teóricas sobre análise da indústria (Capítulo 2) e selecção da indústria e estratégias específicas na fase de lançamento (Capítulo 3);

- “Que actividades garantem a competitividade à empresa?” e “Que actividades considera chave para concretizar os objectivos estratégicos definidos?” (analisadas em conjunto). Depois, comparou-se genericamente com a cadeia de valor genérica de Porter (1989) – descrita no Capítulo 4;
- “Que competências os empresários devem deter para entrar e manter-se na indústria?”. Depois, comparou-se com o modelo de perfil de “competências-chave” do empreendedor, previamente construído (Capítulo 3).

O conjunto de respostas obtidas foi completado por um lado, com a entrevista ao responsável pela incubadora e por outro, pelo enquadramento com os conceitos sobre relacionamento interempresarial (Capítulo 5) que pretende ser explorado no ambiente de uma incubadora de empresas.

No estudo de caso, confrontámo-nos, contudo, com dois constrangimentos:

Em primeiro lugar, com o de que na HS, embora exista uma cadeia de funções e respectivas actividades de valor, não existe uma correspondência departamental, pelo que os dois responsáveis pela empresa forneceram a informação relativa a todas as áreas analisadas, assumindo uma multiplicidade de papéis. Em segundo lugar, por razões facilmente compreensíveis, nem sempre foi possível obter autorização para divulgação de alguma informação-chave, nomeadamente sobre a composição do produto, devido à indisponibilidade daqueles.

6.1.1 – QUADRO DE ANÁLISE

De acordo com a problematização teórica e com o quadro analítico construído, definiu-se como variável independente e com valor explicativo desta pesquisa as estratégias de implementação e de execução das estratégias genéricas, que condicionam o sucesso das empresas em fase de lançamento, mais especificamente as pequenas empresas industriais. Atendendo a essas estratégias, foi escolhida uma empresa cuja tipologia, objectivos estratégicos, complexidade e ritmo de renovação de produtos, opções tecnológicas e formas de organizar conhecem enquadramento na realidade empresarial a estudar.

É sobre a HS, mais precisamente sobre as determinantes do seu sucesso na fase “embrionária” que agora atravessa, que o presente trabalho tratará em seguida.

6.2 – CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO AMBIENTE EM INCUBADORAS DE EMPRESAS

Conceitos como empreendedorismo e incubadoras de empresas são condições imprescindíveis ao desenvolvimento económico regional (Dornelas, 2001).

Da necessidade de constituir espaços que possibilitassem o melhor desenvolvimento e consolidação de negócios inovadores, emergiram as incubadoras de empresas. Estas destinam-se a amparar o estágio inicial (lançamento) de empresas em determinadas indústrias, num ambiente flexível e encorajador. A empresa incubada dificilmente disporá no exterior da incubadora das facilidades que encontra no seu interior (designadamente assessoria de gestão, partilha de infra-estruturas e de serviços) a preços tão competitivos e de modo tão integrado. Por esta razão, “a taxa de mortalidade de empresas incubadas é muito menor que as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas em geral” (Dornelas, 2001: 204).

As incubadoras têm como principal objectivo a criação de empresas de sucesso, viáveis e competitivas na indústria onde operam, mesmo após a desincubação⁴⁹.

Segundo o referido autor, as incubadoras apresentam de modo geral um carácter marcadamente eclético: (1) tecnológicas (que abrigam empresas de base tecnológica); (2) convencionais (incubam empresas industriais e de serviços, onde a tecnologia não é a finalidade, mas pode ser utilizada no processo produtivo) e (3) mistas (que incubam ambos os tipos de empresas).

6.3 - O CASO DA *HARPA*SPEAKERS

A *HarpaSpeakers* – Sistemas de Som e Imagem, L.da é uma microempresa portuguesa que concebe, desenvolve e fabrica colunas e equipamentos de áudio da marca Harpa.

⁴⁹ O que geralmente acontece passados três ou quatro anos.

Encontra-se incubada no CACE - Centro de Apoio à Criação de Empresas da Península de Setúbal, estrutura criada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Empreendimento de dois apaixonados pelo áudio e apostados na máxima qualidade dos produtos, na permanente investigação e no investimento em novas tecnologias e novos materiais. Nestes últimos anos tem vindo a diversificar os modelos das suas colunas e a apostar em novos produtos, sempre na linha da mais alta qualidade. Oferece um conjunto de produtos (*product-mix*) cuja qualidade se equipara ao que de melhor se faz no mundo. Este tipo de actividade é único no país, existindo outros construtores que no entanto não são autores dos projectos e cuja produção é de muito inferior qualidade e dedicada apenas ao mercado nacional. Por este conjunto de razões, pensamos ser esta uma empresa exemplar para o presente estudo.

6.3.1 – PREPARAÇÃO DO LANÇAMENTO

Dois amigos que gostavam de ouvir música. Carlos Matos tinha acabado de construir um amplificador e as suas colunas, embora de marca conceituada, já não correspondiam aos seus anseios. Não estavam à altura do amplificador que ele próprio construía. José Sousa, aproveitando a oportunidade, comprou o "antigo" amplificador de Carlos, mas faltavam-lhe as colunas. As colunas de Carlos deixaram de cumprir as suas funções, permitindo-lhe perceber uma oportunidade em aberto, de desenvolver um novo produto.

Foi neste contexto, por volta de Abril de 1998, que os dois amigos começaram a trocar ideias sobre a situação. José sugeriu a determinada altura que projectassem e construíssem umas melhores. Carlos que desde a adolescência que as projectava, construía e destruía, mostrou-se céptico, acabando no entanto por concordar que valia a pena considerar a ideia.

A ideia já existia. No entanto, como o conceito estava ainda pouco amadurecido, importava saber se o seu projecto (colunas) era comportável para os seus orçamentos familiares. Caso tal fosse possível, o essencial era seleccionar o melhor conceito de produto que, satisfazendo as suas necessidades, pudesse (embora na altura ainda não o tivessem assumido frontalmente) ser aceite pelo mercado. Consultaram a Internet à

procura de altifalantes de qualidade, para utilizar no que poderia vir a ser considerado como um protótipo de umas colunas. Passadas algumas semanas, tinham já recolhido informação (perante um grande esforço de José, e muito cepticismo de Carlos) sobre uma enorme quantidade de altifalantes muito promissores.

Seguiu-se a procura de um *software* (na convicção de se poder encontrar uma configuração viável para o produto) que permitisse melhorar o cálculo da caixa, na qual albergariam os altifalantes criteriosamente escolhidos. O trabalho de algumas semanas confrontou-se com soluções que apenas deram origem ao desespero.

Tomando então aquela que deverá ter sido a mais corajosa e acertada decisão, decidiram fazer investigação pelos seus meios. Demonstrando neste processo alguns dos atributos que melhor caracterizam os empreendedores: (1) capacidade crítica na tomada de decisão e (2) assunção dos riscos. A estes factores adicionou-se uma profunda convicção de sucesso suportado por um desenvolvimento de produtos desta natureza e portador dos atributos de qualidade fixados.

O conhecimento de estudos científicos publicados por volta dos anos cinquenta sobre a mecânica dos fluidos e física pura, que rege o funcionamento de qualquer coluna, revelaram-se da maior utilidade. Após algumas semanas, tinham desenvolvido o *software* necessário para determinar os parâmetros básicos para o cálculo do volume e, nessa altura, do diâmetro e comprimento do pórtico a utilizar, pórtico este que viria a ser fonte de aturadas e discordantes discussões.

Após inúmeras horas de trabalho, o protótipo ainda estava longe. No entanto, desbravou-se um percurso que permitiria chegar a um valor do volume necessário para conseguir uma frequência de ressonância da caixa muito baixa. O volume necessário foi de facto o aspecto mais problemático (87 litros) na configuração de um compromisso entre os empreendedores.

Ainda para mais, uma das premissas para a construção das “suas” colunas era que não queriam paredes de grandes dimensões que fossem paralelas, de forma a evitar os já diagnosticados problemas que estas colocam. Os promotores assumiam claramente a opção pela diferenciação, concordando que os seus produtos só seriam viáveis se apontassem vantagens diferenciáveis dos convencionalmente comercializados no mercado. Chegara o momento de desenvolver e testar o conceito.

Uma ideia que Carlos já tinha perseguido na convicção da obtenção de um alto desempenho, mas nunca tido a coragem de explorar, consistia em construir uma coluna com forma piramidal (sem as tais paredes paralelas). Calculadas as dimensões ideais para o desempenho expectável, os sócios concluíram pela sua inexequibilidade, atendendo às dimensões em jogo. Tal facto criou uma natural desmotivação, ultrapassada pelo espírito de José, cuja persistência levou ao desenvolvimento de um pequeno *software* para calcular o volume de sólidos com forma piramidal e, citamos: "Se na parte inferior utilizarmos uma pequena caixa paralelepipedica conseguimos o nosso volume com uma altura de 1,20m e uma base aceitável". Tinham optado pela inovação e conseguido uma boa solução que, de acordo com as expectativas, os compradores estariam na disposição de experimentarem.

Chegara a altura de desenvolverem uma estratégia de comercialização. Tinham agora que definir preços, seleccionar fornecedores e condições de fornecimento dos altifalantes que necessitavam. Tinham que optar por uma estratégia baseada no efeito apelativo do preço. Os primeiros contactos foram feitos com grande entusiasmo. As respostas chegaram, mas os preços eram muito elevados em face do pressuposto fixado. Releve-se que o projecto conhecia limitações financeiras, sendo neste estágio, suportado pelo orçamento dos sócios, em que o de maiores disponibilidades cobria as necessidades de financiamento.

Embora convictos de que o negócio geraria margens de lucro atractivas, foi necessário mudar de estratégia perante barreiras à entrada de carácter estrutural, tendo ambos chegado à conclusão de que não conseguiriam suportar os custos de desenvolvimento do produto (prejuízos iniciais). A este panorama adicionavam-se as incertezas de recuperação do investimento, fruto da aposta num produto que poderia nunca chegar ao mercado. Escolheram novos altifalantes e, conforme reconhecem, por uma grande sorte descobriram não só um conceituadíssimo fabricante que estava a lançar um material novo como também identificaram que em Espanha havia um representante que, através de um contacto pessoal, se disponibilizou para enviar os altifalantes de que necessitavam. Estavam criadas as condições mínimas para os nossos empreendedores se lançarem no processo de desenvolvimento de um novo produto.

Embora os altifalantes estivessem garantidos, as caixas, se bem que pensadas, ainda não estavam construídas. Apressaram-se a fazê-lo, recorrendo a material de projectos

anteriores, terminando as caixas antes da chegada dos altifalantes. A montagem do *crossover* foi outra aventura. Adaptaram o *crossover* às colunas, e o resultado que obtiveram superou mesmo assim, as suas melhores expectativas.

