

Desenvolvimento de uma metodologia para suporte ao desenvolvimento de um Plano Estratégico: caso de uma organização privada sem fins lucrativos

Nuno Filipe Gontão Brochado

Tese de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. José Fernando Oliveira

Orientador no IET: Prof. Carlos Albino Veiga da Costa



Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2016-03-04

À minha mãe

Resumo

Na área de intervenção do Instituto Empresarial do Tâmega (IET), a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (CIMTS), nomeadamente no concelho de Amarante, onde o tecido empresarial é muito fino e todas as empresas presentes são médias ou pequenas empresas, não existindo nenhuma empresa com mais de 250 trabalhadores (anuário do Instituto Nacional de Estatística 2012), torna-se importante arranjar mecanismos que permitam alterar este atual rumo. É também primordial que estes mecanismos possibilitem o desenvolvimento do tecido empresarial, criando oportunidades para que surjam novas empresas e para que as presentes cresçam de forma sustentável.

Este projeto realça a importância da elaboração de um Plano Estratégico de uma organização baseado em análises que apresentam e caracterizam tanto o seu contexto interno como o seu ambiente externo, a sua relação consigo mesma e com a sua concorrência.

A finalidade deste projeto é apoiar a criação de um Plano Estratégico, usando a metodologia aqui apresentada. Esta metodologia começa com a definição dos princípios essenciais de uma organização, passando para a análise à organização e os meios que a rodeiam e termina com a apresentação dos eixos estratégicos e das linhas estratégicas que devem ser seguidas, e servir como ponto de partida para a elaboração do Plano Estratégico de forma a alcançar os objetivos do IET.

Por fim este projeto é concluído com a sugestão de eixos estratégicos para o Plano Estratégico do IET, linhas estratégicas e alguns exemplos de ações a serem seguidas no Plano Estratégico a ser criado.

Development of a methodology to support the creation of a Strategic Plan: the case of a private non-profit organization

Abstract

In the Instituto Empresarial do Tâmega (IET) intervention area, the Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (CIMTS), particularly in the municipality of Amarante, where the business environment is very thin and all companies present are medium or small companies, and there is no company with over 250 employees (yearbook of Instituto Nacional de Estatística 2012), it is important to find mechanisms to change this present course. It is also essential that these mechanisms enable the development of the business, creating opportunities for new companies to emerge and that the present companies grow sustainably.

This project highlights the importance of developing a strategic plan of an organization based on analyzes that present and characterize both its internal context as its external environment, your relationship with yourself and with your competition.

The purpose of this project is to support the creation of a Strategic Plan, using the methodology presented here. This approach begins with the definition of essential principles of organization, going to analyze the organization and the means that surround it and ends with the presentation of strategic priorities and strategic guidelines that must be followed, and serve as a starting point for preparation of the Strategic Plan in order to achieve the objectives of the IET.

Finally this project is completed with the suggestion of strategic priorities for the IET Strategic Plan, strategic guidelines and some examples of actions to be followed in the Strategic Plan to be created.

Agradecimentos

Ao Senhor Professor Carlos Albino Veiga da Costa, meu orientador no IET, por todo o conhecimento e disponibilidade demonstrada no projeto.

Ao meu orientador na FEUP, Professor José Fernando Oliveira pelo interesse e pela ajuda prestada ao projeto.

A toda a equipa do IET pelo apoio prestado diariamente na execução do projeto.

Índice

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introdução | 1 |
| 1.1 | Objetivos | 1 |
| 1.2 | Apresentação do IET | 1 |
| 1.2.1 | Representatividade e Associados | 2 |
| 1.2.2 | Incubadora de Empresas | 3 |
| 1.2.3 | Centro de Inovações e Negócios | 4 |
| 1.2.4 | Academia de Formação | 4 |
| 1.3 | Estrutura da Tese | 4 |
| 2 | Metodologia | 5 |
| 2.1 | Princípios Essenciais | 6 |
| 2.1.1 | Missão | 6 |
| 2.1.2 | Visão | 6 |
| 2.1.3 | Valores | 6 |
| 2.2 | Análise Estratégica | 6 |
| 2.2.1 | Análise do meio envolvente contextual | 7 |
| 2.2.2 | Análise do meio envolvente transacional | 10 |
| 2.2.3 | Análise Interna | 12 |
| 2.2.4 | Análise SWOT | 12 |
| 2.3 | Competências Centrais e Fatores Críticos de Sucesso | 13 |
| 2.3.1 | Competências Centrais | 13 |
| 2.3.2 | Fatores Críticos de Sucesso | 14 |
| 2.4 | Vantagem Competitiva | 14 |
| 3 | Caso de estudo: IET | 16 |
| 3.1 | Princípios Essenciais | 16 |
| 3.1.1 | Missão | 16 |
| 3.1.2 | Visão | 16 |
| 3.1.3 | Valores | 17 |
| 3.2 | Análise Estratégica | 18 |
| 3.2.1 | Análise do meio envolvente contextual | 18 |
| 3.2.2 | Análise do meio envolvente transacional | 19 |
| 3.2.3 | Análise Interna | 19 |
| 3.2.4 | Análise SWOT | 21 |
| 3.3 | Competências Centrais e Fatores Críticos de Sucesso | 22 |
| 3.3.1 | Competências Centrais | 22 |
| 3.3.2 | Fatores Críticos de Sucesso | 22 |
| 3.4 | Vantagem Competitiva | 22 |
| 4 | Conclusões e trabalhos futuros | 24 |
| | Referências | 26 |
| | Anexo A: NUTS 3 Portugal continental | 27 |
| | Anexo B: Associados do IET | 28 |
| | Anexo C: Empresas residentes na Incubadora de Empresas | 29 |
| | Anexo D: Perfil desejado para Diretor Geral Executivo | 30 |

| | |
|---|----|
| Anexo E: Perfil desejado para Gestor Financeiro e de Projetos e Financiamento e Acesso a Capital de Risco e Business Angels | 31 |
| Anexo F: Perfil desejado para Desenvolvimento de Negócios, Marketing, Relações Públicas e Comunicações | 32 |
| Anexo G: Perfil desejado para Secretariado | 33 |
| Anexo H: Questionário SWOT | 34 |

1 Introdução

Este projeto foi realizado no âmbito da Tese do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. O projeto foi desenvolvido durante o período de quatro meses, de setembro de 2015 a janeiro de 2016, no Instituto Empresarial do Tâmega (IET).

1.1 Objetivos

Os objetivos definidos para o projeto de tese, a apresentação da organização e a estrutura do presente documento são apresentados em seguida.

O objetivo desta tese é o desenvolvimento de uma metodologia para o suporte ao desenvolvimento de um Plano Estratégico aplicável a organizações sem fins lucrativos. Para tal, recorreu-se a um caso de estudo, o Instituto Empresarial do Tâmega.

A metodologia utilizada – a análise dos princípios essenciais da organização, a análise estratégica interna e externa e das competências centrais e fatores críticos de sucesso - pretende assumir-se como um exercício integrado que visa posicionar a organização e o que o mercado exige da mesma e é uma ferramenta na qual se criam as linhas estratégicas gerais que alinham as competências da organização para obter vantagem competitiva no mercado de atuação.

1.2 Apresentação do IET

O Instituto Empresarial do Tâmega é uma organização de capitais privados e públicos, constituída sob a forma de associação de direito privado, de caráter científico e técnico, sem fins lucrativos, a 20 agosto de 2010, tendo iniciado a sua atividade a 26 de janeiro de 2011.

De acordo com o artigo 3º do Estatutos de IET, de 2010, “o IETâmega tem por objeto principal o apoio à investigação aplicada nas áreas da economia e da gestão; desenvolver ações de formação profissional; desenvolver atividades de promoção do desenvolvimento económico e social da região; preparar e monitorar cursos e seminários; apoiar a captação de jovens empresários; criar incubadora de empresas de base tecnológica.”

O IET foi constituído com o objetivo de fomentar uma cultura de empreendedorismo e inovação na NUT III (ANEXO A – Mapa das NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) Tâmega e Sousa, criando laços com instituições universitárias do ensino superior ligadas à investigação científica e tecnológica, incentivando o aparecimento de novos empreendedores e a criação de uma incubadora de empresas.

O Instituto Empresarial do Tâmega foi concebido tendo por base o modelo de desenvolvimento regional da hélice tripla, conforme representação da Figura 1., que assenta na hipótese que a inovação surge do *interface* entre empresas, universidades, instituições

públicas, sendo as empresas o *locus* de produção, as universidades a fonte de conhecimentos e tecnologia e as instituições públicas providenciam relações contratuais que garantem estabilidade nas interações e trocas (Etzkowitz, 2003).



Figura 1 – Modelo de Hélice Tripla 1

Sendo o IET uma instituição virada para a comunidade municipal e regional associou-se a diversas atividades e estabeleceu algumas parcerias, entre as quais se destaca: participação na 8ª feira de Oficinas de Emprego e Orientação Profissional do Tâmega, apresentação da instituição na Universidade do Minho e na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, protocolo de Cooperação Geral entre o IET e a ESTGF, protocolo com a CIM do Tâmega e Sousa, protocolo com o Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa (CETS), associado da PortuspArk, parceiro no projeto “Jovens empreendedores – Construir o Futuro” promovido pela Associação Empresarial de Amarante, participação como observador nas Sessões de Avaliação Intercalar do Passaporte para o Empreendedorismo, promotores entre a empresa Sanche’s – Decoração Interiores e Exteriores, Lda e o LEPAE – FEUP, que submeteram para financiamento ao QREN o projeto EMAFI: I&DT em Co-Promoção.