O passo seguinte foi comparar as colunas produzidas com as do projecto inicial, tendo-se procedido ao teste de mercado de que resultou um reconhecimento confortador de o projecto ser portador de qualidade. Não obstante, identificaram-se necessidades de melhorar o *crossover*, o que demorou algumas semanas. Embora baseados nas arquitecturas mais utilizadas pelos fabricantes mais conceituados, os empreendedores confrontaram-se com algumas dificuldades para que conseguissem alcançar os resultados pretendidos. Neste contexto, os empreendedores aprofundaram alguns sentimentos pessimistas, uma vez que a bibliografia disponível reflectia um nível de conhecimentos incapaz de ultrapassar as dificuldades pressentidas. Foi nesse momento que tomaram a segunda grande decisão: "Vamos procurar alternativas nossas". Mais uma vez, tomaram uma opção deliberada pela inovação.

Amadurecendo algumas das suas ideias surgiu uma nova proposta (se bem que controversa) para uma nova arquitectura de *crossover* embora numa perspectiva não tradicional. Não obstante, as primeiras "sensações" de audição foram desde logo muito promissoras (não o tivessem sido e quem sabe o projecto teria morrido por ali, segundo declararam), mas rapidamente chegaram à conclusão de que os altifalantes de que dispunham não eram suficientes para alcançar os níveis de diferenciação indispensáveis para a afirmação do seu produto. Recorreram mais uma vez ao orçamento familiar.

Por esta ocasião já havia muitos amigos que sabiam que eles estavam a construir colunas. Graças a algumas intervenções providenciais, o projecto conseguiu progredir. Estávamos no momento de testar o produto.

Prosseguem as audições entre amigos, as afinações do *crossover* e a sua melhoria continuada, que motivaram um amigo a transformar-se no seu primeiro cliente. Entretanto, um outro amigo com contactos privilegiados com uma loja de equipamentos de alta-fidelidade proporciona-lhes um contacto com a "G&P Áudio e Vídeo"⁵⁰ (adiante designada por G&P), que se mostra disposta a avaliar/testar o produto em causa.

⁵⁰ A G&P é uma empresa distribuidora de equipamento áudio e vídeo.

Quando finalmente se conseguem reunir com a G&P, os promotores dão início a um processo de muitas audições. Um dos proprietários da G&P formulou opiniões pertinentes que poderiam resultar em correcções do *crossover*. Audição atrás de audição, das colunas que entretanto já tinham sido baptizadas com o nome “Harpa” - com cerca de 40 Kg cada, a qualidade do som vai progressivamente melhorando.

Surge então a outra decisão não menos importante que as decisões mais significativas. Com efeito, são construídas colunas que colocam na loja da G&P. Com as audições a decorrerem, consegue captar-se a atenção de uma outra pessoa com amplos conhecimentos no sector (Mila), que aceita o desafio de colaborar neste projecto. Atentos aos mais ínfimos pormenores, os novos parceiros não hesitam em salientar alguns dos defeitos de reprodução sonora, através da colaboração preciosa de um crítico de excepção. É assim que as colunas dos nossos empreendedores são sujeitas a um processo de melhoria contínua.

A G&P, que entretanto já apadrinhara este projecto, lança um convite, secretamente esperado pelos promotores, disponibilizando-se para apresentar as Harpa numa “*Audioshow*”, em Las Vegas, local de referência em exposições de áudio.

Nesta fase, seguiram-se os últimos aprimoramentos, com origem em provas auditivas efectuadas por especialistas na matéria, cujas recomendações foram assumidas. “Se soava melhor, então era assim que ficava”.

O tempo passa e o a citada *Audioshow* aproxima-se rapidamente do seu início. Trabalha-se por isso intensamente para conseguir ter uns pares de colunas “impecáveis” com um acabamento perfeito. Prova superada, o esforço valeu a pena. Na véspera da *Audioshow* tudo estava pronto para a apresentação oficial das colunas desenvolvidas e construídas em Portugal. Momento pensado como de teste (ainda que preliminarmente) para o produto, perante um público entendido.

O primeiro contacto foi muito positivo. Os “entendidos” do áudio já comentavam: “Olha as colunas portuguesas”. As pessoas entravam até completar a sala. Ao fim de três dias, receberam a notícia de que tinham conseguido o segundo lugar no concurso de produtos inovadores. O público (entendido) havia reconhecido a qualidade das colunas Harpa. Tinha-se conseguido um produto técnica e comercialmente consistente em termos de aderência dos potenciais (e primeiros) compradores.

Entretanto, há algum tempo que planeavam construir um protótipo de umas mini-Harpa. Antes da *Audioshow* de 2000 tal era impensável, mas depois conseguiu-se o tempo necessário para regressar ao trabalho. Em conjunto com Victor, mestre em carpintaria, construíram o outro protótipo. Nasceram as colunas “Quarteto”.

Etapas que consolidou a possibilidade de oferta dentro do *product-mix* das linhas média, aguda e grave. As condições para apresentar ao mercado uma gama diversificada de produtos, a tempo da *Audioshow* de 2001, estavam reunidas. Assim, é nesse evento que a HS, em parceria com a G&P, apresenta dois modelos novos: as “Quarteto” e as “Lusitana”.

6.3.2 – LANÇAMENTO DA *HARPA* *SPEAKERS*: CONTEXTO E ESTRATÉGIAS

Para prosseguir uma trajetória consistente, tornara-se necessário criar uma empresa. Foi neste contexto que os promotores apresentaram candidatura a uma incubadora de empresas (CACE da Península de Setúbal), procurando a inserção num espaço que facilitasse o desenvolvimento e consolidação da HS. A sua candidatura mereceu deferimento, e a HS foi constituída e incubada em 2002.

A uma competência técnica testada, adicionavam-se contactos de êxito no mercado. Pelo que promotores pretendiam juntar um “parceiro” que colaborasse no aprimoramento da empresa pela via da definição da organização empresarial, transmissão de conhecimentos e competências de gestão, planeamento, redução dos custos. Estando os promotores a preparar o lançamento da empresa (com todas as dificuldades inerentes a este estágio), os serviços técnicos do CACE associaram-se como parceiros, especialmente em termos do planeamento da respectiva actividade, ultrapassando uma das principais lacunas evidenciadas pelas MPE’s nesta fase. Com efeito, o CACE proporcionou um conjunto de facilidades, tais como: assessoria de gestão, partilha de infra-estruturas gratuitas e de serviços a preços competitivos e de modo integrado, reunindo as condições para o lançamento do projecto em termos empresariais.

Posto isto, chegara o momento de dar corpo a uma estratégia. Os construtores de equipamento áudio podem escolher estratégias de focagem, seja no custo ou na

diferenciação, conforme seleccionem respectivamente compradores que (1) pretendam adquirir equipamentos de “gama baixa” e preço reduzido ou que (2) demonstrem conhecimentos e necessidades que os leve a exigirem produtos com um conjunto de atributos muito específicos. Das especificidades referidas é fácil retirar que a HS está dirigida essencialmente para o mercado internacional⁵¹ (com ganhos para a economia nacional via exportações), tendo definido uma estratégia que pretende conquistar um mercado muito restrito (focagem na “gama alta”), em que se distinguem a selecção criteriosa de: (1) distribuidores de equipamento e (2) acesso a consumidores particulares (geralmente audiófilos ou melómanos) que apreciem o áudio de “High End” e que tenham um elevado poder de compra.

O negócio em apreço insere-se num contexto em que a compra (decisão), para além de ser efectuada por entendidos, obriga à segmentação em função do poder de compra, obrigando a que o comprador valorize a (1) qualidade de reprodução das colunas, o (2) prestígio associado à compra (notoriedade), a (3) garantia e assistência pós-venda e a (4) facilidade de retoma. Factores fulcrais nas decisões de compra que têm de permanecer *ab initio* como incorporadores da oferta protagonizada pela HS.

Com os seus três modelos de colunas, a HS pretende corresponder de forma diferenciada e melhor do que a concorrência, aos anseios que os compradores evidenciam no mercado, construindo o que Porter (1989) caracterizou como sendo uma vantagem competitiva sustentável pela empresa.

Recorrendo ao quadro metodológico proposto por Porter, podemos caracterizar a escolha estratégica da empresa estudada, apresentada na Figura 6.1:

Figura 6.1 – Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem competitiva	
		Baixos custos	Diferenciação
Âmbito competitivo	Mercado amplo	Liderança pelo custo	Diferenciação
	Mercado restrito	Focagem no custo	Focagem na diferenciação

Fonte: Porter (1989), adaptado.

⁵¹ Segundo declarações dos promotores, o mercado nacional não tem dimensão nem características para sustentar uma empresa, mesmo sendo uma MPE.

Posto isto, recorrendo a uma outra proposta teórica do mesmo autor (o modelo das cinco forças), passamos a caracterizar a indústria em causa.

As especificidades apontadas transformam o mercado nacional em extraordinariamente restrito, sendo de notar não existirem internamente ofertas industriais de origem nacional capazes de competir com o(s) produto(s) disponibilizado(s) pela HS.

Com efeito, a nível internacional a HS concorre com as mais conceituadas empresas do sector, sendo notáveis as diferenças de dimensão. Estão neste caso, empresas como a Wilson Áudio; a Verity Áudio; a Krell; a Avalon; a Thiel e a Dunlavy. A bitola competitiva pauta-se neste particular por crescentes exigências de qualidade, factor que pela permanente inovação tem sido explorado pelo conjunto de empresas que actuam neste mercado.

Embora a dimensão do mercado internacional seja compatível com o surgimento de novas empresas, apenas sobreviverão as que forem capazes de garantir credibilidade técnica reconhecida pelos compradores, que regra geral está associada a uma permanência irrepreensível durante uma década no mercado. A importância atribuída à longevidade resulta, em boa parte, dos atributos do produto exigidos pelos compradores, onde sobressai a capacidade de assistência técnica pós-venda, enquanto argumento essencial para a valorização do produto no mercado de retoma.

Num contexto de oligopólio, a entrada da empresa não tem causado no(s) líder(es) grandes retaliações, uma vez que: (1) os concorrentes apenas reconhecem na empresa uma ameaça decorridos alguns anos sobre o lançamento e (2) a reduzida capacidade instalada da empresa não afecta, de modo significativo, a relação oferta-procura. Enquanto não consegue a notoriedade desejada (que de acordo com os promotores, começa já a evidenciar-se⁵²), a empresa adoptou uma estratégia que podemos, do ponto de vista genérico, designar de “competitividade-preço”.