1.2.1 Representatividade e Associados

Atualmente o IET congrega 28 entidades associadas, cuja composição e representatividade são apresentadas na Figura 2. As entidades que constituem o IET são apresentadas no Anexo B.

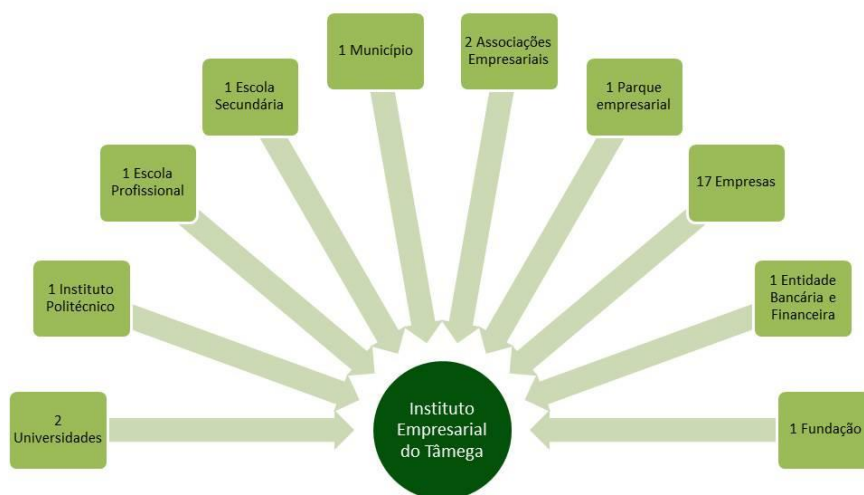


Figura 2 - Composição e variedade dos associados do IET

Os Associados do IET podem ser pessoas singulares ou coletivas, podendo ainda assumir-se como efetivos e honorários, sendo que a participação dos associados efetivos no IET é representada por unidades de participação, indivisíveis, que constituem o respetivo património associativo.

De salientar que, apesar da conjuntura económica do país, houve um aumento no número de associados face aos constituintes e todos os associados privados têm feito um esforço financeiro significativo para dotar o fundo social do volume financeiro necessário para fazer face às necessidades do projeto.

1.2.2 Incubadora de Empresas

O IET está dividido em três unidades orgânicas - Incubadora de Empresas, Centro de Inovação e Negócios e Academia de Formação - representadas na Figura 3.

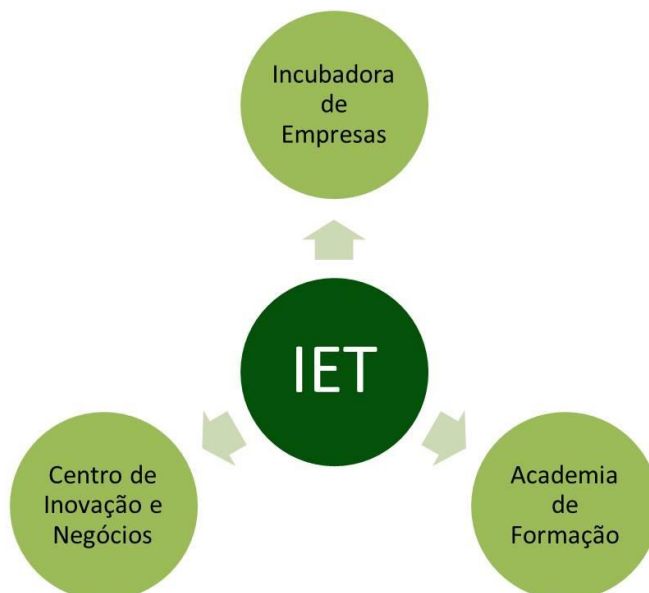


Figura 3 – Unidades orgânicas

As suas instalações foram inauguradas a 20 de setembro de 2013, em Amarante, e aí se encontram os serviços administrativos do IET, numa lógica de proximidade com as empresas residentes.

De acordo com a candidatura ao Programa Operacional Regional do Norte, o Novo Norte (ON.2), a Incubadora do Tâmega está assente no modelo de incubadora 2ª geração, em que a lógica de partilha de espaços e serviços é atualmente complementada pelas dimensões de dinamismo, intensidade (tecnológica e de gestão), funcionamento em rede e qualidade competitiva dos seus serviços.

A Incubadora assume-se como promotora do empreendedorismo, impulsionando o tecido empresarial da região e dos empreendedores, constituindo-se como parceiro ativo de um empreendedorismo promotor de desenvolvimento económico e social. Fornece uma estrutura vasta de ferramentas, serviços e apoios que garantem e facilitem a viabilidade das ideias e dos produtos.

É também vocacionada para o apoio à incubação, incluindo o acolhimento de empresas e o desenvolvimento do Plano de Negócios, através de aconselhamento e de *coaching*. Está também vocacionada para o apoio à pré-incubação, a incubação e a pós-incubação de empresas na região. Todas estas iniciativas destinam-se a incentivar a criação e a consolidação de empresas novas, apoiando-se numa estratégia de desenvolvimento sustentado na participação dos agentes locais, valorizando os recursos endógenos da região.

Neste momento, estão incubadas 22 empresas, cuja listagem aparece no Anexo C. Há 5 empresas graduadas pelo IET.

1.2.3 Centro de Inovações e Negócios

O CIN tem como funções principais a “incubação virtual” de empresas locais do tecido empresarial envolvente e de empresas já graduadas pelo IET, apoiando a diversificação, a expansão e a consolidação das mesmas, fornecendo serviços profissionais qualificados, transferência de tecnologia e de inovação, o *brokerage* tecnológico e o *procurement* financeiro. O CIN fornece às empresas serviços de diagnóstico, treino, gestão, marketing, consultoria, *clustering*, entre outros.

1.2.4 Academia de Formação

A Academia de Formação desenvolve um conjunto de ações de qualificação e de treino (workshops, sessões, seminários e debates) vocacionadas para as empresas - quadros superiores, empresários e técnicos. O objetivo destas ações é divulgar e partilhar as melhores práticas de gestão, nos seus diferentes domínios funcionais e sectores de atividade estratégicos. A Academia pretende sensibilizar e qualificar para os fatores de competitividade empresarial. A Academia tem parcerias com Escolas Superiores, Centros de Investigação e outras Instituições, tais como a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, o Instituto Politécnico de Bragança e a Associação Empresarial de Amarante. Exemplos de resultado destas parcerias são os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), a saber, o Curso de Gestão de Vendas e Espaços Comerciais, Curso de Informática de Gestão, em parceria com o Instituto Politécnico do Porto e o Curso de Viticultura e Enologia, em parceria com o Instituto Politécnico de Bragança.

1.3 Estrutura da Tese

Esta tese está dividida em 4 capítulos.

Neste Capítulo 1 foi efetuada uma apresentação da organização, das unidades orgânicas e dos objetivos do projeto.

No Capítulo 2 é realizado um enquadramento teórico respeitante à metodologia adotada para auxiliar a criação do Plano Estratégico da organização.

No Capítulo 3 aplica-se a metodologia atrás descrita ao caso de estudo concreto – o IET.

Por fim, no Capítulo 4 são apresentadas as conclusões deste projeto, bem com as oportunidades de trabalhos futuros.

2 Metodologia

Para criar o Plano Estratégico, a organização tem várias etapas a percorrer, desde a definição dos princípios essenciais da organização: a missão, a visão e os valores, a realização da análise estratégica que permite determinar o posicionamento e o contexto da organização, as suas competências centrais e os fatores críticos de sucesso.

A metodologia é uma adaptação da apresentada no livro A. Freire “Estratégia: Sucesso em Portugal (1997) e nos slides de apoio à unidade curricular Organização e Gestão de Empresas, de Alcibíades Paulo Guedes.

A metodologia tem com finalidade a recolha de informação necessária para a elaboração do Plano Estratégico para a organização.

Desta forma, para esta tese, optou-se pela metodologia que, a seguir, se esquematiza:

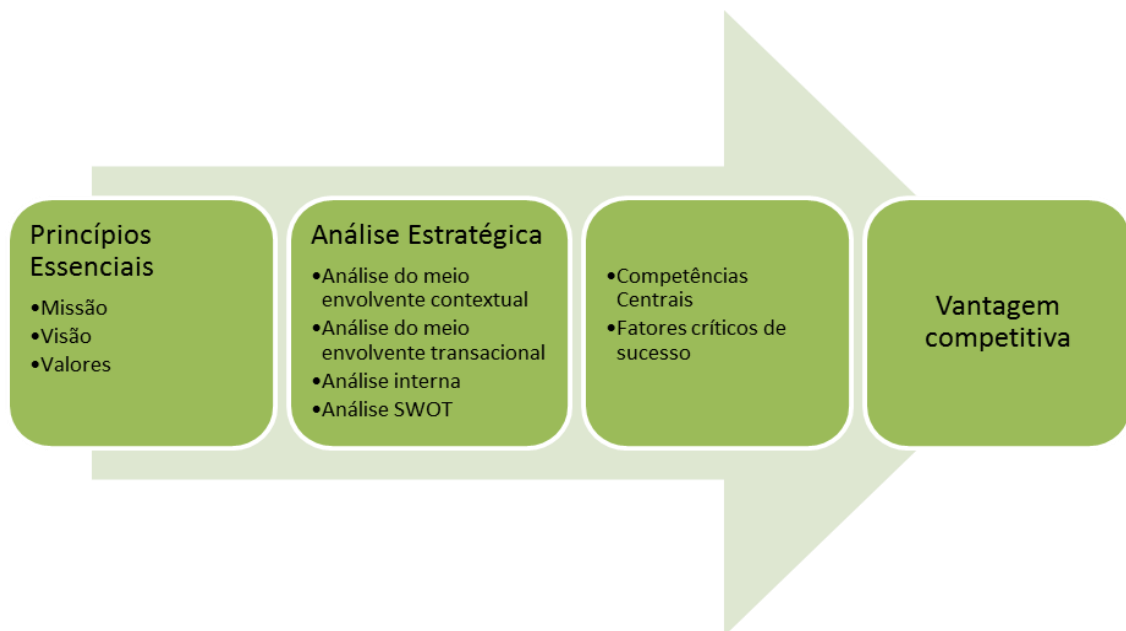


Figura 4 - Esquema da metodologia seguida

2.1 Princípios Essenciais

2.1.1 Missão

Pode definir-se a missão como uma declaração genérica onde se evidencia a razão de ser de uma organização, o seu propósito, os seus fins estratégicos, a sua área de intervenção e as suas características diferenciadoras.

Na missão estão presentes os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização. A missão de uma organização é essencial pois determina a forma como pretende alcançar os objetivos futuros, como se diferencia das demais, como guia de orientação do seu próprio caminho e como pretende ficar conhecida.

Segundo Peter Drucker (1973), “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

Esta definição é complementada por Philip Kotler (2005), que defende que “as organizações desenvolvem declarações de missão para serem partilhadas com gestores, funcionários e, em muitos casos, clientes. Uma declaração de missão bem formulada oferece aos funcionários um sentimento compartilhado de propósito, direção e oportunidade, além de orientar os geograficamente dispersos para trabalhar de maneira ao mesmo tempo independentemente e coletiva para realizar as metas da organização.”

2.1.2 Visão

Após definir a Missão de uma organização, o passo seguinte é definir a sua Visão. A Visão é a forma como a organização se vê a longo prazo, é uma declaração genérica onde está presente um conjunto de aspirações e intenções para o futuro, sem especificar como lá chegar. Para definir a sua Visão, a organização deve questionar o que pretende ser, onde pretende estar e chegar, com que tipo de produtos e serviços e como pretende que os clientes a percecionem. A Visão impulsiona a organização para o futuro, devendo ser clara, curta e objetiva, transversal a toda a organização, de fácil assimilação e de possível realização.

2.1.3 Valores

Os valores de uma empresa são os seus alicerces estratégicos, que fornecem suporte para a tomada de decisões. Devem fazer parte da cultura da organização e as ações e decisões da administração devem ser baseadas neles. Como exemplos de valores surgem a ética, a melhoria contínua, o foco nas pessoas ou a sustentabilidade.

2.2 Análise Estratégica

A análise estratégica é um processo que engloba o pensamento estratégico, a análise do meio ambiente interno e do meio ambiente externo da organização. O seu objetivo é entender o posicionamento estratégico da organização em relação ao seu meio envolvente, conforme representado na Figura 5. De acordo com Adriano Freire (1997), a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interação com o meio ambiente, pois a permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta.

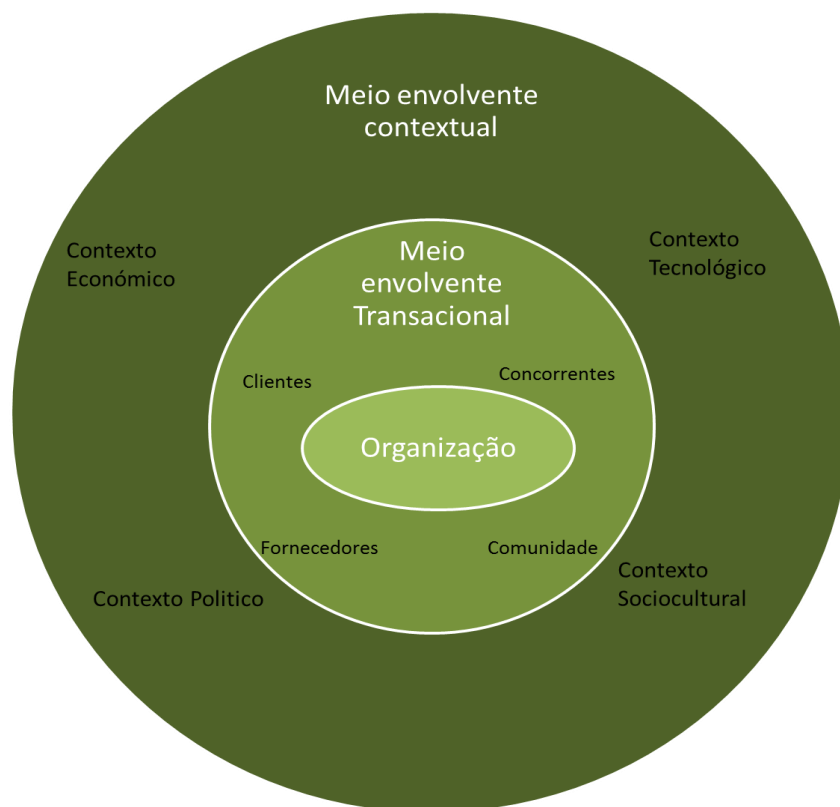


Figura 5 - Representação do meio envolvente da organização

2.2.1 Análise do meio envolvente contextual

Para realizar a análise do meio envolvente contextual recorre-se à análise de contexto Político, Económico, Sociocultural e Tecnológico, conhecido através do acrónimo PEST. É um modelo de análise que permite:

- Desenvolver um ponto de vista objetivo sobre o ambiente envolvente da organização, que pode ajudar a romper com algumas ideias pré-concebidas;
- Descobrir oportunidades de negócio e avisar antecipadamente as ameaças significativas;
- Identificar a orientação do meio envolvente, de forma a preparar a organização para as possíveis mudanças no contexto que a envolve.

Na análise PEST há então 4 fatores ou variáveis ambientais a serem analisados;

- Contexto político: conjunto de fatores políticos relevantes que influenciam o contexto envolvente da organização. Um dos principais fatores do contexto político-legal é a estabilidade política, condição essencial ao investimento pelos agentes empresariais. A adesão generalizada aos princípios e objetivos da União Europeia tem constituído um dos baluartes do desenvolvimento nacional, atraindo vastos fundos comunitários e investidores privados. (A. Freire, 1997).

- Contexto económico: conjunto de fatores económicos relevantes que influenciam o contexto envolvente da organização. Por exemplo, as taxas de juro elevadas podem levar os consumidores a preferir adiar o seu consumo e dificultam o financiamento de novos investimentos das organizações (Serra, *et al.*, 2010).

- Contexto sociocultural: conjunto de fatores socioculturais relevantes que influenciam o contexto envolvente da organização, afetando as organizações através das preferências dos consumidores, dos padrões associados à demografia, a alterações sociais e culturais, pelas modas nos consumos, hábitos e padrões de compra, entre outros (Serra, Ferreira, Torres, Torres, 2010). Todos estes fatores podem influenciar o desempenho das organizações, afetando o seu nível de produtividade e os padrões de qualidade dos seus produtos (A. Freire, 1997).
- Contexto tecnológico: influencia a atividade das organizações de diversas formas. A introdução de novas tecnologias de produto ou de processo requer que as organizações façam investimentos de modernização e que se mantenham ao corrente das inovações e das novas tecnologias (Serra, *et al.*, 2010).

A tabela apresentada de seguida mostra fatores a ter em conta na análise PEST a realizar.

Tabela 1. Fatores da análise PEST

| | |
|---------------|---|
| POLÍTICO | Estabilidade governativa |
| | Política económica |
| | Política fiscal |
| | Regulamentação comercial |
| | Incentivos ao investimento |
| ECONÓMICO | Evolução do PIB |
| | Taxas de juro |
| | Taxa de inflação |
| | Taxa de desemprego |
| | Níveis salariais |
| | Balança comercial |
| | Ciclo económico |
| | Volume de negócios das empresas não financeiras |
| | Taxa de sobrevivência das empresas |
| SOCIOCULTURAL | Nível educacional |
| | Tendências demográficas |
| | Estrutura etária |
| | Distribuição geográfica |
| | Clima social |
| | Greves |
| TECNOLÓGICO | Incentivos à I&D |
| | Investimento público e privado em I&D |
| | Influência da tecnologia na produção |
| | Influência da tecnologia no mercado |
| | Influência da tecnologia na comercialização |

Na análise do meio envolvente contextual a organização deve ter em conta que a evolução dos quatro contextos não é, naturalmente, independente e que existem frequentemente relações cruzadas entre as tendências observadas. Por outro lado, a monitorização do meio envolvente contextual deve ser sempre um exercício prático, com o objetivo explícito de identificar o impacto das tendências observadas no desempenho da organização. (A. Freire, 1997)

A análise do macro ambiente e das tendências fundamentais é particularmente importante como base para a análise de cenários futuros e como complemento à análise SWOT que, a seguir, será apresentada.