Assim, a empresa pretende, no médio prazo, assegurar a distribuição e assistência no mercado nacional enquanto meio de estabelecimento de uma plataforma de acesso que se torne credível num mercado mais amplo.

⁵² A este facto não será alheio a inclusão de um espaço sobre as colunas da HS, numa publicação de referência internacional, na qual são tecidas considerações muito favoráveis ao produto. Este tipo de publicações condiciona, segundo os promotores, muito a decisão de compra.

No que respeita ao mercado internacional, a distribuição será assegurada por importadores ou, nos países onde estes não existam, recorrendo à venda directa.

Por um lado, uma das grandes ameaças que a HS enfrenta situa-se a montante. No caso em apreço, as colunas são compostas por mais de 50 componentes. Pelo facto de não existirem fornecedores especializados nesta indústria, a HS recorre a quase tantos fornecedores como o número de componentes (dispersão), o que dificulta em muito a gestão dos aprovisionamentos, afectando as restantes actividades de valor da empresa, requerendo uma permanente pesquisa sobre os fornecedores. Uma vez escolhidos os fornecedores, a empresa encontra outro tipo de dificuldades: (1) os fornecedores exigem uma “notoriedade de comprador” que a empresa ainda não pode ter e, (2) ao mesmo tempo, as pequenas quantidades que a empresa compra de cada vez, tornam-na pouco interessante para os fornecedores. Situação que faz com que a HS denote uma considerável dependência de fornecedores de materiais críticos, o que a coloca numa situação de fragilidade perante o poder negocial dos mesmos a par dos efeitos da eventual percepção de tal situação a jusante.

As práticas cooperativas e a exploração de elos verticais com distribuidores está também longe de ser uma realidade, situação tanto mais problemática quando a aquisição dos componentes de electrónica é, de um modo geral, realizada no mercado internacional.

No caso da HS (como já se podia antever a partir das dificuldades sentidas na obtenção dos componentes das colunas), como de outras empresas semelhantes, a função aprovisionamento assume especial protagonismo, podendo mesmo ser a determinante do sucesso da empresa. A G&P, já parceira da HS, apenas fornece cabos, não esbatendo a dificuldade detectada na dimensão desejada. Acresce ainda que os seus principais fornecedores são: La Casa de Los Altavoces (altifalantes); Vicaima (MDF); Balbino e Faustino (folha de madeira); Oliferragens (ferragens, colas, vernizes e outros); Eleutério Martins (serralharia); G&P Áudio e Vídeo (cabos); Mendes e Kayseler (impressão e corte a laser), os quais pela sua diferença de dimensão tenderão a exercer uma pressão considerável, ao nível do poder negocial de que se cometem.

Neste contexto, a HS deverá ter em especial atenção um conjunto de aspectos-chave, moldantes da sua estratégia, mormente no que se refere aos factores críticos de sucesso já identificados, tais como: (1) a inovação permanente; (2) a diferenciação dos produtos;

(3) o sistema de aprovisionamentos; (4) a rede de distribuição internacional e (5) as potencialidades dos equipamentos produtivos.

Se é certo que a HS procurou superar as barreiras à entrada, por um lado reduzindo os custos de entrada (infra-estruturas e alguns serviços gratuitos, decorrentes da incubação) e por outro entrando de forma diferenciada (inovação de produto), é também relevante a sua aposta numa estratégia de focagem (segmento de mercado alto), embora sem capacidade instalada para alterar o equilíbrio dinâmico do mercado onde actua.

Face ao exposto, assinala-se que os argumentos de entrada da HS no mercado foram suportados por custos mais reduzidos, conseguindo a penetração no mercado pela (1) redução de preços (abdicando em certos nichos, dos lucros de curto prazo), (2) disponibilização de uma inovação de produto de qualidade percebida pelos compradores, (3) apostando na diferenciação (ao produzir por encomenda podem disponibilizar soluções específicas para cada comprador), e (4) estabelecendo parcerias estratégicas evidenciadas pelo relacionamento preferencial com a G&P (distribuidor).

Na preocupação de melhor servir os compradores e marcar ainda mais a diferença face aos seus concorrentes, a HS desenvolveu recentemente uma embalagem à prova de riscos, para o transporte. Trata-se de uma mala em alumínio, normalmente designada de *flight-case* (dada a sua adequação para o transporte aéreo de material sensível e à sua elevada resistência ao impacto de objectos de grande inércia e à queda), associada à configuração do modelo Harpa, onde o revestimento é composto por diversos materiais absorventes, apenas utilizados no transporte de material (normalmente electrónico e médico) de grande fragilidade, atitude que será expandida em termos dos restantes produtos oferecidos.

Por seu turno, a criação de uma página na Internet revelou-se, por força do âmbito geográfico alargado da HS, também um veículo eficaz e não muito oneroso de divulgação da empresa e dos seus produtos, sendo os resultados até agora obtidos bastante promissores.

Em termos de distribuição deve também assinalar-se a parceria com a “G&P Áudio e Vídeo L.da”, a qual tem a seu cargo e nestes termos sido responsável pela colocação dos produtos em apreço nos mercados nacional, americano e inglês, estando em negociação o contrato visando a futura distribuição no mercado asiático.

No curto prazo, a empresa pretende ainda implementar um projecto para construção de amplificadores e pré-amplificadores de *High-End*, dos quais já existem protótipos construídos.

No médio/longo prazo, e a partir do *know-how* entretanto desenvolvido, e da experiência adquirida, pretende-se também atingir, de forma expressiva, os mercados europeu, asiático e americano, sustentada por uma rede de importação e distribuição, que garantirá o escoamento de toda a produção. Reunidas estas condições, e caso tudo decorra como planeado, a empresa assume como projecto de expansão a construção quer de um leitor de CDs quer de um amplificador digital.

Está já identificada a empresa que deverá prestar o serviço de importação e distribuição dos produtos nos Estados Unidos da América, bem como o importador e distribuidor para o Reino Unido, existindo desde já, contactos com uma empresa em Hong-Kong que deverá prestar este serviço para o mercado asiático.

É neste contexto de realçar a importância que os promotores do projecto atribuem ao relacionamento interempresarial no interior da incubadora já referida, muito embora a modalidade de incubação em apreço seja, à luz do enquadramento efectuado, a menos potenciadora de sinergias de entre as alternativas identificadas.

6.4 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS PELOS PODERES PÚBLICOS

Dando sequência ao conjunto de objectivos definidos, faremos de seguida um conjunto de considerações que poderão, de alguma forma, nortear o processo de implementação de incubadoras de empresas pelos poderes públicos. No actual contexto, a difusão de uma cultura empresarial alicerçada em formação específica, a melhoria da eficácia dos mecanismos de incubação de novas empresas e a promoção da criação de empresas de base tecnológica, designadamente e entre outros pela disponibilização de diversas formas de financiamento, serão determinantes na promoção e qualificação do empreendedorismo.

Estamos a falar de estruturas de suporte ao desenvolvimento empresarial, concebidas para encorajar a formação e crescimento de empresas de base tecnológica (empenhada

no sentido de fomentar a transferência de tecnologia e de capacidades de gestão para os utentes), que se devem assumir como centros de competências diversificadas, num espaço seleccionado, gerido e orientado para potenciar a exploração de sinergias e preferencialmente inseridos numa rede que promova a internacionalização das empresas de origem nacional.

Assim, inventaria-se um leque de preocupações que deverá, em nosso entender, estar presente na definição deste tipo de estruturas de apoio ao tecido empresarial, designadamente:

- serem catalisadoras de sinergias entre o Estado, as empresas e os centros de investigação e de saber (nomeadamente as instituições de ensino superior e os laboratórios públicos), disponibilizando condições propícias à inovação empresarial;
- assumirem um protagonismo, para além da criação de unidades empresariais, implantando uma cultura de vantagens colaborativas entre os seus utentes, dinamizando o tecido económico da região onde se inserem, através de uma política de transferência tecnológica e disseminação de boas práticas de gestão;
- demonstrarem uma vocação para projectos empresariais marcadamente diferenciados e inovadores, em termos quer de tecnologias, quer de gestão, com especial enfoque nas competências dos seus recursos humanos mais qualificados;
- despoletarem o interesse latente em agentes empreendedores, estudando e divulgando oportunidades de negócio, bem como procederem a estudos de mercado em articulação com outras entidades, fomentando também assim o aparecimento de novas empresas.

Como tal, tais estruturas deverão, concomitantemente, ser capazes de promover a diversificação e modernização da actividade empresarial, em termos tão duradouros quanto possível.

Em função da ilustração, apresentada de forma sintética no Capítulo 2, em termos do pensamento evolucionista tendo em conta o funcionamento dos mercados e interacção destes, é possível retirar um conjunto de ilações sobre a orientação e características da intervenção pública na economia, realçando a importância:

- da intervenção que deve ser permanente e sistemática pois, pelo constante desequilíbrio, os problemas só se resolvem pela definição em novos quadros de articulação, a que a intervenção pública pode emprestar um carácter de antecipação;
- dos modelos de intervenção, preferencialmente construídos em função de um quadro contextual de mudança, decorrente, em termos genéricos, do processo de globalização em curso.

No entanto, também o pensamento evolucionista apresenta algumas referências essenciais enquadradoras de um modelo de intervenção, resultantes da concepção que os evolucionistas demonstram do processo concorrencial nos mercados (Guimarães, 1998), nomeadamente em que a intervenção pública deverá:

- facilitar o acesso à informação e ao conhecimento, bem como à obtenção de competências de operação/actuação (assentes no desenvolvimento e adaptação do sistema de ensino e formação);
- em função da multiplicidade de mecanismos selectivos e adaptativos, optar deliberadamente por formas casuísticas de intervenção, destinadas a grupos de empresas (seja com carácter sectorial, seja por recurso a critérios de dimensão), fomentando mecanismos de selectividade, assegurando no entanto, que estes não destruam as dinâmicas de variedade, garante que são da versatilidade e capacidade de adaptação dos sistemas e agentes que actuam nos mercados;
- ainda, pelo carácter decisivo que se reconhece à dimensão estratégica do processo decisional nas empresas (com a necessidade de estabelecer condições que propiciem a aquisição de conhecimentos e competências específicas), promover a ligação entre as instituições e as empresas, fomentando as condições para mais rápida e adequadamente proporcionarem a adaptação das empresas às exigências e às dinâmicas dos mercados.

Em suma, tal intervenção deverá ir de encontro à satisfação das necessidades locais ou regionais onde se inserem, desenvolvendo projectos que visem a melhoria do nível e qualidade de vida das populações, nomeadamente:

- promovendo ganhos sistémicos de competitividade nas MPE's, designadamente através do reforço da sua capacidade técnica e tecnológica e da modernização das estruturas;

- promovendo o investimento em áreas da empresa que potenciem os factores de competitividade, nomeadamente nas áreas de organização e gestão, qualidade, ambiente, segurança e higiene, e inovação tecnológica, incluindo racionalização energética;
- efectuando a avaliação do impacte dos projectos, sabendo de que forma, e em que medida, a execução deste tipo de investimentos contribui para melhorar a competitividade e/ou produtividade global das empresas, melhorando o seu desempenho e, em última análise, dando expressão à dimensão social da actividade empresarial.

No fundo, trata-se de encontrar respostas tão adequadas quanto possível ao desafio macrosocial do país de integrar uma sociedade europeia desenvolvida, construída em torno do eixo central que liga a competitividade à coesão social, enquanto factores que se pretendem cada vez mais interactivos e mutuamente catalisadores do incremento do nível e qualidade de vida das respectivas populações.

CONCLUSÃO

As MPE's têm merecido, nos últimos anos, atenção dos poderes públicos através de múltiplas políticas, direccionadas para o fomento do emprego e do crescimento económico. No entanto, continuam a enfrentar consideráveis problemas, com especial ênfase na dificuldade de acesso a: (1) *inputs*; (2) componentes; (3) crédito; (4) tecnologia e (5) mercados.

A generalidade dos problemas referidos são decorrentes de: (1) insuficiência de recursos próprios; (2) inadequação da política de oferta de crédito; (3) escassez de pessoal qualificado e (4) resistência dos empresários à mudança.

Esta problemática requer um conjunto de respostas (soluções) alicerçado na adopção de políticas que permitam a sua sobrevivência e desenvolvimento, designadamente: (1) financiamento adequado à criação e expansão de MPE's; (2) programas de formação técnica e em gestão; (3) estimulação da regularização fiscal; (4) criação de um verdadeiro sistema de informação de mercado e de divulgação de oportunidades de negócios.

CLUSTERS COMO ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS MPE's

O conjunto de problemas assinalados configura-se de difícil resolução, especialmente se enfrentados pelas empresas de modo isolado. De acordo com Souza e Bacic (1998) as MPE's encerram, de modo geral, um conjunto de problemas, característicos dos mercados concorrenciais (fraca produtividade, ineficiência de marketing, fraca qualidade, insuficiente diferenciação). Segundo os autores citados, esta realidade decorre da ausência que as MPE's evidenciam relativamente a dois requisitos fundamentais: (1) criação de valor e (2) diferenciação da oferta.

Com efeito, estas empresas denotam, nomeadamente pela inadequação/inexistência de serviços e factores complementares, incapacidade de colocar adequadamente os seus produtos no mercado, tornando atractiva a presença de competidores de maior

dimensão, que não raras vezes lançam um produto (que embora de modo geral seja semelhante) evidenciando benefícios acoplados (perceptíveis pelos compradores como geradores de valor) que acabam por esgotar a apetência de procura protagonizada pelo mercado.

Com a progressiva abertura do mercado nacional, aspectos como incrementos de produtividade, qualidade e supressão de custos assumem importância decisiva no processo de promoção da competitividade das MPE's.

O investimento em inovação de processo, de produto e de negócio, bem como em formação dos recursos humanos é imprescindível à recuperação efectiva face ao atraso tecnológico e organizacional das MPE's nacionais. Estas unidades empresariais, embora não descurando características e limitações de carácter dimensional, carecem seguramente da adopção de novos modelos, conceitos, técnicas e também novos métodos de organização e gestão.

Nesta linha de pensamento, podemos assumir a premissa de que, de forma individual, as MPE's não evidenciam condições para suportar os investimentos requeridos pelo esforço da inovação.

Posto isto, apontamos como via de actuação a cooperação entre empresas, dirigida para a resolução de problemas comuns. As novas formas de relacionamento interempresarial (debatidas no Capítulo 5), assumem-se como alternativas credíveis para a resolução da maioria dos problemas diagnosticados nas MPE's industriais portuguesas.

A cooperação para a indução da expansão e da competitividade, pode superar limitações de dimensão, possibilitando as condições para competir com as empresas de maior dimensão.

Sendo uma rede de MPE's um conjunto de empresas em cooperação intensa e sistemática, cada um dos participantes executa (de acordo com a sua especialidade) um ou mais estádios do processo produtivo (Coutinho e Ferraz, 1994) proporcionando o incremento da eficiência dos processos e da qualidade dos produtos, condição que a gestão não pode menosprezar, face às exigências competitivas actuais. A prossecução desta melhoria requer um compromisso de gestão para com o investimento em aprendizagem, proporcionando aos recursos humanos condições para a aquisição de

conhecimentos que alterem comportamentos e competências, estimulando a sua participação no processo de criação de novos conhecimentos.

Por outro lado, de um modo geral, as MPE's suportam-se em organizações de carácter familiar e modelos organizacionais desajustados, detectando-se um condicionamento dos modos de empresariar face a interesses familiares, pelo que urge a passagem de uma gestão empírica e intuitiva para um modelo mais profissional.

Este trabalho assume a premissa que releva potenciar a criação e expansão de MPE's inovadoras, competitivas e dotadas de estruturas flexíveis, mas também objecto de uma gestão competente.

Assim, estas empresas, mais do que absorver mão-de-obra, podem assumir-se como efectiva fonte de dinamismo económico, possibilitando incrementos de competitividade quer na empresa individualmente, quer nas com ela relacionadas, quer nas regiões onde estão localizadas.

Múltiplos formatos de relacionamento interempresarial têm surgido, alicerçados nomeadamente em redes de empresas, em diferentes indústrias. Autores como Clegg e Hardy (1998) entendem que na sua forma mais pura, as redes são compostas por MPE's. Cada participante executa, em função da sua especialidade, uma ou mais actividades da cadeia de valor de um produto, mediante coordenação de um elemento que pode ser interno à rede (empresa participante) ou externo.

Na morfologia de redes, este trabalho enfatiza o papel dos *clusters* industriais. Porter (1999) recorre à evolução do conceito de competitividade, evidenciando que os *clusters* demonstram ser um instrumento gerador de desenvolvimento regional. Refere que numa economia aberta, a criação de vantagens competitivas sustentáveis depende de factores locais (relacionamentos, contactos, conhecimento e outras particularidades da região) que não podem ser usufruídos por competidores extra-regionais. No entanto, o esforço de desenvolvimento regional, suportado em MPE's, exige que se encontrem, como garante da sua competitividade, a adopção de novos formatos organizacionais que permitam a resolução dos problemas sobejamente conhecidos.

De facto, os *clusters* concorrem activamente para aumentar a competitividade das MPE's, traduzindo-se num arranjo organizacional que lhes possibilita a obtenção de



economias de escala, que ganhem dimensão, tornando-se tão competitivas quanto as empresas grandes.

Posto isto, e em primeiro lugar, assumimos que as MPE's industriais portuguesas devem prosseguir continuamente a inovação como forma de manter ou expandir o seu segmento de mercado.

De acordo com autores como Souza e Bacic (1998) o modo mais acertado de promoção da inovação n estas empresas q uando i ntegradas e m *clusters*, beneficia i gualmente d e programas públicos que estimulem a execução conjunta de actividades pelas empresas.

Os *clusters*, enquanto inovação organizacional, ao serem conjugados com este tipo de instrumentos, m elhoram o d esempenho d as MPE's i ndustriais, c oncorrendo d e forma efectiva para o aumento da sua competitividade através da: (1) diferenciação do produto; (2) partilha de actividades e de custos; (3) especialização e (4) obtenção de dimensão produtiva pela actuação conjunta.

O relacionamento interempresarial configura, neste contexto, uma problemática de difícil resolução, devido à: (1) falta generalizada de conhecimentos e competências neste tipo de empresários; (2) gestão empírica e intuitiva; (3) aversão ao risco e à incerteza; (4) resistência à mudança e à inovação; (5) fraca propensão para a cooperação; (6) existência de estruturas de mercado fragmentadas; (7) prevalência do suporte em estruturas familiares e (8) à manutenção de estruturas organizacionais ineficientes.

Estas dificuldades decorrem de uma postura (generalizada entre este tipo de empresários, em Portugal) que carece de alteração, somente atingível com recurso a formação que se reflecta em modos de empresariar sustentados por conhecimento adequado em matéria de gestão.

No entanto, não existe uma solução universal. O processo de estabelecimento e transformação do relacionamento entre empresas, embora evidencie características comuns nos diversos *clusters*, não obsta a que cada um destes construa o seu ambiente particular.

Sendo certo que o processo de relacionamento interempresarial requer alterações no relacionamento intraempresarial, é necessário que as barreiras interdepartamentais sejam derrubadas e as fronteiras com o exterior redefinidas, possibilitando que

fornecedores, compradores e competidores integrem conjuntamente com a empresa, um mesmo grupo de interesses. É neste contexto que a função de aprovisionamentos emerge de entre as funções de suporte, devendo ascender à classificação de função principal, assumindo-se como protagonista em todo este processo, fomentando-se também por essa via a cooperação e a aprendizagem comum. A transformação proposta leva a que a tradicional “cadeia de valor” passe a ser representada da forma que a seguir se preconiza:

Figura C.1 - A cadeia de valor genérica.



Fonte: Porter (1989: 35), adaptado.

Do exposto, apresenta-se um quadro-síntese dos vectores-chave de actuação e suas componentes, estruturado em função: (1) dos factores críticos de sucesso; (2) das condicionantes determinantes e (3) do complexo de factores de competitividade.

Quadro C.1 – Aspectos-chave para a competitividade das MPE's (Portugal)

Tópico	Descrição
Factores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estratégia ▪ planeamento ▪ inovação ▪ diferenciação ▪ acesso à informação ▪ cooperação interempresarial ▪ criação de valor ▪ posicionamento ▪ empreendedorismo e trabalho em equipa ▪ formação
Condicionantes determinantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acesso a <i>inputs</i>, componentes, crédito, tecnologia e mercados ▪ dimensão (capacidade instalada) ▪ antiguidade ▪ custos de transacção ▪ capacidade financeira ▪ aprendizagem ▪ rendibilidade ▪ conhecimentos e competências ▪ políticas e legislação ▪ concorrência ▪ contactos ▪ contexto macroeconómico e regional
Complexo de factores de competitividade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovação ▪ diferenciação ▪ posicionamento ▪ qualidade ▪ produtividade ▪ qualificação dos recursos humanos ▪ novos métodos de organização e gestão

Fonte: Análise do autor.