2.2.2 Análise do meio envolvente transacional

A organização também tem de conhecer o seu meio envolvente transacional, que inclui os seus clientes, fornecedores, quais os seus concorrentes e a comunidade onde atua. Para tal, recorre-se à análise denominada “5 forças de Porter”, representada na Figura 6.

Segundo Adriano Freire (1997) o modelo das cinco forças explica a origem da rentabilidade estrutural das indústrias e constitui um aprofundamento da análise do meio envolvente transacional.

De acordo com Michael E. Porter (1980) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização com o seu meio ambiente. Embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o aspeto principal do meio ambiente da organização é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a organização.

O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 6, e o conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria. (Porter, 1980)

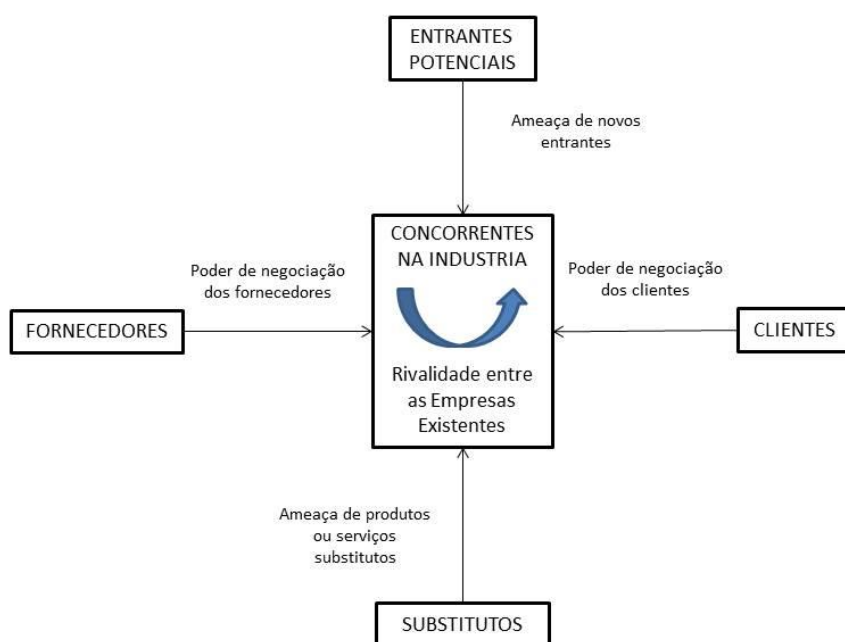


Figura 6. Esquema das “5 Forças de Porter” (1980), *Competitive Strategy*

O poder de negociação dos clientes reflete-se nos preços, pagamento, qualidade e serviço e é suscetível de alteração de acordo com os seguintes fatores, baseados na análise de Porter (1980) e A. Freire (1997).

- Número de clientes;
- Sensibilidade ao preço;

- Custos de mudança;
- Diferenciação do produto;
- Importância do cliente.

O poder de negociação dos fornecedores reflete-se nos preços, cobrança, entrega e qualidade e é influenciado pelos seguintes fatores:

- Número de fornecedores;
- Dimensão dos fornecedores;
- Custos de mudança;
- Diferenciação do produto;
- Possibilidade de substituição;
- Ameaça de integração.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos impõe limites máximos aos preços cobrados e limites mínimos à remuneração oferecida e é variável de acordo com os seguintes fatores:

- Custos de mudança;
- Diferenciação do produto;
- Desempenho e outras características.

A ameaça de novos entrantes depende do nível das barreiras à entrada e da expectativa de retaliação, de acordo com os seguintes fatores:

- Custo da entrada;
- Economias de escala;
- Barreiras à entrada;
- Diferenciação do produto.

A rivalidade entre as empresas existentes é uma força determinante da rentabilidade de uma indústria, de acordo com os seguintes fatores:

- Número e equilíbrio entre competidores;
- Grau de diferenciação dos produtos;
- Taxa de crescimento da indústria;
- Nível de custos fixos.

Um dos grandes benefícios deste modelo é apresentar uma imagem clara da atividade essencial da organização, desagregando a cadeia vertical da atividade económica, que vai desde os fornecedores aos clientes e aos concorrentes. Note-se que esta análise deverá ser dinâmica identificando não apenas a atual configuração das cinco forças, mas também a sua evolução futura e forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências (Adriano Freire, 1997).

2.2.3 Análise Interna

A análise interna da organização visa determinar e avaliar as capacidades, deficiências, qualidades, forças ou fraquezas da mesma. A unidade básica de análise da organização são os seus recursos, já que são um diagnóstico da situação da mesma, nomeadamente,

- Recursos financeiros - capacidade financeira da empresa, em termos de geração de receitas, gastos e capacidade de endividamento, nível de endividamento, grau de liquidez;
- Recursos físicos - equipamentos e instalações, localização;
- Recursos humanos - estabilidade dos recursos humanos da organização, flexibilidade e capacidade de adaptação dos recursos humanos da organização e perfil dos colaboradores, capacidades técnicas e científicas, capacidade de trabalho individual ou em grupo, número de colaboradores, qualificação dos colaboradores.

Os recursos são o ponto fundamental da gestão operacional da organização.

2.2.4 Análise SWOT

SWOT é um anagrama para as palavras inglesas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A técnica da análise SWOT foi elaborada por Albert Humphrey nas décadas de 1960 e 1970. É uma ferramenta importante na recolha de dados que caracterizam o ambiente interno, através das forças e fraquezas da organização, e que caracterizam o meio ambiente externo, através das oportunidades e ameaças. Destina-se a posicionar ou entender a posição estratégica da organização, em relação ao ambiente externo e interno em que se insere e atua.

As Forças podem ser definidas como os elementos internos benéficos para a organização, aquilo que a coloca em vantagem relativamente às suas concorrentes. As Fraquezas são os elementos internos que interferem ou prejudicam o andamento da organização. As Oportunidades podem ser traduzidas como os elementos externos à organização que podem afetar positivamente a organização para as quais, embora não controláveis, deve haver uma preparação mínima. As Ameaças são as forças externas que podem influenciar negativamente a organização e podem também traduzir os medos que existem por parte da gestão da organização.

É uma análise que permite uma visão do ambiente interno e externo da organização. Na análise do ambiente interno é feita uma avaliação das Forças e Fraquezas da organização e corresponde aos aspetos principais que distinguem a organização da sua concorrência. Na análise do ambiente externo é feita uma análise das Oportunidades e Ameaças e corresponde às perspetivas principais de evolução do mercado e da sociedade em que a organização se encontra.

Quando se conjugam as Forças e as Oportunidades, devem aproveitar-se o mais possível as oportunidades e os pontos fortes. Quando se alinham as Forças e as Ameaças devem ser exponenciadas as Forças de forma a mitigar as Ameaças. Quando se aliam as Fraquezas e as Oportunidades, devem minimizar-se os efeitos negativos das Fraquezas e aproveitar as Oportunidades que surgem. Quando as Fraquezas e as Ameaças combinam devem adotar-se estratégias para ultrapassar os pontos fracos e enfrentar as Ameaças. Na Figura 7. aparece um esquema de uma análise SWOT.

A combinação do ambiente interno com o ambiente externo permite a criação de cenários e serve como catalisador para estruturar estratégias empresariais.

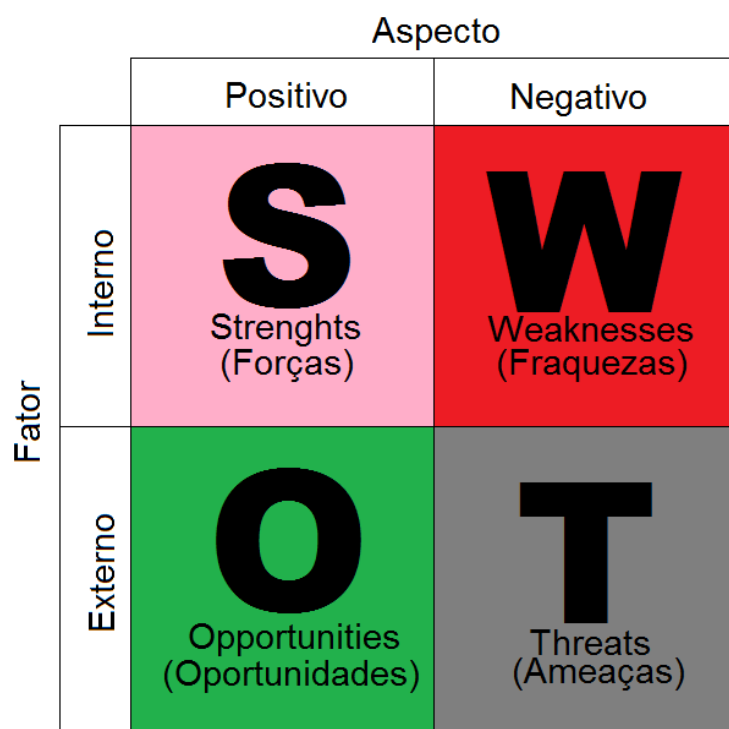


Figura 7. – Esquema ‘tipo’ Análise SWOT

2.3 Competências Centrais e Fatores Críticos de Sucesso

2.3.1 Competências Centrais

O conceito de competência central ou *core competence* surgiu com os autores Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990), que definem a competência central como uma combinação de habilitações, recursos e tecnologias que garantem uma vantagem competitiva, com características únicas e diferenciadoras, difíceis de imitar, que criem valor ao cliente e que permitem acesso a novos mercados. É algo em que a organização é verdadeiramente ímpar, diferente dos seus concorrentes. A competência central tem de obedecer a certos requisitos, a saber:

- Oferecer valor aos clientes – os clientes devem ser capazes de entender e identificar os benefícios concedidos;
- Ser difícil de imitar – tem de conseguir destacar-se da concorrência;
- Permitir acesso a novos mercados – a competência deve ser extensível, permitindo que a organização seja versátil, aberta a novos mercados e oportunidades.