A síntese apresentada reflecte, a nosso ver, a necessidade de um novo formato de relacionamento intra e interempresarial, cuja magnitude é suportada pela análise dos *clusters* industriais enquanto enquadramento para a resolução da maior parte dos constrangimentos enfrentados pelas MPE's industriais.

Resta salientar que, embora elaborado numa perspectiva industrial, uma parte considerável das considerações apresentadas no presente trabalho revelam uma utilidade bem mais abrangente. Na realidade, o aprofundamento das temáticas industriais tratadas, mas igualmente os contextos específicos e estratégias associadas ao lançamento de MPE's de comércio e serviços justificam, em nosso entender, um tratamento cuidado por posteriores estudos, complementares do que agora se conclui.

Com a evidência do contributo que estas empresas têm na criação quer de emprego quer de riqueza, a visão apresentada pretende assumir-se como um caminho que potencia também o desenvolvimento económico e social do país.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, A., Cândido, G., Costa, M., Goedert, A. (2000), *Metodologia para Formação de Redes de Inovação entre Pequenas e Médias Empresas*, Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: SP.
- Adelman, M. (1955): *Concept and Measurement of Vertical Integration, Business Concentration and Price Policy*. Princeton, NJ: National Bureau Committee for Economic Research, Princeton University.
- Ansoff, H. (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review.
- Ansoff, H. (1965), *Corporate Strategy - an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Great Britain: Penguin Books.
- Ansoff, H. (1977), *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Ansoff, H. e McDonnel, E. (1990), *Implanting Strategic Management*, 2.^a Edição, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Baily, M e Gersbach, H. (1995), Efficiency in Manufacturing and the Need for Global Competition, in: *Brookings Paper: Microeconomics 5*.
- Blois, K. (1972): Vertical Quasi-Integration, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 20, pp. 253 - 272.
- Bosworth, D. (1989), Barriers to Growth: the labour market, in: Barber, J.; Metcalfe, S.; Porteus, M. (Ed.) *Barriers to Growth in Small Firms*. London: Routledge, 1989, pp. 58-86
- Burt, R. (1992), The Social Structure of Competition, in: *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brusco, S. (1982), The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. Cambridge, in: *Journal of Economics*, Vol. 6, pp. 167-184.
- Cassiolato, J. e Lastres, H. (1999), *Globalização e Inovação Localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT.
- Ceglie, G. e Dini, M. (1999), *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*, UNIDO.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure - chapters in the history of the industrial enterprise*. England: MIT Press.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4.

- Coutinho, L. e Ferraz, J. (1994), *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, 3ªed. São Paulo: Papirus.
- Cruz-Moreira, J. (2000), *Progresso Industrial (Industrial upgrading) na Cadeia Produtiva Têxtil-Vestuário Brasileira, uma análise sob a abordagem de "Global Commodity Chains" - GCC*. Qualificação de Doutorado no programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Détrie, J.-P. (coord.) et al. (1993), *Strategor: estratégia, estrutura, decisão identidade – política global da empresa*, Publicações Dom Quixote.
- Dornelas, J. (2001), *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dosi, G. (1989), *Technical Change in Economic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dowell, M. e Cavalcanti, J. (2000): *Contribuições recentes à Teoria da Integração Vertical*. Documento de Trabalho, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Pernambuco.
- Enright, M. (1994), *Regional clusters and firm strategy*. Prince Bertil Symposium, Suécia.
- Fleury, A. e Fleury, M. (2000), *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fontela, E. (2000), As Condições Macroeconômicas que Permitem Realizar o Potencial Tecnológico, in: *As Tecnologias do Século XXI - ameaças e desafios de um futuro dinâmico*, OECD.
- Freeman, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*. Londres: Pinter.
- Freire, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo - Lisboa/São Paulo.
- Garofoli, G. (1993), *O exemplo italiano*. Ensaios FEE, Porto Alegre, Nº 14, pp. 49-75.
- Gereffi G. (1994), The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks, in: G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger: Westport, pp. 95-122
- Gereffi, G. (1999), International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain, in: *Journal of International Economics*, Vol 48, Nº 1, pp. 37-70.
- Goodman, R. e Lawness, M. (1994), *Technology and strategy – conceptual models and diagnostics*. New York: Oxford University Press.
- Grandori, A. e Soda, G. (1995), *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, Organization Studies.

- Guimarães, R. (1998), *Política industrial e Tecnológica e Sistemas de Informação*, Celta Editora.
- Hamel, G. e Doz, Y. (1998), *Alliance Advantage — The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Harper, M. (1984), *Small business in the third world: guidelines for practical assistance*, Chichester, Johan Wiley & Sons.
- Hayek, F. (1928), The System of intertemporal Price equilibrium an movements in the “Value of Money”, in: Kirzner, I., *Classics in Austrian Economics*, v. III, London, Pickering, pp. 161-198.
- Humphrey, J. e Schmitz, H. (1995), *Principles for Promoting Clusters and Networks of SMEs*, Paper commissioned by the Small and Medium Enterprises Branch, UNIDO.
- Humphrey, J. e Schmitz, H. (1996), Governance and upgrading in global value chains, *The knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- IAPMEI (1999), Seminário 'Cooperação e Competitividade', Lisboa.
- Jonash, R. e Sommerlate, T. (2000), *O Valor da Inovação: Como as Empresas Mais Avançadas Atingem Alto Grau de Desempenho e Lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and enterprise*. Chicago: Chicago University Press.
- Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kruger, A. e Tuncer, B. (1982), Empirical test of the Infant Industry Argument, in: *American Economic Review*, Vol. 72, N.º 6.
- Kruglianskas, I. (1996), *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: IEGE.
- Kuhn, T. (1962), *A Estrutura das Revoluções Científicas*, Ed. Perspectiva.
- Levy, A. (1990), *Estratégia em Acção*. São Paulo: Editora Atlas.
- Louçã, F. (1997), *Turbulência na Economia - Uma abordagem evolucionista dos ciclos e da complexidade em processos históricos*. Edições Afrontamento.
- Martinet, a. ch. (1992), *Estratégia*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Mateus, A., Gomes, J., Gonçalves, F. (2000), *A componente comercial da indústria portuguesa de moldes* (mimeo), Marinha Grande.

- Mill, J. (1848), *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*. London: Longmans.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2001), *Plano Nacional de Emprego*.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. (1992), *O Processo da Estratégia*, 7. ed. Porto.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2000), *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, J. (1999), "Um novo sistema de incentivos para a microempresa", in: *O Mundo da Micro Empresa*, N.º 9, GEPE/Editorial "Economia e Prospectiva".
- Nadvi, K. (1995), *Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation*, UNIDO.
- Nelson, R. e S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Neto, J. (2000), *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- OECD (1996), *The knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- Ohmae, K. (1985), *O estrategista em ação*. São Paulo: Pioneira.
- Padolny, J. e Page, K. (1998): Network forms of organization, in: *Annual Review Sociology*, N.º 24.
- Perry, M. (1989): Vertical Integration: Determinants and Effects, in: R. Schmalensee, e R. Willig (1989), *Handbook of industrial Organization*. Amsterdam: North Holland, pp. 183 - 255.
- Porter, M (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1986), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1989), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1990), *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1998), *Clusters and the new economics competition*, Harvard Business Review, Vol. 76, N.º 6.
- Porter, M. (1999), *Competição - On Competition : Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Possas, M. (1985), *Estruturas de Mercado em Oligopólios*. São Paulo: Hucitec.

- Prahalad, C. e Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Organization*, in: Quinn, J.; Mintzberg, H.; Ghoshal, S. (1999), *The Strategy Process*, pp. 82-91. New York, Prentice Hall.
- Quandt, C., Spinoza, L., Pacheco, M. (2000), *A promoção de empresas intensivas em conhecimento como estratégia de desenvolvimento regional: bases conceituais para um enfoque baseado em aglomerados e redes de inovação*, Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: SP.
- Robinson, J. (1953), *Concorrência perfeita reexaminada*, Contribuições à economia. Rio de Janeiro: Zahar.
- Santos, S. (1998), *Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais*, in: *Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: SP.
- Santos, C. (1999), "Contribuições para uma política para as micro e pequenas empresas", in: *O Mundo da Micro Empresa*, N.º 9, GEPE/Editorial "Economia e Prospectiva".
- Schmitz, H. (1989), *Small firms and flexible specialization in LDCs*. Institute of Development Studies, Brighton, England.
- Schumpeter, J. (1950), *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. São Paulo: Atlas.
- Sengerberger, W.; Loveman, G.; Piore, M. (1990), *The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Souza, M. (1995), *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: Edição SEBRAE.
- Souza, M., Bacic, M. (1998), *Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e as Condições de Apropriação dos Benefícios*. Brasília: REE.
- Stanton, W. (1985), *Fundamentals of Marketing*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Lopes, H. e Suleman, F. (1998), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, OEFP.
- Tarondeau, J.-C. (1993), *Stratégie industrielle*. Paris: Librairie Vuibert.
- Thomas, M. (1989), *Marketing handbook*, 3rd edition, Grower Publishing Company.
- Webster, F. e Wind, Y. (1972), *Organization Buying Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Williamson, O. (1971): *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, in: *The American Economic Review*, Vol. 61, N.º 2, pp. 112 - 123.

- Williamson, O. (1989): Transactions Cost Economics, in: R. Schmalensee, e R. Willig (1989), *Handbook of industrial Organization*. Amsterdam: North Holland, pp. 135 - 182.
- Yin, R. (1984), *Case Study Research - Design Methods*, 2nd Edition. London: SAGE Publications.

ANEXO 1 - RECOMENDAÇÃO 96/280/CE, DE 3 DE ABRIL DE 1996.

Artigo 1º

1. Entende-se por pequenas e médias empresas, seguidamente designadas por “PME”, as empresas:

- que têm menos de 250 trabalhadores
- e:
 - com um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de euros (aproximadamente 8 milhões de contos),
 - ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de euros (aproximadamente 5.4 milhões de contos)
- e que cumprem o critério de independência definido no n.º 3.

2. Quando for necessário distinguir entre pequenas empresas e empresas de média dimensão, a “pequena empresa” é definida como uma empresa:

- que tem menos de 50 trabalhadores e: um volume de negócios anual que não exceda 7 milhões de euros (aproximadamente 1.4 milhões de contos), ou um balanço total anual que não exceda 5 milhões de euros (aproximadamente 1 milhão de contos)
- e que cumpre o critério de independência definido no n.º 3.