Segundo Adriano Freire (1997) as organizações devem reforçar constantemente as suas competências centrais de formar a garantir a sua vantagem relativa sobre a concorrência, acompanhando as evoluções do mercado e da concorrência, assegurando assim um desenvolvimento sustentável da organização.

2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso ou fatores-chave de sucesso são os elementos necessários para uma organização criar um plano estratégico eficaz. São as atividades, competências, clientes ou produtos imprescindíveis que têm de ser levados em conta para que a organização possa ser bem-sucedida.

A organização deve identificar os fatores críticos de sucesso e formular uma estratégia em função dessas variáveis, de forma a impulsionar o seu crescimento e garantir a satisfação dos seus clientes.

Segundo A. Freire (1997) “Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atratividade e a estrutura da indústria, é necessário identificar as atividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, os fatores críticos de sucesso.”

Os fatores críticos de sucesso são definidos através de um estudo dos objetivos da organização, incluindo a sua missão, visão e valores. São referenciais de atuação que definem as orientações necessárias para que a organização possa atingir os seus objetivos. Quando negligenciados, os fatores críticos de sucesso podem comprometer inevitavelmente o sucesso da organização.

Para identificar os fatores críticos de sucesso podem ser obtidos, no contexto estratégico interno e externo os seguintes dados:

- Estudos de mercado;
- Análise dos pontos fracos da concorrência;
- Análise dos pontos fortes da concorrência;
- Mudanças na legislação;
- Pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços novos.

Como exemplo, pode destacar-se o conhecimento do mercado e a qualificação da administração.

2.4 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é um ou um conjunto de características que diferenciam a organização das demais. É algo que não pode ser copiado ou comprado. É a razão pela qual o produto ou serviço oferecido pela organização é o escolhido pelos clientes ou potenciais clientes, em toda a oferta disponível no seu mercado de atuação.

A vantagem competitiva é sempre relativa dentro do mercado e do segmento de atuação em que a organização se encontra, uma vez que é sempre algo que realça a oferta da organização sobre o que a concorrência oferece.

Michael E. Porter (1985), defendeu que “para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-las”,

Exemplos de vantagem competitiva:

- Liderança pelo custo que permite que a oferta de produtos ou serviços seja realizada a um preço menos elevado que a sua concorrência;

- Qualidade superior do produto ou serviço;
- Ativos intangíveis - são elementos que visam impedir de forma duradoura e eficaz os eventuais ataques da concorrência, tais como patentes, no caso das empresas tecnológicas);
- Eficiência de escala ou, na definição de Michael E. Porter, uma estratégia de nicho (a organização destaca-se dos seus concorrentes, optando por um segmento limitado do mercado).

A vantagem competitiva gera-se de uma competência central da organização e para ser efetiva tem de ser única, sustentável, difícil de imitar, superior à competição e aplicável a diversas situações.

3 Caso de estudo: IET

Neste capítulo é apresentada a aplicação da metodologia atrás descrita, recorrendo a um caso de estudo, o Instituto Empresarial do Tâmega (IET).

3.1 Princípios Essenciais

3.1.1 Missão

Após a análise da missão atual, do estudo dos documentos Plano Estratégico e Norte 2020 da observação do normal funcionamento do IET, de reuniões com os membros da direção do IET e de um *brainstorming* com pessoas pertencentes à organização, de forma a obter diferentes perspetivas acerca da mesma, propõem-se as seguintes alterações, relativamente à Missão:

- Promover uma cultura de inovação e empreendedorismo focada nas características e ativos existentes no território;
- Apoiar a criação de novas empresas;
- Incentivar as empresas existentes a desenvolver estratégias com uma maior dinâmica empreendedora e inovadora;
- Desafiar as “empresas de referência” para a partilha, vertical e horizontal, de conhecimento e experiência, possibilitando um crescimento conjunto e sustentado de toda a indústria regional e também o aparecimento de novas empresas;
- Garantir melhor acompanhamento no processo de incubação nas diferentes áreas de exploração.

As alterações realizadas na declaração de Missão da organização decorrem da observância das empresas incubadas, onde não se encontram empresas de média/alta intensidade tecnológica, uma vez que na zona de intervenção da organização não é uma das características ou ativos existentes no território, que deve ser parte do princípio basilar da estratégia de inovação e competitividade, de acordo com o programa Portugal 2020.

Segundo Kotler (2005) a organização deve reformular a sua declaração de missão se esta estiver descredibilizada ou já não definir o melhor curso para a organização.

3.1.2 Visão

Como sugestão de visão sugere-se ‘transformar, no horizonte de 10 anos, o espaço de intervenção prioritário numa ‘bacia empresarial’ de referência e exemplo de demonstração,

elevando significativamente os indicadores de ‘emprego’, ‘produtividade’ e ‘taxa de criação de empresas’.

3.1.3 Valores

O IET rege-se por três grandes grupos de valores:

Universais

- Respeito por elevados padrões éticos em todas as atividades realizadas;
- Respeito e proteção dos direitos humanos;
- Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- Defesa de um desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável;
- Cumprimento da lei e da outra regulamentação aplicável à nossa atividade;
- Liberdade de criação científica, cultural, artística e tecnológica, assegurando a pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões.

Organização

- Promoção de uma cultura de rigor, transparência, qualidade e de reconhecimento do mérito;
- Confiança;
- Trabalho;
- Competência;
- Entusiasmo;
- Honestidade;
- Dignidade;
- Lealdade;
- Qualidade.

Concorrentes

- Ser o melhor em qualidade;
- Ser o melhor em desempenho;
- Fornecer mais por menos;
- Ser a mais confiável.

3.2 Análise Estratégica

3.2.1 Análise do meio envolvente contextual

Para se realizar a análise do meio contextual envolvente do IET recorre-se à análise PEST, como de seguida se apresenta, tendo os dados sido retirados do Anuário Estatístico da Região Norte – 2013 do Portal do Instituto Nacional de Estatística.

- Contexto Político:

- A dependência de financiamento da Câmara Municipal de Amarante pode ser vista como o fator político de maior relevo para o IET;
- O governo recente pode suscitar algumas dúvidas a investidores (empreendedores) fazendo com que a taxa de nascimento de novas empresas seja afetada pela negativa;
- Cenário um pouco imprevisível ao nível de políticas macroeconómicas devido à possibilidade de uma mudança de governo, embora a sua importância seja mitigada devido ao facto de Portugal pertencer a União Europeia.

- Contexto económico:

- Nos últimos dois anos houve um crescimento do PIB, em 2013 de 1,1% e previsto 1,9% para 2014;
- A taxa de inflação é muito baixa, em 2013 foi de 0.2%;
- A taxa de desemprego parou de subir estando atualmente estabilizada, 13,9% em 2014;
- A balança comercial é positiva, em 2014 foi 1981,6 milhões de euros;
- Ciclo económico atual: a sair de uma recessão;
- O volume de negócios por empresa da NUT é muito baixo se comparado com o valor a nível nacional (0,4%) e regional (1,4%);
- A taxa de sobrevivência das empresas (a 2 anos) da NUT é a segunda maior do país (57%);
- A produtividade aparente do trabalho é a 2ª pior do país (12,94 milhares de euros), apenas superior à NUT da Serra da Estrela;
- Segunda maior taxa de cobertura das importações pelas exportações (257,30 %) sendo só ultrapassada pela NUT do Baixo Alentejo.

- Contexto sócio cultural:

- Aumento do número pessoas com formação superior e técnica;
- A proximidade de dois grandes centros urbanos (Porto e Vila Real) é um fator que prejudica a fixação de pessoas na área de influência do IET.

- Contexto tecnológico:

- Despesa em I&D no PIB é a terceira mais baixa do país;
- Proporção dos nascimentos de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia é, na NUT, inferior à média nacional e regional;
- Proporção de pessoal ao serviço em atividades de tecnologias da informação e da comunicação é muito baixo na NUT do Tâmega.