3. Empresas independentes são empresas que não são propriedade, em 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso. Este limiar pode ser excedido nos dois casos seguintes:

- se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedade de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam, a título individual ou conjuntamente, qualquer controlo sobre a empresa,

- se o capital se encontrar disperso de maneira que não seja possível determinar quem o detém e se a empresa declarar que pode legitimamente presumir que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, consoante o caso.
4. Assim, aquando do cálculo dos limiares referidos nos n.ºs. 1 e 2 é necessário adicionar os valores respeitantes à empresa beneficiária e a todas as empresas em que detém, directa ou indirectamente, 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto.
 5. Quando seja necessário distinguir as microempresas dos outros tipos de PME, aquelas são definidas como empresas com menos de 10 trabalhadores.
 6. Nos casos em que, na data de encerramento do balanço, uma empresa superar ou ficar aquém do limiar de trabalhadores ou dos limites financeiros máximos especificados, esse facto deve apenas ter como consequência a aquisição ou a perda de estatuto de “PME”, “empresa de média dimensão”, “pequena empresa” ou “microempresa”, se o fenómeno se repetir durante dois exercícios consecutivos.
 7. O número máximo de pessoas empregadas ao número de unidades de trabalho-ano (UTA), ou seja, o número de trabalhadores a tempo completo empregados durante um ano, representando os trabalhadores a tempo parcial e os sazonais fracções de UTA. O ano de referência a considerar é o do último exercício contabilístico encerrado.
 8. Os limiares considerados para o volume de negócios ou para o balanço total são os do último exercício encerrado de doze meses. Em caso de empresas recém criadas, cujas contas ainda não tenham sido aprovadas, os limiares a aplicar devem basear-se numa estimativa de boa-fé, efectuadas no decurso do exercício.

Artigo 2º

A Comissão alterará os limites máximos escolhidos para o volume de negócios e o balanço total à medida que se verificar essa necessidade e, normalmente, de quatro em quatro anos, a partir da data de adopção da presente recomendação, para tomar em consideração as evoluções económicas na Comunidade.

Artigo 3º

1. A Comissão compromete-se a adoptar as medidas apropriadas para garantir que a definição de PME, tal como enunciada no artigo 1º, se aplica a todos os programas geridos por aquela instituição, nos quais apareçam as expressões “PME”, “empresa de média dimensão”, “pequena empresa” ou “microempresa”.
2. A Comissão compromete-se a adoptar as medidas apropriadas para adaptar as estatísticas que elabora às seguintes classes de dimensão:
 - 0 trabalhadores,
 - 1 a 9 trabalhadores,
 - 10 a 49 trabalhadores,
 - 50 a 249 trabalhadores,
 - 250 a 499 trabalhadores,
 - 500 ou mais trabalhadores.

Fonte: Comissão Europeia (1996).

QUADRO IA – QUANTIDADE DE EMPRESAS E NÚMERO DE PESSOAS AO SEU SERVIÇO, POR DIMENSÃO (PORTUGAL CONTINENTAL, 1995-1999).

ANOS	OUTUBRO 1995		OUTUBRO 1996		OUTUBRO 1997		OUTUBRO 1998		OUTUBRO 1999	
	Empre- sas	Med. Pes.	Empre- sas	Med. Pes.	Empre- sas	Med. Pes.	Empre- sas	Med. Pes.	Empre- sas	Med. Pes.
TOTAL	184472	12	189441	11	205231	11	219887	11	234850	11
ATÉ 9 PESSOAS	148804	3	154059	3	167560	3	180464	3	193001	3
10 A 19 PESSOAS	18765	13	18734	13	20068	13	21103	13	22727	13
20 A 49 PESSOAS	10921	30	10821	30	11475	30	12020	30	12608	30
50 A 99 PESSOAS	3463	69	3334	69	3574	69	3635	68	3783	68
100 A 199 PESSOAS	1463	138	1479	138	1505	138	1610	139	1637	138
200 A 499 PESSOAS	774	297	722	297	760	294	759	299	786	296
500 E MAIS PESSOAS	282	1464	292	1424	289	1463	296	1493	308	1489

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 2A – NÚMERO DE EMPRESAS, POR ACTIVIDADE, SEGUNDO A DIMENSÃO DA EMPRESA (PORTUGAL CONTINENTAL, 1999).

ESCALÕES DE ACTIVIDADES (CAE - REV.2)	TOTAL	Até 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100-199	200-499	500 e +
		Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas
TOTAL	234850	193001	22727	12608	3783	1637	786	308
A AGRICULTURA, PROD. ANIMAL, CAÇA E SILVIC.	8468	7568	572	249	57	20	1	1
B PESCA	242	135	59	33	11	2	1	1
C IND. EXTRACTIVAS	905	563	165	127	31	16	2	1
CA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	5	4	-	-	1	-	-	-
CB IND. EXTRACTIVAS C/ EXCEÇÃO DA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	900	559	165	127	30	16	2	1
D IND. TRANSFORMADORAS	43074	27840	6888	5143	1848	819	409	127
DA IND. ALIMENTARES, DAS BEBIDAS E DO TABACO	4761	3132	772	536	176	91	42	12
DB IND. TÊXTIL	9422	5305	1589	1481	593	276	149	29
DC IND. DO COURO E DOS PRODUTOS DO COURO	2248	1047	482	435	192	64	17	11
DD IND. DA MADEIRA E DA CORTIÇA E SUAS OBRAS	4340	3370	542	306	75	31	12	4
DE IND. DA PASTA, DE PAPEL E CARTÃO E SEUS ARTIGOS, EDIÇÃO E IMPRESSÃO	2774	1853	488	280	81	45	19	8
DF FAB. DE COQUE, PRODUTOS PETROLÍFEROS REFINADOS E COMBUSTÍVEL NUCLEAR	1	-	-	-	-	-	-	1
DG FAB. DE PRODUTOS QUÍMICOS E DE FIBRAS SINTÉTICAS OU ARTIFICIAIS	668	319	138	108	48	30	20	5
DH FAB. DE ART. DE BORRACHA E MAT. PLÁSTICAS	775	360	182	128	68	25	12	-
DI FAB. OUTROS PROD. MINERAIS NÃO METÁLICOS	3174	1981	544	401	130	69	36	13
DJ IND. METALÚRGICAS DE BASE E PROD. METÁL.	6702	4972	864	580	175	68	37	6
DK FAB. DE MÁQUINAS E DE EQUIPAMENTO, N. E.	1788	995	322	311	104	37	15	4
DL FAB. EQUIPAMENTO ELÉCTRICO E DE ÓPTICA	926	603	123	89	44	24	25	18
DM FAB. DE MATERIAL DE TRANSPORTE	507	226	98	91	34	26	17	15
DN IND. TRANSFORMADORAS, N. E.	4988	3677	744	397	128	33	8	1
E PROD. DIST. DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	90	47	14	14	3	3	2	7
F CONSTRUÇÃO	30614	25093	3468	1528	324	120	64	17
G COM. GROSSO E RETALHO: REP. VEIC. AUTO., MOTOC. E BENS USO PESSOAL E DOMÉSTICO	76345	67176	5779	2488	571	222	80	29
G50 Com. manutenção e reparação veiculos automóveis e motociclos; com. retalho combustiveis p/ veiculos	13374	11389	1189	543	178	57	14	4
G51 Com. grosso e agentes com., exc/ veic.auto. motoc.	20226	16030	2522	1258	245	118	40	13
G52 Com. retalho; reparação de bens pess. e domésticos	42745	39757	2068	687	148	47	26	12
H ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (REST. E SIM.)	27031	24395	1789	597	158	51	27	14
I TRANSPORTES, ARMAZ. E COMUNICAÇÕES	7313	5918	718	417	134	69	35	22
I 60/63 Transportes e armazenagem	7189	5851	702	401	125	62	32	16
I 64 Correios e Telecomunicações	124	67	16	16	9	7	3	6
J ACTIVIDADES FINANCEIRAS	1417	1033	131	129	55	30	14	25
J65 Intermed. financ., exc/ Seg. e Fundos de Pensões	364	137	73	77	32	19	8	18
J66 Seguros, Fundos de Pensões e outras actividades complementares da Segurança Social	91	26	7	22	13	10	6	7
J67 Actividades auxiliares de intermediação financeira	962	870	51	30	10	1	-	-
K ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	19133	16734	1326	618	202	132	75	46
K70 Actividades imobiliárias	3691	3445	155	70	15	5	1	-
K71 Alug. máq. equip. s/ pess. e bens pess. domésticos	726	613	60	35	10	4	4	-
K72 Actividades Informáticas e conexas	879	682	111	52	12	17	5	-
K73 Investigação e Desenvolvimento	52	25	12	11	2	2	-	-
K74 Out. act. de serv. prestados princ. às empresas	13785	11969	988	450	163	104	65	46
L A. PÚBLICA, DEFESA E SEG. SOC. OBRIGATÓRIA	192	98	55	32	5	-	1	1
M EDUCAÇÃO	2502	1481	497	346	102	48	26	2
N SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	8034	6257	790	655	216	77	31	8
O OUT. ACT. DE SERV. COLECT., SOC. E PESSOAIS	9488	8662	475	232	66	28	18	7
O90 Saneamento, Higiene Pública e actividades similares	95	56	15	14	6	4	-	-
O91 Actividades associativas diversas, n.e.	1318	1038	165	81	22	6	5	1
O92 Actividades recreativas, culturais e desportivas	1808	1517	138	86	31	18	12	6
O93 Outras actividades de serviços	6267	6051	157	51	7	-	1	-
Q ORG. INTERNAC. E INST. EXTRA-TERRITORIAIS	2	1	1	-	-	-	-	-

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 3A – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE EMPRESAS, POR ACTIVIDADE, SEGUNDO A DIMENSÃO DA EMPRESA (PORTUGAL CONTINENTAL, 1999).