3.2.2 Análise do meio envolvente transaccional

De acordo com o acima apresentado, para se realizar a análise do meio transaccional envolvente recorre-se à ferramenta denominada “as 5 forças de Porter”. Esta análise permite que a organização conheça, entenda e se posiciona relativamente à sua concorrência. Para tornar mais acessível a leitura da aplicação desta análise ao caso de estudo em concreto, optou-se por esquematizá-la na Figura 8.:

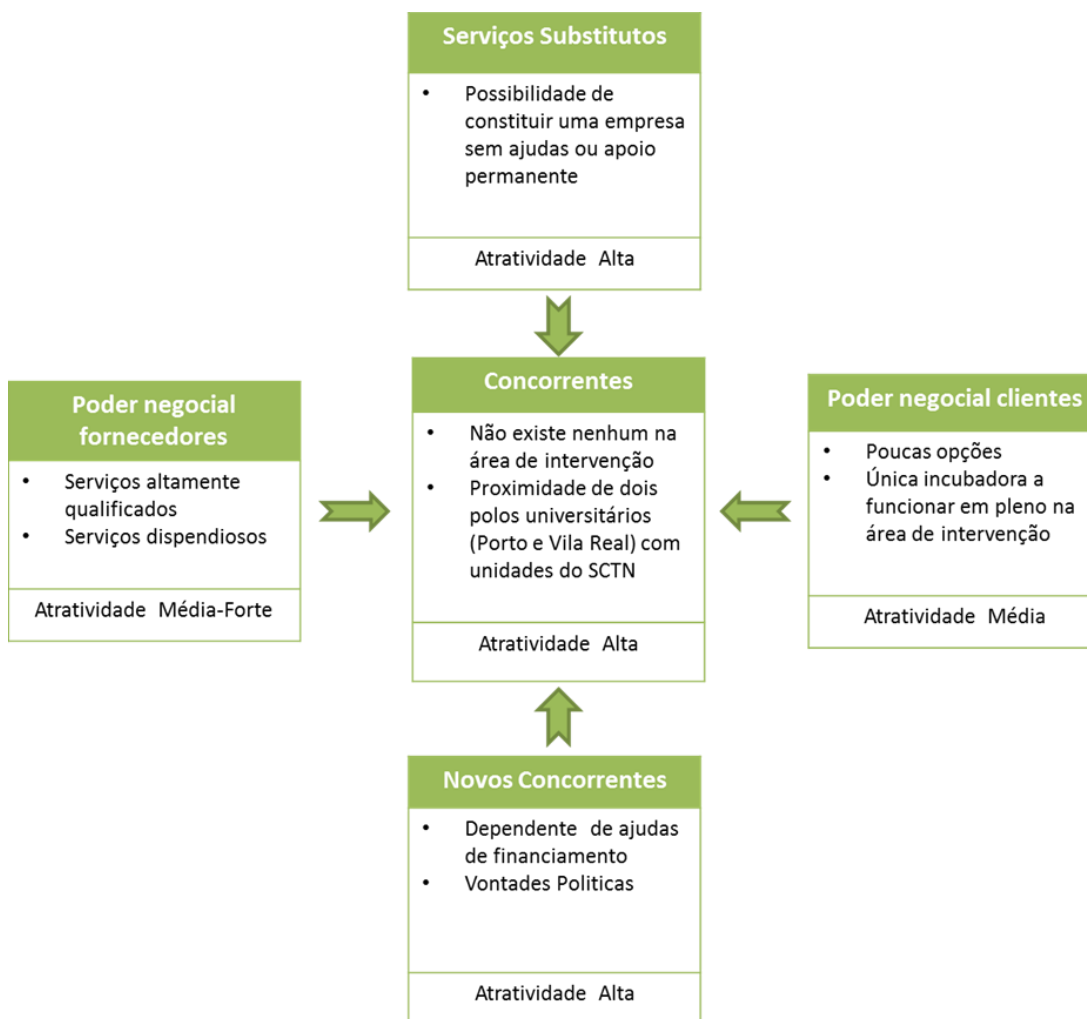


Figura 8. As 5 Forças de Porter

3.2.3 Análise Interna

Para se realizar a análise interna de uma organização são levados em conta os recursos financeiros, físicos e humanos.

Recursos financeiros:

Relativamente aos recursos financeiros, e de acordo com o estudo de viabilidade económico-financeiro que serviu de base à candidatura e à constituição do IET, apontava-se para uma VAL (Valor Atual Líquido) e TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) negativas, o que, numa análise meramente financeira, pressupunha não executar e, conseqüentemente, inviabilizar o projeto. Contudo, o equilíbrio, a estabilização dos cash-flow e a sustentabilidade do projeto ocorrem no ano de 2019, “ano cruzeiro”, sendo que as receitas líquidas geradas na exploração são suficientes para fazer face aos custos de funcionamento estimados, atingindo-se assim o objetivo pretendido para este tipo de projetos que é a sua sustentabilidade financeira e não a rentabilidade obtida pelo projeto. As receitas de exploração resultam das atividades de arrendamento de espaços de incubação e acolhimento de amenidades (serviços partilhados e restaurante/cafetaria), do centro de inovação e negócios e da academia empresarial, com base em pressupostos de evolução na ocupação dos diferentes espaços ao longo dos anos, considerando a área ocupada e o preço por m². As despesas de exploração dizem sobretudo respeito a gastos com o pessoal e fornecimento de serviços externos, nomeadamente, custos de manutenção e funcionamento.

Após análise do Relatório de Atividades e Contas de 2014, verificou-se a conformidade com o acima descrito. Os encargos financeiros relativos a juros de empréstimos concedidos para a formação do IET e a não liquidação de alguns associados da participação do IET são fatores que contribuem para a ainda não sustentabilidade financeira do IET. De acordo com o mesmo Relatório, o EBITDA do exercício de 2014 é positivo, o que demonstra que não considerando as depreciações e os gastos financeiros, o resultado é positivo.

Recursos físicos:

- O IET localiza-se na cidade de Amarante, a 5 minutos de carro do centro da cidade, situando-se no Parque Industrial Tâmega Park.
- As três Unidades Orgânicas do IET funcionam no mesmo complexo, constituído por espaços ao ar livre e instalações devidamente equipadas.

A estrutura inclui os seguintes espaços:

- Espaços comuns sob responsabilidade do IET: uma sala para reunião da Direção, 3 Gabinetes para o DG e 2 Técnicos especialistas, uma sala para serviços administrativos e contabilidade.
- Espaços sob a responsabilidade da Incubadora: hall com serviço de receção e serviços partilhados. Para incubação de empresas, existem duas tipologias de espaços – uma destinada à área industrial e outra destinada a área de serviço. A área industrial tem 13 módulos e a de serviços tem 56 módulos. Esta estrutura permite a incubação simultânea de 69 empresas.
- Espaços sob a responsabilidade do CIN – uma sala de conferências equipada e uma sala para videoconferência.
- Espaços sob a responsabilidade da Academia - 5 salas de formação equipadas.

Recursos humanos:

Os recursos humanos do IET são constituídos por 4 elementos que ocupam os seguintes lugares: Diretor Geral Executivo, Gestor Financeiro e de Projetos e Financiamento e Acesso a Capital de Risco e Business Angels, Desenvolvimento de Negócios, Marketing, Relações Públicas e Comunicações e Secretário. O perfil desejado para as pessoas que ocupam os cargos atrás mencionados é apresentado nos Anexos D, E, F e G.

3.2.4 Análise SWOT

Nesta análise estudam-se as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do IET, conforme apresentado na Figura 9.:

| Forças | Fraquezas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Criação de condições para uma nova cultura de empreendedorismo, apoiando a capacitação empresarial • Parcerias com Universidades e Instituto Politécnico • Fundo associativo com capital privado relevante • Fundo associativo que garante a hélice tripla • Estrutura de Recursos Humanos leve • Existência de incubação industrial • Oferta integrada ao nível da incubação, complementaridade da ligação entre empresas e universidades • Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) • Diferentes áreas de exploração das empresas incubadas | <ul style="list-style-type: none"> • Fraca visibilidade dos negócios instalados • Pouco envolvimento de instituições financeiras • Sustentabilidade financeira dependente da Câmara Municipal de Amarante • Incompreensão da importância por parte da sociedade próxima • Localização relativamente longe dos centros do SCTN (Sistema Científico e Tecnológico Nacional) |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se no nó da rede de incubação da NUT • Obtenção de cofinanciamentos • Pertencer a redes internacionais • <i>Brokerage</i> de projetos entre empresas e unidades do SCTN • Novas parcerias com unidades do SCTN • Novas parcerias com Universidades e Institutos de Ensino Superior • Busca de novas áreas de exploração e de negócio | <ul style="list-style-type: none"> • Aparecimento de novos concorrentes • Disputa política local • Número de potenciais empreendedores na região • Composição do fundo associativo • Incompreensão da importância por parte da sociedade próxima • Decréscimo na atribuição de fundos |

Figura 9. – Análise SWOT no IET

No anexo H é apresentado o questionário SWOT realizado no IET, que foi enviado aos membros da direção e que contribuiu para elaboração da análise apresentada.

3.3 Competências Centrais e Fatores Críticos de Sucesso

Para ter um desempenho de excelência, uma incubadora de empresas ou qualquer outra organização tem de fazer as suas competências centrais corresponderem aos fatores críticos de sucesso do processo de incubação de empresas.

3.3.1 Competências Centrais

As competências centrais do IET são:

- Apoio à criação de novas empresas;
- Apoio à criação de planos de negócios;
- Acompanhamento da empresa pré, durante e pós incubação.

3.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso do IET são:

- Localização - O IET localiza-se a 5 minutos de carro do centro da cidade de Amarante, situando-se no Parque Industrial Tâmega Park. É a única incubadora num raio de 25 km de Amarante, sendo a mais próxima em Penafiel (28 Km).
- Instalações adequadas à incubação de empresas – os recursos físicos do IET são adequados e os espaços são devidamente equipados. Todas as unidades orgânicas do IET estão devidamente equipadas e a Incubadora de Empresas tem capacidade para incubação de 69 empresas.
- Serviços técnicos especializados - O IET oferece serviços como avaliação do valor da ideia, incubação física, treino, avaliação do grau de inovação, atividades de *networking* e formação, acesso a financiamento, constituição de empresa, transferência de tecnologia, suporte à exportação, *clustering*, desenvolvimento do negócio. As empresas podem crescer num ambiente mais protegido que as auxilia a fortalecerem-se, pois beneficiam de uma série de apoios abrangentes e serviços técnicos especializados aos quais não teriam acesso tão facilmente de outra forma.
- Conhecimento do mercado - uma equipa preparada para apoiar e aconselhar, com experiência na elaboração de Planos de Negócios e com conhecimento do tecido industrial presente na zona de intervenção.
- Imagem perante a sociedade – o IET tem uma imagem respeitada que transmite segurança ao empreendedor, com provas dadas de sucesso e capacidades reconhecidas nas suas atividades.

3.4 Vantagem Competitiva

Serviços adequados para a incubação de empresas, não se limita a oferecer um espaço, como acontece com a concorrência, fornece também serviços de apoio técnico, nomeadamente legal e no apoio ao desenvolvimento de planos estratégicos.

Quer com isto dizer que a vantagem competitiva do IET é a diferenciação do serviço oferecido em relação á concorrência, oferecendo o IET as empresas que incuba um serviço mais completo que os concorrentes e de qualidade superior.

Numa primeira abordagem, poderemos afirmar que os seguintes fatores constituem elementos de atratividade do IET e, como tal, fatores a serem tidos em conta:

- Localização e imagem favoráveis;
- Qualidade, preço e flexibilidade das condições;
- Disponibilidade permanente dos serviços de apoio;

Porém, e numa lógica de sustentabilidade a longo prazo, os fatores que marcarão a diferença do projeto do IET são as suas Vantagens Competitivas, a saber:

- A competência técnica e comunicacional da equipa nas áreas estratégica, tecnológica e marketing;
- A eficácia das ações de treino, orientação e aconselhamento;
- A acessibilidade e fluidez das relações com as instituições financeiras;
- Uma efetiva inserção em redes, sejam de carácter tecnológico ou comercial;
- Capacidade de resposta às necessidades dos clientes e antecipação de soluções.

São estes fatores - essencialmente baseados nas pessoas - que irão distinguir as incubadoras de sucesso.

4 Conclusões e trabalhos futuros

O objetivo deste projeto é o desenvolvimento de uma metodologia para suporte à criação de um Plano Estratégico aplicável a organizações sem fins lucrativos. Para tal, procederam-se às análises demonstradas nos capítulos anteriores com a finalidade de determinar a posição do IET no mercado e o que o mercado exige ao IET. Este processo é primordial para o IET ter uma incubadora de referência na sua zona de intervenção - a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (CIMTS). Após a realização das análises, o passo seguinte será conseguir definir os eixos estratégicos dos quais vão sair as linhas estratégicas sobre as quais o novo Plano Estratégico estará assente.

Assim, optou-se por definir 3 eixos estratégicos, nomeadamente, facilitar a criação e o desenvolvimento de novas empresas, contribuir para o aumento da competitividade das empresas e, por fim, aumentar a visibilidade e a influência do IET.

Para facilitar a criação e o desenvolvimento de novas empresas, é necessário criar condições de apoio aos empreendedores, desde a fase de pré-incubação e/ou incubação virtual até ao fim do período de incubação.

Para se alcançar o segundo eixo estratégico, é preciso fazer com que as empresas se tornem mais competitivas para poderem vingar no mercado nacional e internacional.

Por último, ao aumentar-se a visibilidade e a influência do IET, este torna-se uma referência em incubação de empresas na CIMTS.

Para se cumprirem estes 3 eixos estratégicos, o IET deverá definir um conjunto de linhas estratégicas cada uma constituída por diferentes ações para a prossecução das mesmas. Em seguida, apresentam-se as linhas estratégicas para os eixos definidos e alguns exemplos de ações para as alcançar.

1. Facilitar a criação e o desenvolvimento de novas empresas
 - a. Crescer como incubadora referência na CIMTS (p. ex.: aumentar o número de empresas em incubação; aumentar o número de empresas graduadas; aumentar o número de empresas em fase de pré-incubação; etc.);
 - b. Melhorar a qualidade dos serviços prestados (p. ex.: melhorar o acompanhamento das empresas incubadas, aumentar as oportunidades de formação, etc.);
 - c. Aumentar a diversidade dos serviços prestados (p. ex.: inserção das incubadas em redes).
2. Contribuir para o aumento da competitividade das empresas
 - a. Incentivar e apoiar as empresas no processo de internacionalização (p. ex.: formação específica);

- b. Apoiar o desenvolvimento e a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado (p. ex.: *brokerage* e participação em parcerias com o SCTN);
 - c. Identificar e divulgar novas tendências de mercado
 - d. Realizar ações de formação em áreas das ciências empresariais
3. Aumentar a visibilidade e influência do IET
- a. Promover uma cultura de empreendedorismo (por ex.: realizar fóruns sobre empreendedorismo; realizar ações de divulgação; etc.);
 - b. Contribuir para a criação de uma rede de incubadoras na CIMTS (p. ex.: tomando a iniciativa negocial);
 - c. Estabelecer parcerias com redes internacionais de incubadoras;
 - d. Reforçar e consolidar as parcerias nos termos do modelo da hélice tripla;
 - e. Garantir a sustentabilidade financeira do IET.

Os eixos estratégicos e as linhas estratégicas apresentadas para servirem de base à criação do Plano Estratégico devem cumprir um duplo objetivo, aproveitar ao máximo as forças alinhadas com as oportunidades e mitigar as fraquezas alinhadas com as ameaças. Só assim se conseguirá desenvolver um Plano Estratégico eficaz e capaz de cumprir os objetivos do IET.

Referências





























- Drucker, Peter F. 1973, “Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, Harper & Row, Publishers, inc.
- Etzkowitz, Henry 2003, “Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations”, Science Policy Institute, State University of New York.
- Freire, Adriano 1997, “Estratégia: Sucesso em Portugal”, Verbo. 1ª edição
- Grant, Robert M. 1991, “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications”, John Wiley & Sons Ltd. 4ª edição, 2002.
- Guedes, Alcibiades Paulo 2013, “Planeamento e formulação de estratégias” *Slides de apoio à disciplina Organização e Gestão de Empresas* FEUP.
- Guedes, Alcibiades Paulo 2013, “Strategy Formulation” *Slides de apoio à disciplina Estratégia e Competitividade Empresarial* FEUP.
- Kotler, Philip 2005, “Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos”, Prentice-Hall ed. Tradução Sabrina Cairo, 2ª edição, São Paulo 2005.
- Porter, Michael E. 1980, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press.
- Porter, Michael E. 2008, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review.
- Porter, Michael E. 1985, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press
- Prahalad, C.K. e Hamel, Gary 1990, “The Core Competence of the Corporation” Harvard Business Review.
- Serra, Fernando Ribeiro *et al* 2010, “Gestão Estratégica: Conceitos e Prática”, Lidel – edições técnicas, 2ª edição.
- Programa Operacional do Portugal 2020, “Norte 2020: Estratégia Regional de Especialização Inteligente”
- Anuário Estatístico da Região Norte - 2013
- Plano Estratégico e Plano Operacional do IET 2011
- Relatório de Atividades e Contas 2014 do IET 2014
- Plano de Atividades e Orçamento 2015 do IET 2015
- Estatutos do IET 2011

Anexo A: NUTS 3 Portugal continental



5- Tâmega

Anexo B: Associados do IET

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
|  Alexandrino Matias & C ^ª , S.A. |  António de Lago Cerqueira, S.A. |  Associação Empresarial de Amarante |  Associação Empresarial de Baião |  Somaia, S.A. |
|  Novo Banco |  CSP, Lda. |  EDP Inovação |  Ensino Profissional do EDT, S.A. |  Universidade do Porto |
|  Escola Secundária de Amarante |  Fundação EDP |  Gráfica do Norte, Lda. |  Instituto Politécnico do Porto |  UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO UTAD |
|  M. Coutinho, SGPS, S.A. |  Metalocar, S.A. |  Metalocardoso, S.A. |  Momel, S.A. |  Urbitãmega Construções, Lda. |
|  Mota Engil, SGPS, S.A. |  Mota Gestão e Participações, S.A. |  Município de Amarante |  Parques do EDT, S.A. |  Peixoto & Peixoto, Lda. |
|  PeterEmp Construções, Lda |  Rick & Mark Lda. |  Sanche's, Lda. | | |