ESCALÕES DE	TOTAL	Até 9 Pessoas	10 - 19 Pessoas	20 - 49 Pessoas	50 - 99 Pessoas	100-199 Pessoas	200-499 Pessoas	500 e + Pessoas
ACTIVIDADES (CAE - REV.2)								
TOTAL	100.0	82.2	9.7	5.4	1.6	0.7	0.3	0.1
A AGRICULTURA, PROD. ANIMAL, CAÇA E SILVIC.	100.0	89.4	6.8	2.9	0.7	0.2	0.0	0.0
B PESCA	100.0	55.9	24.4	13.6	4.5	0.8	0.4	0.4
C IND. EXTRACTIVAS	100.0	62.3	18.2	14.0	3.4	1.8	0.2	0.1
CA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	100.0	80.0	-	-	20.0	-	-	-
CB IND. EXTRACTIVAS C/ EXCEPÇÃO DA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	100.0	62.2	18.3	14.1	3.3	1.8	0.2	0.1
D IND. TRANSFORMADORAS	100.0	64.7	16.0	11.9	4.3	1.9	0.9	0.3
DA IND. ALIMENTARES, DAS BEBIDAS E DO TABACO	100.0	65.7	16.2	11.3	3.7	1.9	0.9	0.3
DB IND. TÊXTIL	100.0	56.3	16.9	15.7	6.3	2.9	1.6	0.3
DC IND. DO COURO E DOS PRODUTOS DO COURO	100.0	46.6	21.4	19.4	8.5	2.8	0.8	0.5
DD IND. DA MADEIRA E DA CORTIÇA E SUAS OBRAS	100.0	77.6	12.5	7.1	1.7	0.7	0.3	0.1
DE IND. DA PASTA, DE PAPEL E CARTÃO E SEUS ARTIGOS, EDIÇÃO E IMPRESSÃO	100.0	66.8	17.6	10.1	2.9	1.6	0.7	0.3
DF FAB. DE COQUE, PRODUTOS PETROLÍFEROS REFINADOS E COMBUSTÍVEL NUCLEAR	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0
DG FAB. DE PRODUTOS QUÍMICOS E DE FIBRAS SINTÉTICAS OU ARTIFICIAIS	100.0	47.7	20.7	16.2	7.2	4.5	3.0	0.7
DH FAB. DE ART. DE BORRACHA E MAT. PLÁSTICAS	100.0	46.5	23.5	16.5	8.8	3.2	1.5	-
DI FAB. OUTROS PROD. MINERAIS NÃO METÁLICOS	100.0	62.5	17.1	12.6	4.1	2.2	1.1	0.4
DJ IND. METALÚRGICAS DE BASE E PROD. METÁL.	100.0	74.1	12.9	8.7	2.6	1.0	0.6	0.1
DK FAB. DE MÁQUINAS E DE EQUIPAMENTO, N. E.	100.0	55.7	18.0	17.4	5.8	2.1	0.8	0.2
DL FAB. EQUIPAMENTO ELÉCTRICO E DE ÓPTICA	100.0	65.1	13.3	9.6	4.8	2.6	2.7	1.9
DM FAB. DE MATERIAL DE TRANSPORTE	100.0	44.6	19.3	17.9	6.7	5.1	3.4	3.0
DN IND. TRANSFORMADORAS, N. E.	100.0	73.6	14.9	8.0	2.6	0.7	0.2	0.0
E PROD. DIST. DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	100.0	52.2	15.6	15.6	3.3	3.3	2.2	7.8
F CONSTRUÇÃO	100.0	81.9	11.3	5.0	1.1	0.4	0.2	0.1
G COM. GROSSO E RETALHO; REP. VEÍC. AUTO., MOTOC. E BENS USO PESSOAL E DOMÉSTICO	100.0	88.0	7.6	3.3	0.7	0.3	0.1	0.0
G50 Com. manutenção e reparação veiculos automóveis e motociclos; com. retalho combustiveis p/ veiculos	100.0	85.2	8.9	4.1	1.3	0.4	0.1	0.0
G51 Com. grosso e agentes com., exc/ veic.auto. motoc.	100.0	79.2	12.5	6.2	1.2	0.6	0.2	0.1
G52 Com. retalho; reparação de bens pess. e domésticos	100.0	93.1	4.8	1.6	0.3	0.1	0.1	0.0
H ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (REST. E SIM.)	100.0	90.2	6.6	2.2	0.6	0.2	0.1	0.1
I TRANSPORTES, ARMAZ. E COMUNICAÇÕES	100.0	81.0	9.8	5.7	1.8	0.9	0.5	0.3
I 60/63 Transportes e armazenagem	100.0	81.4	9.8	5.6	1.7	0.9	0.4	0.2
I 64 Correios e Telecomunicações	100.0	54.1	12.9	12.9	7.3	5.6	2.4	4.8
J ACTIVIDADES FINANCEIRAS	100.0	72.9	9.2	9.1	3.9	2.1	1.0	1.8
J65 Intermed. financ., exc/ Seg. e Fundos de Pensões	100.0	37.6	20.1	21.2	8.8	5.2	2.2	4.9
J66 Seguros, Fundos de Pensões e outras actividades complementares da Segurança Social	100.0	28.5	7.7	24.2	14.3	11.0	6.6	7.7
J67 Actividades auxiliares de intermediação financeira	100.0	90.5	5.3	3.1	1.0	0.1	-	-
K ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	100.0	87.5	6.9	3.2	1.1	0.7	0.4	0.2
K70 Actividades Imobiliárias	100.0	93.4	4.2	1.9	0.4	0.1	0.0	-
K71 Alug. máq. equip. s/ pess. e bens pess. domésticos	100.0	84.3	8.3	4.8	1.4	0.6	0.6	-
K72 Actividades Informáticas e conexas	100.0	77.6	12.6	5.9	1.4	1.9	0.6	-
K73 Investigação e Desenvolvimento	100.0	48.1	23.1	21.2	3.8	3.8	-	-
K74 Out. act. de serv. prestados princip. às empresas	100.0	86.7	7.2	3.3	1.2	0.8	0.5	0.3
L A. PÚBLICA, DEFESA E SEG. SOC. OBRIGATÓRIA	100.0	51.1	28.6	16.7	2.6	-	0.5	0.5
M EDUCAÇÃO	100.0	59.2	19.9	13.8	4.1	1.9	1.0	0.1
N SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	100.0	77.8	9.8	8.2	2.7	1.0	0.4	0.1
O OUT. ACT. DE SERV. COLECT., SOC. E PESSOAIS	100.0	91.3	5.0	2.4	0.7	0.3	0.2	0.1
O90 Saneamento, Higiene Pública e actividades similares	100.0	59.0	15.8	14.7	6.3	4.2	-	-
O91 Actividades associativas diversas, n.e.	100.0	78.7	12.5	6.1	1.7	0.5	0.4	0.1
O92 Actividades recreativas, culturais e desportivas	100.0	83.9	7.6	4.8	1.7	1.0	0.7	0.3
O93 Outras actividades de serviços	100.0	96.6	2.5	0.8	0.1	-	0.0	-
Q ORG. INTERNAC. E INST. EXTRA-TERRITORIAIS	100.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 4A – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS PESSOAS AO SERVIÇO NAS EMPRESAS,
POR ACTIVIDADE, SEGUNDO A DIMENSÃO DA EMPRESA (1999).

ESCALÕES DE ACTIVIDADES (CAE - REV.2)	TOTAL	Até 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100-199	200-499	500 e +
		Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas
TOTAL	100.0	25.6	12.1	15.1	10.4	9.1	9.3	18.4
A AGRICULTURA, PROD. ANIMAL, CAÇA E SILVIC.	100.0	49.6	17.1	16.6	8.6	6.2	0.5	1.4
B PESCA	100.0	12.7	17.8	20.4	16.7	7.6	4.7	20.1
C IND. EXTRACTIVAS	100.0	17.2	15.3	26.1	14.4	15.7	4.1	7.2
CA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	100.0	18.5	-	-	81.5	-	-	-
CB IND. EXTRACTIVAS C/ EXCEÇÃO DA EXTRACÇÃO DE PRODUTOS ENERGÉTICOS	100.0	17.2	15.4	26.3	14.1	15.7	4.1	7.2
D IND. TRANSFORMADORAS	100.0	13.0	11.0	18.3	15.0	13.3	14.2	15.2
DA IND. ALIMENTARES, DAS BEBIDAS E DO TABACO	100.0	15.4	11.8	18.4	13.9	14.4	14.0	12.1
DB IND. TÊXTIL	100.0	9.0	9.4	19.6	17.7	16.4	18.3	9.6
DC IND. DO COURO E DOS PRODUTOS DO COURO	100.0	7.2	10.5	21.3	21.0	13.4	8.1	18.5
DD IND. DA MADEIRA E DA CORTIÇA E SUAS OBRAS	100.0	28.3	16.6	20.7	11.5	9.6	7.6	5.7
DE IND. DA PASTA, DE PAPEL E CARTÃO E SEUS ARTIGOS, EDIÇÃO E IMPRESSÃO	100.0	16.5	14.3	17.9	12.2	12.9	13.2	13.0
DF FAB. DE COQUE, PRODUTOS PETROLÍFEROS REFINADOS E COMBUSTÍVEL NUCLEAR	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0
DG FAB. DE PRODUTOS QUÍMICOS E DE FIBRAS SINTÉTICAS OU ARTIFICIAIS	100.0	5.5	7.8	14.3	13.9	18.3	25.1	15.1
DH FAB. DE ART. DE BORRACHA E MAT. PLÁSTICAS	100.0	8.3	12.6	20.1	23.6	16.9	18.5	-
DI FAB. OUTROS PROD. MINERAIS NÃO METÁLICOS	100.0	13.0	10.8	18.2	13.1	14.1	15.7	15.1
DJ IND. METALÚRGICAS DE BASE E PROD. METÁL.	100.0	21.7	13.8	20.9	14.6	11.2	12.2	5.6
DK FAB. DE MÁQUINAS E DE EQUIPAMENTO, N. E.	100.0	11.5	11.5	25.0	18.8	13.2	12.7	7.3
DL FAB. EQUIPAMENTO ELÉCTRICO E DE ÓPTICA	100.0	5.4	3.7	5.8	6.8	7.3	16.7	54.3
DM FAB. DE MATERIAL DE TRANSPORTE	100.0	2.2	3.0	6.5	5.7	8.7	13.0	60.9
DN IND. TRANSFORMADORAS, N. E.	100.0	26.9	19.4	23.1	16.3	8.5	4.7	1.1
E PROD. DIST. DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	100.0	1.4	1.1	3.0	1.7	2.5	5.2	85.1
F CONSTRUÇÃO	100.0	34.8	17.6	17.2	8.5	6.3	7.5	8.1
G COM. GROSSO E RETALHO; REP. VEIC. AUTO., MOTOC. E BENS USO PESSOAL E DOMÉSTICO	100.0	41.9	14.7	14.4	7.4	6.0	4.5	11.1
G50 Com. manutenção e reparação veículos automóveis e motociclos; com. retalho combustíveis p/ veículos	100.0	39.8	16.0	17.0	12.4	8.0	4.2	2.6
G51 Com. grosso e agentes com., exc/ veic. auto. motoc.	100.0	31.6	17.8	19.7	8.9	8.8	6.1	7.1
G52 Com. retalho; reparação de bens pess. e domésticos	100.0	51.2	11.6	8.9	4.1	2.8	3.4	18.0
H ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (REST. E SIM.)	100.0	47.6	14.4	10.9	6.6	4.5	4.9	11.1
I TRANSPORTES, ARMAZ. E COMUNICAÇÕES	100.0	12.7	6.6	8.7	6.4	6.6	7.4	51.6
I60/63 Transportes e armazenagem	100.0	17.2	8.9	11.5	8.3	8.2	9.4	36.5
I64 Correios e Telecomunicações	100.0	0.6	0.5	1.3	1.7	2.3	2.2	91.4
J ACTIVIDADES FINANCEIRAS	100.0	3.7	2.1	4.6	4.4	5.2	5.9	74.1
J65 Intermed. financ., exc/ Seg. e Fundos de Pensões	100.0	0.9	1.5	3.5	3.3	3.7	4.6	82.5
J66 Seguros, Fundos de Pensões e outras actividades complementares da Segurança Social	100.0	0.6	0.8	5.0	7.0	12.8	14.2	59.6
J67 Actividades auxiliares de intermediação financeira	100.0	51.3	13.9	19.0	12.4	3.4	-	-
K ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	100.0	24.9	8.4	9.1	6.9	9.2	11.4	30.1
K70 Actividades Imobiliárias	100.0	61.3	12.8	12.8	6.8	4.9	1.4	-
K71 Alug. máq. equip. s/ pess. e bens pess. domésticos	100.0	30.5	13.3	18.0	11.0	9.4	17.8	-
K72 Actividades Informáticas e conexas	100.0	23.3	14.5	14.0	8.3	24.0	15.9	-
K73 Investigação e Desenvolvimento	100.0	8.3	18.6	36.0	14.1	23.0	-	-
K74 Out. act. de serv. prestados princip. às empresas	100.0	21.6	7.4	8.0	6.7	8.6	11.9	35.8
L A. PÚBLICA, DEFESA E SEG. SOC. OBRIGATÓRIA	100.0	12.1	23.8	26.9	11.8	-	6.8	18.6
M EDUCAÇÃO	100.0	14.2	14.6	21.7	14.8	13.8	16.6	4.3
N SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	100.0	21.4	11.5	21.5	16.3	11.2	9.2	8.9
O OUT. ACT. DE SERV. COLECT., SOC. E PESSOAIS	100.0	40.1	10.5	11.6	7.6	6.8	9.1	14.3
O90 Saneamento, Higiene Pública e actividades similares	100.0	8.4	11.1	24.5	22.5	33.5	-	-
O91 Actividades associativas diversas, n.e.	100.0	25.1	16.7	17.8	11.1	5.7	11.7	11.9
O92 Actividades recreativas, culturais e desportivas	100.0	18.8	7.5	10.9	8.8	10.9	14.6	28.5
O93 Outras actividades de serviços	100.0	78.8	9.9	7.1	2.5	-	1.7	-
Q ORG. INTERNAC. E INST. EXTRA-TERRITORIAIS	100.0	8.3	91.7	-	-	-	-	-