Anexo C: Empresas residentes na Incubadora de Empresas



Beca



O Sítio dos Cogumelos



Basicamente



Lidesign



O Moinho



Speed Corporate



Loja do Cervejeiro



e3e



Lubritrial



Arte Cervejeira



Oliófora



Auto-Care



Ferrazinox



Lubritrial



Maranus



beFood



IAP Amarante



Apiland



EF- Treino Personalizado



Niuushop

Anexo D: Perfil desejado para Diretor Geral Executivo

| .Diretor Geral Executivo do IET | |
|--|--|
| Funções /Tarefas: | <p>Assegurar a gestão do IET, em estreita articulação com a Direção, promovendo a coordenação e gestão das ações e atividades conducentes aos objetivos previstos e às metas fixadas e a disponibilização dos serviços previstos aos utilizadores, bem como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o plano de atividades e orçamento do IET e garantir, após aprovação, a sua boa execução; • Elaborar a estratégia e plano de marketing do IET e assegurar a sua implementação; • Assegurar a atividade corrente, a gestão das operações e dos espaços e a gestão e controlo orçamental; • Divulgar e promover os serviços do IET, em estreita colaboração com a área de Desenvolvimento de Negócios, Relações Públicas e Marketing; • Realizar a prospeção de novos clientes para o IET, em estreita colaboração com a Equipa Técnica; • Gerir os processos de promoção do empreendedorismo tecnológico e de incubação e criação de empresas de base tecnológica e acompanhar e orientar as entradas e saídas de empresas; • Gerir os processos de promoção da inovação empresarial e da formação de quadros; • Gerir a relação com os clientes, os recursos e os contratos estabelecidos; • Ser ativo no treino dos novos empresários e na operacionalização do <i>networking</i>; • Propor à direção e coordenar a equipa de especialistas (consultores e mentores); • Acompanhar e monitorizar o desempenho das incubadas; • Procurar e/ou “Abrir portas” para obtenção dos financiamentos necessários às incubadas e aos projetos de inovação e de formação; • Promover a integração entre empresas incubadas, procurando o intercâmbio de tecnologia, assegurando o funcionamento em rede e o apoio e a integração em programas estruturados de empreendedorismo tecnológico, com vista a uma célere e eficaz articulação entre as partes na prestação de serviços públicos aos utentes da incubadora. |
| Habilitações: | Formação de nível superior, preferentemente pós graduada, em áreas tecnológicas ou da economia e gestão, valorizando-se formação em áreas relacionadas com a inovação, a transferência de tecnologia e o empreendedorismo. |
| Experiência: | Pelo menos 3 anos, em exercício de cargos de direção /coordenação, na área da incubação de empresas, incluindo a participação na avaliação, seleção e implementação de incubação de ideias, incubação física de empresas, e/ou incubação virtual de empresas, incluindo o desenvolvimento tecnológico e/ou de transferência de tecnologia, sensibilidade e conhecimento do meio científico e tecnológico e articulação com o meio empresarial, desenvolvimento de planos e projetos na área empresarial, equipamentos e serviços de I&D+i e/ou tecnológicos e na representação técnica de entidades públicas, e/ou instituições/associações empresariais. |
| Competências: | Liderança, capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade e inovação, cultura da qualidade, capacidade negocial, planeamento, organização, direção e controlo de organizações. |
| Outras Exigências: | Conhecimento dos processos de financiamento de projetos e/ou empresas, participação em processos de análise e avaliação de propostas de viabilidade financeira, noções de contabilidade, práticas bancárias e marketing, experiência na prestação de serviços de consultoria de carácter técnico. Domínio da língua inglesa. |

Anexo E: Perfil desejado para Gestor Financeiro e de Projectos e Financiamento e Acesso a Capital de Risco e Business Angels

| Gestão Financeira do IET e de Projectos e Financiamento e Acesso a Capital de Risco e <i>Business Angels</i> | |
|---|--|
| Perfil | <ul style="list-style-type: none"> - Experiência na avaliação económica de projectos e capacidade para montar operações financeiras de média dimensão e elaboração e avaliação de planos de negócios e planos de investimento; - Dominar as técnicas de negociação com os actores financeiros (Banca, <i>Business Angels</i>, Sociedades de Capital de Risco) (Riscos e garantias); - Conhecer a mecânica e processos relativos a sistemas de incentivos e outras formas de financiamento de projectos de empresas; - Conhecer a montagem e gestão de processos de financiamento envolvendo fundos comunitários; - 5 anos de experiência profissional; - Domínio de inglês escrito e falado. |
| Habilitações Académicas Mínimas | Licenciatura pré-Bolonha ou Mestrado pós-Bolonha nas áreas da Economia ou Gestão |
| Funções /Tarefas: | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão administrativa, financeira, orçamental e contabilística do IET; - Gestão de processos de financiamento e gestão operacional de projectos em que esteja envolvido o IET; - Estabelecer e reforçar as relações com entidades bancárias, e outras instituições de financiamento de empresas e de iniciativas de empreendedorismo, capital de risco e business angels; - Planear, coordenar e supervisionar a realização de eventos e iniciativas de aproximação entre promotores de projectos e investidores; - Intermediar processos de financiamento entre empreendedores, empresas incubadas e as entidades de financiamento e investidores; - Identificar e manter uma base actualizada de programas e instrumentos de apoio (financiamento, linhas de crédito, programas de incentivos às empresas, entre outros); - Integrar as equipas de avaliação e acompanhamento de projectos, assegurando a análise na vertente de negócios e de investimento; - Assessorar e prestar apoio especializado aos empreendedores e empresas incubadas nas áreas de desenvolvimento de negócios, investimento, financiamento e operações financeiras; - Apoiar e aconselhar as incubadas relativamente ao progresso financeiro e económico das empresas /projectos; - Acompanhar e monitorizar o desempenho das incubadas. |

Anexo F: Perfil desejado para Desenvolvimento de Negócios, Marketing, Relações Públicas e Comunicações

| Desenvolvimento de Negócios, Marketing, Relações Públicas e Comunicação | |
|--|---|
| Perfil | <ul style="list-style-type: none">- Experiência de gestão e prática empresarial;- Experiência na elaboração, mas sobretudo na implementação, de Planos de Marketing e Comunicação;- Possuir conhecimentos/experiência no marketing de produtos e de serviços;- Possuir conhecimentos/experiência em vendas;- Experiência em relações públicas.- pelo menos 2 anos de experiência profissional;- Domínio de inglês escrito e falado. |
| Habilitações Académicas Mínimas | Licenciatura preferencialmente em economia ou gestão ou comunicação ou marketing, ou experiência nas áreas da comunicação e do marketing |
| Funções /Tarefas: | <ul style="list-style-type: none">- Elaborar o Plano de Desenvolvimento de Negócios, de Comunicação e de Marketing;- Assegurar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Negócios, de Comunicação e de Marketing e concretizar as suas atividades e iniciativas de acordo com as metas e objetivos definidos;- Divulgar e promover os serviços da Incubadora, de acordo com o Plano e objetivos definidos;- Assegurar as relações com parceiros, potenciais clientes, clientes e meios de comunicação;- Realizar a prospeção de novos clientes;- Planear, coordenar e supervisionar a realização de eventos e iniciativas;- Integrar as equipas de avaliação e acompanhamento de projetos, assegurando apoio na análise das vertentes comercial, marketing e comunicação;- Assessorar e prestar apoio especializado aos empreendedores e empresas incubadas ou apoiadas nas áreas de marketing, comunicação, marketing de produtos, gestão comercial e vendas;- Acompanhar e monitorizar o desempenho das incubadas. |

Anexo G: Perfil desejado para Secretariado

| Secretariado, Apoio Administrativo e Contabilístico | |
|--|--|
| Perfil | <ul style="list-style-type: none">- Experiência e conhecimentos elementares de contabilidade;- Experiência e conhecimento em funções de secretariado, atendimento e relação com clientes;- Capacidade de organização;- Conhecimentos mínimos de inglês escrito e falado;- Experiência profissional de 5 anos. |
| Habilitações Académicas Mínimas | 12º ano/experiência profissional relevante. |
| Funções /Tarefas | <ul style="list-style-type: none">- Apoio administrativo ao Director e à Equipa Técnica;- Apoio administrativo de carácter geral às incubadas;- Assegurar as actividades administrativas e de secretariado;- Apoio à área da contabilidade;- Assegurar o atendimento e relação com clientes;- Apoiar a realização de eventos e iniciativas;- Realizar as acções relativas à correspondência, comunicação, gestão e arquivo documental. |

Anexo H: Questionário SWOT

Análise SWOT

Strengths (Forças)

1. Que vantagens tem o IET?
2. Qual a vantagem do IET em relação aos seus concorrentes presentes na Nut 3?
3. O que é considerado pelos clientes potenciais/atuais como vantagens do IET?
4. Que factores fazem com que o IET consiga angariar/apoiar/installar os novos negócios?

Weaknesses (Fraquezas)

1. O que pode ser melhorado?
2. O que deve ser evitado?
3. O que pode ser visto pelas pessoas como fraquezas do IET?
4. Que factores podem fazer com que as empresas instaladas ou a instalar sejam perdidas?

Opportunities (Oportunidades)

1. Que oportunidades consegue avistar para o IET?
2. Que tendências interessantes está consciente que existem?

Threats (Ameaças)

1. Quais os obstáculos que o IET enfrenta ou pode vir a enfrentar?
2. Quais as principais ameaças provenientes dos seus concorrentes?
3. Os padrões de qualidade ou especificação para a atividade do IET estão a mudar? Como?
4. As mudanças tecnológicas são uma ameaça para posição do IET no mercado/sociedade?
5. O IET tem dívidas ou problemas de cash-flow?
6. Considera que alguma das fraquezas do IET é uma forte ameaça à sobrevivência do mesmo?

NOTA: para cada um dos itens dos capítulos oportunidades e ameaças, usando uma escala de 1 a 5, atribua-lhes a relevância e a possibilidade de ocorrência.