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 5A – QUANTIDADE DE EMPRESAS, POR SECTOR DE ACTIVIDADE, SEGUNDO O ESCALÃO DE VOLUME DE VENDAS DA EMPRESA (PORTUGAL CONTINENTAL, 1999).

ESCALÕES (Milhares de contos)	TOTAL	-10	10 A 29	30 A 99	100 A 199	200 A 999	1000 A 4999	5000 A 99999	100000 +	Ignorado
ACTIVIDADES (CAE - REV.2)										
TOTAL	234850	55597	62727	48907	16705	17828	3560	762	37	28727
A AGRICULTURA, PROD. ANIMAL, CAÇA E SILVIC.	8468	2814	2153	1556	387	287	28	4	-	1239
B PESCA	242	52	40	57	29	21	4	1	-	38
C IND. EXTRACTIVAS	905	142	181	227	109	126	20	2	-	98
D IND. TRANSFORMADORAS	43074	9153	10903	9787	3439	4398	1164	266	3	3961
E PROD. DIST. DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	90	5	2	10	12	28	12	6	4	11
F CONSTRUÇÃO	30614	8669	7450	5392	2052	2048	292	55	1	4655
G COM. GROSSO E RETALHO; REP. VEIC. AUTO., MOTOC. E BENS USO PESSOAL E DOMÉSTICO	76345	11285	19579	20807	8033	8293	1437	256	9	6646
H ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (REST. E SIM.)	27031	7425	11598	3891	545	355	51	9	1	3156
I TRANSPORTES, ARMAZ. E COMUNICAÇÕES	7313	2285	1290	1438	571	729	177	35	5	783
J ACTIVIDADES FINANCEIRAS	1417	337	337	142	64	141	89	72	13	222
K ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVICOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	19133	6013	4677	3110	968	960	209	37	1	3158
L A. PÚBLICA, DEFESA E SEG. SOC. OBRIGATÓRIA	192	12	19	28	4	1	-	-	-	128
M EDUCAÇÃO	2502	510	682	517	103	73	16	1	-	600
N SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	8034	1957	2472	1313	249	199	25	5	-	1814
O OUT. ACT. DE SERV. COLECT., SOC. E PESSOAIS	9488	4938	1344	632	140	169	36	13	-	2216
Q ORG. INTERNAC. E INST. EXTRA-TERRITORIAIS	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 6A – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS, POR ESCALÃO DE VOLUME DE VENDAS, SEGUNDO O SECTOR DE ACTIVIDADE (PORTUGAL CONTINENTAL, 1999).

ESCALÕES (Milhares de contos)	TOTAL	-10	10 A 29	30 A 99	100 A 199	200 A 999	1000 A 4999	5000 A 99999	100000 +	Ignorado
ACTIVIDADES (CAE - REV.2)										
TOTAL	100.0	23.7	26.8	20.8	7.1	7.6	1.5	0.3	0.0	12.2
A AGRICULTURA, PROD. ANIMAL, CAÇA E SILVIC.	100.0	33.3	25.4	18.4	4.6	3.4	0.3	0.0	-	14.6
B PESCA	100.0	21.5	16.5	23.5	12.0	8.7	1.7	0.4	-	15.7
C IND. EXTRACTIVAS	100.0	15.7	20.0	25.2	12.0	13.9	2.2	0.2	-	10.8
D IND. TRANSFORMADORAS	100.0	21.2	25.4	22.7	8.0	10.2	2.7	0.6	0.0	9.2
E PROD. DIST. DE ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	100.0	5.6	2.2	11.1	13.3	31.2	13.3	6.7	4.4	12.2
F CONSTRUÇÃO	100.0	28.3	24.3	17.6	6.7	6.7	1.0	0.2	0.0	15.2
G COM. GROSSO E RETALHO; REP. VEIC. AUTO., MOTOC. E BENS USO PESSOAL E DOMÉSTICO	100.0	14.8	25.6	27.3	10.5	10.9	1.9	0.3	0.0	8.7
H ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO (REST. E SIM.)	100.0	27.5	42.9	14.4	2.0	1.3	0.2	0.0	0.0	11.7
I TRANSPORTES, ARMAZ. E COMUNICAÇÕES	100.0	31.2	17.6	19.7	7.8	10.0	2.4	0.5	0.1	10.2
J ACTIVIDADES FINANCEIRAS	100.0	23.7	23.8	10.0	4.5	10.0	6.3	5.1	0.9	15.2
K ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVICOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	100.0	31.4	24.4	16.3	5.1	5.0	1.1	0.2	0.0	16.5
L A. PÚBLICA, DEFESA E SEG. SOC. OBRIGATÓRIA	100.0	6.3	9.9	14.6	2.1	0.5	-	-	-	66.6
M EDUCAÇÃO	100.0	20.4	27.3	20.7	4.1	2.9	0.6	0.0	-	24.0
N SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	100.0	24.4	30.7	16.3	3.1	2.5	0.3	0.1	-	22.8
O OUT. ACT. DE SERV. COLECT., SOC. E PESSOAIS	100.0	51.9	14.2	6.7	1.5	1.8	0.4	0.1	-	23.4
Q ORG. INTERNAC. E INST. EXTRA-TERRITORIAIS	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0

Fonte: Quadros de Pessoal, 1999. Departamento de Estatística do Trabalho Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

QUADRO 7A – COMPARAÇÃO DA REPARTIÇÃO DA EXECUÇÃO E FINANCIAMENTO DAS DESPESAS (1997).



PAÍS	ESTADO		EMPRESAS		ENSINO SUPERIOR		INSTITUTOS DE PESQUISA	
	Exec.	Fin.	Exec.	Fin.	Exec.	Fin.	Exec.	Fin.
ALEMANHA (1997)	15,2%	36,2%	67,0%	61,6%	17,8%	0,2%	-	1,9%
FRANÇA (1996)	20,4%	42,3%	31,5%	48,3%	16,8%	1,3%	1,3%	8,0%
REINO UNIDO (1996)	14,4%	31,8%	64,9%	47,3%	19,5%	4,6%	1,2%	16,2%
ITÁLIA (1997)	21,6%	47,9%	54,5%	46,1%	23,8%	-	-	6,0%
HOLANDA (1995)	18,1%	42,1%	52,2%	46,0%	28,8%	2,6%	1,0%	9,3%
SUÉCIA (1995)	3,7%	28,8%	74,3%	65,6%	21,9%	2,2%	0,2%	3,4%
ESPANHA (1996)	18,2%	43,6%	48,6%	44,5%	32,1%	5,2%	1,1%	6,7%
BÉLGICA (1995)	3,8%	26,4%	67,4%	64,2%	27,3%	2,5%	1,5%	6,9%
FINLÂNDIA (1997)	14,5%	35,1%	68,8%	59,5%	16,8%	1,0%	-	4,5%
ÁUSTRIA (1997)	8,9%	46,5%	55,9%	50,5%	35,0%	0,4%	0,3%	2,6%
DINAMARCA (1997)	15,8%	33,7%	62,5%	50,2%	20,6%	4,8%	1,1%	11,3%
PORTUGAL (1997)	24,0%	68,5%	22,4%	21,0%	41,0%	4,4%	12,6%	6,1%
IRLANDA (1995)	16,0%	39,1%	62,3%	52,5%	20,8%	1,7%	0,9%	6,7%
GRÉCIA (1993)	9,7%	22,6%	70,5%	67,4%	19,2%	1,8%	0,7%	8,2%
MÉDIA DA UE	32,0%	46,9%	26,8%	20,2%	40,7%	2,6%	0,6%	30,3%
ESTADOS UNIDOS (1997)	8,3%	31,6%	74,4%	64,6%	14,3%	3,8%	3,0%	-
JAPÃO (1996)	9,4%	18,7%	71,1%	73,4%	14,8%	7,8%	4,8%	0,1%
MÉDIA DA OCDE (1996)	12,0%	32,2%	68,3%	61,3%	17,1%	4,0%	2,6%	-

Fonte: Ministério da Ciência e da Tecnologia (1999) *Inquérito a o Potencial Científico e Tecnológico Nacional*, Lisboa: Observatório das Ciências e das Tecnologias.